

***Endring i offentlig sektor: En kvalitativ studie av  
ansattes erfaringer med sammenslåingen mellom  
Hordaland fylkeskommune og Sogn og Fjordane  
fylkeskommune.***

**Helene Lied & Nina Railo**



**MAPSYK360, masterprogram i psykologi,  
Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi  
ved**

**UNIVERSITETET I BERGEN  
DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**

**VÅR 2018**

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Veileder: Seniorforsker Magnus Odéen, Uni Research Helse

Biveileder: Førsteamanuensis Anette Harris, Institutt for samfunnspsykologi

### **Abstract**

Despite the fact that a great deal of organizational change efforts fail, there is little research that examines why. However, the employees' experience and attitudes towards the change is considered an important factor to ensure effective organizational changes. Based on this, an examination of the experiences the employees have during an organizational change process will contribute to a deeper understanding, and foster a greater opportunity for effective changes in the future. This study researches how employees experience the merger between Hordaland County Municipality and Sogn og Fjordane County Municipality. The collection of data was done with the use of focus group interviews of the employees in the respective County Municipalities. Two interviews were carried out in the course of three months, with a total of 8 participants. Data were analyzed with systematic text condensation (STC). The findings showed that the employees experienced challenges with communication, unfortunate approach from management, and various positive thoughts as well as concerns about the future. The results further showed a multitude of experiences among the employees, which highlights the importance of focus on individual reactions during organizational change, as well as factors that influence these reactions. By taking on a qualitative approach, the study contributes to an in depth understanding of individual experiences during a change process.

Keywords: Organizational change, merger, employee experience, focus group study, County Municipalities.

### **Sammendrag**

Til tross for at en stor andel organisasjonsendringer anses som mislykket, foreligger det lite forskning som tar for seg årsaker til hvorfor endringsforsøk feiler. Imidlertid regnes de ansattes opplevelse og holdninger til endringen som en viktig faktor for å sikre effektive organisasjonsendringer. På bakgrunn av dette vil en undersøkelse av erfaringene de ansatte har i forbindelse med en endringsprosess bidra til økt forståelse, og fremme muligheten til effektive endringer i fremtiden. Denne oppgaven undersøker hvordan ansatte erfarer sammenslåingen mellom Hordaland fylkeskommune og Sogn og Fjordane fylkeskommune. Datainnsamling ble gjort gjennom fokusgruppeintervju av ansatte i de respektive fylkeskommunene. To intervju ble gjennomført over en periode på tre måneder, med totalt 8 deltakere. Materialet ble analysert ved bruk av systematisk tekstkondensering. Funnene viste at de ansatte erfarte utfordringer med kommunikasjon, uheldig tilnærming fra ledelse, bekymringer, men også positive tanker knyttet til fremtiden. Resultatene viste videre til et mangfold av erfaringer blant de ansatte, noe som belyser viktigheten av fokus på individuelle reaksjoner i en endringsprosess, samt faktorer som påvirker slike reaksjoner. Ved å ta for seg en kvalitativ tilnærming, bidrar studien med en dybdeforståelse av individuelle erfaringer under en endringsprosess.

Nøkkelord: Organisasjonsendring, sammenslåing, ansattes erfaringer, fokusgruppeintervju, fylkeskommuner.

### **Forord**

Arbeidet med masteroppgaven har gitt oss svar som vi har funnet interessante og viktige innen vårt fagområde. Det har vært en givende, krevende og inspirerende prosess, som har gitt oss nye perspektiver på ting som vi vil ta med oss i fremtidig arbeid med mennesker i organisasjoner.

Forskningsprosessen har bestått av både medgang og motgang. I noen perioder var vi høyt oppe og entusiastisk, og i andre perioder følte vi oss litt nede og frustrert. Ingenting ble til av seg selv, uten godt og kontinuerlig arbeid. Når det oppstod uforutsette hendelser holdt vi hverandre gående, og arbeidet sammen mot målet. Slik har det vært en lærerik prosess, med både faglig og personlig vekst.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til deltakerne, som gav av sin tid. Uten dere hadde ikke denne studien blitt til. Vi ønsker samtidig å takke administrasjonen i de respektive fylkeskommunene, for godt samarbeid i rekrutteringsprosessen til gruppeintervjuene. Vi vil også takke Uni Research, for økonomisk og praktisk støtte gjennom prosjektet.

En stor takk rettes til vår veileder, Magnus Odéen, for støtte og tilbakemeldinger underveis. Din interesse i prosjektet har vært engasjerende, samtidig som du alltid har veiledet oss mot et tydelig mål. Du har inspirert oss til å omfavne nye perspektiver, som har farget vår utforming av oppgaven. Vi setter pris på dine innspill og gode diskusjoner, disse har vært avgjørende for oss i prosessen.

Vi vil dessuten takke vår biveileder, Anette Harris, for gode kommentarer og konstruktive tilbakemeldinger under arbeidet med masteroppgaven. Du har vist et stort engasjement, og gitt oss objektive rettelser, som har vært til god støtte og veiledning gjennom hele prosessen.

Til slutt vil vi takke kjente og kjære, som heiet på oss, og brukte tid på å korrekturlese oppgaven da vi trengte det som mest. Dere har trodd på oss gjennom hele prosessen. Tusen takk for all god støtte!

Bergen, 15.mai 2018

*Helene Lied og Nina Railo*

## Innholdsfortegnelse

Abstract.....	3
Sammendrag .....	4
Forord .....	5
Innholdsfortegnelse .....	6
Introduksjonskapittel .....	8
Begrepsavklaring.....	9
Tidligere forskning .....	9
Organisasjonskultur i en sammenslåingsprosess.....	12
Endringer i kommunal sektor .....	13
Teori .....	14
Endringskapasitet .....	14
Readiness.....	15
Stress og endringer i organisasjoner.....	17
Hensikt og Problemstilling .....	18
Metode.....	20
Design.....	20
Utvalg .....	21
Variasjon og homogenitet.....	21
Kriterier for inklusjon og eksklusjon.....	22
Et strategisk utvalg, men også et tilgjengelighetsutvalg .....	22
Fokusgruppene .....	22
Utarbeiding av intervjuguide.....	23
Pilotstudie.....	24
Datainnsamling.....	25
Analyse .....	27
Transkripsjon.....	27
Valg av analysemetode.....	27
De fire stegene i systematisk tekstkondensering.....	28
Gjennomføring av analyse.....	29
Etiske betraktninger.....	32
Lagring og oppbevaring av datamaterialet.....	32

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND &amp; SOGN OG

## FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Informert samtykke .....	32
Frivilling deltakelse og trekk av samtykke.....	33
Andre etiske betraktninger .....	33
Resultater .....	35
Kommunikasjon som utfordring under en sammenslåingsprosess .....	35
Uheldig tilnærming fra ledelse .....	36
Fremtiden: Bekymringer, og de positive potensialene ved sammenslåingen.....	36
Diskusjon.....	38
Kommunikasjon som utfordring under en sammenslåingsprosess .....	38
Uheldig tilnærming fra ledelse .....	42
Fremtiden: Bekymringer, og de positive potensialene ved sammenslåingen.....	46
Metodiske betraktninger .....	51
Kvalitativ versus kvantitativ metode .....	51
Overførbarhet og troverdighet.....	51
Utvalgsstørrelse, metning og informasjonsstyrke .....	52
Fem ulike dimensjoner og informasjonsstyrke .....	53
Vår rolle som forskere .....	56
Avslutning .....	57
Referanseliste .....	59
Appendiks A: Intervjuguide .....	68
Appendiks B: Invitasjon til deltakelse for Hordaland fylkeskommune .....	71
Appendiks C: Brev til ledelsen.....	73
Appendiks D: Utfyllende informasjonsskriv.....	75
Appendiks E: Invitasjon til deltakelse for Sogn og Fjordane fylkeskommune .....	77
Appendiks F: Samtykkeerklæring .....	79
Appendiks G: Tilbakemelding fra Norsk senter for forskningsdata .....	81
Appendiks H: Endringsmelding til Norsk senter for forskningsdata .....	82
Appendiks I: Framleggingsvurdering av REK Vest-Norge .....	83

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Endring er konstant, og oppstår innenfor alle organisasjoner, samfunn og systemer. Samfunnet er under konstant utvikling, med teknologiske og samfunnsmessige krav som stadig endres. Det blir dermed viktig for alle organisasjoner å effektivt tilpasse seg denne utviklingen. For å sikre en effektiv tilpasning, blir det viktig å legge vekt på en kontinuerlig endring av organisasjonen. Endring på arbeidsplassen er både nødvendig og ofte positivt, men mange endringsprosesser kan utløse stress og helseplager, øke sykefraværet, og svekke virksomhetens produktivitet (Stensaker & Haueng, 2016). Offentlig sektor har en høy endringstakt, da innbyggernes behov og politiske forutsetninger endres kontinuerlig. Blant annet har oljeprisfallet påvirket norsk økonomi i stor grad, med utgangspunkt i at statens oljeinntekter gikk ned. Dette førte til en endring i statsbudsjettet, der det ble lagt strengere rammer for å begrense bruken av oljepenger. Denne endringen innebar at organisasjoner enten måtte kutte i tjenester, eller øke effektiviteten for å kunne levere det samme produktet ved bruk av mindre ressurser.

En betydelig endringsprosess skal de neste årene gjennomføres i kommuner og fylkeskommuner. Kommune- og regionreformen blir en av de største endringene i kommunal sektor de siste 50 årene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015). Regjeringen ønsker gjennom endringen en helhetlig forvaltningsstruktur som kan møte fremtidens utfordringer (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Et mål er å legge til rette for en positiv samfunnsutvikling i alle deler av landet, ved hjelp av forenkling og tydeligere ansvarsdeling (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). De nye regionene vil dekke et større geografisk område, og trolig få nye oppgaver tilført. Dette innebærer større handlingskraft, men også større avstand mellom innbyggere og beslutningene.

Fra januar 2020 vil fylkene Hordaland og Sogn og Fjordane slås sammen, og bli erstattet av en ny region kalt region Vestland (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Bergen blir satt som administrasjonssenter, som blant annet inkluderer lokalisering av den politiske ledelsen. Videre vil den nye regionen tegne et nytt, samlet organisasjonskart. Dette innebærer at administrasjonen av de ulike sektorene fordeles mellom de to fylkene. Blant annet er det planlagt at sektorleder for kultur vil befinne seg i Sogn og Fjordane, med det overordnede ansvaret for hele region Vestland (Hordaland fylkeskommune & Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2017). Under hovedutvalget for samferdsel vil ansvaret for kollektivtilbudet og veg bli delt mellom to sektorledere. Sektorleder for kollektivtransport får hovedsete i Hordaland, mens sektorleder for veg får hovedsete i Sogn og Fjordane. Under hovedutvalget for næring vil det bli etablert et felles geografisk ansvar mellom begge dagens



## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

fylker (Hordaland fylkeskommune & Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2017). Planen for hvordan ansvarsområder skal fordeles er midlertidig, og kan justeres etterhvert.

Sammenslåingen medfører dermed flere endringer, blant annet i form av forflytting av enkelte administrasjoner, og en organisasjon som er mye større enn hva de enkelte fylkene har hatt erfaring med frem til nå. Den nye regionens organisering og rolle vil endre seg betraktelig i forhold til hvordan de enkelte fylkeskommunene er lagt opp på nåværende tidspunkt. Ved sammenslåingen kommer det frem et nytt perspektiv, hvor behovene til hele den samlede regionen skal komme i fokus. Imidlertid dannes denne regionen av to individuelle organisasjoner som hver for seg ønsker at sin fylkeskommune skal komme best mulig ut av denne endringen. Dette kan føre til en viss motstand mot fellesskapets mål og behov, da de ansatte har et ønske om å tilrettelegge for at behovene til deres fylkeskommune skal dekkes. Denne endringen påvirkes dermed ikke bare av endrede stillinger og arbeidsoppgaver, men bringer også med seg et rolleskifte hos de individuelle fylkeskommunene. En endring av en slik størrelse vil sette store krav til både arbeidstakerne og organisasjonen.

### **Begrepsavklaring**

Endring av organisasjoner, eller organisasjonsutvikling, kan defineres som en anstrengelse som er planlagt, på organisasjonsnivå, og håndtert fra toppen for å øke organisasjonens effektivitet og helse gjennom planlagte intervensjoner i organisasjonens prosesser, ved bruk av atferdsbasert kunnskap (Beckhard, 2006, s. 3, vår oversettelse). Ifølge Beckhard er en organisasjonsendring planlagt i form av strategiske planer for forbedring, samt mobilisering av ressurser for å gjennomføre endringen. Organisasjonsendring reflekterer en endring som omfatter organisasjonen som helhet, som blant annet kan vise seg som endring i organisasjonskultur eller i lederstrategier. Gjennom en organisasjonsendring er det spesielt viktig at ledere aktivt arbeider for å delta i gjennomføringen av endringen. Ledere må ha kunnskap om og forpliktelse til målene, og vise seg som aktive støttere av metodene i prosessen. Videre gjennomføres endringen med sikte på å fremme organisasjonens effektivitet og helse. Ifølge Schein kan en effektiv organisasjon defineres som en organisasjon som effektivt tilpasser seg og håndterer endringer i miljøet (Schein, 1965).

### **Tidligere Forskning**

Arbeidet påvirker mange aspekter av livet til arbeidstakere, og endringer på arbeidsplassen vil dermed kunne føre til flere ulike reaksjoner. Arbeidstakernes opplevelse av

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

endringen er kritisk (Stensaker & Haueng, 2016). En studie som undersøkte ansattes håndtering av organisasjonsendring, fant at negative holdninger og emosjoner til prosessen var relatert til økt grad av sykefravær og gjennomtrekk (Fugate, Kinicki & Prussia, 2008). Slike konsekvenser gir alvorlige følger for organisasjonens effektivitet og konkurransedyktighet (Spreitzer & Mishra, 2002).

En sammenslåing mellom organisasjoner kan betraktes som en strategi, som er ment til å øke organisasjonens konkurransedyktighet ved å redusere kostnader, og få tilgang til nye kunnskaper, produkter og teknologi (Sung, Woehler, Fagan, Grosser, Floyd & Labianca, 2017). Videre vil arbeidstakernes opplevelse kunne avgjøre om en endring i organisasjonen blir en suksess (Armenakis & Bedeian, 1999). Arbeidstakerne er utstyrt med en rekke ulike reaksjonsmønstre som de bruker til å mestre endringer eller trusler (Svensen, 2007). I tråd med dette har forskning vist at sammenslåinger kan ha signifikante effekter på flere individuelle reaksjoner. Blant annet kan det virke inn på hvordan arbeidstakerne opplever den psykologiske og atferdsmessige involveringen i organisasjonen de tilhører (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). Videre kan det også virke inn på de ansattes tilknytning til organisasjonen (Ashforth & Mael, 1989). En studie har vist at de ansatte identifiserte seg med sin tidligere organisasjon, etter at sammenslåingen hadde blitt implementert (Giessner, Horton & Humborstad, 2016). Dette har vist å kunne føre til at de ansatte frivillig forlater organisasjonen (van Dick, Ullrich & Tissington, 2006). I tillegg kan en sammenslåing virke inn på arbeidstakernes opplevelse av jobbtilfredshet (Amiot, Terry, Jimmieson & Callan, 2006). Slike individuelle reaksjoner kan få en uheldig virkning på sammenslåingens effektivitet, og videre arbeid i den nye organisasjonen.

Tidligere forskning på sammenslåinger har ofte tatt utgangspunkt i sosial identitetsteori, der den sosiale gruppen som individet tilhører har en påvirkning på dens identitet (Sung et al., 2017). I dette perspektivet, vil effektiviteten til en sammenslåing være avhengig av de ansattes persepsjoner. Blant annet vil effektiviteten påvirkes av de ansattes oppfatninger av hvilke fordeler organisasjonen får av sammenslåingen, eksempelvis flere ressurser, økt organisatorisk status og bedre økonomi. En studie fant at slike positive oppfatninger kunne gi arbeidstakerne en økt tilhørighet til den nye sammenslåtte organisasjonen (Terry, 2003). Med dette forstår vi at de ansattes persepsjoner og evalueringer av hvilke gunstige utfall endringen kan ha for organisasjonen sin, vil kunne virke inn på effektiviteten til sammenslåingen.

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Forskning har vist at negative omstillingsreaksjoner kan ha ringvirkninger, som jobbusikkerhet, angst og manglende opplevelse av kontroll (Oreg, 2006). Tidligere forskning har også utforsket de ansattes opplevelse av rettferdighet i en endringsprosess. En studie fant at dersom ansatte opplever urettferdighet i en endringsprosess, fører dette til økt motstand, mindre samarbeidsvillighet, og lav produktivitet (Fuchs & Edwards, 2011). Dette kan ha implikasjoner for de ansattes holdninger og tanker rundt endringen, men også for organisasjonen i sin helhet. Tidligere forskning på erfaringer med endringer, har hatt en tendens til å se på enten positive eller negative omstillingsreaksjoner hos arbeidstakere, og gjenspeiler ikke et nyansert og helhetlig bilde av de reaksjonene som faktisk oppstår i en endring (Sung et al., 2017). Blant annet har forskning vist at arbeidstakere ofte vil ha en blanding av både positive og negative omstillingsreaksjoner (Fugate, Kinicki & Prussia, 2008).

I et norsk studie som tok i bruk observasjoner og intervju av ansatte i en endringsprosess (Giæver & Hellesø, 2010), fant de ikke noe data som antydte en motvilje til endringen. De ansatte rapporterte flere negative emosjonelle erfaringer med endringen. Imidlertid hadde disse reaksjonene enkelte positive konsekvenser for organisasjonen, for eksempel ved at de ansatte jobbet ulønnet overtid. Videre var flere av de negative erfaringene relatert til hvordan endringen hadde blitt planlagt og håndtert av ledelsen. Resultater fra et kvalitativt longitudinelt studie på sykepleiere viste at de ansatte hadde blandede emosjonelle erfaringer i forbindelse med en endring (Giæver & Smollan, 2015). Emosjoner som usikkerhet, glede og resignasjon ble rapportert gjennom hele sammenslåingsprosessen. Før endringen ble satt i gang var det en generell tendens til at de ansatte ikke følte at de hadde fått nok informasjon, i tillegg til at de hadde fått for lite opplæring. Videre var deltakerne bekymret for hvilke konsekvenser endringsprosessen ville ha for kvaliteten på pasientbehandlingen. Imidlertid følte de begeistring og glede for den teknologiske utviklingen som endringen representerte. Mangfoldet i reaksjoner kan tyde på at det kreves mer forskning på omstillingsreaksjoner, for å gi en bredere forståelse av ansattes reaksjoner på endringer.

En forståelse for et slikt mangfold viser til det normale i at folk og grupper reagerer kognitivt og emosjonelt på endringer, og at disse reaksjonene varierer på tvers av individer og grupper i organisasjonen. Det foreligger variasjoner i omstillingsreaksjoner, som kan være påvirket av den enkeltes opplevelse av endringen, og ulike situasjonelle faktorer (Saksvik, 2011). I tillegg er det essensielt å poengtere at det ofte vil være en interessekamp mellom ulike parter og enheter i virksomheten (Saksvik, 2011). I tråd med dette vil utfallene av

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

endringen være knyttet til de ulike delene av organisasjonen. Dette tyder på at noen kommer bedre og dårligere ut av endringer, og de subjektive fortolkningene av egen gruppes posisjon vil være påvirket av ulike faktorer. Dermed er det sentralt å fange opp mangfoldet av opplevelser i organisasjonen når det blir forsket på endringer.

### **Organisasjonskultur i en Sammenslåingsprosess**

Det er naturlig å anta at utfordringer kan oppstå ved en sammenslåing av organisasjoner med ulike organisasjonskulturer. Schein definerer organisasjonskultur som “et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene” (Schein, 2010, s. 18, vår oversettelse). Henning Bang sammenfatter denne og flere andre definisjoner på organisasjonskultur, og oppsummerer begrepet som “de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben” (Bang, 2011, s. 23).

Det er forskjeller mellom små og store organisasjoner når det gjelder blant annet struktur, politisk utforming, og bruk av ressurser (Ghobadian & Gallear, 1997). I større organisasjoner fører høy grad av oppdeling av funksjoner og arbeidsoppgaver til et større hierarki. Dermed blir det flere nivåer mellom de ansatte og leder, som gjør at leder i mindre grad har oversikt over det som gjøres “på bakken”. Toppleder har i den forbindelse mindre muligheter til å effektivt kommunisere med alle sine ansatte. En videre konsekvens av et stort hierarki er fragmentering i beslutningsprosesser. I motsetning til dette, vil en flat struktur gi leder mulighet til å danne personlige relasjoner til de ansatte, men vil også øke potensialet for personkonflikt. Kommunikasjon i slike flate organisasjoner er ofte karakterisert av samtaler “ansikt-til-ansikt”.

Fylkeskommunene som undersøkes i denne studien regnes begge som store organisasjoner, da de begge har et høyt antall ansatte. Imidlertid har Hordaland fylkeskommune rundt tre ganger så mange ansatte som Sogn og Fjordane fylkeskommune. Det er dermed rimelig å anta at det foreligger ulikheter i både struktur og organisasjonskultur. Blant annet gir det høyere antallet ansatte et større hierarki, og dermed flere nivåer mellom de ansatte. Dette medfører at avstanden til toppleder blir større, og at det dermed ikke er like stor mulighet til personlige relasjoner og kommunikasjon med leder i den største

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

fylkeskommunen. Et større hierarki krever også mer formelle regler. Videre er avstanden større mellom beslutning og de ansatte som påvirkes av beslutningen, noe som også gjør at beslutningsprosessen går tregere. Størrelsen til en organisasjon vil dermed forme blant annet struktur og arbeidsprosesser, noe som videre kan påvirke organisasjonskultur. Slik kan man anta at organisasjoner med ulik størrelse også vil inneha ulikheter når det gjelder organisasjonskultur.

