



Høgskulen  
på Vestlandet

# MASTEROPPGÅVE

Sunnfjord kommune – prosess og strategi

Sunnfjord kommune – process and strategy

**Camilla Lovise Elvebakk Stein**

Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing og utdanningsleiing

Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap. Institutt for samfunnsvitskap

14.06.2019

Eg stadfestar at arbeidet er sjølvstendig utarbeida, og at referansar/kjeldetilvisingar til alle kjelder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10

## Forord

Denne masteroppgåva er skriven som ein del av masterstudiet i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing, og markerer slutten på fire lærerik år på deltidsstudiet ved Høgskulen på Vestlandet. Masteroppgåva utgjer 30 studiepoeng. Gjennom arbeidet mitt som einingsleiar i Heimetenesta i Førde kommune er eg involvert i samanslåingsprosessen mot nye Sunnfjord kommune. På bakgrunn av dette, har eg valt å forske på korleis tilsette i dei fire kommunane Jølster, Gaular, Førde og Naustdal vurderer samanslåingsprosessen, og kvifor dei vurderer den slik.

Eg ynskjer å takke rettleiaren min, professor Oddbjørn Bukve, som har vore til stor hjelp under heile skriveprosessen. Tusen takk for konstruktive tilbakemeldingar, motiverande ord og engasjement i prosjektet mitt.

Til vener og medstudentane mine i «firarbanden» ynskjer eg å rette ei stor takk for oppmuntring og ikkje minst gode avbrekk frå ei elles krevjande studietid. Takk til fjella rundt Førde som eg har trakka ned for å sortere tankar og fylle på energi. Tusen takk til min tolmodige familie, som har halde ut med ein stressa og fråverande versjon av meg det siste halvåret.

Prosessen med å skrive oppgåva har vore intens, då eg etter beste evne har forsøkt å balansere studie, fulltids leiarjobb og familieliv. Til tross for utfordringar og stor tidsoptimisme, har arbeidet med masteroppgåva vore både spanande og lærerikt. Det er med stoltheit eg avsluttar studiet. Kunnskapen eg har tileigna meg tek eg med meg inn i virket mitt.

Førde, 14. juni 2019

Camilla Lovise Elvebakk Stein

## Samandrag

Kommunereforma skal legge grunnlaget for sterkare kommunar som kan ivareta velferdsoppgåver både no og i framtida, samt å sikre gode lokalsamfunn for innbyggjarane. Målet for reforma er større kommunar med betre kapasitet og kompetanse, som vil legge til rette for gode og likeverdige tenester over heile landet. Dei fire kommunane Naustdal, Gaular, Førde og Jølster blir 01.01.20 slått saman til Sunnfjord kommune. Vedtaket om samanslåing er gjort på grunnlag av resultat frå folkeavrøystingar, innbyggjarhøyringar og vedteken intensjonsavtale. Tilsette i dei fire eksisterande kommunane har ansvar for å iverksetje og implementere reforma og det er nettopp denne prosessen eg ynskjer å studere. Eg har utforma følgjande problemstilling:

*Korleis vurderer tilsette utfordringane og prosessen i kommunesamanslåinga, og kvifor?*

Data til prosjektet er henta frå ei elektronisk spørjeundersøking som blei gjennomført i februar 2019. 414 tilsette i dei eksisterande kommunane har svart heilt eller delvis på undersøkinga. Ei kvantitativ tilnærming er nytta for å svare på problemstillinga, og datamaterialet er analysert gjennom statistikkprogrammet Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Hovudfunna viser at tre av fire tilsette opplever å ha motteke relevant og nyttig informasjon, halvparten vurderer å vere involvert i avgjerder som vedkjem samanslåinga, og i underkant av ein av tre opplever å ha reell påverknad på prosessen. Over halvparten av alle tilsette fryktar i liten grad å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Dei bivarierte analysane indikerer at det er statistisk signifikante forskjellar i korleis tilsette vurderer utfordringane og prosessen i kommunesamanslåinga i høve kontekstuelle og prosessuelle forhold.

For å forstå og forklare funna frå prosjektet nyttar eg iverksetjingsteori, teori om endringsstrategiar og organisasjonsstruktur- og kultur som eit teoretisk bakteppe for å forstå og forklare funna frå prosjektet mitt. Analysen viser at strukturelle forhold som kva kommune ein er tilsett i, stillingstype og sektor påverkar tilsette si vurdering av samanslåingsprosessen. Leiurar og tilsette i støtte/stab er dei som er mest positive, noko som truleg kan forklarast med at det er denne gruppa som i størst grad er involvert i prosessarbeidet. Tilsette i den største kommunen fryktar i minst grad å misse kontroll over eigen arbeidssituasjon, medan dei tre mindre kommunane uttrykker meir bekymring i høve dette. Organisasjonskulturen i dei eksisterande kommunane ser ut til å vere prega av samarbeid og deltaking. Mange tilsette ser

på arbeidsstaden sin som dynamisk og nyskapande og prega av rausheit ovanfor kvarandre. Nesten alle ser på seg sjølv som ansvarlege for å bidra til utvikling og endring på eigen arbeidsstad. Leiarstrategien til Sunnfjord kommune ser ut til å vere omfatta av element frå ulike endringsstrategiar, der ein både har fokus på menneska i endringsprosessen og samstundes er oppteken av strategiar, struktur og system. Med bakgrunn i funna i prosjektet kan implementeringa av reforma i Sunnfjord kommune skildrast som ei administrativ iverksetting. Frå politisk og administrativt hald blir dette arbeidet styrt ovanfrå-og-ned gjennom klare vedtak og låg grad av usemje. Samanslåingsprosessen viser totalt sett teikn til å ha gått bra så langt, sjølv om prosessen blir vurdert svært ulikt av informantane.