Litteraturen er motstridende når det gjelder sammenhengen mellom ulikheter i organisasjonskultur og organisasjonens prestasjon etter en sammenslåing. De fleste studier viser at ulikheter i organisasjonskultur har en negativ påvirkning, men noen viser også til en positiv innvirkning på prestasjon (Savović, 2017). Motstridende resultater kan antyde at andre faktorer også spiller inn på hvorvidt ulikheter i organisasjonskultur fører til positive eller negative utfall for organisasjonen, etter en sammenslåing. I den sammenheng har det blitt gjort studier som undersøker forholdet mellom ulikheter i organisasjonskultur, og ansattes holdninger til endring. En studie gjort i Finland (Sarala, 2010) viser at forskjeller i organisasjonskultur mellom sammenslående organisasjoner, gir økt konfliktnivå etter sammenslåing. Et forhøyet konfliktnivå øker stress og svekker de ansattes forpliktelse til organisasjonen, som videre medfører negative holdninger blant de ansatte (Sarala, 2010). Lignende resultater kom frem i en undersøkelse hvor de fant at ulikheter i organisasjonskultur førte til sosial konflikt (Vaara, Sarala, Stahl & Björkman, 2012). Videre fant Savović (2017) at ansattes holdninger til endring delvis medierer forholdet mellom ulikheter i organisasjonskultur og prestasjon etter sammenslåing. Dette tyder på at ulikheter i organisasjonskultur har en direkte og indirekte effekt på organisasjonsprestasjon etter sammenslåing. Med bakgrunn i disse undersøkelsene kan det antas at ulikheter i organisasjonskultur, i tillegg til ansattes holdninger, påvirker effektiviteten av en sammenslåing. I den forbindelse vil en undersøkelse av ansattes holdninger under en sammenslåing gi kunnskap som kan bidra til å fremme muligheten for en effektiv endringsprosess, i situasjoner hvor organisasjoner med ulike kulturer slås sammen.

### **Endringer i kommunal Sektor**

Sammenslåinger har ofte til hensikt å øke effektiviteten i organisasjonen. Det vil dermed være gunstig å få en større forståelse av ulike aspekter ved sammenslåinger, for å sikre effektive endringer i fremtiden. Det er lite forskning på fylkeskommunale endringer, imidlertid finnes det flere studier som tar for seg kommunale endringer. Mange

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

industrialiserte land har gjennomført store kommunale sammenslåingsreformer de siste tiårene. Litteraturen viser begrenset informasjon om erfaringer med tidligere kommunale endringer i Norge, men studier fra kommunale sammenslåinger i blant annet Finland, Tyskland og Japan viser til interessante funn.

Kommunale sammenslåinger sees på som en effektiv måte å forbedre økonomien på. En studie som utforsket kostnader assosiert med kommunale sammenslåinger i Finland, fant imidlertid at sammenslåingene ikke førte til lavere kostnader (Moisio & Uusitalo, 2013). Studien viste videre at kostnadene i de fleste tilfeller økte mer i de sammenslåtte kommunene, enn i kommuner som de ble sammenlignet med. En studie som undersøkte konsekvenser av en omfattende kommunal reform i Tyskland i perioden 2001 til 2003 (Blesse & Baskaran, 2016), viste motstridende resultat. Da de undersøkte utgiftene fant de reduserte kostnader etter sammenslåingene, men kun hos kommuner som hadde gjennomført tvangssammenslåinger. Frivillige sammenslåinger hadde ikke en nedgang i utgifter i den etterfølgende tiden. Ifølge denne studien er det altså bare tvangssammenslåinger som får reduserte utgifter. Japan har gått gjennom et stort antall sammenslåinger etter loven om sammenslåinger av kommuner (Special Law on the Merger of Municipalities) ble iverksatt i 2005 (Takagishi, Sakata & Kitamura, 2012). Da de i etterkant undersøkte effekten av sammenslåingene viste resultatene at det samlet sett var en reduksjon i effektivitet, men i de kommunene som var slått sammen var det en høyere effektivitet sammenlignet med de kommunene som ikke hadde gått gjennom en sammenslåing (Haneda, Hashimoto & Tsuneyoshi, 2012).

Litteraturen viser altså til tvetydige resultater når det gjelder effektiviteten av kommunale sammenslåinger. Videre viser studiene som her blir tatt opp kun til økonomiske konsekvenser av sammenslåinger. Dette tyder på at det kreves mer forskning for å finne ut av hvilke faktorer som virker inn på denne prosessen.

### **Teori**

**Endringskapasitet.** Endringskapasitet kan defineres som utviklingen av endring og operasjonelle kapasiteter som opprettholder prestasjon over tid (Meyer & Stensaker, 2006). Med dette forstår vi at organisasjoner er i stand til å implementere store endringer uten at dette går ut over daglige operasjoner eller etterfølgende endringsprosesser. Evnen til å håndtere store endringer har blitt en nøkkelfaktor for å sikre konkurransefordel og organisasjonens overlevelse. Selv ved tilnærmet like tolkninger og strategier, viser det seg forskjeller i hva ulike organisasjoner har evne til å gjøre, og hvilke utfall endringen får. En

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

antakelse rundt årsaken til dette, er at ulikhetene er basert på ulike kapasiteter innad i organisasjoner.

Noen av faktorene som er antatt å ha en påvirkning på utvikling av endringskapasitet, er framing og deltakelse (Meyer & Stensaker, 2006). Framing refererer til hvordan endringen kommuniseres, årsaken til endringen, og hvordan ulike endringstiltak begrunnes. Ansatte vil sannsynligvis tolke endringer på ulike måter etterhvert som de prøver å finne ut av meningen med endringstiltaket, hvilken påvirkning det vil ha på dem, og deres rolle i endringen. Hvordan endringen kommuniseres i organisasjonen er dermed en viktig del av det å gjøre de ansatte mottakelige for endringen. Videre er det en bred forståelse i litteraturen om at det er vanskelig å implementere endringer dersom de som blir mest påvirket av endringen ikke er involvert (Meyer & Stensaker, 2006). Deltakelse kan bidra til en større forståelse for og forpliktelse til endringen, i tillegg til å skape en arena for diskusjon og beslutningstaking. Deltakelse i beslutningstakingsprosessen kan bidra til å fremme endring og lede til bedre beslutninger. Disse faktorenes betydning for effektiviteten av en endringsprosess viser hvordan de ansatte i stor grad påvirker utfallet av prosessen. Deres oppfatning og erfaring under en slik prosess vil dermed være av stor interesse for den videre gjennomføringen av endringen.

**Readiness.** Et begrep som kan settes i sammenheng med dette er readiness, som reflekterer de ansattes holdninger, antakelser og intensjoner angående hvorvidt endringen er nødvendig, og organisasjonens evne til å gjennomføre endringene (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Readiness er den kognitive forløperen til den atferd som enten er av motstand, eller støtte til organisasjonsendringen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993, s.681). Det vil være en grad av readiness hos den enkelte arbeidstaker, som avgjør om individet er positiv eller negativ til endring. Dette kan ha en påvirkning på effektiviteten til organisasjonsendringer, siden årsaken til ineffektive endringer ofte skyldes mangel på etablert readiness (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Ifølge dette perspektivet vil de ansattes holdninger og opplevelse være en kritisk faktor når en organisasjon skal foreta en endring.

Readiness gir et detaljorientert perspektiv på individet som skal gjennomgå endringen, der ulike individuelle reaksjoner vektlegges som en nøkkelfaktor for hvordan endringen utvikler seg (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Bouckenooghe, Devos og Van den Broeck (2009) beskriver tre elementer som i kombinasjon utgjør readiness for en arbeidstaker. Det vil være et emosjonelt element, som omhandler hvilke emosjoner den ansatte har til endringen.

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Videre vil det være et kognitivt element, bestående av ulike antakelser og tanker rundt utfallet av endringen. I tillegg er det et intensjonelt element, som viser til den innsatsen og kapasiteten den ansatte er villig til å investere i endringsprosessen. En slik holistisk og flerdimensjonal modell er hensiktsmessig i forskning på fenomenet i organisatoriske kontekster, som forholder seg til en kompleks og dynamisk virkelighet (Kirrane, Lennon, O'Connor & Fu, 2017).

Litteraturen poengterer at readiness er en kritisk faktor for suksessen til en organisasjonsendring (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). En effektiv endringsprosess vil være avhengig av de ansattes readiness både før og under prosessen (Choi & Ruona, 2011). Med dette forstår vi at implementeringen av en endring, i en organisasjon hvor de ansatte har en lav grad av readiness, sannsynligvis vil føre til negative reaksjoner. Dermed vil det være nyttig å vite hvilke strategier som kan anvendes for å etablere en tilfredsstillende grad av readiness (Choi & Ruona, 2011). Videre i sin studie fant Bouckennooghe, Devos og Van den Broeck (2009) to kategorier av forutsetninger som fremmer readiness. En forutsetning er klimaet for endring i organisasjonen, altså hvordan de ansatte oppfatter de interne forholdene endringen tar sted i, eksempelvis tillit til ledelsen og samhold i organisasjonen. En annen forutsetning er selve endringsprosessen, som viser til gjennomføringen av den spesifikke endringen, eksempelvis støtte fra ledelsen, deltakelse og kvalitet på kommunikasjonen. I den sammenheng har forskning vist at konteksten og gjennomføringen av endringsprosessen, er to sentrale bidragsyttere til en tilfredsstillende grad av readiness for arbeidstakere (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007).

I en omfattende litteraturgjennomgang av ulike reaksjoner på organisasjonsendring, gis det støtte til at klima for endring og gjennomføring av endringsprosessen, er viktige forutsetninger for etablering av readiness hos ansatte (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Videre blir det argumentert for at forskning heller bør utforske potensielle faktorer som kan mediere eller moderere slike forhold, i stedet for å se på isolerte faktorer som kan predikere readiness (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). På denne måten vil det komme frem mer nøyaktige beskrivelser av hvilke forutsetninger som fremmer readiness hos arbeidstakerne (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Teorien for readiness som presentert av Armenakis, Harris og Mossholder (1993) bør derfor sees i et helhetlig og dynamisk perspektiv, der et sett av ulike faktorer i samspill enten fremmer eller hemmer readiness hos de ansatte. En forståelse rundt de ansattes holdninger, antakelser og tanker angående endringens nødvendighet, og organisasjonens evne til å gjennomføre endringen, kan være essensiell for effektiviteten av en endringsprosess.



**Stress og endringer i organisasjoner.** Stress er et begrep som ofte sees i sammenheng med negative aspekter ved arbeidet. Til tross for at stress ofte knyttes til negative reaksjoner og emosjoner, mener mange at stress i seg selv ikke nødvendigvis er negativt (Harris & Ursin, 2012). Evnen til å respondere på utfordringer med en generell aktivering regnes som en viktig del av et adaptivt og selvregulerende system (Ursin & Eriksen, 2004). Aktiveringen oppleves som ubehagelig, og driver individet til å skape løsninger for å ta bort det som forårsaker aktiveringen. Stressresponsen er dermed en positiv reaksjon, hvor individet mobiliserer ressurser for å fremme handling. Hvorvidt en hendelse oppleves som behagelig eller truende er avhengig av individets vurdering av situasjonen, som er basert på tidligere erfaringer og forventninger til utfallet (Ursin & Eriksen, 2004). En spesifikk hendelse (stressor) kan dermed oppleves som positiv av noen, men negativ av andre. Mennesker rapporterer stress dersom en situasjon oppleves som truende eller negativ.

En hendelse blir vurdert før en eventuell stressrespons aktiveres. I CATS vurderes hendelsen gjennom to filter, forventning til hendelsen, og forventningen til hvilket utfall en atferd vil gi (Ursin & Eriksen, 2004). En forventning er tilstede når et individ har lært at en hendelse predikerer forekomsten av en annen hendelse. Videre har individet en forventning til utfall av en atferd, dersom personen har lært at gjennomføringen av denne atferden fører til et spesifikt utfall.

Styrken på en forventning er bestemt av tre dimensjoner: tilegnelsesstyrke, oppfattet sannsynlighet, og affektiv verdi (Ursin & Eriksen, 2004). Tilegnelsesstyrke påvirker styrken på en forventning basert på læringsteori. Om en forventning vil oppstå, og hvor sterk læringen er, er avhengig av egenskaper ved hendelsen, nærhet til situasjonen, antall hendelser, og hvor ofte hendelsene oppstår sammen. Oppfattet sannsynlighet reflekterer hvordan individet oppfatter sannsynligheten til den forventede hendelsen. I denne sammenhengen vil en oppfatning av høy sannsynlighet for en hendelse gi forutsigbarhet. Høye nivåer av oppfattet sannsynlighet i forbindelse med et utfall av en atferd vil oppleves som kontroll. Den affektive verdien omfatter hvorvidt et forventet utfall anses som attraktivt, ubehagelig, eller nøytralt.

I CATS regnes mestring som individets forventning om å håndtere situasjonen (Ursin & Eriksen, 2004). Mestring i denne sammenhengen er altså en forventning om at de fleste eller alle atferder fører til et positivt utfall, som fører til et redusert aktiveringsnivå. I den forbindelse vil trening på en øvelse øke troen på sin egen evne, som vil redusere stressrespons. Hjelpeløshet er den lærte forventningen om at det ikke er noe forhold mellom atferd og utfall (Ursin & Eriksen, 2004). Hjelpeløshet oppstår når individet oppfatter at det er

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

en lav sannsynlighet for at en ubehagelig hendelse kan unngås. Det er her ingenting individet kan gjøre for å påvirke et negativt utfall. Aktivering kan her reduseres om individet aksepterer at det ikke finnes noen løsning. Håpløshet er forventningen om en høy sannsynlighet for at en ubehagelig hendelse vil oppstå, uavhengig av hvordan man møter situasjonen (Ursin & Eriksen, 2004). I slike situasjoner er det sannsynlig at det vil oppstå høy aktivering. Ved håpløshet har individet kontroll i form av at atferd har en effekt, men alle utfallene er negative. Denne følelsen av kontroll, koblet sammen med negative utfall, kan føre til skyldfølelse.

Det er kjent at stress kan ha flere helsemessige effekter. CATS legger imidlertid frem at kun vedvarende aktivering medfører en potensiell risiko for helsen (Ursin & Eriksen, 2004). Det er videre ingen helserisikoer når individer har en positiv forventning til en hendelse. Negative effekter oppstår kun ved en opplevelse av mangel på mestring. I situasjoner hvor det ikke er mestring, som ved hjelpeløshet eller håpløshet, kan tilstanden føre til sykdom gjennom vedvarende aktivering (Ursin & Eriksen, 2004).

Teorien kan anvendes i en organisatorisk kontekst, der arbeidstakernes forventninger kan virke inn på stressresponsen under en organisasjonsendring (Svensen, 2007). I forbindelse med sammenslåingen mellom Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner, vil det basert på arbeidstakernes tidligere erfaringer foreligge ulike forventninger til sammenslåingsprosessen. Disse forventningene vil videre påvirke hvorvidt den enkelte arbeidstaker opplever stress i forbindelse med endringen. Dersom en arbeidstaker opplever mestring i forbindelse med prosessen, er det ikke sannsynlig at en stressrespons vil oppstå. Derimot vil arbeidstakere oppleve stress dersom de erfarer hjelpeløshet eller håpløshet under sammenslåingen. Dersom denne aktiveringen vedvarer, kan det føre til negative helsemessige effekter for den enkelte ansatte.

### **Hensikt og problemstilling**

Forskningsmessig foreligger det indikasjoner på at endringer i organisasjoner ofte anses som mislykket, og at litteraturen er begrenset når det gjelder å finne årsaker til hvorfor endringsforsøk feiler (Burnes & Jackson, 2011). Således er det aktuelt å se nærmere på hvilke faktorer som virker inn på effektiviteten til organisasjonsendringer. I tråd med dette ser det ut til å være en mangel på studier, hvor de ansattes erfaringer og synspunkter i henhold til spesifikke typer for endringer, blir utforsket. Det er dermed et behov for å undersøke nærmere hvilke erfaringer, tanker og holdninger arbeidstakerne har i forbindelse med en

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

sammenslåing. Dette kan avdekke sentrale faktorer som virker inn på selve sammenslåingen, og utfallet av den. En fylkeskommunal sammenslåing er en omfattende prosess som medfører flere endringer. På bakgrunn av omfanget til sammenslåingen, er det hensiktsmessig å få økt forståelse for arbeidstakernes erfaringer med prosessen. Dette vil også være viktig for implementeringen og resultatet av selve endringen.

Hensikten med studien er å bidra til økt kunnskap om hvordan ansatte på fylkeskommunalt nivå erfarer endringsprosessene de står i. Denne hensikten kan deles inn i fire ulike formål, der vi først og fremst vil lære mer om arbeidstakernes forventninger til sammenslåingsprosessen, og den nye fylkeskommunen. Et annet formål er at fylkessammenslåinger er sjeldne, og slik er det verdifullt i seg selv å dokumentere slike prosesser. I tillegg vil et tredje formål være å utvide den begrensede litteraturen på kvalitative erfaringer i norsk offentlig sektor, som ikke er helsesektor. Et siste formål er å få økt kunnskap om endringer, som kan bidra til å sikre effektive endringsprosesser i fremtiden.

Følgende problemstilling ble undersøkt:

*“Hvordan erfarer ansatte i fylkeskommunene endringsprosessen i forbindelse med sammenslåingen av Hordaland og Sogn og Fjordane?”*

Problemstillingen ble utforsket ved hjelp av følgende underspørsmål:

1. Hvilke forventninger hadde de ansatte til prosessen rundt organisasjonsendringen?
2. Hvordan opplevde de ansatte prosessen?
3. Hvilke forventninger hadde de ansatte til videre prosess?
4. Hva ble oppfattet som en ideell endringsprosess av de ansatte?

## Metode

### Design

Problemstillingen ble undersøkt ved bruk av kvalitativ metode. Denne metoden kan gi en rikholdig beskrivelse av de ansattes erfaringer, og bidra til en velfundert kunnskap om opplevelsen av sammenslåingsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2012). Målet med kvalitative metoder er å utforske meningsinnholdet i sosiale og kulturelle fenomener, slik det oppleves for de involverte selv innenfor sin naturlige kontekst (Malterud, 2017, s. 36). Med det som utgangspunkt endte vårt metodiske valg på en kvalitativ tilnærming og fokusgruppe som metode for datainnsamling.

Fokusgruppeintervjuet er et semistrukturert gruppeintervju, der to personer leder intervjuet med 5-8 deltakere (Malterud, 2012a). Studien sikter til å utvikle kunnskap om hvordan ansatte erfarer endringsprosessen de står i, og dette krever en åpen tilnærming for å opprettholde et eksplorerende perspektiv. Forutsetningen er at et kvalitativt fokusgruppeintervju kan gi forskeren en mulighet til å utforske meningsinnholdet i ytringer, samt be om utdypninger og presiseringer. Videre kan deltakerne i en fokusgruppe dele og reflektere over egne erfaringer i en felles samtale, som kan skape synergi ved at gruppesamtalen gir en større bredde av informasjon, enn ved for eksempel individuelle intervju (Stokes & Bergin, 2006). Blant annet vil diskusjon og samtale kunne bidra til å nyansere og klarne de ansattes synspunkter rundt endringsprosessen. I tillegg kan fokusgrupper føre til en "snøballeffekt", der den sosiale interaksjonen skaper en tankerekke av ideer og erfaringer hos deltakerne (Stokes & Bergin, 2006). Samtidig kan fokusgrupper gi en opplevelse av trygghet, siden deltakeren er i en gruppe med andre individer som er i samme situasjon (Stokes & Bergin, 2006).

En fokusgruppe er en egnet metode til å få frem ulike skildringer av sammenslåingen, og gi levende beskrivelser av hvordan endringsprosessen forstås og erfares. I tillegg vil det være nyttig å anvende en slik metode for å se om de ansatte vektlegger ulike aspekt ved endringsprosessen, og om samtalene utvikler seg i forskjellige retninger. Andre kvalitative metoder som for eksempel observasjon, vil ikke være like egnet i denne studien, da observasjonsstudier utforsker individers handlinger fremfor deres erfaringer og meninger. Det er sentralt å påpeke at fokusgrupper har noen klare begrensninger, blant annet i henhold til selvrapportering (Stokes & Bergin, 2006). Det kan være at individer ofte ikke er bevisst sine egne holdninger. Videre kan svarene som blir gitt være styrt av faktorer som personlighet, kultur, og sosial ønskerverdighet. Imidlertid vil det alltid være forskjeller i personers subjektive

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

tolkninger, og hvor mye de ønsker å dele. Videre er fokusgruppemetoden et forskningsintervju, men målet er ikke å nå en konsensus blant deltakerne. Målet er å få konkrete data fra spesifikke samtaletemaer i en sosial kontekst, der individene reflekterer over sine erfaringer i samspill med andre (Malterud, 2017).

Metodevalget ble tatt på bakgrunn av at en gruppesamtale kunne gi rike beskrivelser med bredde og variasjon av hvordan de ansatte erfarte endringsprosessen i forbindelse med sammenslåingen mellom Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner. I tillegg ble det vektlagt at en felles diskusjon kunne gi mer kunnskap rundt arbeidstakernes erfaringer, enn ved individuelle intervju, observasjon og feltstudier. Det var ønskelig å utvikle kunnskap som var nært knyttet til de ansattes tanker, og erfaringer fra den spesifikke konteksten. Det skal understrekes at gruppeintervjuene utelukkende fokuserte på forhold som var knyttet til de ansattes subjektivitet i deres forståelse av et fenomen. Det var ikke et mål å generalisere, men heller å undersøke fenomenene på en måte som kan ha en overføringsverdi (Polit & Beck, 2010; Malterud, 2017).

### Utvalg

**Variasjon og homogenitet.** Det er mangfoldet i erfaringer som kan skape nyansering i de empiriske dataene, og som i analysen gjør det mulig å utvikle nye og relevante beskrivelser av det en ønsker å studere (Malterud, 2012a, s. 44). Det var ønskelig med et variert utvalg for å få variasjon i ulike erfaringer, og på denne måten styrke studiens troverdighet. I tillegg ville et variert utvalg bidra til å forhindre bekreftelse av egne forforståelser i studien. Studien ønsket dermed at deltakerne hadde en middels til god spredning i alder, kjønn, avdeling og ansiennitet. Det var imidlertid utfordrende å få til en slik variasjon i rekrutteringsprosessen. Lav deltakelse gjorde at studien ikke kunne selektere utvalget basert på variasjon og homogenitet, i like stor grad som det var planlagt.

Studien ønsket å avholde prinsipp for homogenitet, for å styrke dataene på to ulike måter (Malterud, 2012a). For det første kan deltakerne lettere identifisere seg med hverandres erfaringer, når de deler en noenlunde lik bakgrunn og erfaring (Malterud, 2012a). For det andre vil homogenitet i fokusgrupper øke muligheten for konstruktive innspill og utdypende spørsmål. På bakgrunn av dette ønsket studien å ha et utvalg bestående av personer som ikke kjente hverandre, men at det likevel var to deltakere fra samme fylkeskommunale avdeling. Studien var imidlertid oppmerksom på at behovet for homogenitet bør ha en fornuftig balanse

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

mot behovet for variasjon, både i hver gruppe og mellom hver deltaker (Malterud, 2012a, s. 44).

Det var ønskelig at deltakerne i utvalget befant seg på omtrent samme nivå i bedriften (Malterud, 2012a). Dette indikerte at deltakerne ikke kunne være ansatt i mellomleder- eller lederstillinger i fylkeskommunene. Dette kan sees i tråd med den potensielle påvirkningen makt og hierarki kan ha på datamaterialet (Robinson, 1999; Malterud, 2012a). I tillegg kan det være lettere for deltakerne å snakke åpent hvis lederne ikke er tilstede. Spørsmålet om utvalgets påvirkning på resultatenes overførbarhet blir drøftet videre i avsnittet om metodiske betraktninger.

**Kriterier for inklusjon og eksklusjon.** Inklusjonskriterier var ansatte ved Hordaland fylkeskommune og Sogn og Fjordane fylkeskommune, som i større grad påvirkes av endringer, for eksempel ansatte ved sentraliserte avdelinger eller hovedkontor. Eksklusjonskriterier var individer som var ansatt i mellomleder- eller lederstillinger ved Hordaland fylkeskommune eller Sogn og Fjordane fylkeskommune.

**Et strategisk utvalg, men også et tilgjengelighetsutvalg.** Utvalget kan sies å være en kombinasjon av strategisk-, og tilgjengelighetsutvalg. Det var ønskelig med en strategisk sampling, for å fremme muligheten til å få et materiale som var egnet til å belyse studiens problemstilling. I dette tilfellet var målet å få en rik og virkelighetsnær beskrivelse av sammenslåingsprosessen. Utvalget var strategisk i den forstand at det bestod av ansatte ved sentraliserte avdelinger eller hovedkontor i fylkeskommunene. En antakelse var at disse individene kunne være informasjonsrike i form av at de hadde erfaring med sammenslåingsprosessen. Det var også strategisk i den grad at det var ønskelig med deltakere fra ulike avdelinger, som hadde en tilstrekkelig spredning i alder, kjønn og ansiennitet.

Imidlertid var antallet deltakere begrenset, og slik ble utvalget til en viss grad et tilgjengelighetsutvalg. Studien hadde dermed et lavt antall deltakere, som begrenset studiens overførbarhet og informasjonsstyrke.

**Fokusgruppene.** Ifølge Malterud (2012a) vil en fokusgruppe bestå av 5-8 informanter som snakker sammen i en time eller to, ledet av en intervjuer, kalt moderator. Imidlertid kan det være tilstrekkelig å ha grupper på inntil 12 deltakere, og mini-grupper på inntil 4 deltakere (Krueger & Casey, 2009). En utvalgsstørrelse på 5-8 deltakere ble vurdert som gunstig, til å

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

kunne gi en tilstrekkelig beskrivelse av problemstillingen (Malterud, 2012a). Et for stort utvalg kan bli en fallgrube i henhold til å ha oversikt under intervjuprosessen, og ved gjennomføring av analysen.

I samsvar med anbefalingen til Malterud (2012a) ble det avklart på forhånd at hvis det ikke var en tilstrekkelig informasjonsstyrke i noen av fokusgruppene, så ville det være aktuelt å gjennomføre flere gruppeintervjuer for å utforske problemstillingen på en tilfredsstillende måte. Utvalget bestod av åtte deltakere fra Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner, som i større grad ble påvirket av endringer. Dette taler for at studien hadde få deltakere, men at det var tilstrekkelig i den forstand at det var to mini-grupper (Krueger & Casey, 2009). Vi vurderte at minimum tre deltakere kunne bli definert som en gruppe, og dermed kunne vi utføre to fokusgruppeintervju.

Fokusgruppe 1 bestod av fire ansatte fra tre ulike avdelinger i Hordaland fylkeskommune. Gruppen hadde en ansiennitet i fylkeskommunen som varierte fra fem til 17 år. Deltakerne var i alderen 34 til 44 år. Tre av deltakerne var kvinner, og én var mann. Fem deltakere hadde sagt ja til å delta, fire møtte opp, og én meldte avbud.

Fokusgruppe 2 bestod av fire ansatte fra tre ulike avdelinger i Sogn og Fjordane fylkeskommune. Gruppen hadde en ansiennitet i fylkeskommunen som varierte fra 14 til 21 år. Deltakerne var i alderen 50 til 60 år. Tre av deltakerne var kvinner, og én var mann. Fem deltakere hadde sagt ja til å delta, en hadde sagt kanskje, fire møtte opp, og én meldte avbud.

### **Utarbeiding av intervjuguide**

Det ble utarbeidet en intervjuguide som bestod av fire hovedtemaer (se Appendiks A). Temaene omhandlet hvordan fylkeskommunale ansatte i Hordaland og Sogn og Fjordane erfarte endringsprosessen i forbindelse med sammenslåingen i henhold til umiddelbare forventninger, erfaringer med endringsprosessen, endring av forventninger og tanker rundt ideell prosess. Hensikten med en intervjuguide er å ha en klar sammenheng mellom studiens problemstilling og det som kommer frem av intervjuet (Malterud, 2012a).

Det kvalitative forskningsintervju vil ofte anvende en semistrukturert intervjustil, der samhandlingen og diskusjonen i fokusgruppen styrer intervjuet i større grad enn ved strukturerte intervju (Malterud, 2012a). Intervjuguiden har en liste med satte spørsmål, men disse kan tilpasses den spesifikke konteksten. Slik vil samhandlingen i samtalen presentere potensielle nye temaer, som ikke nødvendigvis oppgis i intervjuguiden. På bakgrunn av dette

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

er det hensiktsmessig å utarbeide spørsmål med åpne formuleringer, slik at deltakerne blir invitert til å dele sine erfaringer, eksempler, refleksjoner og meninger (Malterud, 2012a).

Intervjuguiden ble anvendt som en huskeliste for å sikre at alle temaer ble besvart, og at intervjuet hadde en viss form for struktur. Temaene ble presentert som åpne formuleringer med mulighet for refleksjon, diskusjon og konkretisering. Intervjuguiden ble delt inn i fire faser: rammesetting, erfaringer, fokusering og tilbakeblikk. I fase to (erfaringer) ble det utformet et åpningsspørsmål, som etablerte temaet som kom til å bli diskutert videre i intervjuet. Her ble det spurt om hvilke erfaringer deltakerne hadde med endringer. Videre munnet denne fasen gradvis ut til nøkkelspørsmålene for å gi en naturlig overgang.

I fase tre (fokusering) ble fire nøkkelspørsmål utarbeidet for å vektlegge hovedtemaene. I utarbeidningen av fase tre (fokusering) valgte vi i samråd med anbefalingen fra Malterud (2012a) ut temaer som var nærliggende studiens problemstilling. I nøkkelspørsmålene ble deltakerne spurt om hvilke forventninger de hadde til reformen, og om disse forventningene hadde endret seg underveis i prosessen. Videre ble deltakerne spurt om hvilke erfaringer de hadde med prosessen så langt, og hvordan de syntes en ideell endringsprosess ville sett ut. I tillegg ble det laget flere underspørsmål for hvert nøkkelspørsmål, der hensikten var å konkretisere eller utdype nøkkelspørsmålet. I et av underspørsmålene til nøkkelspørsmål 1, ble det spurt om hvor de ulike forventningene kom fra. Slik kunne fase tre (fokusering) fange opp potensielle nyanser som ikke gikk frem av nøkkelspørsmålene.

Intervjuguiden ble etter den første fokusgruppen modifisert før det neste intervjuet. Det ble ikke gjort endringer av innholdet i intervjuguiden, men nøkkelspørsmål 2 ble omstrukturert til et underspørsmål til nøkkelspørsmål 1. Disse endringene ble foretatt fordi deltakerne i den første fokusgruppen hadde vanskeligheter med å skille disse nøkkelspørsmålene fra hverandre. Nøkkelspørsmål 1 og 2 omhandlet samme tema, og dermed var det hensiktsmessig å slå disse sammen. Det ble foretatt en helhetsvurdering av dette i forkant av intervjuet, og dermed fikk nøkkelspørsmålene i fase tre (fokusering) en annen rekkefølge på gruppeintervjuet i Sogn og Fjordane fylkeskommune.

**Pilotstudie.** Utarbeidningen av intervjuguiden var en dynamisk prosess, der prøving og feiling førte til flere justeringer underveis. Da det forelå et endelig utkast av intervjuguiden ble det gjennomført en pilotstudie for å sikre at den var optimal. En pilotstudie ble gjennomført 23.11.17 med en gruppe på fire personer, som bestod av venner og bekjente.



## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Samtlige var i fast arbeid innen helsesektor, bygg- og anlegg, kommunal og privat IT-sektor. På bakgrunn av at deltakerne i pilotstudien ikke var ansatt i fylkeskommunene, var det hensiktsmessig å gi nøytrale formuleringer til nøkkelspørsmålene. Vi byttet på rollene som moderator og sekretær, slik at begge fikk trening i de ulike rollene. Pilotstudien gjorde at vi var mer forberedt på deltakernes forståelse av spørsmålene, mulige oppfølgingsspørsmål og tidsrammen for intervjuet. Pilotstudien viste at det ikke var behov for å justere intervjuguiden. Tilbakemeldingene etter pilotstudien bekreftet at intervjuguiden var åpen og tydelig.

### **Datainnsamling**

Deltakerne til første gruppe ble rekruttert gjennom intranettet i Hordaland fylkeskommune, der det ble lagt ut en invitasjon til prosjektet (se Appendiks B). Videre ble det sendt ut brev til lederne med informasjon om prosjektet (se Appendiks C og Appendiks D), og en oppfordring til å motivere de ansatte til å delta. Rekrutteringen gikk tregt, og det var en stor mangel i antall deltakere som meldte interesse. På dette tidspunktet ble det startet en dialog med HR-avdelingen i fylkeskommunen, som begynte videre arbeid for å fremme prosjektet og motivere de ansatte til å delta. Etter dette ble det i løpet av kort tid bekreftet fem deltakere til fokusgruppeintervju den 7. desember 2017. Fokusgruppeintervjuet fant sted i et møterom ved Hordaland fylkeskommune. En deltaker avlyste samme dag som intervjuet fant sted, slik at det til slutt ble fire deltakere som tok del i intervjuet.

Ved rekruttering av deltakere til andre gruppe ble HR-avdelingen ved Sogn og Fjordane fylkeskommune kontaktet. I den forbindelse fikk vi kontaktinformasjon til en person som kunne bistå i rekruttering, og med praktiske forberedelser til intervjuet. Kontaktpersonen, i samarbeid med andre ansatte ved fylkeskommunen, lagde en liste med tilfeldig utplukkede personer fra ulike avdelinger. Deretter tok de samtaler med ledelsen for å få støtte fra de til å motivere de ansatte til å delta. Av de personene som ble plukket ut ble det tatt kontakt med de som hadde arbeidssted i Leikanger, og som dermed hadde mulighet til å møte opp i Fylkeshuset til intervjuet. Det ble først sendt ut en e-post med invitasjon til prosjektet (se Appendiks E). Da det ikke var tilstrekkelig respons på denne invitasjonen, ble det tatt kontakt via telefon. Etter dette ble det bekreftet fem deltakere til fokusgruppeintervju den 6. februar 2018, og en person som kanskje hadde mulighet til å delta. Samme dag som intervjuet fant sted, var det en deltaker som avlyste. Fokusgruppeintervjuet fant sted i et møterom ved Fylkeshuset i Sogn og Fjordane. Det var fire deltakere som møtte opp til intervjuet.

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Ved begge fokusgruppeintervjuene ble rommet klargjort før deltakerne kom. Samtykkeerklæringer ble lagt frem (se Appendiks F), og navneskilt ble satt frem på forhåndsbestemte plasser. Dette for at både moderator og sekretær lettere skulle ha kontroll over deltakernes navn. Videre ble deltakerne plassert i nærhet til hverandre, og slik at alle hadde mulighet til øyekontakt. Dette for å tilrettelegge for god kommunikasjon mellom deltakerne, og flyt i samtalen. Da deltakerne kom ble de henvist til plassen sin, og tilbudt servering. Videre ble de bedt om å lese gjennom og signere samtykkeerklæringen før intervjuet begynte.

Intervjuene ble gjennomført ved at en av masterstudentene tok rollen som moderator, og den andre var sekretær. En moderator har som formål å lede intervjuet, og sikre at alle deltakere kan ytre seg med mest mulig nyanser og personlige innspill (Malterud, 2012a). En sekretær sin rolle er å observere, notere, og stille klarerende spørsmål for å utvide eller validere emnene som utforskes dersom det blir nødvendig. Studentene byttet roller mellom intervjuene, slik at begge fikk prøvd seg både som moderator og som sekretær. Erfaringene fra det første intervjuet bidro til en større klarhet rundt hvordan moderator skulle fremtre. Disse erfaringene ble tatt i betraktning ved gjennomføringen av det andre intervjuet, for å i størst mulig grad sikre god kvalitet på datamaterialet som ble samlet inn.

Intervjuene ble utført i henhold til intervjuguiden for å sikre at diskusjonen i gruppen ble knyttet til studiens forskningsspørsmål og formål. Før selve diskusjonen ble det gitt kort informasjon om prosjektet, ulike etiske hensyn og rettigheter for deltakerne. Her ble det også lagt frem at deltakerne skulle diskutere med hverandre, med så lite innblanding fra moderator som mulig. Videre ble det lagt frem at vi ønsket å lære av deres erfaring og tanker rundt temaet, og at alle meninger var velkomne.

Etter denne introduksjonen ble to lydopptakere plassert på bordet med nærhet til alle deltakerne, og deretter slått på. Selve intervjuet ble da satt i gang. Begge intervjuene ble avsluttet etter ca. 85 minutter. Etter intervjuet var avsluttet og deltakerne hadde forlatt rommet, gjennomførte vi en kort debriefing med lydopptakeren på. Debriefingen ble fokusert rundt tanker om gruppedynamikk og temperatur i gruppen. Slik fikk vi fanget de tankene vi satt igjen med, mens intervjuet fortsatt var friskt i minnet.

## Analyse

**Transkripsjon.** For å sikre god kvalitet på lydfilene testet vi hvordan lydopptakerne fungerte i forkant av intervjuet. Dette ble gjort ved å spille inn lyd, for så å høre gjennom for å sikre at lydkvaliteten var tilstrekkelig.

Intervjuene ble transkribert fortløpende etter hvert intervju. Ved tidspunkt i intervjuene hvor flere av deltakerne snakket samtidig ble ytringer gjengitt så nøyaktig som mulig, men seksjonen ble markert dersom det var noe som var uklart. Hele transkripsjonen er gjengitt ordrett fra det som er sagt, for å i størst mulig grad ivareta meningsinnholdet. Pauser, latter og avbrytelser av deltakere ble notert i klammetegn. Videre ble deltakerne gitt pseudonymer, slik at de ikke kunne identifiseres i transkripsjonsmaterialet eller i det videre arbeidet. I den videre analysen er det viktig å være oppmerksom på at slike prosedyrer alltid vil innebære filtrering av innholdet, der mening kan forandres eller forsvinne.

**Valg av analysemetode.** Da dette er en fokusgruppestudie med et eksplorativt formål vil det være gunstig å gjennomføre en tematisk, tverrgående og datastyrt analyse, hvor den teoretiske referanserammen spiller en begrenset rolle for hvordan analysen gjennomføres (Malterud, 2012a). Her er ikke målet å få en komplett beskrivelse av alle aspekter ved fenomenet vi undersøker, men heller gi en ny og bedre forståelse av sammenslåing som fenomen i kommunal sektor (Malterud, 2012a).

Vi har valgt å benytte systematisk tekstkondensering (STC) som metode for analysering av dataene. Ifølge Malterud (2017) er metoden utviklet spesielt for å gi nybegynnere en innføring i hvordan analyseprosessen skal gjennomføres. Systematisk tekstkondensering er en kvalitativ metode som baseres på fenomenologisk analyse av Giorgi (1985). Metoden har en pragmatisk tilnærming, og er inspirert av fenomenologiske ideer. Giorgi sin metode har blitt modifisert av Malterud (2012b), og det er denne analysen vi benyttet i prosessen. Malterud (2012b) peker på fire trinn som er essensielle i utførelsen av systematisk tekstkondensering. Metoden er i seg selv ikke spesielt original, og har dermed fellestrekk med flere andre analysemetoder i et kvalitativ design (Malterud, 2017). Imidlertid vil den i motsetning til de fleste andre analysemetoder ikke gå for bredt ut, men fokuserer oppmerksomheten om få temaer (Malterud, 2017). Analysen skal dermed beskrive de mest relevante sidene av denne formen for organisasjonsendring, så nøyaktig som mulig, og mulige relasjoner til andre fenomener (Malterud, 2017).

**De fire stegene i systematisk tekstkondensering.** I det første trinnet er hensikten å danne seg et helhetsinntrykk av materialet (Malterud, 2012b). Her skal vi ut fra helheten vurdere foreløpige temaer som kan belyse problemstillingen. Dette er gjerne et lavt antall temaer som vekket oppmerksomheten når man leste gjennom teksten. Temaene er enda ikke fastsatt, men representerer et første steg i organiseringen av materialet (Malterud, 2017). I denne prosessen må forskeren arbeide aktivt for å ikke bli påvirket av forforståelsen.

I andre analysetrinn organiseres den delen av materialet som skal studeres nærmere (Malterud, 2012b). I denne prosessen skal man komme frem til tre til fem reviderte foreløpige temaer (Malterud, 2017). Deretter starter en gjennomgang av transkripsjonen for å identifisere meningsbærende enheter. Denne prosessen innebærer å sortere ut og systematisere de delene av teksten som kan gi kunnskap om ett eller flere av temaene fra trinn en, og som sier noe om problemstillingen (Malterud, 2017). Temaene går her over til å bli kodegrupper, som de meningsbærende enhetene systematiseres inn i. Kodene, eller navnet på kodegruppene, justeres etter hvert som materialet blir gjennomgått og nye ideer kommer frem. Det skal også vurderes om kodene representerer sammenfallende fenomener (Malterud, 2017).

I tredje analysetrinn er hensikten å abstrahere den sorterte informasjonen fra andre analysetrinn (Malterud, 2012b). Dersom enkelte kodegrupper kun inneholder få meningsenheter, kan det være gunstig å se om disse heller kan «høre inn under» andre kodegrupper, eller om de skal ekskluderes. Dersom en kodegruppe har svært mange meningsenheter, kan det være hensiktsmessig å dele den opp. De empiriske dataene er nå blitt et dekontekstualisert utvalg av sorterte meningsbærende enheter (Malterud, 2017).

Videre går forskeren gjennom materialet i hver enkelt av kodegruppene, og danner to til tre subgrupper for å trekke ut hovedaspektene ved den spesifikke kodegruppen. Etter dette er det subgruppene som er analyseenheten. Systematisk tekstkondensering innebærer videre å danne et kondensat. Kondensatet er et kunstig sitat som skal representere innholdet i alle de gjenværende meningsbærende enhetene (Malterud, 2017). Kondensatet skal reflektere helheten av deltakernes stemmer om det fenomenet som akkurat denne subgruppen forteller om, med tydelig bruk av deltakernes utsagn (Malterud, 2017). Deretter velges det ut et ”gullsitat” som skal gjenspeile det som kommer frem i kondensatene.

I fjerde analysetrinn er hensikten å rekontekstualisere ved å sammenfatte det som ble funnet (Malterud, 2012b). Det skal her vurderes om resultatene gir en gyldig beskrivelse av fenomenet, ut fra den sammenhengen det ble hentet fra. Først syntetiseres kunnskapen fra hver kodegruppe og subgruppe. Dette gjøres ved å lage en analytisk tekst for hver subgruppe

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

og kodegruppe, med et tilhørende gullsitat for å konkretisere funnene (Malterud, 2017). Det som ble funnet i forrige analysetrinn skal nå utformes og formidles på en ny måte, og skal utgjøre de endelige resultatene i studien. Teksten skal skrives i tredjepersonform, da forskerens rolle er å gjenfortelle deltakernes ytringer. Videre settes teksten opp med en overskrift for hver av kodegruppene, med egne avsnitt for hver av subgruppene. Analysen avsluttes med en validering av funnene, hvor forskeren setter overskriftene og de analytiske tekstene opp mot det opprinnelige datamaterialet (Malterud, 2017).

**Gjennomføring av analyse.** Et helhetsinntrykk av materialet fra første intervju ble dannet, etter flere gjennomganger av transkripsjonen. Under denne prosessen noterte begge forskerne ned foreløpige temaer som gikk igjen i teksten. De foreløpige temaene ble deretter sammenlignet, og likheter og ulikheter mellom synspunkter ble diskutert. Det var store likheter mellom temaene som ble lagt frem, noe som gav en oppfatning om at de mest sentrale temaene fra intervjuet var blitt fanget opp. Noen ulikheter fant sted med tanke på valg av ordlyd ved formuleringen av noen av temaene. Dette var noe som ble diskutert og revidert, slik at det skulle gjenspeile materialet i størst mulig grad. Videre ble et par av de foreløpige temaene slått sammen til et overordnet tema. Med utgangspunkt i dette ble det kommet frem til fire foreløpige temaer som det skulle arbeides videre ut fra: medvirkning, informasjon, uengasjert ledelse, fremtidstro.

Da de reviderte foreløpige temaene var etablert, ble tekstmaterialet fra første intervju gått gjennom for å identifisere meningsbærende enheter. Det ble her skilt ut relevant tekst som kunne brukes for å belyse problemstillingen. De meningsbærende enhetene ble videre systematisert inn i de foreløpige temaene, eller kodegruppene. Noe av teksten ble ansett som relevant for problemstillingen, men passet ikke inn under noen av kodegruppene. Det ble derfor laget en gruppe hvor enkelte meningsbærende enheter, som ikke gikk inn under noen av kodegruppene, ble plassert. På denne måten ble slike tekstdeler lagt til side, i tilfelle de var relevante for eventuelle nye kodegrupper som kunne bli dannet etter det andre intervjuet. Underveis i prosessen ble navnene på kodegruppene, i tillegg til plasseringen av enkelte meningsbærende enheter, endret på. Navnene på de foreløpige temaene ble endret til: medvirkning, informasjon, uheldig tilnærming fra ledelse, positive og negative tanker om fremtiden.