## Abstract

The municipal reform is supposed to ensure a basis for stronger municipalities to enable them to perform welfare tasks in the present and for the future, as well as ensuring good local communities for the inhabitants. The goals of the reform are to provide larger municipalities with better capacity and expertise, which will facilitate good and equal services throughout the country. The four municipalities Naustdal, Gaular, Førde and Jølster will 01.01.20 be merged into Sunnfjord municipality. The decision of merging has been made based on results from public referendums, residents` hearings and the approved letter of intent. The employees in the four existing municipalities are responsible for implementing this political reform, and I have examined this process. I have designed the following thesis question:

*How does the employees consider the challenges and the process of the municipal merger, and why?*

The project builds on an electronic survey that was completed in February 2019. 414 employees responded completely or partially to the survey. A quantitative approach was used to answer the thesis question, and the data material is analysed through the statistical program "Statistical Package for Social Sciences" (SPSS). The main findings show that three out of four employees agree in receiving relevant and useful information. Half of the informants consider being involved in decisions regarding the merge, and less than one out of three experience that they have real impact on the process. More than half of all employees do not fear to lose control of their work situation. The bivariate analyses indicate that there are statistically significant differences in how the employees consider the challenges and the process in municipal mergers in relation to contextual and procedural matters.

Theories of organizational structure, organizational culture, implementation and change strategies has been used as a theoretical background for understanding and explaining the findings from the project. The analysis shows that structural factors such as what municipality one works in, as well as what kind of position and which sector, affects the employees' review of the merging process. Managers and employees in support/staff are the most positive, which may be explained by the fact that this is the group that is most involved in the process work. Employees in the largest municipality fear losing control of their work situation least, while the three smaller municipalities express more concern regarding this. The organizational cultures in the existing municipalities seems to be characterized by cooperation and participation. Many of the employees looks at their workplace as dynamic and innovative, and characterized by generosity for each other. Almost everyone sees themselves as a responsible person to contribute to development and change in their own workplace. The managementstrategy in Sunnfjord municipality appears to be comprised of elements from various change strategies, where they focus on people in the process of change, as well as strategies, structures and systems. Based on the findings in this project, the implementation of the reform in Sunnfjord can be described as an administrative implementation. From a political and administrative level, this process is top-down controlled through low ambiguity and low levels of conflict. Overall, the merging process so far shows signs of turning out well, although there were pronounced differences in the feedback from the informants.

## **Innhald**

<b>Forord</b>	<b>ii</b>
<b>Samandrag</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract</b>	<b>iv</b>
<b>Tabellar</b>	<b>x</b>
<b>Figurar</b>	<b>xiv</b>
<b>1 Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Kontekst</i>	1
1.2 <i>Fellesnemnda og vidare prosessarbeid</i>	5
1.3 <i>Utfordringsbilete</i>	7
1.4 <i>Prinsipp for organiseringa</i>	9
1.5 <i>Presentasjon av problemstilling</i>	10
<b>2 Kunnskapsstatus</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Utfordringar og moglegheiter knytt til reformer i det offentlege</i>	11
2.2 <i>Organisasjonsendring</i>	13
2.3 <i>Oppsummering av kunnskapsstatus</i>	14
<b>3 Teori</b>	<b>15</b>
3.1 <i>Organisasjonsstruktur</i>	15
3.2 <i>Organisasjonskultur</i>	17
3.3 <i>Endringsstrategiar</i>	20
3.4 <i>Iverksetjingsteori</i>	25
3.5 <i>Top-down og bottom-up-tilnærminga</i>	26
3.5.1 <i>Ambiguity-Conflict modellen</i>	28
3.6 <i>Operasjonalisering av problemstilling</i>	31
<b>4 Forskingsdesign og metode</b>	<b>34</b>
4.1 <i>Vitskapsteoretisk og metodisk forankring</i>	34
4.2 <i>Datamateriale – surveyundersøking med spørjeskjema</i>	35
4.3 <i>Utval og representativitet</i>	37
4.3.1 <i>Kommune</i>	38
4.3.2 <i>Alder</i>	39
4.3.3 <i>Tilsetting</i>	39