Da transkripsjonen fra andre intervju var fullført, ble prosessen med å danne et helhetsinntrykk av tekstmaterialet repetert. Transkripsjonen ble lest gjennom flere ganger, og

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

foreløpige temaer spesifikt for dette intervjuet ble notert ned. Disse temaene var uavhengig av kodegruppene som kom frem i tidligere analysetrinn. På samme måte som etter første intervju gikk forskerne gjennom tekstmaterialet hver for seg, og sammenlignet deretter de foreløpige temaene som hadde blitt notert ned. Ut fra dette ble det kommet frem til fire reviderte foreløpige temaer: informasjon, usikkerhet, bekymring, forhåpningsfull. Temaene fra det andre intervjuet samsvaret i stor grad med temaene fra første intervju, men der var også enkelte forskjeller. Blant annet ble det i første intervju diskutert uheldig tilnærming fra ledelse, noe som ikke ble trukket frem i den andre intervjuet. Videre kom det i det andre intervjuet frem mye materiale som omhandlet usikkerhet, noe som ikke ble tatt opp i like stor grad i det første intervjuet. Navnene til kodegruppene fra tidligere trinn ble dermed justert, slik at de skulle passe til tekstmaterialet fra begge intervjuene. Dette gav fire temaer som representerte helheten i begge intervjuene: deltakelse, informasjon, ledelse, tanker om fremtiden.

Etter navnene på kodegruppene var revidert, ble tekstmaterialet fra det andre intervjuet gjennomgått for å identifisere meningsbærende enheter. På lik linje som i tidligere trinn ble det sortert ut relevant tekst som kunne brukes for å belyse problemstillingen. Samtidig ble de meningsbærende enhetene systematisert inn i kodegruppene. Etter en grundig gjennomgang av materialet måtte to av kodegruppene settes sammen, da de representerte sammenfallende fenomener. Deltakelse og informasjon ble da satt sammen til kodegruppen kommunikasjon.

Videre ble subgrupper identifisert. Resultatet av denne prosessen gav tre koder, med to til tre subgrupper under hver av kodene (Tabell 1). Deretter ble de meningsbærende enhetene undersøkt for å fjerne de som ikke var tilstrekkelig mettende for å belyse problemstillingen. De som ikke passet godt nok inn under subgruppene ble også fjernet, slik at de gjenværende skulle gjenspeile det faktiske innholdet i kodegruppen.

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

**Tabell 1.** Matrise for koder og subgrupper.

Kommunikasjon	Ledelse	Tanker om fremtiden
Uklarhet	Gjennomføring av prosess	Usikkerhet
Involvering	Uheldige holdninger fra ledelse	Utfordringer
Informasjon		Potensial/merverdi

Da subgruppene var etablert ble det dannet et kondensat for hver av subgruppene. Det ble her skrevet en samlet tekst som representerte deltakernes ytringer om temaet. Det var en utfordrende oppgave å inkludere individuelle eksempler og begreper, og samtidig skrive en helhetlig og sammenhengende tekst som representerte alle deltakernes stemmer. Under kommer et eksempel på et kondensat som ble utviklet for subgruppen uklarhet, under koden kommunikasjon:

Jeg vet egentlig ikke hva som kommer til å skje, eller hva vi kommer til å jobbe med i fremtiden. Jeg vet ikke en gang om det er regionreform eller fylkessammenslåing, og det er veldig stor forskjell innad i avdelingen på hvordan man oppfatter prosessen. Hvis jeg hadde visst mer om hva som kommer til å skje, så hadde jeg kanskje skjont hvorfor dette var nødvendig.

Når kondensatene var dannet, ble det laget en analytisk tekst som sammenfattet innholdet i hver kodegruppe. Kondensatene fra subgruppene ble brukt som grunnlag til å lage en sammenhengende tekst for hvert tema. Videre ble det valgt ut et gullsitat som eksemplifiserte og representerte innholdet i kategorien. Da teksten for hver av temaene var skrevet, ble det dannet en mer utfyllende og beskrivende overskrift for hver kategori. Deretter ble transkripsjonen fra intervjuene gjennomgått, og innholdet ble sammenlignet med innholdet i den analytiske teksten. I denne prosessen ble det arbeidet aktivt for å finne elementer i teksten som gikk imot det som hadde blitt funnet.

### **Etiske betraktninger**

Studien ble vurdert ikke-søknadspliktig av Regional etiske komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk i Vest-Norge (referansenummer. 1473, se Appendiks I). Prosjektet er tilrådd av Norsk senter for forskningsdata (NSD) da Universitetet i Bergen inngår i NSD sitt personvernombud (saksnummer. 55234, se Appendiks G). Endringer som ble gjort i prosjektet i henhold til opplysninger gitt i meldeskjema ble sendt som en endringsmelding. Endringsmelding ble sendt i oktober 2017, hvor eierskap til data ble overført fra UniResearch Helse til Universitetet i Bergen i desember 2017 (se Appendiks H).

Etikk i fokusgrupper er essensielt da samspillet mellom deltakerne kan gi uforutsigbare situasjoner, som gjør at vi som prosjektledere må ivareta etiske hensyn. Det var derfor hensiktsmessig å redegjøre for hvilke etiske prinsipper vi skulle forholde oss til (Malterud, 2012a). På bakgrunn av dette har studien fulgt de etiske retningslinjene som følger Helsinikideklarasjonen (REK, 2017).

**Lagring og oppbevaring av datamaterialet.** Lydopptakene ble innelåst i et brannsikkert skap hos Universitetet i Bergen, og ble gjort utilgjengelig for andre etter hvert intervju. I tillegg var det kun én av forskerne knyttet til prosjektet som fikk autorisert tilgang til lydopptakene. All data i studien, inkludert personopplysninger, ble oppbevart utilgjengelig for utenforstående. Dette betyr at ledelse og/eller ansatte ved fylkeskommunene ikke hadde tilgang til lydopptakene, eller informasjonen om hva som ble sagt under intervjuene.

Transkripsjonene fra lydopptakene ble utarbeidet uten personidentifiserbare opplysninger, slik at det ikke var mulig for noen å identifisere deltakerne. De anonymiserte transkripsjonene var også tilgjengelig for én av forskerne som har stilling ved fylkeskommunen. Det ble imidlertid ikke delt med noen andre ansatte, og all informasjon ble behandlet konfidensielt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juli 2023, og de nedlastede dataene vil være lagret (innelåst i brannsikkert skap) hos Universitetet i Bergen frem til prosjektet avsluttes. Etter prosjektslutt vil lydopptakene, deltakerlisten og alle personidentifiserbare data slettes.

**Informert samtykke.** Samtykkeerklæringen ble utarbeidet i samsvar med REK sine anbefalinger for oppsett og innhold (REK, 2017). Samtykkeerklæringen bestod av studiens bakgrunn og formål, praktisk informasjon om intervjuet, bruk av lydopptak, lagring av datamaterialet, konfidensialitet, frivillig deltakelse og mulighet for å trekke samtykke uten å



ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

oppgi grunn (REK, 2017). Vår kontaktinformasjon ble oppgitt, slik at deltakerne kunne ringe eller sende mail hvis det skulle være noen spørsmål vedrørende deltakelse, trekk av samtykke eller generelt om studien. Samtykkeerklæringen ble utlevert på intervjudagen, der deltakerne fikk tid til å lese igjennom før signering, og hadde mulighet til å stille spørsmål før intervjuet startet (se Appendiks F).

**Frivillig deltakelse og trekk av samtykke.** Deltakelse i studien var frivillig, og trekk av samtykke var mulig når som helst. I den forbindelse var det ikke nødvendig at deltakerne oppga noen grunn for et eventuelt trekk av samtykke. Det var også taushetsplikt til at arbeidsgiver ikke kunne få informasjon om trekk av samtykke. Ved trekk av samtykke, ville alle personidentifiserbare opplysninger bli slettet. Dersom en deltaker trakk seg etter fokusgruppen var gjennomført, så ville samtalene fortsatt lagres, men ingen av deltakerens bidrag ville bli brukt i studien.

**Andre etiske betraktninger.** Temaet i studien omhandlet de ansattes erfaringer med sammenslåingen mellom Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner. Studien har hatt en utforskende tilnærming til fenomenet som ble studert, og tok derfor høyde for at sensitiv informasjon kunne komme frem ved intervjuene. Dermed ble deltakerne gjort oppmerksomme på en gjensidig taushetsplikt innad i hver fokusgruppe, både for hvem som har deltatt, og innholdet i samtalen. Deltakerne ble også informert om bruk av tredjeparter, ved at disse ikke måtte nevnes med fullt navn, men heller bli referert til dens rolle eller stilling i organisasjonen.

En sentral del av studiens forskningsetikk omhandlet bruken av lydopptak. Deltakerne ble informert om bruk av lydopptak i samtykkeerklæringen, og av moderator før hvert intervju. Lydopptakerne var uten nettverkstilgang, slik at lydfilene ble tatt opp på en sikker måte. I samtykkeerklæringen (se Appendiks F) ble det redegjort for at lydopptakene ville bli overført og lagret ved Universitetet i Bergen, og at all data ville bli kryptert etter hvert intervju. Det var kun en forsker knyttet til studien som fikk tilgang til lydopptaket. For å etablere en trygg og forsvarlig etisk ramme rundt studien, var det sentralt at deltakerne ble møtt med en tydelig og grundig forskningsetikk om lagring og sletting av data. Således var det alltid fokus på at studien fulgte forskningsetiske prinsipper i henhold til konfidensialitet, personidentifiserbare opplysninger, og tilgang til datamaterialet.

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Alle deltakerne ble anonymisert før transkripsjon, slik at det ikke var mulig å gjenkjenne deltakerne i tekst, og ved presentasjon av studiens resultater. Hver deltaker i studien fikk et pseudonym før transkriberingen startet. I tillegg ble alle personidentifiserbare opplysninger som navn, alder, avdeling, stilling, og ansiennitet fjernet fra materialet, og som gitt i samtykkeerklæringen ble disse behandlet konfidensielt.

## Resultater

### Kommunikasjon som utfordring under en sammenslåingsprosess

I datamaterialet trakk flertallet av deltakerne frem at de var usikker på hvordan sammenslåingen kom til å bli. Noen få stilte også spørsmål til hvilken type endring det var snakk om, og flere syntes det var uklart om dette var en regionreform eller en fylkessammenslåing. I tillegg nevnte mange at de var usikre på hva som kom til å skje, og hvordan arbeidshverdagen kom til å bli påvirket. Flere sa seg enig i at de i større grad hadde sett nødvendigheten av sammenslåingen dersom oppgavene var klargjort på forhånd.

Svært få av deltakerne erfarte at de hadde blitt involvert i prosessen, til tross for at flertallet uttrykte at involvering var viktig for dem. Mange ytret et ønske om å bli inkludert i diskusjoner og samtaler, og følte at dette kunne bidratt til bedre løsninger gjennom prosessen. Selv om de fleste ikke erfarte at de var personlig involvert i prosessen, var det noen få av deltakerne som hadde medvirket i form av å delta i grupper hvor de arbeidet med å fordele oppgaver. Noen uttrykte også at de satt pris på muligheten til å bruke allmøtene aktivt ved å stille spørsmål til ledelsen, og at de dermed kunne påvirke prosessen i en viss grad.

Det var stor variasjon knyttet til opplevelse av mengde informasjon som hadde blitt formidlet. Spesielt i den ene fylkeskommunen var det mange som syntes det ble gitt for lite informasjon om sammenslåingen. Blant annet nevnte en kvinne at hun ikke synes det hadde vært nok informasjon fra ledelsen, og at hun derfor hadde prøvd å ta kontakt med fagforeningen. I den forbindelse opplevde hun at det ikke var noen stor fagforeningskultur på arbeidsplassen, og at det dermed ikke var så lett å skaffe informasjon gjennom denne kanalen heller. Flere ytret et ønske om å få mer informasjon etter hvert som sammenslåingen nærmet seg. I den andre fylkeskommunen var de derimot svært fornøyd med mengden informasjon som var gitt. Det ble ytret at de var fornøyd med hvordan ledelsen holdt de ansatte oppdatert via allmøter, og i perioder hvor de ikke nødvendigvis hadde noe nytt å formidle. På denne måten erfarte de ansatte at de ble orientert fortløpende. En kvinne som hadde jobbet lenge i fylkeskommunen uttrykte:

”Selv om det nødvendigvis ikke er noe nytt hver gang, så er det egentlig dette med å holde orientert om at det faktisk skjer ting.”

### **Uheldig Tilnærming fra Ledelse**

I én av fokusgruppene var det noen som trakk frem at de var misfornøyde med ledelsen sin håndtering av sammenslåingen, der de etterspurte en større ivaretagelse. Noen av deltakerne stilte spørsmål til hvorfor det ikke var planlagt noe samarbeid på tvers av avdelinger før sammenslåingen. En deltaker ved en spesifikk avdeling fortalte at de i dag jobbet parallelt og dermed utarbeidet to ulike planer innenfor det samme temaet, til tross for at begge disse planene vil bli gjeldende for den nye fylkeskommunen. Dermed ble det stilt spørsmål ved hvorfor det ikke var planlagt noe samarbeid før sammenslåingen skulle implementeres. Deltakeren mente at det var et tegn på en dårlig prosess, siden ledelsen avventer med å sette i gang tiltak.

Noen av deltakerne syntes at ledelsen hadde en uheldig innstilling til sammenslåingen. Blant annet kom det frem et eksempel med et tilfelle hvor en spøk om ledige tomter i Leikanger dukket opp på intranett. Flere av de ansatte syntes dette var upassende. I tillegg fortalte noen at ledelsen kom med ytringer som kunne oppfattes som nedsettende om den andre fylkeskommunen. Noen av deltakerne syntes det var uheldig at ledelsen åpenlyst antok at de ansatte kom til å få en dårlig erfaring med prosessen. I den forbindelse ble det trukket frem at det hadde vært mer motiverende dersom ledelsen hadde vist interesse og engasjement for sammenslåingen. En av deltakerne beskrev opplevelsen av ledelsens fremtoning slik:

“Det burde de på en måte anerkjent litt, i stedet for å gå inn med innstillingen: dere kommer til å hate dette, men nå skal vi slå oss sammen, og nå må dere ikke være sure. Og de som jobber der de er egentlig grei, men dere må ta litt tid til å bli kjent med de.”

### **Fremtiden: Bekymringer, og de positive Potensialene ved Sammenslåingen**

Noen av deltakerne fortalte at de opplevde en usikkerhet rundt hvilke konsekvenser sammenslåingen kom til å få. I denne sammenheng kom det frem at flere av de ansatte var engstelige angående hvor arbeidsplassen kom til å ligge i fremtiden. Videre uttrykte en mann som hadde jobbet i fylkeskommunen i lang tid, at han ikke følte seg spesielt trygg selv om de ifølge sammenslåingsavtalen skulle være sikret arbeid i fem år.

Flere trakk også frem at sammenslåingen ville føre med seg utfordringer for samarbeidet mellom fylkeskommunene. Blant annet ble ulikhetene mellom organisasjonene og de store geografiske avstandene, sett på som et problem. En deltaker nevnte at tidsaspektet

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

ville gjøre det vanskelig å gjennomføre endringen på en god måte, men ville gi det et forsøk for å se hvor veien gikk videre.

Flere av de ansatte mente imidlertid at sammenslåingen kunne føre med seg gunstige utfall for de ansatte og organisasjonen i sin helhet. Deltakerne la frem at ved å ta i bruk ressurser fra begge fylkeskommunene, får man muligheten til å bygge opp strukturen i organisasjonen på en ny og bedre måte. Videre fortalte noen at de gledet seg til å bli kjent med nye kolleger. De anerkjente også muligheten sammenslåingen hadde til å bringe frem nye og spennende arbeidsoppgaver. Det var flere som trakk frem at sammenslåingen kunne bidra til at Vestlandet i fremtiden får en større slagkraft mot Oslo, noe som kan gjøre det lettere å skape et bedre tilbud for innbyggerne i fylkeskommunene. En kvinne med lang ansiennitet beskrev potensialet i endringen slik:

«Nå skal vi ta det som er best fra vår avdeling, det som er best fra Hordaland, og så se om vi kan skape noe som er enda bedre. At vi ikke nødvendigvis skal kopiere det ene eller det andre sant. Nå har vi en mulighet til å gå gjennom alt vi gjør.»

### **Diskusjon**

Studiens hensikt var å få kunnskap om hvordan fylkeskommunale ansatte erfarte sammenslåingen mellom Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner. Resultatene viste at kommunikasjon, uheldig tilnærming fra ledelse, og tanker om fremtiden, ble trukket frem av deltakerne. Funnene fra hovedkategoriene og de åtte subkategoriene vil i det følgende bli diskutert opp mot teori og litteratur på området.

#### **Kommunikasjon som utfordring under en sammenslåingsprosess**

De ansatte i fylkeskommunene opplevde utfordringer i forbindelse med kommunikasjonen som ble gitt under sammenslåingsprosessen. I resultatene ble uklarhet, involvering og informasjon trukket frem som viktige kommunikative redskaper under forberedelsene til sammenslåingen. Kommunikasjon fremsto som et gjentakende tema som påvirket de ansattes erfaringer med endringen.

Det har lenge vært kjent at kommunikasjon spiller en viktig rolle i sammenslåingsprosesser. Kommunikasjon gir informasjon om graden og implikasjonene av endringen, kontrollerer atferden til ansatte, skaper motivasjon og forpliktelse, og danner en følelse av tilhørighet (Welch & Jackson, 2007). Med effektiv kommunikasjon er de ansatte mer forpliktet til endringen (Sharma & Patterson, 1999) og mindre sannsynlig til å motstå den (Kotter & Schlesinger, 2008). Det vil imidlertid foreligge ulike forventninger til kommunikasjonen som blir gitt, og hvordan de ansatte velger å forholde seg til det.

Resultatene viste at de ansatte var usikre på hvordan sammenslåingen kom til å bli. De nevnte også at det var en uklarhet rundt hva sammenslåingen innebar, og at de i større grad hadde sett nødvendigheten av endringen dersom oppgavene var klargjort på forhånd. Dette reflekterte en generell tendens til at deltakerne i studien ikke var tilfreds med kommunikasjonen som var blitt gitt i forbindelse med sammenslåingen. Det fremsto av resultatene at den informasjonen som var blitt gitt ikke var tilstrekkelig til å dekke de ansattes behov for klarhet under prosessen. Sammenslåingen mellom Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner er imidlertid en prosess som er styrt av politiske avgjørelser, hvor flere detaljer rundt gjennomføringen fremdeles ikke er bestemt. Lederne har dermed ikke fullt klart for seg hva som kommer til å skje, og har således ikke mulighet til å kunne kommunisere alle detaljer av sammenslåingen til de ansatte.

En sammenslåing er videre en type prosess hvor det foreligger flere uklare elementer, noe som gjør at det generelt er vanskelig å danne en klar kommunikasjon. Dette er altså en

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

prosess som i seg selv er preget av uklarhet, uavhengig av hvordan endringene kommuniseres. Det kan dermed tenkes at de ansatte vil oppleve uklarhet og anta at dette er grunnlagt i mangelfull kommunikasjon, når det i realiteten ikke er mer informasjon å gi ved dette tidspunktet.

Viktigheten av klarhet under sammenslåinger kommer også frem i et annet studie, hvor de ansatte trakk frem at annonseringen av sammenslåingen og informasjonsprosessen burde være basert på klare og ærlige beslutninger for å redusere usikkerhet hos de ansatte (Zagelmeyer, Sinkovics, Sinkovics & Kusstatscher, 2018). Det er en generell tendens til at ansatte opplever uklarhet under sammenslåingsprosesser, hvor en stor utfordring er den økte usikkerheten og uklarheten i forhold til organisasjonens utvikling, og de ansattes fremtid i organisasjonen (Amiot et al., 2006). I henhold til CATS-teorien (Ursin & Eriksen, 2004) kan det tenkes at uklarhet under en sammenslåingsprosess vil oppleves negativt, og at de ansatte kan få en følelse av hjelpeløshet da de ikke har kontroll over utfallet av situasjonen. Hjelpeløshet kan over tid gi negative konsekvenser for både prestasjon og helse (Ursin & Eriksen, 2004). Slik blir det viktig å fremme klarhet gjennom sammenslåingen, for å redusere opplevelse av stress og hjelpeløshet blant de ansatte. Uklarheten som de ansatte møter er ofte et resultat av uklar eller manglende informasjon (Risberg, 1997). Slik blir informasjon og kommunikasjon en viktig måte å forebygge uklarhet og stress under fylkessammenslåingen. Dette samsvarer med studien til van Dick, Ullrich og Tissington (2006) som har vist at klar kommunikasjon er en viktig faktor for de ansattes identifisering med organisasjonen etter sammenslåingen, noe som igjen påvirker sammenslåingens suksess. Opplevelse av klarhet under sammenslåingsprosessen er dermed viktig for de fylkeskommunale ansatte, men også for gjennomføringen av endringen og den nye regionens effektivitet.

I resultatene kom det frem at involvering i prosessen var viktig, og mange ønsket å bli inkludert i samtaler og diskusjoner for å kunne bidra til å skape gode løsninger for sammenslåingen. Dette viste at de ansatte hadde behov for å delta i forberedelsene til sammenslåingen, og så på dette som en mulighet til å i større grad bli involvert og få tilknytning til prosessen. Videre hadde noen av deltakerne opplevd at kolleger hadde blitt involvert på ulike måter, men det var kun et fåtall av deltakerne i studien som følte at de selv var blitt involvert i prosessen. Det er her viktig å poengtere at denne studien hadde et lavt antall deltakere, og resultatene gjenspeiler derfor ikke nødvendigvis opplevelsen av involvering hos de øvrige ansatte i fylkeskommunen.

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Ønsket om å bli involvert i prosessen samsvaret med forskning på området, som viser til variasjoner i hvorvidt de ansatte føler seg inkludert i en endringsprosess. I et kvalitativt studie gjort på sykepleiere i en endringsprosess, hadde de ansatte mulighet til å delta i arbeidsgrupper og møter angående endringen, men kunne også velge å ikke delta (Valleala, Herranen, Collin & Paloniemi, 2015). Resultatene fra denne studien viste at det kun var et fåtall av de ansatte som valgte å delta. Dette viser at det ikke nødvendigvis kun er tilrettelegging fra ledelsen som påvirker hvorvidt de ansatte deltar i prosessen, siden kun et fåtall av de ansatte deltok selv når de hadde mulighet til å være involvert. De ansatte påvirker dermed selv til en viss grad om de ønsker å være inkludert i prosessen. For eksempel trakk de ansatte i fylkeskommunen frem at de satt pris på muligheten til å bruke allmøter aktivt, som en mulighet til å påvirke sammenslåingsprosessen.

Forskning viser at deltakelse i en endringsprosess er en viktig forutsetning som bidrar til å skape readiness (Bouckennooghe, Devos & Van den Broeck, 2009), og som dermed burde fokuseres på for å fremme effektive endringer. I gjennomgangen av begrepet endringskapasitet trekker Meyer og Stensaker (2006) frem at deltakelse kan bidra til en større forståelse for og forpliktelse til endringen. Videre er det antatt at involvering av ansatte reduserer motstand mot endring, og skaper et høyere nivå av tilknytning til endringen (Lines, 2005). Dette belyser viktigheten av å involvere de ansatte i fylkeskommunen for å fremme en effektiv sammenslåing. Imidlertid er undersøkelsen av de ansattes erfaringer med fylkessammenslåingen gjennomført på et veldig tidlig tidspunkt i prosessen. Det er dermed mulig at en større grad av involvering vil komme ved et senere tidspunkt.

Studier indikerer at deltakelse blant ansatte er en av de viktigste faktorene for å gjennomføre suksessfulle endringer i organisasjoner (Lines, 2005; Sverke, Hellgren, Näswall, Göransson & Öhrming, 2008). Så mye som 70 prosent av alle store endringsforsøk mislykkes i å nå sine mål, til tross for intensjoner om å involvere de ansatte i endringsprosessen (Hughes, 2011). Det virker som om strategier for deltakelse i endringsprosesser ofte enten går for langt, eller ikke langt nok (Kerber & Buono, 2005). Til tross for at deltakerne i vår studie rapporterte at de ønsket en større grad av involvering i prosessen, er det derfor ifølge Kerber og Buono (2005) ikke nødvendigvis slik at dette vil være gunstig for effektiviteten av fylkessammenslåingen. Gjennom sammenslåingsprosessen kan det være viktig å vektlegge en ”gylden middelvei”, hvor man involverer de ansatte uten at dette går på bekostning av ressurser. I litteraturen ser man en tendens til en normativ bias, hvor involvering og deltakelse vurderes å være løsningen på de fleste problemer i forbindelse med endringer i organisasjoner



## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

(Kerber & Bueno, 2005). Når dette perspektivet ligger til grunn vil de ansatte i fylkeskommunen kunne oppleve at de lengter etter en større deltakelse, til tross for at en slik økning ikke nødvendigvis vil være gunstig for sammenslåingen.

Resultatene viste videre stor variasjon i hvordan deltakerne opplevde mengden informasjon. I den ene gruppen syntes de ansatte at det ble gitt for lite informasjon om sammenslåingen, og at det var vanskelig å finne frem til informasjonen selv om man søkte informasjon gjennom ulike kanaler. De nevnte også at de hadde et ønske om mer informasjon underveis i prosessen. Den andre gruppen var derimot fornøyd med mengden informasjon, og følte at ledelsen var flink til å informere de ansatte kontinuerlig. Dette viser til store forskjeller mellom hvordan de ansatte opplever informasjonen i forbindelse med sammenslåingen. Disse ulikhetene kan blant annet tenkes å reflektere forskjeller i hvordan kommunikasjonen er på de ulike arbeidsplassene, organisasjonskultur og struktur, eller individuelle ulikheter som påvirker oppfatningen av situasjonen.

Funnene samsvarer med annen empiri, som også viser til variasjoner i hvordan de ansatte opplevde informasjonen rundt en sammenslåing (Zagelmeyer et al., 2018). Disse resultatene kan antyde at opplevelsen de ansatte har av informasjonen kan være avhengig av individuelle ulikheter som påvirker oppfatningen av situasjonen. Dette samsvarer med CATS-teorien, hvor tidligere erfaringer og den forventningen individet har til utfallet, påvirker hvordan personen vurderer situasjonen (Ursin & Eriksen, 2004). Slik vil personer kunne ha ulike opplevelser av den samme informasjonen. Denne unike vurderingen påvirker videre hvorvidt situasjonen erfares som positiv eller negativ for den enkelte. Med bakgrunn i dette er det sannsynlig at det under fylkessammenslåingen vises ulikheter i hvilke erfaringer de ansatte har. Imidlertid var det forskjell mellom gruppene med hensyn til hvilken erfaring de ansatte hadde i forbindelse med informasjon om sammenslåingen. Det var altså noenlunde like erfaringer innad i fylkeskommunene, men forskjeller mellom de to fylkeskommunene i forbindelse med hvordan de ansatte erfarte mengden informasjon. Dette tilsier at ulikhetene også kan være påvirket av forhold som ligger utenfor de ansatte. Slike forhold kan inkludere forhold i organisasjonen, som organisasjonskultur, eller reflektere en ulikhet med hensyn til hvilken informasjon som har blitt gitt til de ulike gruppene.

Selv om det var variasjoner i resultatene, erfarte flere av deltakerne i studien at det hadde blitt gitt for lite informasjon i forbindelse med fylkessammenslåingen. Da sammenslåingen bærer preg av flere beslutninger som ikke er helt fullstendige, vil ledere kunne holde tilbake informasjon for å unngå å havne i en situasjon hvor informasjonen

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

forandres. Ledere er ofte motvillige til å spre midlertidig informasjon som fremdeles kan endre seg, og har derfor en tendens til å vente til de er sikre (Lewis, Schmisser, Stephens & Weir, 2006). Det kan imidlertid være gunstig å finne en balanse mellom å gi ut nok informasjon til at de ansatte får dekket sine behov under fylkessammenslåingen, men til en viss grad holde tilbake informasjon som anses som usikker.

### **Uheldig Tiltærming fra Ledelse**

Resultatene viste at noen av de ansatte erfarte at ledelsen hadde en uheldig tiltærming til sammenslåingsprosessen mellom fylkeskommunene. I den forbindelse rapporterte noen av deltakerne at de erfarte uheldige ytringer og manglende tiltak fra ledelsen i forbindelse med endringsprosessen. En slik misnøye med ledelsen kan bli en hemmende faktor på sammenslåingens effektivitet, da ledelsen har det overordnede ansvaret for organisasjonens daglige aktiviteter, og spiller en rolle for dens effektivitet og funksjon. Når det skjer endringer i organisasjonen, tillegges lederansvaret en ekstra dimensjon, der ledelsen i større grad må lede usikre ansatte (Saksvik, Nytrø & Tvedt, 2008). Slik har ledelsen en sentral rolle for hvordan arbeidstakerne takler endringer, der de ikke bare fasiliterer endringen, men også er ansvarlig for å skape en kollektiv visjon og mening til retningen organisasjonen skal ta mot en bærekraftig fremtid (Saksvik 2011; Burnes 2004; Kotter 1995).

En studie viste at støtte fra ledelsen i en endringsprosess førte til at de ansatte erfarte at endringen var mer planlagt og stabil (Rafferty & Griffin, 2006). I tillegg viste studien at ansatte som fikk støtte fra sin nærmeste leder under endringen, erfarte mindre usikkerhet (Rafferty & Griffin, 2006). Dette tyder på at det er sentralt at ledelsen er oppmerksom på behovet for støtte i en endringsprosess, og utøver en forståelse for de individuelle behovene som eksisterer i et skiftende arbeidsmiljø (Rafferty & Griffin, 2006). Det er ofte toppledelsen som vies størst fokus i studier på ledelse og endringer. Imidlertid påpeker Rydland (2015) at mellomledere ofte er tett på ansatte og kollegaer, og har en unik posisjon med ulike nivå i organisasjonen. Slik kan mellomleder påvirke endringsprosessen, og er dermed en essensiell endringsagent (Rydland, 2015).

Analysene viste at noen av de ansatte var misfornøye med ledelsen sin håndtering av sammenslåingen, og etterspurte en større ivaretagelse. I tråd med resultatene er det sannsynlig å anta at deltakerne tok utgangspunkt i et prosessperspektiv av sammenslåingen, og stilte dermed spørsmål til ledelsen sin styring av den praktiske delen av implementeringen. Videre viste resultatene at noen av arbeidstakerne erfarte prosessen som lite planlagt, og etterspurte

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

flere tiltak under endringen. Det gikk frem av resultatene at noen av de ansatte hadde spesifikke behov i henhold til gjennomføringen av sammenslåingsprosessen, som de ønsket hadde blitt ivaretatt av ledelsen. Dette samsvarer med en longitudinell studie som viste at effektiviteten til en endringsprosess hadde en sammenheng med de ansattes opplevelse av hvordan prosessen ble ledet og styrt (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Videre viste studien at det ikke bare virket inn på selve effektiviteten til endringen, men også på relasjonen mellom leder og ansatt (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Imidlertid er det gunstig å poengtere at det i vår studie kun var én av gruppene som erfarte at gjennomføringen av prosessen var lite planlagt, og som etterspurte flere tiltak fra ledelsen. Dette taler for at ledelsen sin rolle i endringsprosessen ble erfart ulikt i de to fokusgruppene.

Ledelsen sin håndtering av sammenslåingsprosessen kan sees i sammenheng med teori for readiness. Teorien hevder at ledelsen bør etablere en tilfredsstillende grad av readiness hos de ansatte, for å få til en effektiv endringsprosess. Gjennomføringen av endringsprosessen er en forutsetning for etablering av readiness i organisasjoner (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Det tenkes at en uheldig gjennomføring av prosessen, kan virke inn på de ansattes holdninger og opplevelser av endringen (Choi & Ruona, 2011). Det vil derfor være gunstig at ledelsen tar i bruk ulike strategier i fylkessammenslåingen, slik at arbeidstakerne er beredt til å foreta endringen. Slike strategier kan være tiltak som rutiner, prosedyrer og oppgavestruktur.

En av de viktigste lederoppgavene, er å lede endringsprosesser (Graetz, 2000). Dette samsvarer med teori som hevder at effektiv endringsledelse er en kritisk komponent for organisasjonens overlevelse i et dynamisk organisasjonsliv (Beckhard, 2006). Det er imidlertid et gap mellom hvordan endringer betraktes i forskning, og hvordan endring opptrer i organisasjonslivet (Burnes, 2004). En slik diskrepans kan føre til at forskningen ikke gjenspeiler den kompleksitet som finnes rundt endringer i organisasjoner, og at organisasjonslivet får et bilde av endringer som ikke nødvendigvis passer i en naturlig kontekst. Forskning har tidligere betraktet endring som en statisk prosess, som kan planlegges mot et ønsket utfall. Et annet perspektiv på endring er at det er en dynamisk og kompleks prosess, og ledelsen sin rolle i endringsprosesser bør derfor sees i lys av dette (Burnes, 2004). Ifølge Burnes (2004) vil en forståelse av organisasjonsendringer som statiske og planlagte prosesser, føre til at ledelsen vektlegges i en alt for stor grad. I en slik forståelse vil det være en antakelse om at ledelsen vil ha en fullstendig oversikt over hvilke utfall endringen gir, dersom det blir lagd metoder, planer og tidsfrister (Burnes, 2004). Slik vil endringen bli

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

forstått og implementert av de ansatte. Derimot er organisasjonslivet en dynamisk arena med flere ulike drivkrefter, og det er ikke gitt at en slik antakelse er passende i moderne organisatoriske kontekster.

Dette taler for at det i dagens arbeidsliv er lite hensiktsmessig å betrakte en sammenslåing som en statisk og lineær prosess. Det er heller en kontinuerlig prosess av prøving og feiling, der ledelsen må fremme en tilpasning av nye løsninger i et skiftende og usikkert miljø. På denne måten vil ikke ledelsen sin rolle nødvendigvis være å planlegge eller implementere sammenslåingen, men heller å fremme et organisasjonsklima som oppmuntrer til eksperimentering og risikotaking (Burnes, 2004). Dermed kan ledelsen sin oppgave i gjennomføringen av prosessen være å utvikle en arbeidskraft som er innforstått med nødvendigheten av endringer i organisasjonen, og bidrar til implementeringen av disse (Burnes, 2004). Videre er det en generell tendens til å vektlegge konteksten og innholdet til endringen som studeres, og et manglende fokus på hvordan endringen utvikler seg i et prosessperspektiv (Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia & Van der Voet, 2014). Dette betyr at det ofte er vanskelig å vite hvordan en type endring, som for eksempel en sammenslåing, utvikler seg over tid. Videre kan det være at en ideell sammenslåingsprosess ikke utvikler seg i den grad det tenkes at den gjør, og at dette skaper et dilemma mellom de ansattes behov på ene siden, og nødvendigheten for endring på den andre siden.

Endringer blir erfart ulikt på tvers av medlemmene i organisasjonen, der de ansatte har ulike oppfatninger av hvordan endringsprosesser skjer, eller burde ha skjedd. Dette taler for at det foreligger et subjektivt aspekt ved hvordan en sammenslåing burde ha blitt håndtert. Samtidig kan det være at ledelsen og de ansatte opererer med to ulike perspektiv på endringsprosesser, og slik blir det en uoverensstemmelse mellom det som er praktisk mulig å gjennomføre, og det som er ønskelig og ideelt. Videre kan det være at ledelsen er innforstått med at endring er en dynamisk og flytende prosess, som i liten grad kan håndteres som noe statisk. På denne måten kan det være utfordrende for både ledelse og de ansatte, dersom det foreligger to ulike perspektiver av hvordan prosessforløpet til en sammenslåing utspiller seg.

Støtte til endringer er viktig, og flere studier har vist at støtte fra de ansatte til endringer er essensielt for dens effektivitet (Kuipers et al., 2014). Videre hevder teori på endringsledelse, at støtte fra de ansatte til en endring ikke bare er avhengig av omfanget til endringen, men også av hvordan ledelsen gjennomfører endringsprosessen (Self, Armenakis & Schraeder, 2007). Dette taler for at ledelsen har et tydelig ansvar når det skal implementeres endringer i organisasjonen, og at de er avhengig av arbeidstakernes støtte for å

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

lykkes. Til tross for at ledelsen blir tillagt et ekstraordinært ansvar i endringsprosesser, så vil dette ansvaret være underlagt visse rammebetingelser, som kan virke inn på handlingsrommet de har. Ledelsen må ha handlingsrom til å kunne gjennomføre valg i en endring (Espedal & Kvitastein, 2012). Blant annet har teorier på lederes handlingsrom hevdet at det formelle handlingsrommet blir påvirket av forventninger, og gis føringer i form av hierarki, makt, ansvar, ressurser, regler og normer (Espedal & Kvitastein, 2012). Videre blir ledelsens handlingsrom påvirket av ledernes subjektive synspunkter, motivasjon og kompetanse (Espedal & Kvitastein, 2012). Det subjektive handlingsrommet er viktig, siden det har en betydning for ledernes valg og handling. Det påpekes at makt kan være en faktor som reduserer handlingsrommet (Espedal & Kvitastein, 2012). Det kan tyde på at ledelsen har frihet til å ta beslutninger i en sammenslåingsprosess, men at friheten reduseres i sammenhenger hvor ledelsen søker støtte under gjennomføringer av beslutninger (Espedal & Kvitastein, 2012).

Resultatene fra studien viste at noen av de ansatte erfarte at ledelsen hadde en uheldig tilnærming til sammenslåingen, og at de hadde en antakelse om at arbeidstakerne kom til å få en dårlig erfaring med prosessen. Videre erfarte noen at ledelsen hadde en upassende sjargong rundt endringen, der det var ytringer som ble opplevd som nedsettende om den andre fylkeskommunen. Dette reflekterte at de ansatte erfarte at ledelsen hadde uheldige holdninger til deres nye kollegaer og sammenslåingsprosessen. På bakgrunn av dette viste resultatene at noen av de ansatte ønsket at ledelsen motiverte dem mer til endringen, og etterlyste et større engasjement fra lederne. Dette samsvarer med teorier som hevder at en sentral forutsetning for ledere som skal håndtere endringsprosesser, er at de utøver en høy grad av positiv påvirkning i form av engasjement og entusiasme (Huy, 2002). Dette kan i praksis gjøres ved å skildre en svært ønskelig fremtid eller visjon som kan bli knyttet til en vellykket endringsprosess (Seo, Taylor, Hill, Zhang, Tesluk & Lorinkova, 2012). I motsatt fall kan en ledelse som ikke har en positiv forventning til utfallet av sammenslåingen skape unødvendig stress i hele organisasjonen (Cohen, Tarule, Rambur & Vallett, 2012).

Uheldige holdninger fra ledelsen kan sees i sammenheng med ledelse som en sosial prosess, bestående av flere ulike påvirkninger som alle medlemmene i organisasjonen deltar i. Det er gunstig å anta at en viktig lederoppgave i et effektivt endringsarbeid er å motivere til endring, og skape en villighet hos de ansatte (Cummings & Worley, 2005). Ved å motivere til en sammenslåing, vil arbeidstakerne få en begrunnelse til hvorfor de skal utføre endringen. Slik vil ledelsen være en "sense maker" som etablerer en forståelse for endringen, og fremmer

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

en beredskap hos de ansatte. Dersom ledere fremmer et behov for endringer i arbeidsmiljøet, vil dette føre til positive forventninger og selvoppfyllende profetier hos de ansatte (Cummings & Worley, 2005). Med dette forstår vi at motivasjon er en viktig bidragsyter til en effektiv sammenslåingsprosess, der arbeidstakerne trenger overbevisende grunner for å bli motivert til å gjennomføre endringen.

Studier på readiness i endringsprosesser, har vist at en sentral forutsetning for etablering av readiness, er at organisasjonen fremmer et klima for endring (Bouckenooghe, Devos & Van den Broeck, 2009). Et klima for endring etableres ved å ta utgangspunkt i hvordan de ansatte erfarer de interne forholdene som endringen tar sted i, som for eksempel tillit til ledelsen (Bouckenooghe, Devos & Van den Broeck, 2009). Slik vil readiness være avhengig av endringsagentens attribusjoner, som tillit, kredibilitet og ekspertise (Holt et al., 2007). Potensielle negative attribusjoner hos endringsagenter, som for eksempel mistillit, kan svekke muligheten ledelsen har til å fremme et klima for endring i organisasjonen (Holt et al., 2007). Ledere som har evnen til å inspirere og vise tillit, er ofte mer effektive når det gjelder å unngå motstand mot endring (Oreg, 2006). Dette samsvarer med en studie som viste at ansatte som erfarte god tillit til ledelsen, i større grad hadde positive holdninger til endringer i organisasjonen (Giauque, 2015). I tillegg fant en studie en signifikant negativ sammenheng mellom motstand mot endring, og tillit til de som gjennomfører endringen (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008). Dette peker på at det kan være gunstig for ledelsen å danne en følelse av tillit for sine ansatte i en fylkessammenslåing, for å redusere motstand mot endring.

Analysene viste at noen av de ansatte ønsket en større motivasjon til sammenslåingen fra ledelsen, ved å ha holdninger som i større grad var preget av oppmuntring og engasjement. Dette er viktig for at de ansatte skal kunne gi støtte til endringen, og forstå nødvendigheten. Ledelsen sine holdninger til sammenslåingen viste seg å være demotiverende for noen av de ansatte, og det kan være at de ansatte erfarte at lederne ikke var heldige rollemodeller i prosessen. Slik er det hensiktsmessig at ledelsen går foran som et godt eksempel i forhold til den praksisen som er ønsket i sammenslåingsprosessen.

### **Fremtiden: Bekymringer, og de positive Potensialene ved Sammenslåingen**

Resultatene viste til variasjoner blant de ansatte i forbindelse med hvilke reaksjoner de hadde til sammenslåingen. Deltakerne trakk frem ulike tanker rundt endringen, hvor de reflekterte rundt mulige positive konsekvenser, så vel som potensielle ulemper og utfordringer ved sammenslåingen. De ansattes vurdering av organisasjonsendring er viktig, da det påvirker

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

måten de forholder seg til endringer på (Fugate, Harrison & Kinicki, 2011). Forskning viser at individer ofte vurderer organisasjonsendringer negativt (Fugate, Kinicki & Prussia, 2008). Videre er begynnelsen av en organisasjonsendring en situasjon hvor mange emosjoner melder seg. Positive emosjoner kan også oppstå under en endring, men tidligere forskning viser en høyere sannsynlighet for at negative emosjoner oppstår (Kiefer, 2005). De positive virkningene av endring kan være en dannelselse av muligheter for vekst og utvikling. På den andre siden kan negative virkninger være kostnader ved å danne nye relasjoner og evner (Kotter, 1995).

Funnene viste at noen av de ansatte opplevde en usikkerhet i forbindelse med sammenslåingen. Flere av deltakerne var usikker på hva som kom til å skje, og engstelige for hvilke konsekvenser det kom til å få for dem. Blant annet kom det frem at de var redd for at arbeidsplassen skulle bli flyttet, og at de ikke følte seg trygge. En sammenslåing er en usikker prosess hvor det er vanskelig å dekke de ansattes behov for forutsigbarhet, noe som kom frem gjennom denne studien. Til tross for at de ansatte hadde blitt fortalt at de var sikret jobbene i fem år fremover, opplevde de fremdeles en usikkerhet i forbindelse med hva som kom til å skje i fremtiden, og hvordan arbeidshverdagen kom til å bli.

Resultatene samsvarer med en studie som viste at de ansatte opplevde jobbusikkerhet i forbindelse med en organisasjonsendring (Greenglass & Burke, 2000). Resultatene samsvarer også med en litteraturoversikt som fokuserte på endringsmottakeres reaksjoner på organisasjonsendring (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Litteraturoversikten fant flere studier som viste til negative reaksjoner på endringer, som stress, angst og jobbusikkerhet. Videre har jobbusikkerhet blitt koblet til høye stressnivåer før og etter omstilling (Ashford, 1988). Dette samsvarer med CATS-teorien, som sier at opplevelse av mangel på kontroll over utfallet av en hendelse kan føre til hjelpeløshet, som videre forårsaker økt aktivering (Ursin og Eriksen, 2004).