4.3.4	Sektor	39
4.3.5	Stillingstype	40
4.3.6	Verv	40
4.4	<i>Validitet, reliabilitet og etisk forskingspraksis</i>	41
4.4.1	Reliabilitet og validitet	41
4.4.2	Personvern	43
4.4.3	Etiske refleksjonar kring eiga rolle i forskingsprosjektet	44
4.5	<i>Dataanalysen</i>	45
4.5.1	Bivariate analysar	45
<b>5</b>	<b>Funn</b>	<b>48</b>
5.1	<i>Informasjon til tilsette om prosessen</i>	48
5.1.1	Samanhengen mellom motteke relevant og nyttig informasjon og strukturtrekk	49
5.1.2	Samanhengen mellom motteke relevant og nyttig informasjon og kulturtrekk	50
5.1.3	Samanhengen mellom motteke relevant og nyttig informasjon og leiingsstrategi	52
5.1.4	Samanhengen mellom motteke relevant og nyttig informasjon og iverksetjing	54
5.1.5	Oppsummering	56
5.2	<i>Involvering i prosessen</i>	57
5.2.1	Samanhengen mellom involvering i avgjerder og strukturtrekk	57
5.2.2	Samanhengen mellom involvering i avgjerder og kulturtrekk	59
5.2.3	Samanhengen mellom involvering i avgjerder og leiingsstrategi	60
5.2.4	Samanhengen mellom involvering i avgjerder og iverksetjing	62
5.2.5	Oppsummering	64
5.3	<i>Tilsette sin påverknad på prosessen</i>	65
5.3.1	Samanhengen mellom påverknad på prosessen og strukturtrekk	66
5.3.2	Samanhengen mellom eigen påverknad på prosessen og kulturtrekk	67
5.3.3	Samanhengen mellom eigen påverknad på prosessen og leiingsstrategi	69
5.3.4	Samanhengen mellom påverknad på prosessen og iverksetjingsfaktorar	71
5.3.5	Oppsummering	73
5.4	<i>Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon</i>	74
5.4.1	Samanhengen mellom frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon og strukturtrekk	75

5.4.2	Samanhengen mellom frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon og kulturtrekk	76
5.4.3	Samanhengen mellom frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon og leiingsstrategi	77
5.4.4	Samanhengen mellom frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon og iverksetjingsfaktorar	79
5.4.5	Oppsummering	81
5.5	<i>Oppsummering av bivariate analysar</i>	82
5.5.1	Organisasjonsstruktur	83
5.5.2	Organisasjonskultur	83
5.5.3	Leiingsstrategi	83
5.5.4	Iverksetjing	84
5.6	<i>Andre funn</i>	85
<b>6</b>	<b>Drøfting av funna</b>	<b>87</b>
6.1	<i>Organisasjonsstruktur</i>	87
6.1.1	Kommune	87
6.1.2	Stillingstype	88
6.1.3	Sektor	91
6.2	<i>Organisasjonskultur</i>	92
6.3	<i>Endringsstrategi</i>	95
6.3.1	Endringsprosessen i Sunnfjord – strategi E eller strategi O?	95
6.3.2	Diktatorisk omforming – deltakande utvikling	97
6.4	<i>Iverksetjing</i>	98
6.5	<i>Openheit for endring i Sunnfjord?</i>	101
<b>7</b>	<b>Avsluttande vurderingar og konklusjon</b>	<b>103</b>
7.1	<i>Korleis vurderer dei tilsette samanslåingsprosessen?</i>	103
7.2	<i>Korleis vurderer dei tilsette utfordringane og moglegheitene ved ei kommunesamanslåing?</i>	103
7.3	<i>Kva faktorar opplever dei tilsette som fremjande eller hemmande for å takle utfordringane og prosessen?</i>	104
7.3.1	Organisasjonsstruktur	104
7.3.2	Organisasjonskultur	104
7.3.3	Leiingsstrategi	105



7.3.4	Iverksetting	105
7.4	<i>Veikskapar ved oppgåva og vidare forskning</i>	106
	<b>Referanseliste</b>	<b>107</b>
	<b>Vedlegg 1: Distribusjonsmelding spørjeundersøking</b>	<b>110</b>
	<b>Vedlegg 2: Informasjonsskriv spørjeundersøking</b>	<b>111</b>
	<b>Vedlegg 3: Spørjeskjema</b>	<b>113</b>

## Tabellar

Tabell 1.1: Oversikt over fordeling av innbyggjarar, årsverk og tilsette i Naustdal, Jølster, Gaular og Førde kommune.	2
Tabell 1.2: Basisfakta om Førde kommune.	3
Tabell 1.3: Basisfakta om Naustdal kommune.	4
Tabell 1.4: Basisfakta om Jølster kommune.	4
Tabell 1.5: Basisfakta om Gaular kommune.	5
Figur 1.1: Prinsippskisse for organisering av samanslåingsprosessen.	6
Figur 3.4: Samanhengen mellom kulturuttrykk, kulturinnhald og kulturtema.	18
Tabell 3.1: Dei tre kulturnivåa.	18
Tabell 3.2: Fire hovudtypar endringsstrategiar.	20
Tabell 3.3: Oversikt over hovudforskjellane mellom dei to strategiane.	23
Figur 3.2: Endringskontekst, innhald, og prosess i ulike fasar av endring.	24
Figur 3.3: Forholdet mellom innhald, prosess, kontekst og individuelle eigenskapar i høve beredskap for endring.	25
Tabell 3.4: Stilisert oversikt over dei ulike iverksetjingsfasane.	26
Tabell 3.5: Samanlikning av ovanfrå-og-ned og nedanfrå-og-opp-tilnærmingane.	28
Figur 3.1: Ambiguity-Conflict Matrix: Iverksetjingsprosessen.	29
Figur 3.5: Analysemodell for prosjektet mitt.	32
Tabell 4.1: Fordeling av respondentar som har gjennomført undersøkinga i dei fire kommunane.	38
Tabell 4.2: Oversikt over tal respondentar som har motteke undersøkinga og som har svart fordelt på kommune.	38
Tabell 4.3: Aldersfordelinga på respondentane både kommunevis og samla.	39
Tabell 4.4: Type tilsetting fordelt på kommune og totalt.	39
Tabell 4.5: Sektor fordelt på kommune og totalt.	39
Tabell 4.6: Stillingstype fordelt på kommune og totalt.	40
Tabell 4.7: Ulike typar verv i organisasjonen fordelt på kommune og totalt.	40
Tabell 4.8: Døme på kji-kvadrattest henta frå SPSS.	47
Tabell 5.1: Motteke relevant og nyttig informasjon om kommunesamanslåinga.	48
Tabell 5.2: Motteke relevant og nyttig informasjon etter kommune.	49
Tabell 5.3: Motteke relevant og nyttig informasjon etter stillingstype.	49
Tabell 5.4: Motteke relevant og nyttig informasjon etter sektor.	50