Forskning viser at jobbusikkerhet blant annet har en sammenheng med jobbtilfredshet, involvering, tilknytning til organisasjonen, psykisk helse, og prestasjon (Sverke, Hellgren & Näswall, 2002). Usikkerhet i en arbeidssituasjon er dermed noe som i stor grad påvirker både de ansatte og arbeidet. Videre er det sannsynlig at det oppstår motstand mot endringen når jobbsikkerheten trues (Paterson & Cary, 2002). Imidlertid regnes denne sammenslåingen å inneha en lav grad av jobbusikkerhet for de ansatte, da de er sikret arbeid i 5 år frem i tid. I en studie gjort på kommunereformen i Danmark (Bhatti, Gørtz & Pedersen, 2015) ble endringsprosessen ansett som en situasjon med en lav grad av jobbusikkerhet, da de ansatte

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

var sikret jobb frem til det tidspunktet reformen skulle bli implementert. Resultatene fra deres studie viste ingen indikasjoner på at sammenslåingen påvirket de ansattes helse. Forfatterne konkluderte dermed med at en lav grad av jobbusikkerhet kan redusere de negative helseeffektene som forbindes med organisasjonsendringer. I denne sammenhengen vil sammenslåingen mellom Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner regnes som en endringsprosess hvor jobbusikkerheten er lav, og som vi dermed kan anta ikke vil ha en betydelig negativ effekt på de ansattes helse. Imidlertid er studien fra Danmark kun en studie gjort i forbindelse med en spesifikk endringsprosess. Vi kan dermed ikke med sikkerhet si at de samme effektene vil vise seg ved andre sammenslåingsprosesser. Videre fremhevde de ansatte selv at de erfarte en usikkerhet i forbindelse med sammenslåingen. Da de ansatte er sikret arbeid frem i tid, kan vi anta at denne usikkerhet kommer av en mangel på kontroll i forbindelse med karriere, status, autonomi eller fellesskap. Dette regnes som en lav grad av jobbusikkerhet, da de ansatte sannsynligvis ikke opplever en trussel om å miste medlemskapet i organisasjonen. Likevel kan dette skape en vedvarende stressreaksjon dersom den ansatte opplever hjelpeløshet i situasjonen, som videre kan føre til helseplager (Ursin & Eriksen, 2004).

Resultatene viste at flere av de ansatte erfarte at sammenslåingen brakte med seg noen utfordringer. Deltakerne trakk frem at ulikhetene mellom fylkeskommunene, de geografiske avstandene, og tidsrammen for sammenslåingen, var utfordrende. Det er gunstig å påpeke at disse utfordringene var knyttet spesifikt til Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner, og det foreligger dermed et tydelig kontekstavhengig aspekt ved resultatene. Utfordringen med de geografiske avstandene viste seg å ha en sammenheng med integreringen av to ulike organisasjoner. De geografiske avstandene er imidlertid en utfordring som ikke kan justeres, i den grad at avstandene mellom fylkeskommunene er en absolutt realitet. Videre syntes flere av de ansatte at ulikhetene mellom fylkeskommunene var problematiske. Blant annet kan det være fordi en sammenslåing vil medføre en etablering av en ny organisasjonskultur, og et sett av nye verdier (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). En organisasjon anses som et sosialt system med et mangfold av synspunkter, oppfatninger og meninger. Dette ble reflektert i resultatene, der flere av de ansatte mente at integreringen av to ulike sosiale systemer var vanskelig å få til.

Det vil i de fleste organisasjonsendringer oppstå utfordringer som må håndteres, og slik vil endringer være komplekse prosesser. Det er en kjensgjerning at det er krevende for alle involverte parter å gå fra en nåværende tilstand til en ønsket tilstand, og dette krever en



## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

felles innsats på alle nivåer i organisasjonen for å lykkes (Burnes, 2006). Resultatene viste også at tidsrammen for sammenslåingen var en utfordring for flere av de ansatte. De ansatte mente at sammenslåingen hadde en kort tidsramme som hemmet en effektiv prosess. Dette samsvarer med teori på endringer, som hevder at endring er en prosess som utfolder seg gjennom en serie av ulike faser, og dermed krever en betraktelig mengde tid (Burnes, 2006). Blant annet viste en studie at det ofte er tempoet i endringen som er den største utfordringen for både ansatt og leder i en endringsprosess (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Det er imidlertid positive gevinster knyttet til utfordringene ved sammenslåingen. Blant annet kan det være en potensiell mestringssituasjon for de ansatte, som kan føre til bedre selvtillit og optimisme når de skal møte endringer i fremtiden (Wanberg & Banas, 2000). Videre er det en mulighet til vekst og læring i organisasjonen, der de ulike utfordringene kan bidra til kritisk refleksjon, og en interaktiv læringsprosess (Piderit, 2000). Dette samsvarer med CATS-teorien som viser til at dersom individet har en positiv forventning til utfallet av en situasjon, så vil det medføre en kortvarig fasiske stressreaksjon som er positiv, og bidrar til økt vekst og ikke slitasje (Ursin & Eriksen, 2004). Dette taler for at en sammenslåing har gevinster og utfordringer som må mestres og håndteres på best mulig måte, avhengig av den gitte kontekst. Resultatene viste at flere av de ansatte erfarte positive potensialer ved sammenslåingen, både for dem selv og organisasjonen. Dette ble uttrykt ved at flere av arbeidstakerne erfarte at sammenslåingen kunne gi dem verdifulle og gode muligheter. Blant annet mente de at en fylkessammenslåing kunne bidra til bedre og større ressurser, og en mulighet til å bygge opp en ny og effektiv organisasjonsstruktur. I tillegg ytret flere av deltakerne at de hadde en glede av å få nye kollegaer, og syntes det var spennende med nye oppgaver.

En fylkeskommunal sammenslåing har både positive og negative sider, hvor det oppstår ulike muligheter og utfordringer som organisasjonene må møte. Det vil derfor være gunstig å ha en sunn balanse mellom det å mestre de utfordringene endringen byr på, og ha en positiv forventning til nye og fremtidsrettede løsninger. Dette samsvarer med CATS-teorien, der en positiv forventning til utfallet av en situasjon kan gi økt vekst for individet (Ursin & Eriksen, 2004). Arbeidstakeren som har en positiv mestringsforventning til sammenslåingen, vil minimere potensielle helseplager, og oppleve en ikke-skadelig og positiv treningseffekt (Harris & Ursin, 2012). Videre er det essensielt å fremheve at uten organisasjonsendringer, vil alternativet bli rutinepregede virksomheter, som støpes i den samme eksisterende rutinen. Dette forhindrer muligheten til å forbedre tjenester og øke kompetanseutviklingen i

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

organisasjonen. I tråd med dette vil det være et stadig behov i organisasjonslivet og i samfunnet, for kompetent og konkurransedyktig arbeidskraft.

Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner er offentlige organisasjoner, som er underlagt en politisk styring gjennom fylkestinget. I denne sammenheng viste resultatene at det var et tydelig politisk aspekt ved de ansattes erfaringer med de positive utfallene av sammenslåingen. Studien siktet imidlertid ikke til å drøfte samfunnspolitiske tema, men heller de konkrete erfaringene som de ansatte hadde med endringsprosessen. Derimot viste analysene at flere av de ansatte erfarte at sammenslåingen kunne gi fylkeskommunene en større slagkraft på et regionalt forvaltningsnivå, og at dette kunne være positive bidrag i samfunnsutviklingen. Dette samsvarer med en rapport på en norsk kommunesammenslåing, som hevder at en sammenslåing kan gi et større handlingsrom, og føre til at kommunen blir en sterkere drivkraft i samfunnet (Brandtzæg, Aastvedt, Thorstensen & Vareide, 2013). Dermed er det plausibelt å anta at også det politiske aspektet som er underlagt fylkeskommunene virket inn på erfaringene med sammenslåingsprosessen.

I forbindelse med teori for readiness kan de ansattes erfaringer med de positive potensialene ved sammenslåingen, sees som det kognitive elementet av det som utgjør readiness for arbeidstakeren. Det kognitive elementet består av ulike antakelser og tanker rundt utfallet av endringen, og disse virker inn på den enkeltes arbeidstakers readiness til en endring (Bouckenooghe, Devos & Van den Broeck, 2009). Resultatene viste at flere av de ansatte erfarte nyttige konsekvenser av sammenslåingen, og det kan tenkes at disse konsekvensene virker inn på readiness i en positiv grad.

De fylkeskommunale ansatte i studien erfarte både positive potensialer, og bekymringer for fremtiden. Blant annet erfarte noen av de ansatte en usikkerhet som følge av endringen, der de ikke var sikre på hva som ventet dem i fremtiden. Videre trakk flere av arbeidstakerne frem noen utfordringer, som de syntes var vanskelig å overvinne. Disse utfordringene viste seg å være spesifikt knyttet til Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner, som fremhever at funnene bærer preg av kontekstavhengige aspekt. Funnene viste også at de ansatte erfarte flere positive gevinster knyttet til fylkessammenslåingen, både for dem selv og organisasjonen. Blant annet kom det frem at sammenslåingen kunne gi nye og utfordrende arbeidsoppgaver. Det var altså en tydelig variasjon i de ulike erfaringene som de ansatte hadde med konsekvensene av fylkessammenslåingen, og dette gjenspeiler et stort mangfold av erfaringer i slike prosesser.

### **Metodiske Betraktninger**

**Kvalitativ versus kvantitativ metode.** Et mål ved studien var å fange opp konkrete erfaringer, og nyanser som kunne ha overførbarhet eller relevans utover konteksten der studien ble gjennomført (Malterud, 2012a). I tillegg ønsket studien å ha en tilstrekkelig informasjonsstyrke, og et strategisk utvalg, som kunne gi relevant informasjon om de erfaringene som ble utforsket. Slik siktet ikke studien til å kartlegge eller predikere de fylkeskommunale ansatte sine erfaringer med sammenslåingen fra et stort representativt utvalg. Dersom studien hadde anvendt en kvantitativ metode, ville det gitt en bedre representativitet og generaliserbarhet. Imidlertid ble det vurdert at en slik metode var uegnet til problemstillingen, da vi ønsket å utforske opplevelser, og ikke måle proporsjoner som har ulike meninger. Således var fokuset på konkrete erfaringer som var relevante for forskningsspørsmålet, og ikke på antall deltakere (Sandelowski, 1995). Videre testet ikke studien ut hypoteser, men bevarte en åpen tilnærming til de ulike erfaringene som arbeidstakerne hadde med sammenslåingen. Målet var ikke kvantifisert kunnskap, men heller at studien kunne identifisere subjektive meninger og forståelser av endringsprosessen i forbindelse med fylkessammenslåingen (Sandelowski, 1995).

**Overførbarhet og troverdighet.** Overførbarhet viser til i hvilke sammenhenger funnene kan være gjeldende utover den konteksten studien har blitt kartlagt i (Malterud, 2017). Det er ikke gitt at studiens funn gjelder for alle kontekster. Dermed er det gunstig å se på forholdet mellom utvalget som studien får data fra, og hvilken rekkevidde funnene kan ha på et slikt grunnlag. Dette taler for at overførbarhet ofte er knyttet til studiens utvalg (Malterud, 2017, s. 24).

Studien hadde et lavt antall deltakere som gir begrensninger på resultatenes overførbarhet. Utvalget bestod av åtte deltakere, og dermed vil det være vanskelig å si noe om funnene kan ha en nytteverdi i en større kontekst. Overførbarhet i kvalitative studier kan kobles til gjenkjennelse (Thagaard, 2013). Dette indikerer at det allerede eksisterer kunnskap om fenomenet som utforskes, og at tolkningene i studien kan gi en dypere eller ny mening til tidligere kunnskap (Malterud, 2017). I tråd med dette er studiens overførbarhet begrenset av et lavt antall deltakere, men det kan tenkes at funnene forlenger eller utdyper tidligere forskning på arbeidstakeres erfaringer med endringsprosesser hvor en har benyttet både kvalitative- og kvantitative metoder.

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

I en vurdering av troverdighet vil det være gunstig å se til relevans, altså om studien anvender relevante metoder og begreper i forskningen (Malterud, 2017). Videre vil det være nyttig å gjennomgå verktøyene som brukes til å hente kunnskap, og i hvilken grad metoden og litteraturen er egnet til å gi troverdige svar på de spørsmålene som studien har stilt (Malterud, 2017). Presise data vil ikke nødvendigvis gi høy troverdighet, dersom kartleggingsmetoden ikke utføres i tråd med formålet eller forskningsspørsmålet (Malterud, 2017). En kontinuerlig vurdering av studiens troverdighet kan ha en forebyggende effekt og forhindre systematiske feil senere i forskningsprosessen. Det er hensiktsmessig å sikre at undersøkelsesinstrumentet i studien samsvarer med studiens hensikt og formål (Malterud, 2017). Studien tok høyde for at potensielle feilkilder kunne svekke troverdigheten. Blant annet ble det i forskningsprosessen vektlagt at selvrapporteringer kunne ha en uheldig effekt på studiens troverdighet. I den forbindelse var det viktig at moderator stilte klargjørende og utdypende spørsmål, dersom det skulle foreligge tvil om sosial ønskerverdighet eller andre faktorer som kunne svekke troverdigheten.

En grunnregel for vitenskapelig forskning er å velge en metode som er egnet til problemstillingen (Malterud 2017). Hensikten med denne studien var å få kunnskap om ansattes erfaring med sammenslåingen mellom Hordaland fylkeskommune og Sogn og Fjordane fylkeskommune. Vi ønsket å vite mer om deres umiddelbare forventninger til endringsprosessen, deres konkrete erfaringer med endringsprosessen, om det hadde oppstått et skifte i forventninger, og hvilke refleksjoner deltakerne hadde rundt en ideell endringsprosess. I et kvalitativt forskningsintervju vil målet være å utforske dynamiske prosesser som samhandling og helhet (Malterud, 2017). I tillegg vil det være å få frem menneskelige egenskaper som erfaringer, opplevelser, følelser, tanker, forventninger, motiver og holdninger (Malterud, 2017). På bakgrunn av dette syntes en kvalitativ tilnærming å være gunstig for å få frem nyanserte beskrivelser, og et rikt datamateriale.

**Utvalgsstørrelse, metning og informasjonsstyrke.** Ifølge Carlsen og Glenton (2011) vil kvalitativ forskning ofte vise en manglende transparens i henhold til utvalgsstørrelser, og i begrunnelsen av disse. I den sammenheng har metning blitt anvendt som et mål på utvalgsstørrelser i kvalitative studier (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Imidlertid er metning et konstrukt fra analyser i Grounded Theory (GT), og dette fører til noen begrensninger i studier som anvender andre kvalitative analyser (Glaser & Strauss, 1999). I tillegg blir begrepet ofte tilpasset den gitte studien og metoden, og slik er det ikke en klar

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

operasjonalisering av hva metning faktisk er (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Dette kan tyde på at forskeren tar en subjektiv vurdering av metningsnivået, som kan ha en svekkende effekt på gjennomføringen av en analyse i kvalitativ forskning (Malterud, Siersma & Guassora, 2016; Morse, 2015). På bakgrunn av dette vil det ifølge Malterud, Siersma og Guassora (2016) være mer gunstig å anvende begrepet informasjonsstyrke. Begrepet er basert på en antakelse om at høy informasjonsstyrke krever et mindre antall deltakere i utvalget (Malterud, Siersma & Guassora, 2015).

***Fem ulike dimensjoner og informasjonsstyrke.*** Det er fem ulike dimensjoner som kan påvirke informasjonsstyrken i et utvalg (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Dermed vil det være hensiktsmessig å foreta en samlet vurdering av disse dimensjonene, når det skal foretas en evaluering av utvalget i en fokusgruppestudie (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Imidlertid er det sentralt å poengtere at de fem dimensjonene påvirker hverandre simultant, og den ene vil ikke nødvendigvis utelukke den andre (Malterud, Siersma & Guassora, 2016).

*Studiens forskningsspørsmål.* En dimensjon er studiens forskningsspørsmål. Et bredt forskningsspørsmål vil medføre at studien trenger et stort utvalg, da fenomenet som studeres er omfattende (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Med dette forstår vi at en smal problemstilling krever et betraktelig mindre utvalg, da slike studier ofte utforsker spesifikke fenomener.

Studien hadde et bredt forskningsspørsmål, der vi utforsket hvordan fylkeskommunale ansatte erfarte endringsprosessen i forbindelse med sammenslåingen av Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner. Utvalget bestod av åtte deltakere med fire i hver fokusgruppe, som er et lavt antall deltakere. Dette indikerte at studien krevde et større utvalg for å få en tilfredsstillende informasjonsstyrke. Imidlertid bestod utvalget av to mini-grupper, som ifølge Krueger og Casey (2009) kan være en tilfredsstillende utvalgsstørrelse dersom problemstillingen blir tilstrekkelig belyst. Det er sentralt å poengtere at studiens problemstilling og informasjonsstyrke påvirker hverandre simultant, der informasjonsstyrken vil være kritisk til å besvare problemstillingen, og problemstillingen sier noe om hvilken overførbarhet resultatene har (Malterud, Siersma & Guassora, 2016).

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

*Utvalgets spesifisitet.* Informasjonsstyrke er også relatert til deltakernes spesifikke erfaringer og egenskaper (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Studier som benytter et svært spesifikt utvalg for å besvare forskningsspørsmålet, vil kreve et mindre utvalg for å nå en tilstrekkelig informasjonsstyrke (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Spesifisitet viser her til om utvalget hører til den spesifikke målgruppen for studien, og i tillegg har variasjon i de ulike erfaringene for å få en nyansering. Videre vil informasjonsstyrken øke, dersom deltakerne har nye erfaringer som ikke er skildret før (Malterud, Siersma & Guassora, 2016).

Studien rekrutterte et spesifikt utvalg, der deltakerne var ansatte som i større grad var påvirket av sammenslåingsprosessen mellom Hordaland fylkeskommune og Sogn og Fjordane fylkeskommune. Utvalget bestod av ansatte som arbeidet ved sentraliserte avdelinger og hovedkontor. Videre ønsket studien å ha en viss grad av variasjon i henhold til variabler som kjønn, alder, avdeling og ansiennitet. Dette var ønskelig for å få flere ulike erfaringer av hvordan endringsprosessen ble erfart. Studien var innforstått med at fire deltakere i hver gruppe var lite i forhold til den store gruppen det ble rekruttert fra, og at det var ønskelig med flere. Studien fikk ikke selektert utvalgets spesifisitet slik som ønsket, men én av styrkene ved studien er at det var gode informanter som hadde klare meninger og erfaringer med sammenslåingsprosessen.

*Teoretisk bakgrunn.* Videre vil informasjonsstyrken være relatert til studiens teoretiske bakgrunn (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Den teoretiske bakgrunnen kan forklare allerede etablert kunnskap, eller tilføre en ny forståelse til fenomenet som blir studert. Studier med et begrenset teoretisk rammeverk, trenger et større utvalg for å gi en tilstrekkelig informasjonsstyrke (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Imidlertid vil studier med konkrete teorier for analyse kreve et mindre utvalg. På denne måten kan empiriske studier med et lavt antall deltakere utgjøre en forskjell, dersom de tilfører eller utvider det teoretiske rammeverket (Malterud, Siersma & Guassora, 2016).

Det ble anvendt ulike organisasjonpsykologiske teorier som bakgrunn i denne studien, og ikke en spesifikk sammenfattende teori. Årsaken til dette var at studiens hensikt hadde et eksplorerende mål, der den åpne tilnærmingen indikerte at et spesifikt teoretisk rammeverk ville gi føringer som ikke var ønskelig i henhold til problemstillingen. Med utgangspunkt i denne dimensjonen krevde studien flere deltakere for å få en tilstrekkelig informasjonsstyrke.

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

*Kvaliteten på intervjudialogen.* Kvaliteten på dialogen i intervjuet kan si noe om informasjonsstyrken (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Studier med en klar kommunikasjon mellom moderator og deltakerne, trenger et mindre utvalg for å få en tilstrekkelig informasjonsstyrke (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Derimot vil studier med en uklar intervjudialog trenge et større utvalg. Empiriske data fra kvalitative studier innsamles fra en sosial og kompleks interaksjon mellom forsker og deltaker, der flere ulike faktorer virker inn på kommunikasjonskvaliteten (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Faktorer som moderators intervjuferdigheter, deltakernes utsagn, og samhandling mellom moderator og deltaker (Malterud, Siersma & Guassora, 2016).

I den pågående fokusgruppestudien var interaksjonen mellom deltakerne like essensiell som samhandlingen mellom moderator og deltaker. Det var derfor sentralt å være påpasselig i henhold til hvilken gruppesammensetning vi hadde i utvalget (Malterud, 2012a). Dette var særskilt med tanke på maktforhold og hierarki i organisasjonene. Slik ønsket vi at samtlige av deltakerne kunne bidra aktivt under intervjuet, og ikke ble påvirket av andre forhold som kunne hindre en åpen kommunikasjonsflyt. Det var derfor naturlig å ikke inkludere ledere i fokusgruppene, for å sikre en god kvalitet på dialogen i intervjuene (Malterud, 2012a).

Det er imidlertid vanskelig å vite noe om kvaliteten på intervjuguiden på forhånd. Vi vurderte at kvaliteten på dialogen var tilfredsstillende, i den grad at moderator fikk tydelige og relevante svar under intervjuene, og at alle deltakerne i fokusgruppene bidro aktivt i intervjuene. Dette kan indikere at studiens informasjonsstyrke ikke nødvendigvis ble svekket av et lavt antall deltakere, men et lite utvalg styrket kvaliteten på dialogen, og førte til at denne dimensjonen gav en tilstrekkelig informasjonsstyrke.

*Analysestrategi.* Den siste dimensjonen er relatert til hvilken analysestrategi som blir anvendt i studien. En utforskende og tverrgående analyse krever flere deltakere for å gi en tilfredsstillende informasjonsstyrke, til forskjell fra studier som anvender kasus- eller diskursanalyser med et lavt antall deltakere (Malterud, Siersma & Guassora, 2016).

Målet til en utforskende analyse er å presentere utvalgte tema som er relevante for studiens forskningsspørsmål, og sikter ikke til å avdekke hele spekteret av et gitt fenomen. Studien anvendte systematisk tekstkondensering, som er en tematisk, tverrgående og datastyrt analyse. Denne analysemetoden sikter til å konsentrere oppmerksomheten om få temaer og kodegrupper (Malterud, 2017). På bakgrunn av dette ble analysen valgt fordi vi ønsket

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

nyansering i erfaringene med sammenslåingsprosessen. I henhold til dimensjonen for analysestrategi krevde studien flere deltakere for å gi en tilstrekkelig styrke.

*En samlet vurdering av studiens informasjonsstyrke.* Det bør foretas en samlet vurdering av de fem ulike dimensjonene, for å få et bilde av hvordan studien kommer ut når det gjelder informasjonsstyrke (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Studien hadde et bredt forskningsspørsmål, som medførte at vi trengte flere deltakere for å få en tilfredsstillende informasjonsstyrke. Studiens teoretiske bakgrunn tok utgangspunkt i flere relevante teorier, men baserte seg ikke på et spesifikt rammeverk. Dette taler for at studien krevde flere deltakere for å få en tilstrekkelig informasjonsstyrke. Intervjukvaliteten viste seg å være god, i den grad at moderator fikk tydelige og relevante svar, og at samtlige av deltakerne bidro aktivt i intervjuene. Imidlertid hadde vi som intervjuere lite erfaring, og var innforstått med at dette svekket informasjonsstyrken til en viss grad. Den tverrgående og tematiske analysestrategien som ble anvendt i studien, indikerte at det var behov for et større utvalg. Basert på dialogkvaliteten og datamengden ble det konkludert med at deltakerne hadde fått frem flere nyanser dersom de var flere. Det ble imidlertid vurdert at datamaterialet likevel representerte deltakernes erfaringer og opplevelser, og har på den måten en tilstrekkelig informasjonsstyrke for dem det gjelder. Slik gjenspeiler resultatene deltakernes erfaringer med sammenslåingsprosessen, på det gitte tidspunkt. I tillegg vurderte studien at det var et rikt materiale med god kvalitet, men at et større mer omfattende utvalg hadde gitt en større variasjon og bredde i forståelsen av fenomenet.

**Vår rolle som forskere.** I den pågående studien har vi arbeidet aktivt for å anerkjenne og vise eget ståsted, slik at det var en tydelig transparens til potensielle påvirkninger vi kunne ha på kunnskapen som vi hentet fra studien. For å få til en transparens i forskningsprosessen har vi gitt hverandre tilbakemeldinger, og fremmet en god diskusjon oss imellom. I forberedelsesfasen til prosjektet skrev vi ned våre egne forforståelser, slik at dette var klargjort før intervjuene og analysen (Malterud 2017). Dette gjorde vi ved å utarbeide hver vår individuelle “selvangivelse”, bestående av våre tanker rundt studiens problemstilling, endring som fenomen og mulige utfall i studien. Videre ble det nedskrevet hvilke konkrete erfaringer vi hadde med endringer i organisasjoner. Det viste seg at vi hadde lite erfaring med organisasjonsendringer i praksis, noe som bidro til at vi hadde et nøytralt og åpent utgangspunkt.



## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

I vår rolle som forskere var vi oppmerksom på hvordan våre individuelle aspekt kunne påvirke utvalget i studien. Det var derfor viktig for oss å fremstå som kompetente og tillitsvekkende, ved å stille godt forberedt til hvert gruppeintervju. I tillegg ble intervjuene utført i en naturlig kontekst, slik at deltakerne ikke opplevde intervjusituasjonen som kunstig. Med dette var hensikten å etablere en tillit til oss som fagpersoner, og fremme en trygghet innad i hver fokusgruppe. Videre var vi også oppmerksom på at vi er to studenter i ung alder. På bakgrunn av dette var det viktig for oss at vår kompetanse og troverdighet fremmet informasjonsflyt, trygghet og kommunikasjon i hver fokusgruppe, og for hver enkelt deltaker.

Arbeidsprosessen vår har vært preget av åpenhet og autensitet til de individer som deltok i studien. Blant annet var det viktig at vi hadde en forståelse og lojalitet til deltakerne som kanskje ønsket å trekke seg fra studien, eller ikke ville delta. Dette var essensielle verdier i vår rolle som forskere, siden det er viktige forskningsetiske prinsipp i studier på menneskelige fenomen og erfaringer. Videre er forskning en systematisk og reflekterende prosess av kunnskap som kan vurderes ut over studiens lokale sammenheng (Malterud, 2012a, s. 131). I tråd med dette siktet vi alltid til å evaluere validiteten av hva studien vår sier noe om, og hvilken overførbarhet våre funn kunne ha utover den sammenhengen vi undersøkte i. Dette ble gjort ved å synliggjøre studiens metodiske begrensninger, som kunne ha en innvirkning på den vitenskapelige kvaliteten i studien vår.

### **Avslutning**

Målet med studien var å bidra til økt kunnskap om hvordan ansatte erfarte sammenslåingen mellom Hordaland og Sogn og Fjordane fylkeskommuner. Resultatene viste at de ansatte primært vektla kommunikasjon som en utfordrende faktor, ledelsen sin tilnærming til endringsprosessen, samt ulike bekymringer og positive utfall knyttet til fremtiden.

Funnene viste at det var mangfoldige erfaringer med sammenslåingen. Dette aspektet er viktig å holde parallelt med den kunnskapen vi har om endring som en dynamisk og kompleks prosess. Samtidig viste studien at organisasjoner er sosiale system, der individer samhandler, og er avhengig av ressurser fra omgivelsene sine. I tillegg kan funnene i denne studien ha en nytteverdi utover den gitte kontekst, da sentralisering på regionalt forvaltningsnivå er en økende trend i fylkeskommunal sektor. De ansattes erfaringer med endringsprosessen kan bidra til å gi en dybdeforståelse av individuelle omstillingsreaksjoner, og organisatoriske aspekt som virker inn på disse reaksjonene.

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Studien utdyper vår kunnskap når det gjelder erfaringer med kommunikasjon i endringsprosesser. Flere av deltakerne ytret blant annet at de ønsket å bli inkludert i diskusjoner og samtaler for å påvirke prosessen, og stilte spørsmål til hvordan sammenslåingen kom til å se ut. Videre ytret noen av deltakerne at ledelsen sin gjennomføring av prosessen ble erfart som lite planlagt, og mangelfull på tiltak. Noen av de ansatte erfarte også at ledelsen hadde uheldige holdninger knyttet til endringsprosessen.

Et annet aspekt der denne studien utdyper vår kunnskap, er i forbindelse med deltakernes tanker om fremtiden. Det ble trukket frem ulike bekymringer i henhold til usikkerhet og spesifikke utfordringer, og tanker rundt positive utfall av sammenslåingen. Denne kunnskapen er kommet frem på grunn av den kvalitative tilnærmingen til deltakernes egne erfaringer. Funnene har flere implikasjoner, både for organisasjonspsykologisk arbeid og for videre forskning. Tidligere forskning samsvarer med resultatene fra studien, som gjenspeiler store likheter når det gjelder hvordan ansatte erfarer en endring, på tvers av veldig ulike organisasjoner. Imidlertid utforsker denne studien en offentlig sammenslåingsprosess, hvor politisk styring er en særlig utfordrende faktor.

Deltakernes beskrivelser er i tråd med tidligere forskning, men tilfører også en dybdeforståelse av tidligere kunnskap. Organisasjonsendringer er et sentralt emne innenfor forskning. Imidlertid har gjennomgangen av litteratur på området vist at studier stort sett tar for seg en kvantitativ tilnærming, hvor fokuset ligger på hvilke faktorer som fremmer effektivitet i endringsprosesser. Dette studiet tilfører et nyansert perspektiv til feltet, hvor de ansattes erfaringer med endringsprosessen står i fokus. Videre tar denne studien for seg en sammenslåingsprosess, som skiller seg fra andre typer endringsprosesser i organisasjoner. Litteraturen vektlegger ofte endringer i organisasjoner på generell basis, men går ikke like ofte inn på de aspektene som gjelder for spesifikke typer endringsprosesser. Da det er flere forskjeller mellom ulike typer endringer, vil det være gunstig å undersøke de enkelte typene endringsprosesser for å ha mest mulig kunnskap om den spesifikke situasjonen.

### Referanseliste

- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L. & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574. doi:10.1177/0149206306287542
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315. doi:10.1177/014920639902500303
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703. doi:10.1177/001872679304600601
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36. doi:10.1177/0021886388241005
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. doi:10.2307/258189
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Beckhard, R. (2006). What is Organization Development. I J. V. Gallos (Red.), *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* (s. 3-12). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bhatti, Y., Gørtz, M. & Pedersen, L. H. (2015). The causal effect of profound organizational change when job insecurity is low—a quasi-experiment analyzing municipal mergers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1185-1220. doi:10.1093/jopart/muv006
- Blesse, S. & Baskaran, T. (2016). Do municipal mergers reduce costs? Evidence from a German federal state. *Regional Science and Urban Economics*, 59, 54-74. doi:10.1016/j.regsciurbeco.2016.04.003
- Bouckenooghe, D., Devos, G. & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of psychology*, 143(6), 559-599. doi:10.1080/00223980903218216
- Brandtzæg, B. A., Aastvedt, A., Thorstensen, A. & Vareide, K. (2013). *Konsekvenser av mulig sammenslåing av Bjugn og Ørland kommuner* (TF-Rapport nr. 315). Telemark: Telemarkforskning. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2439381>

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x
- Burnes, B. (2006). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Reappraisal. I J. V. Gallos (Red.), *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* (s. 133-157). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162. doi:10.1080/14697017.2010.524655
- Carlsen, B. & Glenton, C. (2011). What about N? A methodological study of sample-size reporting in focus group studies. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 1-8. doi:10.1186/1471-2288-11-26
- Choi, M. & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73. doi:10.1177/1534484310384957
- Cohen, J., Tarule, J. M, Rambur, A. B. & Vallett, C. (2012). Stress and the Workplace: Theories and Models of Organizational Stress. I V. H. Rice (Red.), *Handbook of Stress, Coping, and Health: Implications for Nursing Research, Theory and Practice* (2. utg.) (s. 310-327). Los Angeles: Sage Publications.
- Cummings, T. & Worley, C. (2005). *Organizational Development and Change*. Ohio: South-Western.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma: Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(8), 30-38. Hentet fra <https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>
- Fuchs, S. & Edwards, M. R. (2011). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39-59. doi:10.1111/j.1748-8583.2011.00167.x
- Fugate, M., Harrison, S. & Kinicki, A. J. (2011). Thoughts and feelings about organizational change: A field test of appraisal theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 421-437. doi:10.1177/1548051811416510
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1-36. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x

- Ghobadian, A. & Gallear, D. (1997). TQM and organization size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121-163. <https://doi.org/10.1108/01443579710158023>
- Giauque, D. (2015). Attitudes toward organizational change among public middle managers. *Public Personnel Management*, 44(1), 70-98. doi:10.1177/0091026014556512
- Giessner, S. R., Horton, K. E. & Humborstad, S. I. W. (2016). Identity management during organizational mergers: Empirical insights and practical advice. *Social Issues and Policy Review*, 10(1), 47-81. doi: 10.1111/sipr.12018
- Giorgi, A. (1985). Sketch of a Psychological Phenomenological Method. I A. Giorgi (Red.), *Phenomenology and Psychological Research* (s. 8-22). Pittsburg PA: Duquesne University Press.
- Giæver, F. & Hellesø, R. (2010). Negative experiences of organizational change from an emotions perspective. *Nordic Psychology*, 62(1), 37-52. doi:10.1027/1901-2276/a000004
- Giæver, F. & Smollan, R. K. (2015). Evolving emotional experiences following organizational change: a longitudinal qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10(2), 105-133. doi:10.1108/QROM-11-2013-1185
- Glaser, B., & Strauss, A. (1999). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision*, 38(8), 550-564. doi:10.1108/00251740010378282
- Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (2000). Hospital downsizing, individual resources, and occupational stressors in nurses. *Anxiety, Stress and Coping*, 13(4), 371-390. doi:10.1108/00251740010378282
- Haneda, S., Hashimoto, A. & Tsuneyoshi, T. (2012). Evaluating Administrative Efficiency Change in the Post-Merger Period. *International Regional Science Review*, 35(2), 237-262. doi:10.1177/0160017610386477
- Harris, A. & Ursin, H. (2012) Stress og mestring i et helsefremmende perspektiv. I Å. Gammervik & T. Larsen (Red.). *Helsefremmende sykepleie – i teori og praksis* (159-171). Bergen: Fagbokforlaget.

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255. doi:10.1177/0021886306295295
- Hordaland fylkeskommune & Sogn og Fjordane fylkeskommune (2017, 17. januar). *Intensjonsplan for samanslåing av Sogn og Fjordane og Hordaland*. Hentet fra <http://www.sfj.no/getfile.php/3729235.2344.patvveectd/Intensjonsplan+for+samansl%C3%A5ing+av+Sogn+og+Fjordane+og+Hordaland.pdf>
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail?. *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464. doi:10.1080/14697017.2011.630506
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69. doi:10.2307/3094890
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17 (1), 81-103. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x
- Kerber, K. & Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 23(3), 23-38. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/197993890?accountid=8579>
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897. doi:10.1002/job.339
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C. & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66. doi:10.1080/14697017.2016.1214615
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2015). *Kommunereformen – nye oppgaver til større kommuner* (St.meld. nr.14 2014-2015). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-2014-2015/id2401505/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016). *Nye folkevalgte regioner - rolle, struktur og oppgaver* (St.meld. nr.22 2015-2016). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-22-20152016/id2481778/sec1>

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018). *Endringer i inndelingslova (nye fylkesnavn)*(Prop. 65 L 2017-2018). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-65-l-20172018/id2595946/sec1>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change - Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. Hentet fra [https://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John\\_Kotter.pdf](https://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John_Kotter.pdf)
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86(7/8), 130-139. Hentet fra <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Krueger, R. & Casey, M. (2009). *Focus groups: A practical guide to applied science* (4. utg.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20. doi:10.1111/padm.12040
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K. & Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change: The content of popular press books. *The Journal of Business Communication* (1973), 43(2), 113-137. doi:10.1177/0021943605285355
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review*, 4(1), 8-32. doi:10.1177/1534484304273818
- Malterud, K. (2012a). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Malterud, K. (2012b). Systematic text condensation: a strategy for qualitative analysis. *Scandinavian journal of public health*, 40(8), 795-805. doi:10.1177/1403494812465030
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26(13), 1753-1760. doi:10.1177/1049732315617444

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

- Meyer, C. & Stensaker, I. (2006). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6 (2), 217-231. doi:10.1080/14697010600693731
- Moisio, A. & Uusitalo, R. (2013). The impact of municipal mergers on local public expenditures in Finland. *Public Finance and Management*, 13(3), 148-166. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/1442363706?accountid=8579>
- Morse, J. M. (2015). Data were saturated. *Qualitative Health Research*, 25(5), 587–588. doi:10.1177/1049732315576699
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. doi:10.1080/13594320500451247
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. doi:10.1177/0021886310396550
- Paterson, J. M. & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and emotion*, 26(1), 83-103. doi:10.1023/A:1015146225215
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794. doi:10.2307/259206
- Polit, D. F. & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International journal of nursing studies*, 47(11), 1451-1458. doi:10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1154
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135. doi:10.1177/0149206312457417
- REK (2017, 28. desember). Informasjon og samtykke. *Infoskriv voksne*. Hentet fra [https://helseforskning.etikkom.no/frister/malforinformasjonsskriv?p\\_dim=34672&\\_ikbLanguageCode=n](https://helseforskning.etikkom.no/frister/malforinformasjonsskriv?p_dim=34672&_ikbLanguageCode=n)
- Risberg, A. (1997). Ambiguity and communication in cross-cultural acquisitions: towards a conceptual framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(5), 257-266. doi:10.1108/01437739710182403



ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

- Robinson, N. (1999). The use of focus group methodology—with selected examples from sexual health research. *Journal of advanced nursing*, 29(4), 905-913. doi:10.1046/j.1365-2648.1999.00966.x
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma: Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 18(7), 47-55. Hentet fra <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. I S. Einarsen & A. Skogstad (2. utg.), *Det gode arbeidsmiljø* (s.199-220). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K. & Tvedt, S. D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 295-300. Hentet fra [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=41325&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=41325&a=2)
- Sandelowski, M. (1995). Sample-size in qualitative research. *Research in nursing & health*, 18(2), 179-183. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180211>
- Sarala, R. (2010). The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 38-56. doi:10.1016/j.scaman.2009.07.001
- Savović, S. (2017). Organizational culture differences and post-acquisition performance: The mediating role of employee attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 719-741. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0043>
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Self, D. R., Armenakis, A. A. & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of change management*, 7(2), 211-229. doi:10.1080/14697010701461129
- Seo, M. G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E. & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65(1), 121-165. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01240.x>
- Sharma, N. & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of services marketing*, 13(2), 151-170. <https://doi.org/10.1108/08876049910266059>

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

- Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 707-729. doi:10.1002/job.166
- Stensaker, I. & Haueng, A.C. (2016). *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stokes, D. & Bergin, R. (2006). Methodology or “methodolatry”? An evaluation of focus groups and depth interviews. *Qualitative market research: An international Journal*, 9(1), 26-37. doi:10.1108/13522750610640530
- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M. & Labianca, G. J. (2017). Employees’ responses to an organizational merger: Intraindividual change in organizational identification, attachment, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 910-934. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000197>
- Svensen, E. (2007). *Work & Health. Cognitive Activation Theory of Stress applied in an organisational setting* (Doktoravhandling). Bergen. Hentet fra <http://hdl.handle.net/1956/2427>
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242-264. doi:10.1037/1076-8998.7.3.242
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Göransson, S. & Öhrming, J. (2008). Employee participation in organizational change: Investigating the effects of proactive vs. reactive implementation of downsizing in Swedish hospitals. *German Journal of Human Resource Management*, 22(2), 111-129. <https://doi.org/10.1177/239700220802200202>
- Takagishi, Y., Sakata, M. & Kitamura, T. (2012). Influence of the municipal merger on local government employees’ stress response in Japan. *Industrial health*, 50(2), 132-141. doi:10.2486/indhealth.MS1290
- Terry, D. J. (2003). A social identity perspective on organizational mergers. I S. Haslam, D. Knippenberg, M. Platow & N. Ellemers (Red.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (s. 223-240). New York: Psychology Press
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly, C. A. III. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579. doi:10.2307/2393472
- Ursin, H. & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29(5), 567-592. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00975.x
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K. & Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), 1-27. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00975.x>
- Valleala, U. M., Herranen, S., Collin, K. & Paloniemi, S. (2015). Fostering learning opportunities through employee participation amid organizational change. *Vocations and learning*, 8(1), 1-34. <https://doi.org/10.1007/s12186-014-9121-0>
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x
- van Dick, R., Ullrich, J. & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of management*, 17(1), 69-79. <https://doi-org.pva.uib.no/10.1111/j.1467-8551.2006.00479.x>
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132-142. doi:10.1037/0021-9010.85.1.132
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. doi:10.1108/13563280710744847
- Zagelmeyer, S., Sinkovics, R. R., Sinkovics, N. & Kusstatscher, V. (2018). Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(1), 93-106. doi:10.1002/cjas.1382

## Appendiks A: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Fase 1: Rammesetting

##### 1. Deltakerne kommer inn (10 min)

- Sette navneskilt på hver sin plass på bordet
- Gi ut samtykkeerklæring, og pass på at de er signert før vi kan starte

##### 2. Informasjon (5-10 min)

- Ønsker velkommen og takk alle for at de ville stille opp
- Kort presentasjon av moderator + sekretær
  - Avklar roller (moderator, sekretær, deltakere)
    - Moderator: Blant annet passe på tid og se til at samtalen holder seg til tema.
    - Sekretær: Observere og ta notater.
- Mobil på lydløs (må forlate rommet ved viktig samtale)
- Be deltakerne presentere seg ved navn
- Introduser prosjektets problemstilling/formål
  - Hvordan ansatte i fylkeskommunen erfarer endringsprosessen i forbindelse med sammenslåingen av Sogn og Fjordane og Hordaland
- Deres kunnskap og erfaringer er nødvendige for at vi som forskere skal kunne utvikle kunnskap innenfor området. Vi er her for å lære av dere.
- Som deltakere skal dere uttrykke egne erfaringer, refleksjoner og konkrete hendelser som omhandler endringen i fylkeskommunen.
- Forklar hva fokusgrupper er, hva det brukes til
  - Er et gruppeintervju hvor hensikten er å dele og reflektere over sine erfaringer i en felles diskusjon.
  - Moderator har ansvar for at tiden blir brukt best mulig til å samle kunnskap om det vi vet for lite om. Det er samtalen dere imellom som gir den beste kunnskapen.
- Vi vil si noe kort om personvern og etikk
  - Opplyser om konfidensialitet, premisser og samtykke/innsyn
    - Deltakelse i prosjektet er frivillig og du kan når som helst trekke deg fra studien (Henvis til samtykkeerklæring hvor konfidensialitet, innsyn og trekk av deltakelse er forklart mer utdypende)
    - Si noe kort om **personvern og etikk**. Lydbåndopptakene vil bli overført til en datamaskin og krypteres like etter intervjuet er avsluttet. All materiale som inngår i studien, inkludert personopplysninger, vil oppbevares nedlåst og utilgjengelig for utenforstående. Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når disse publiseres. Vi vil sammen med en tredje forsker ha tilgang til lydfilene.

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Når vi har skrevet dette ut i tekstformat vil lydfilene slettes, og teksten vil være anonymisert med kode og uten navn.