Tabell 5.5: Motteke relevant og nyttig informasjon etter om ein arbeider i ein organisasjon som ein vurderer er dynamisk og nyskapande.	50
Tabell 5.6: Motteke relevant og nyttig informasjon etter om ein arbeider i ein organisasjon ein vurderer som prega av samarbeid og deltaking.	51
Tabell 5.7: Motteke relevant og nyttig informasjon etter om ein arbeider på ein arbeidsstad ein vurderer ein er rause ovanfor kvarandre.	51
Tabell 5.8: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein vurderer leiinga som instruerande og kommanderande.	52
Tabell 5.9: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein vurderer leiinga som delegerande og støttande.	52
Tabell 5.10: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system.	52
Tabell 5.11: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen.	53
Tabell 5.12: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad målsetjingane blir vurdert som tydelege.	54
Tabell 5.13: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad tilsette vurderer om det har vore semje om målsettingane.	54
Tabell 5.14: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad framgangsmåten blir vurdert som tydeleg.	55
Tabell 5.15: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein vurderer at det har vore semje om val av framgangsmåte.	55
Tabell 5.16: Oversikt over signifikansverdiane for samanhengen mellom avhengig variabel informasjon og uavhengige variablar.	56
Tabell 5.17: Eigen involvering i avgjerder i kommunesamanslåinga.	57
Tabell 5.18: Involvering i avgjerder etter kommune.	57
Tabell 5.19: Involvering i avgjerder etter stillingstype.	58
Tabell 5.20: Involvering i avgjerder etter sektor.	58
Tabell 5.21: Involvering i avgjerder etter om ein arbeider i ein organisasjon som ein vurderer er dynamisk og nyskapande.	59
Tabell 5.22: Involvering i avgjerder etter om ein arbeider i ein organisasjon ein vurderer som prega av samarbeid og deltaking.	59
Tabell 5.23: Involvering i avgjerder etter om ein arbeider på ein arbeidsstad der ein vurderer ein er rause ovanfor kvarandre.	60

Tabell 5.24: Involvering i avgjerder etter i kva grad ein vurderer leiinga som instruerande og kommanderande.	60
Tabell 5.25: Involvering i avgjerder etter i kva grad ein vurderer leiinga som delegerande og støttande.	61
Tabell 5.26: Involvering i avgjerder etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system.	61
Tabell 5.27: Involvering i avgjerder etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen.	62
Tabell 5.28: Involvering i avgjerder etter i kva grad målsetjingane blir vurdert som tydelege.	62
Tabell 5.29: Involvering i avgjerder etter i kva grad tilsette vurderer om det har vore semje om målsettingane.	63
Tabell 5.30: Involvering i avgjerder etter i kva grad framgangsmåten blir vurdert som tydeleg.	63
Tabell 5.31: Involvering i avgjerder etter i kva grad ein vurderer at det har vore semje om val av framgangsmåte.	64
Tabell 5.32: Oversikt over signifikansverdiane for samanhengen mellom avhengig variabel involvering og uavhengige variablar.	64
Tabell 5.33: Eigen påverknad på prosessen.	65
Tabell 5.34: Eigen påverknad på prosessen etter kommune.	66
Tabell 5.35: Eigen påverknad på prosessen etter stillingstype.	66
Tabell 5.36: Eigen påverknad på prosessen etter sektor.	67
Tabell 5.37: Eigen påverknad på prosessen etter om ein arbeider i ein organisasjon som ein vurderer er dynamisk og nyskapande.	67
Tabell 5.38: Eigen påverknad på prosessen etter om ein arbeider i ein organisasjon ein vurderer som prega av samarbeid og deltaking.	68
Tabell 5.39: Eigen påverknad på prosessen etter om ein arbeider på ein arbeidsstad ein vurderer ein er rause ovanfor kvarandre.	68
Tabell 5.40: Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad ein vurderer leiinga som instruerande og kommanderande.	69
Tabell 5.41: Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad ein vurderer leiinga som delegerande og støttande.	69
Tabell 5.42: Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system.	70

Tabell 5.43: Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen.	70
Tabell 5.44: Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad målsetjingane blir vurdert som tydelege.	71
Tabell 5.45: Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad tilsette vurderer om det har vore semje om målsettingane.	71
Tabell 5.46: Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad framgangsmåten blir vurdert som tydeleg.	72
Tabell 5.47: Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad ein vurderer at det har vore semje om val av framgangsmåte.	72
Tabell 5.48: Oversikt over signifikansverdiane for samanhengen mellom avhengig variabel påverknad og uavhengige variablar.	73
Tabell 5.49: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon.	74
Tabell 5.50: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon etter kommune.	75
Tabell 5.51: Frykt for miste kontroll over eigen arbeidssituasjon etter stillingstype.	75
Tabell 5.52: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon etter sektor.	76
Tabell 5.53: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter om ein arbeider i ein organisasjon som ein vurderer er dynamisk og nyskapande.	76
Tabell 5.54: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter om ein arbeider i ein organisasjon ein vurderer som prega av samarbeid og deltaking.	77
Tabell 5.55: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter om ein arbeider på ein arbeidsstad ein vurderer ein er rause ovanfor kvarandre.	77
Tabell 5.56: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad ein vurderer leiinga som instruerande og kommanderande.	77
Tabell 5.57: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad ein vurderer leiinga som delegerande og støttande.	78
Tabell 5.58: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system.	78
Tabell 5.59: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen.	79
Tabell 5.60: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad målsetjingane blir vurdert som tydelege.	79
Tabell 5.61: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad tilsette vurderer om det har vore semje om målsettingane.	80