- I henhold til personvern må ikke tredjeparter nevnes med navn i gruppesamtalen
  - Tredjeparter vil være navn på personer som ikke er tilstede ved gruppeintervjuet i dag.
  - Tredjeparter må omformuleres til sin rolle, eventuelt sin stilling på arbeidsplassen. f. eks "leder" eller "kollega"
- Det er gjensidig taushetsplikt innad i gruppen. Det som fortelles i fokusgruppen, skal ikke deles med personer som ikke var der. Dette gjelder både ift. innholdet av samtalen, og hvem som har vært deltakere.
- Alle erfaringer er like viktige, og vi er på utkikk etter konkrete eksempler eller fortellinger. Små nyanser er også viktige, selv om det kan høres ut som gjentakelser etter foregående taler.
- Har dere noen spørsmål? Er noe uklart?
- Spør om det er ok for alle at samtalen lagres som lydopptak
  - Start lydopptak

**Fase 2: Erfaringer**

**3. Åpningsspørsmål: (ca. 10-15 min)**

- **Beskriv en endring dere står i nå eller har stått i? Eller andre erfaringer dere har?**

**Fase 3: Fokusering**

**4. Nøkkelspørsmål: (40 - 50 min)**

1. **Hvilke forventninger hadde dere til reformen?**
  - a. *Hvorfor hadde dere denne forventningen?*
    - i. *Hvor kommer disse forventningene fra?*
  - b. *Hva var deres første reaksjon da dere fikk høre om reformen?*
  - c. *Er det noen andre som hadde andre reaksjoner?*
    - i. *Fortell om det*
  - d. *Hvilken påvirkning hadde forventningene til prosessen på deg?*
  - e. *Hva var hensikten med endringen?*
  - f. *Endret forventningene seg underveis i prosessen? Har dere andre forventninger til endringen nå enn da dere først fikk vite om reformen?*
  - g. *På hvilken måte har de endret seg? Gi eksempler*
  - h. *Hvorfor har de endret seg?*
    - i. *Kan du fortelle om dette? (Konkrete eksempler)*
    - ii. *Hva har du gjort og hvorfor har du gjort det?*
  - i. *Hva er viktig for dere når det gjelder prosessen?*
  - j. *Er det noe dere ser frem til?*
  - k. *Hva tenker dere rundt den videre prosessen?*

**2. Hvilke erfaringer har dere med prosessen så langt?**

- a. *Negative: Kan du huske hvordan andre endringer er gjennomført?*
  - i. *Gode erfaringer eller andre erfaringer? (I motsetning til andre endringer)*
- b. *Er det noen andre som har lignende eller motsatte erfaringer? (Fortell om det)*
  - i. *Kan dere gi noen eksempler på det?*
- c. *Er det noen andre som kjenner seg igjen i dette?*
  - i. *Kan du fortelle litt om hvordan det har vært for deg?*
- d. *Kan dere fortelle litt om utviklingen i denne prosessen så langt?*

**3. Hvordan syntes dere en ideell prosess ville sett ut?**

- a. *Hvis du ser tilbake på denne eller andre endringer, hva har du lært?*
  - i. *Pluss og minus-punkt (Konkrete eksempler)?*
- b. *Hvordan ville dere ha gått frem ved gjennomføring av en slik prosess?*
- c. *Hva anser dere som viktig for prosessen?*
- d. *Hva gjør at en prosess ikke er ideell?*

“Nå har vi fått veldig mye nyttig og viktig informasjon - vi skal snart gi oss nå”

- **Har sekretær noe å tilføye?**

**Fase 4: Tilbakeblikk****5. Oppsummering (5 min)**

- *Hvordan har det vært for dere å være med i fokusgruppen? Hva har vært bra, og hva har vært dårlig?*
- *Moderator ser til at intervjuet avsluttes på avtalt tid → kl 15:30*

**Forslag ved dårlig tid**

- *”Dette er utrolig spennende, men nå går tiden i fra oss”*

## Appendiks B: Invitasjon til deltakelse for Hordaland fylkeskommune

### Ansattes opplevelse av kommune og regions sammenslåing



Hei,

Ønsker du å delta i et fokusgruppeintervju om Vestland fylket? Vi vil invitere deg til et forskningsprosjekt som er en del av en masteroppgave, og et samarbeid mellom Universitetet i Bergen, Uni Research helse, og Hordaland fylkeskommune. Vi ønsker å finne ut mer om hvordan ansatte opplever kommune og regionsreformen.

#### Hva innebærer studien?

Som deltaker i studien vil du delta i et gruppeintervju sammen med 6-8 andre ansatte i fylkeskommunen. Intervjuet skjer på fylkeshuset og tar ca 90 minutter. Du kan velge mellom to tidspunkt:

- 28. november 10:00-11:30
- 7. desember 14:00-15:30.

All informasjon fra samtalen vil behandles fortrolig og konfidensielt, og kun bli tilgjengelig for forskere i prosjektet. Andre personer enn forskerne vil kun få tilgang til data i anonymisert form.

#### Hvilke formål har forskningsprosjektet?

- Undersøke hvordan ansatte i kommunal sektor opplever endringsprosessene de står i.
- Utvikle kunnskap om endringsprosesser i kommuner, og hvordan de kan bli bedre.

#### Hvem blir invitert?

Ansatte i Hordaland Fylkeskommune med arbeidssted på fylkeshuset er invitert til å delta i undersøkelsen.

#### Hvorfor delta?

Ved å delta hjelper du oss med å finne ut mer om hvordan ansatte opplever kommune og regions sammenslåing. Kunnskapen som kommer frem av dette prosjektet vil kunne bidra til å danne et bedre grunnlag for å skape bedre endringsprosesser i offentlig sektor.

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND &amp; SOGN OG

## FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Vi håper du finner prosjektet interessant, og setter stor pris på din deltakelse. Dersom du ønsker å delta kan du sende e-post med navn og kontaktinformasjon til [info.pamelding2017@gmail.com](mailto:info.pamelding2017@gmail.com), i tillegg til å oppgi hvilken av dagene du har mulighet til å delta (eventuelt om du er tilgjengelig begge dagene). Vi vil deretter komme med mer utfyllende informasjon om intervjuet.

Med vennlig hilsen,

Helene Lied & Nina Railo,  
Universitetet i Bergen

**Kontakt:**

Helene Lied

E-post: [REDACTED]

Tlf: [REDACTED]

Nina Railo

E-post: [REDACTED]

Tlf: [REDACTED]



### Appendiks C: Brev til ledelsen



## Fokusgruppeintervju av deltakere i Hordaland fylkeskommune

Kjære “navn på leder”,

Vi ønsker å gjennomføre en fokusgruppestudie med ansatte i fylkeskommunen. Her er vi interessert i å utforske de ansattes opplevelse av kommune- og regions sammenslåing. En fokusgruppestudie innebærer at vi ønsker å samle 12-16 ansatte til to ulike gruppeintervju, der hver deltaker kun vil delta ved et av intervjuene. Her vil vi stille noen spørsmål relatert til deres erfaringer med endring, i tillegg til den endringsprosessen dere nå står i.

Vi henvender oss derfor til deg for å spørre om ansatte i fylkeskommunen vil delta i denne forskningsstudien? Dersom du er positiv til studien vil det for deg innebære å fortelle om prosjektet til dine ansatte, og spørre dem om de kan tenke seg å være med.

For deltakerne vil det innebære å sette av 1,5 time i arbeidstiden for å være med i en gruppesamtale. Det blir servering fra Godt brød, og hver deltaker vil motta et universalgavekort på 500 kr. Vi forstår at det kan være vanskelig å få ansatte til å bruke sin arbeidstid på å være med på et forskningsprosjekt. En slik dugnadsånd er imidlertid svært viktig for videre kunnskapsutvikling, og denne studien vil bidra til økt forståelse for og kunnskap om endringer på arbeidsplassen.

Vi har satt opp to ulike datoer for gjennomføring av gruppesamtale. De ansatte kan velge mellom:

- 28. november 10:00-11:30
- 7. desember 14:00-15:30

Hver deltaker vil kun delta ved en av disse samtalene.

Vedlagt finner du et informasjonsskriv med utdypende informasjon om studien. Vi setter stor pris på om du vil hjelpe til med rekrutteringen, og håper å høre fra deg.

Dersom du har spørsmål kan du ta kontakt med Helene Lied (e-post: [redacted], tlf: [redacted]) eller Nina Railo (e-post: [redacted], tlf: [redacted]).

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG

FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Med vennlig hilsen,  
Helene Lied og Nina Railo  
*Universitetet i Bergen*

## Appendiks D: Utfyllende informasjonsskriv

### Informasjon om forskningsprosjekt angående kommune- og regionsammenslåing



*Hvordan erfarer ansatte i fylkeskommunene endringsprosessen i forbindelse med sammenslåingen av Sogn og Fjordane og Hordaland fylkeskommuner?*

#### Bakgrunn og hensikt

Forskningsprosjektet handler om ansatte i fylkeskommuner som skal slås sammen. Formålet med denne studien er å utvikle kunnskap om hvordan ansatte i kommunal sektor opplever endringsprosessene de står i. Vi ønsker å lære mer om dine forventninger til sammenslåingsprosessen og den nye organisasjonen. Et mål med studien er å skaffe kunnskap som kan bidra til gode og effektive prosesser for kommuner og fylkeskommuner i omstilling.

Prosjektet er en del av en masteroppgave, og en del av et forstudie for et større forskningsprosjekt som er et samarbeid mellom Universitetet i Bergen, Uni Research helse, og din fylkeskommune.

Deltakerne i studien er valgt ut for å speile ulike deler av organisasjonen, og for å reflektere mangfold i faktorer som kjønn, alder og ansiennitet. Deltakerne representerer kun seg selv.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Informasjonen som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien.

Lydopptakene blir overført til en sikker forskningsserver, og gjøres utilgjengelig for andre (kryperes) like etter intervjuet. Kun forskere knyttet til prosjektet vil få tilgang til lydopptaket. Hverken ledelsen eller andre ansatte i Fylkeskommunen vil få tilgang til lydopptaket, eller få informasjon om hvem som har sagt hva. All materiale som inngår i studien, inkludert personopplysninger, vil oppbevares utilgjengelig for utenforstående. Fra lydopptaket vil det bli utarbeidet en transkripsjon uten navn og identifiserende opplysninger. Denne informasjonen vil også være tilgjengelig for én av forskerne som har stilling ved fylkeskommunen. Den vil ikke bli delt med noen andre ansatte. All informasjon vil behandles konfidensielt.

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG  
FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Fra forskningsprosjektet vil det bli publisert en masteroppgave, og kanskje også en vitenskapelig artikkel. Disse vil være anonymisert, slik at det ikke vil være mulig for noen å identifisere deg.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juli 2023. Data vil bli nedlastet på en sikker server hos Universitetet i Bergen frem til prosjektslutt. Deretter vil lydopptakene, deltakerlisten og alle andre personidentifiserbare data slettes.

### **Frivillig deltakelse & mulighet for å trekke sitt samtykke**

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om din identitet bli slettet. Din arbeidsgiver vil ikke informeres om at du har trukket deg. Om du allerede har deltatt i en fokusgruppe sammen med andre vil samtalen fortsatt oppbevares, men ingen av dine bidrag vil bli brukt i masteroppgaven.

### **Godkjenning**

Prosjektet er godkjent av Personvernombudet (NSD) (saksnr. 55234). I tillegg er prosjektet vurdert som ikke søknadspliktig av Regionale Etiske Komiteer (REK-Vest).

## **Appendiks E:** Invitasjon til deltakelse for Sogn og Fjordane fylkeskommune

### Ansattes opplevelse av kommune og regions sammenslåing



Hei,

Ønsker du å delta i et fokusgruppeintervju om Vestland fylket? Vi vil invitere deg til et forskningsprosjekt som er en del av en masteroppgave, og et samarbeid mellom Universitetet i Bergen og Uni Research helse. Vi ønsker å finne ut mer om hvordan ansatte opplever kommune og regionsreformen.

#### **Hva innebærer studien?**

Som deltaker i studien vil du delta i et gruppeintervju sammen med 5-8 andre ansatte i fylkeskommunen. Intervjuet vil finne sted 30. januar. Vi vil sammen med fylkeskommunen legge til rette for at det skal kunne gjennomføres i arbeidstiden, og selve intervjuet vil vare ca. 90 minutter.

All informasjon fra samtalen vil behandles fortrolig og konfidensielt, og kun bli tilgjengelig for forskere i prosjektet. Andre personer enn forskerne vil kun få tilgang til data i anonymisert form.

#### **Hvilke formål har forskningsprosjektet?**

- Undersøke hvordan ansatte i kommunal sektor opplever endringsprosessene de står i.
- Utvikle kunnskap om endringsprosesser i kommuner, og hvordan de kan bli bedre.

#### **Hvem blir invitert?**

Ansatte i Sogn og Fjordane Fylkeskommune med arbeidssted på fylkeshuset er invitert til å delta i undersøkelsen.

#### **Hvorfor delta?**

Ved å delta hjelper du oss med å finne ut mer om hvordan ansatte opplever kommune og regions sammenslåing. Kunnskapen som kommer frem av dette prosjektet vil kunne bidra til å danne et bedre grunnlag for å skape bedre endringsprosesser i offentlig sektor.

## ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND &amp; SOGN OG

## FJORDANE FYLKESKOMMUNER

Vi håper du finner prosjektet interessant, og setter stor pris på din deltakelse. Dersom du ønsker å delta kan du sende e-post med navn og kontaktinformasjon til [info.pamelding2017@gmail.com](mailto:info.pamelding2017@gmail.com). Vi vil deretter komme med mer utfyllende informasjon om intervjuet.

Med vennlig hilsen,

Helene Lied & Nina Railo  
Universitetet i Bergen

**Kontakt:**

Helene Lied

E-post: [REDACTED]

Tlf: [REDACTED]

Nina Railo

E-post: [REDACTED]

Tlf: [REDACTED]

## Appendiks F: Samtykkeerklæring

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

*Hvordan erfarer ansatte i fylkeskommunene endringsprosessen i forbindelse med sammenslåingen av Sogn og Fjordane og Hordaland fylkeskommuner?*

#### **Bakgrunn og hensikt**

Forskningsprosjektet handler om ansatte i fylkeskommuner som skal slås sammen. Formålet med denne studien er å utvikle kunnskap om hvordan ansatte i kommunal sektor opplever endringsprosessene de står i. Vi ønsker å lære mer om dine forventninger til sammenslåingsprosessen, og den nye organisasjonen. Et mål med studien er å skaffe kunnskap som kan bidra til gode og effektive prosesser for kommuner og fylkeskommuner i omstilling.

Prosjektet er en del av en masteroppgave, og en del av et forstudie for et større forskningsprosjekt som er et samarbeid mellom Universitetet i Bergen, Uni Research Helse, og din fylkeskommune.

Deltakerne i studien er valgt ut for å speile ulike deler av organisasjonen, og for å reflektere mangfold i faktorer som kjønn, alder og ansiennitet. Deltakerne representerer kun seg selv.

#### **Hva innebærer studien?**

Som deltaker i studien vil du delta i et gruppeintervju sammen med andre ansatte i fylkeskommunen, som vil vare ca. 90 minutter. Gruppen vil bestå av 5-8 personer, og vil bli ledet av en moderator sammen med en sekretær. Gruppen vil få spørsmål til åpen diskusjon, som vil omhandle temaer som forventninger til sammenslåingen, innstilling og tanker angående prosessen. Alle deltakerne i gruppen forplikter seg til taushet om alt som blir sagt i gruppen.

#### **Mulige fordeler og ulemper**

Studien vil kreve at du setter av tid til gruppeintervjuet. Fylkeskommunen vil gjøre det mulig for deg å delta i din arbeidstid. Vi vil tilstrebe å holde intervjuene i nær avstand til deltakernes arbeidssted. Studien antas ikke å medføre ulemper for deltakerne.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Informasjonen som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien.

Lydopptakene blir overført til en sikker forskningsserver, og gjøres utilgjengelig for andre (krypteres) like etter intervjuet. Kun forskere knyttet til prosjektet vil få tilgang til lydopptaket. Hverken ledelsen eller andre ansatte i Fylkeskommunen vil få tilgang til lydopptaket, eller få informasjon om hvem som har sagt hva. All materiale som inngår i studien, inkludert personopplysninger, vil oppbevares utilgjengelig for utenforstående. Fra lydopptaket vil det bli utarbeidet en transkripsjon uten navn og identifiserende opplysninger. Denne informasjonen vil også være tilgjengelig for én av forskerne som har stilling ved

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG

FJORDANE FYLKESKOMMUNER

fylkeskommunen. Den vil ikke bli delt med noen andre ansatte. All informasjon vil bli behandlet konfidensielt.

Fra forskningsprosjektet vil det bli publisert en masteroppgave, og kanskje også en vitenskapelig artikkel. Disse vil bli anonymisert, slik at det ikke vil være mulig for noen å identifisere deg.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juli 2023. Data vil bli nedlastet på en sikker server hos Universitetet i Bergen frem til prosjektslutt. Deretter vil lydopptakene, deltakerlisten og alle andre personidentifisert data slettes.

### **Frivillig deltakelse & mulighet for å trekke sitt samtykke**

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om din identitet bli slettet. Din arbeidsgiver vil ikke informeres om at du har trukket deg. Om du allerede har deltatt i en fokusgruppe sammen med andre vil samtalene fortsatt oppbevares, men ingen av dine bidrag vil bli brukt i masteroppgaven.

Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæring på siste side. Om du nå sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke. Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte oss på telefon: [REDACTED] (Nina Railo)/ [REDACTED] (Helene Lied), eller på e-post: info.pamelding2017@gmail.com.

### **Godkjenning**

Prosjektet er godkjent av Personvernombudet (NSD) (saksnr. 55234). I tillegg er prosjektet vurdert ikke-søknadspliktig av Regionale Etsiske Komiteer (REK-Vest).

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg er villig til å delta i studien

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

---

(Signert, rolle i studien, dato)



## Appendiks G: Tilbakemelding fra Norsk senter for forskningsdata



Magnus Odeen  
Krinkelkroken 1  
5005 BERGEN

Vår dato: 13.09.2017

Vår ref: 55234 / 3 / LH

Deres dato:

Deres ref:

### Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.08.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>55234</i>	<i>Ansattes opplevelse av kommune og regionssammenslåing</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Uni Research AS, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Magnus Odeen</i>
<i>Student</i>	<i>Nina Railo</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget [skjema](#). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en [offentlig database](#).

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.07.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Dersom noe er uklart ta gjerne kontakt over telefon.

Vennlig hilsen

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

**Appendiks H: Endringsmelding til Norsk senter for forskningsdata**

Magnus Odeen  
Uni Helse Uni Research  
Krinkelkroken 1  
5005 BERGEN

Vår dato: 21.12.2017

Vår ref: 55234/5/LH/LR

Deres dato:

Deres ref:

**BEKREFTELSE PÅ ENDRING**

Vi viser til endringsmelding mottatt 30.10.2017 for prosjektet;

55234

*Ansattes opplevelse av kommune og regionsammenslåing*

Endringene gjelder overføring av behandlingsansvar for forskningsprosjektet, endring av tilgang til datamaterialet, samt utsettelse av prosjektslutt.

Det vises til epost fra instituttleder ved Uni Research AS mottatt (08.12.2017) og epost fra instituttleder ved Universitetet i Bergen datert (30.11.2017), vedrørende overføring av behandlingsansvar for forskningsprosjektet.

Begge institusjoner bekrefter at databehandlingsansvaret for prosjektet skal overføres fra Uni Research AS til Universitetet i Bergen og at Anette Harris ved Universitetet i Bergen tar over ansvaret som daglig ansvarlig for prosjektet.

Personvernombudet for forskning ved NSD - Norsk senter for forskningsdata bekrefter med dette at overføringen er registrert og at Universitetet i Bergen nå står oppført som behandlingsansvarlig for prosjektet i våre systemer.

I tillegg har vi registrert at tidligere prosjektleder, Magnus Odeén, ikke vil ha tilgang til datamaterialet. Det vil kun være Anette Harris, masterstudentene, samt Monica Rydland (NHH) og Inger Stensaker (NHH) som vil ha tilgang til data.

Videre har vi registrert at ny dato for prosjektslutt er satt til 01.07.2023, jf. informasjonsskriv mottatt 30.10.2017. Vi legger til grunn at samtlige deltakere i prosjektet blir informert om ny prosjektslutt.

Personvernombudet forutsetter at prosjektopplegget for øvrig gjennomføres i tråd med det som tidligere er innmeldt, og personvernombudets tilbakemeldinger. Vi vil ta ny kontakt ved prosjektslutt.

Vennlig hilsen

  
Marianne Høgetveit Myhren

  
Lise Aasen Haveraaen

Kopi: Nina Railo  
Anette Harris

ANSATTES ERFARINGER MED SAMMENSLÅINGEN MELLOM HORDALAND & SOGN OG

FJORDANE FYLKESKOMMUNER

### Appendiks I: Framleggingsvurdering av REK Vest-Norge

Vår ref. nr.: 2017/1473

Prosjekttittel: "Ansattes opplevelse av kommune og regions sammenslåing"

Prosjektleder: Magnus Odeen

Til Magnus Odeen.

Vi viser til Framleggingsvurdering mottatt 02.08.2017. Henvendelsen er vurdert av REK vest ved sekretariatet.

Generelt om fremleggingsplikten for REK

Helseforskningsloven gjelder for medisinsk og helsefaglig forskning på mennesker, humant biologisk materiale eller helseopplysninger. Medisinsk og helsefaglig forskning defineres som virksomhet som utføres med vitenskapelig metodikk for å skaffe til veie ny kunnskap om helse og sykdom. Slike prosjekter må søke REK.

Vurdering av om prosjektet er fremleggingspliktig

Etter min oppfatning er dette prosjektet ikke fremleggingspliktig for REK.

Forskningsprosjektet handler om ansatte i kommuner og fylkeskommuner som skal slås sammen. Målet med prosjektet er å lære mer om ansattes forventninger til sammenslåingsprosessen og den nye organisasjonen. Hvilke deler av prosessen ser man positivt på, og har man noen deler av prosessen man er bekymret for? Det vil ikke bli innhentet helseopplysninger om deltakerne. REK vest oppfatter at formålet med studien ikke er å søke etter ny kunnskap om helse og sykdom som sådan og finner at studien faller utenfor helseforskningsloven. Du trenger dermed ikke å søke REK. Du bør kontakte personvernombudet for om studien må meldes dit.

Vi gjør oppmerksom på at konklusjonen er å anse som veiledende, jf. forvaltningslovens § 11. Dersom du likevel ønsker å søke REK vil søknaden blir behandlet i komitémøte og det vil bli fattet enkeltvedtak etter forvaltningsloven.

Med vennlig hilsen

Camilla Gjerstad

rådgiver

[post@helseforskning.etikkom.no](mailto:post@helseforskning.etikkom.no)<mailto:[post@helseforskning.etikkom.no](mailto:post@helseforskning.etikkom.no)>

T: 55978499

Regional komité for medisinsk og helsefaglig  
forskningsetikk REK vest-Norge (REK vest)

<http://helseforskning.etikkom.no>

[SPREK banner 20100316.jpg]