Tabell 5.62: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad framgangsmåten blir vurdert som tydeleg.	80
Tabell 5.63: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad ein vurderer at det har vore semje om val av framgangsmåte.	80
Tabell 5.64: Oversikt over signifikansverdiane for samanhengen mellom avhengig variabel frykt for å miste kontroll og uavhengige variablar.	81
Tabell 5.65: Oversikt over signifikansverdiane for samanhengen mellom avhengige og uavhengige variablar.	82
Tabell 5.66: Endring i synspunkt undervegs i prosessen.	85
Tabell 5.67: Deltaking i prosessarbeidet går ut over ordinære arbeidsoppgåver.	85
Tabell 5.68: Omsyn til målsettingane til noverande kommune.	85
Tabell 5.69: Likeverd i maktbalansen mellom kommunane	86

## Figurar

Figur 1.1: Prinsippskisse for organisering av samanslåingsprosessen.	6
Figur 3.4: Samanhengen mellom kulturuttrykk, kulturinnhald og kulturtema.	18
Figur 3.2: Endringskontekst, innhald, og prosess i ulike fasar av endring.	24
Figur 3.3: Forholdet mellom innhald, prosess, kontekst og individuelle eigenskapar i høve beredskap for endring.	25
Figur 3.1: Ambiguity-Conflict Matrix: Iverksetjingsprosessen.	29
Figur 3.5: Analysemodell for prosjektet mitt.	32

# 1 Introduksjon

*”Sanner vil dele ut nokre millionar  
for å få til kommunefusjonar  
Men det er vel tvilsamt om lokkematen  
kommunane vert tilbydd frå staten  
vil gjere kommunane svoltne nok  
til å stille seg i matkø, pent i flokk”*

(Breiflabben, 2014)

Påstandane i diktet over som stod i lokalavisa Firda i mai 2014 er no tilbakevist. Torsdag 8. Juni 2017 vedtok Stortinget at kommunane Naustdal, Gaular, Jølster og Førde skal slåast saman frå 01.01.2020. I løpet av 2016 har dei fire kommunane gjort gjensidige vedtak om samanslåing. Vedtaka i kommunane er gjort på grunnlag av resultat frå folkeavrøystingar, innbyggjarhøyringar og vedteken intensjonsavtale.

Temaet for denne oppgåva er kommunereforma med fokus på samanslåinga av fire kommunar til nye Sunnfjord kommune.<sup>1</sup> Målet er å finne ut kva som kjenneteiknar iverksetjingsprosessen rundt denne kommunesamanslåinga. Vidare vil eg studere korleis samanslåingsprosessen blir organisert og gjennomført, kva utfordringar og moglegheiter leiurar og medarbeidarar opplever i prosessen, samt kva faktorar som er fremjande og hemmande slik dei tilsette opplever det. Dette er interessant og relevant fordi å jobbe i ein organisasjon i endring er utfordrande. Samstundes som drifta skal gå som normalt, skal ein få oppslutning hjå dei tilsette og klare å motivere dei for endring.

## 1.1 Kontekst

Kommunereforma skal legge grunnlaget for sterkare kommunar som kan ivareta velferdsoppgåver både no og i framtida, samt å sikre gode lokalsamfunn for innbyggjarane. Målet for reforma er større kommunar med betre kapasitet og kompetanse, som vil legge til rette for gode og likeverdige tenester over heile landet. Kommunesektoren skal bli betre i stand til å løyse nasjonale utfordringar. Kommunegrensene skal i større grad vere tilpassa naturleg bu- og arbeidsmarknadsregionar. Bærekraftige og økonomisk robuste kommunar vil legge til rette for ein meir effektiv ressursbruk innanfor avgrensa økonomiske rårer. Større

---

<sup>1</sup> Deler av denne teksten er henta frå eksamensoppgåvene mine i kurs ME6-500 Forskingsstrategiar og metode, haust 2017, og OR6-502 Styring, omstilling og leiing, vår 2018. Desse oppgåvene var førebunde arbeid til metode- og teoridelen i masteroppgåva i organisasjon og leiing.

og meir robuste kommunar kan få fleire oppgåver, noko som vil gje auka makt lokalt og redusere behovet for interkommunale løysingar (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014-2015).

Regjeringa gav kommunane tid fram til sommaren 2016 til å gjennomføre ”nabopraten” som skulle føre fram til søknadar om kommunesamanslåing. Mange kommunar har hatt prosessar som har leia fram til vedtak om frivillig samanslåing, der nye Sunnfjord kommune er ein av desse. Dei aktuelle kommunane skal inn ein krevjande endringsprosess. Samordninga betyr at fire kommunar skal bli til ein. Fire kommunar som i dag har ulike organisering, ulike dataverkty, ulike prioriteringar i tenestene, ulike kulturar og så vidare. Sunnfjord kommune blir den sjette største kommunen i den nye vestlandsfylket, og vil ha over 2100 tilsette.

<i>Kommune</i>	<i>Innbyggjarar</i>	<i>Årsverk</i>	<i>Tilsette</i>
<i>Naustdal</i>	2 848	207	263
<i>Jølster</i>	3 049	270	366
<i>Gaular</i>	2 966	200	250
<i>Førde</i>	13 009	955	1250
<b>Sum</b>	<b>21 872</b>	<b>1632</b>	<b>2 129</b>

Tabell 1.1: Oversikt over fordeling av innbyggjarar, årsverk og tilsette i Naustdal, Jølster, Gaular og Førde kommune. Tal per 1.1.2017 (Østenstad, 2018).

Under viser eg skjematisk den politiske og administrative organiseringa av kommunane slik dei ser ut i dag. Oversikta er omarbeidd frå PWC og Telemarksforskning (2015) sin rapport ”Kommunereform Sunnfjord. Utgreiing 2: Politisk og administrativ organisering”, og oppdatert etter heimesidene til dei respektive kommunane.

<b>Basisfakta om Førde kommune</b>	
<b>Kommunesenter</b>	Førde
<b>Pendling</b>	Inn: 2647 personar Ut: 523 personar
<b>Næringar</b>	Primær: 2% Sekundær: 14% Tertiær: 84%
<b>Politisk organisering</b>	
<b>Kommunestyre</b>	Bystyremedlemmar: 27 Partipolitisk samansetting: H (6), Ap (9), SP (4), SV (2), V(2), KrF (2), FrP (1), MDG (1) Ordførar: Olve Grotle (H)
<b>Utval/komitear</b>	Bystyret -Finanskomité -Levekårskomité -Samfunns- og utviklingskomité



	-Planutval -Formannskap
<b>Administrativ organisering og tenester</b>	
<b>Organisasjonsmodell</b>	To-nivå
<b>Organisering av rådmannsnivået</b>	Rådmann med leiargruppe (4 kommunalsjefar)
<b>Stabsfunksjonar</b>	-Fagutvikling og koordinering -Personal- og serviceeininga -SYS-IKT -Rekneskap og Skatt
<b>Oppvekst</b>	-10 barnehagar -9 skular -Norsksenteret -PPT
<b>Helse og omsorg</b>	-Korttidseininga -Langtidseininga -Skjerma eining -Kjøkken -Legeteneste og rehabilitering -Helsestasjon -Barnevern -Heimeteneste -Psykiatriteneste -Bu- og miljøteneste -Bu- og avlastningsteneste -Tildelingseining -Førde ressurscenter
<b>Teknisk</b>	-Byggesak og arealforvaltning -Forvaltning, drift og vedlikehald -Teknisk drift
<b>Kultur</b>	-Kultureininga -Førde kulturskule

Tabell 1.2: Basisfakta om Førde kommune.

<b>Basisfakta om Naustdal kommune</b>	
<b>Kommunesenter</b>	Naustdal
<b>Pendling</b>	Inn: 118 personar Ut: 806 personar
<b>Næringar</b>	Primær: 10% Sekundær: 24% Tertiær: 66%
<b>Politisk organisering</b>	
<b>Kommunestyre</b>	Kommunestyremedlemmar: 21 Partipolitisk samansetting: Ap (9), H (2), SP (4), KrF (1), V (1), SV (4) Ordførar: Håkon Myrvang (Ap)
<b>Utval/komitear</b>	-Komité for helse og sosial -Komité for landbruk-teknikk og miljø -Komité for oppvekst og kultur -Utval for plansaker
<b>Administrativ organisering og tenester</b>	
<b>Organisasjonsmodell</b>	To-nivå
<b>Organisering av rådmannsnivået</b>	Rådmann og 4 kommunalsjefar
<b>Stabsfunksjonar</b>	-Kommunalsjef for samfunnsutvikling -Oppvekstutviklar -Koordinerande eining -Rådgevar helse/sosial -IKT koordinator -Avdelingsleiar Servicekontoret

	-Økonomi, rekneskap og skatt
<b>Oppvekst</b>	-3 barnehagar -2 skular
<b>Helse og sosial</b>	-Sjukeheimen (sjukeheim, kjøkken og vaskeri) -Open omsorg (heimesjukepleie og heimehjelp) -Heimetenester for funksjonshemma -Helse (legeteneste, helsestasjon, fysioterapi og psykisk helse) -NAV
<b>Samfunnsutvikling</b>	-Plan og landbruk -Teknisk drift og forvaltning -Bibliotek -Kultur og fritid

Tabell 1.3: Basisfakta om Naustdal kommune.

<b>Basisfakta om Jølster kommune</b>	
<b>Kommunesenter</b>	Skei
<b>Pendling</b>	Inn: 174 personar Ut: 681 personar
<b>Næringar</b>	Primær: 14% Sekundær: 19% Tertiær: 67%
<b>Politisk organisering</b>	
<b>Kommunestyre</b>	Kommunestyremedlemmar: 25 Partipolitisk samansetting: Sp (12), SV (2), Ap (4), KrF (1), H (3), V (3) Ordførar: Oddmund Klakegg (SP)
<b>Utval/komitear</b>	-Utval for oppvekst, kultur og helse -Utval for plan og utvikling -Formannskap
<b>Administrativ organisering og tenester</b>	
<b>Organisasjonsmodell</b>	To-nivå
<b>Organisering av rådmannsnivået</b>	Rådmann og 3 kommunalsjefar
<b>Stabsfunksjonar</b>	Tenestekontor (merkantil, økonomi, personale)
<b>Oppvekst</b>	-5 barnehagar (av desse er 3 private) -2 skular
<b>Helse og sosial</b>	-Omsorgssenter -Legesenter -Helsestasjon -Psykisk helsevern -Barnevern -Nav (barnevern, sosialtenesta og flyktingarbeid) -2 heimetenester -Fysioterapi
<b>Plan, næring og drift</b>	-Plan og bygg -Drift og kommunalteknikk -Næring og miljø

Tabell 1.4: Basisfakta om Jølster kommune.

<b>Basisfakta om Gaular kommune</b>	
<b>Kommunesenter</b>	Sande
<b>Pendling</b>	Inn: 207 personar Ut: 648 personar

<b>Næringar</b>	Primær: 13% Sekundær: 12% Tertiær: 76%
<b>Politisk organisering</b>	
<b>Kommunestyre</b>	Kommunestyremedlemmar: 21 Partipolitisk samansetting: Ap (3), H (7), Sp (8), KrF (2), V (1), SV (1) Ordførar: Mathias Råheim (H)
<b>Utval/komitear</b>	-Utval for oppvekst og kultur -Utval for helse og omsorg -Utval for næring og teknisk -Formannskapet
<b>Administrativ organisering og tenester</b>	
<b>Organisasjonsmodell</b>	Tre-nivå
<b>Organisering av rådmannsnivået</b>	Rådmann
<b>Stabsfunksjonar</b>	-Økonomi og IKT -Eigedomsforvaltning -Prosjektlear bygg- og anlegg -Tenestetorg/arkiv -Stab og personale -Ass. rådmann
<b>Oppvekst og kultur</b>	-3 barnehagar -3 skular -Bibliotek -Vaksenopplæring -PPT -Kultur- og musikkskule -Kultur, idrett og fritid
<b>Helse og omsorg</b>	-Sjukeheim og heimeteneste -Kommunelege -Helsestasjon -Fysioterapi -Barnevern (felles med Førde) -Nav -Bu- og miljøteneste -Psykisk helsevern -Flyktingteneste
<b>Næring og teknisk</b>	-Uteseksjon -Brann og redningsvesen

Tabell 1.5: Basisfakta om Gaular kommune.

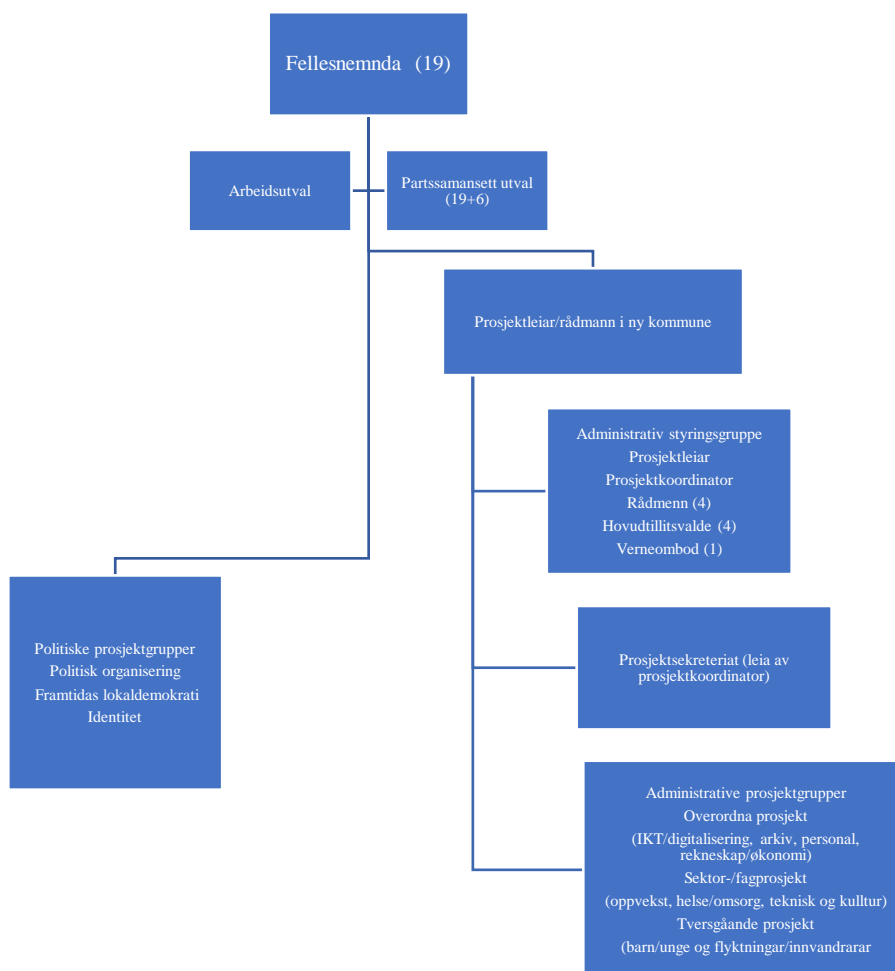
## 1.2 Fellesnemnda og vidare prosessarbeid

Etter at Stortinget no har gjort vedtak om å slå saman dei fire kommunane, er det etablert ein prosjektorganisasjon som skal førebu den nye kommunen. Fellesnemnda er det mellombelse kommunestyret fram til nytt kommunestyre på 45 er på plass 1. Januar 2020. Erfaring frå tidlegare samanslåingar tilseier at fellesnemnda bør ha klare og vide fullmakter frå kommunestyra for å sikre god politisk styring og ein mest mogeleg effektiv samanslåingsprosess (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017). Den politiske nemnda skal organisere og samordne samanslåingsprosessen. Fellesnemnda har 19 medlemmar – sju frå Førde og fire frå kvar av dei andre kommunane. Dei fire kommunane hadde sitt første felles kommunestyremøte 21. Juni 2017 der fellesnemnda vart vedteken.

Etter det konstituerande møtet 28. juni 2017 har nemnda starta sitt arbeid og har fullmakt til å gjere naudsynte vedtak slik at kommunen er operativ frå 01.01.2020. Fellesnemnda har møter ein gong i månaden.

Kommunane har også oppretta eit partssamansett utval etter kommunelova § 25 for behandling av saker som vedkjem forholdet mellom den ny kommunen som arbeidsgjevar og dei tilsette. Dette utvalet består av fellesnemnda og tillitsvalde. Utvalet uttaler seg i høve saker som vedkjem overordna personalpolitiske spørsmål, retningslinjer og planar for kommunesamanslåinga (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017).

Det er lagt til grunn at prosessen med å slå saman dei fire kommunane skal organiserast i samsvar med følgjande prinsippskisse:



Figur 1.1: Prinsippskisse for organisering av samanslåingsprosessen.

Ole John Østenstad er tilsett som prosjektleiari og skal vere kommunedirektør i den nye kommunen. Administrativ styringsgruppe består av prosjektleiari, rådmennene, 4

hovudtillitsvalde, eitt hovudverneombod og prosjektkoordinator. Desse har i lag med prosjektleiararen den laupande planlegginga for oppbygginga av den nye kommunen. Prosjektsekretariatet er leia av prosjektkoordinator og består av inntil 5 årsverk.

Kommunalsjefane, arkivleiarane og personalsjefane har danna nettverksgrupper for å kartlegge kva område som må harmoniserast og samordnast før ei samanslåing. Nettverka har hatt regelmessige møter, og kommunal-/etatssjefane har vurdert kva oppgåver som *må* utførast før 01.01.2020, kva som *bør* skje før 01.01.2020 og kva som *kan/bør vente* til ny kommune er etablert. Kommunedirektøren i nye Sunnfjord kommune blei tilsett 1. April 2018, og han er leiar for samanslåingsprosjektet. Ei av dei første oppgåvene den nye kommunedirektøren tok fatt på, var å utarbeide forslag til administrativ hovudstruktur. Vidare har han tilsett ny leiargruppe. Hovudarbeidet der tilsette blir involvert starta opp hausten 2018.

Hovudmålet for kommunesamanslåinga er i følge intensjonsavtalen som blei vedteken i dei fire kommunestyra i april 2015 ”å sikre gode tenester med høg kvalitet for innbyggjarane” og ”vere drivkraft og fylkessenter for Sogn og Fjordane”. Intensjonsavtalen legg også føringer for korleis tenestene skal organiserast og kva ein må ta omsyn til ved organisering av administrasjonen. Den nye kommunen skal ha kostnadseffektive tenester ut frå tilgjengelege økonomiske ressursar. Når det gjeld administrative og faglege prinsipp for styring og organisering er kommunane samde om at det skal etablerast ein administrasjon med desentraliserte rådhusfunksjonar, servicetorg og samfunnskontakt. Det skal vere fleksibilitet og mobilitet uavhengig av organisatorisk plassering og tverrfaglege einingar på administrativt nivå, og på tvers av profesjonsgrenser (Førde, Gaular, Jølster & Naustdal kommunestyre, 2015). I tillegg til intensjonsavtalen har kommunane også utarbeidd eit omstillingsdokument som skildrar korleis omstillingsprosessen skal gå føre seg og kva personalpolitiske tiltak som skal setjast i verk. Avtala blei vedteken av Partssamansett utval 14.03.18. Omstillingsavtalen kan samanliknast med ein mellombels arbeidsgjevarepolitisk strategi for samanslåingsperioden, og omtalar mellom anna regelverk for verksemdoverdraging, overtalige, handtering av innplassering og prosess for harmonisering av ytingar (Deloitte, 2014).

### 1.3 Utfordringsbilete

Prosjektleiar peikar i si tilråding til administrativ organisering på ei rekke utfordringar.

Sunnfjord kommune blir etter våre forhold ein stor kommune med omlag 22 000 innbyggjarar og omlag 1630 årsverk kommunalt tilsette. Utfordringa vil vere at ein så stor kommune må

styrast både politisk og administrativ på ein heilt anna måte enn dagens kommunar med 3 000 og 13 000 innbyggjarar. Førde kommune har i dag 43 sjølvstendige einingar som rapporterer til rådmannsnivået. Naustdal har 11 og Jølster har 15 slike einingar. Gaular har per i dag tre-nivåstruktur. I den nye kommunen blir talet på einingar 78 ved to-nivåstruktur. Sjølv om dei fire kommunane i dag er tette og mange pendlar mellom kommunane og nyttar kulturtilbod på tvers, vil kommunen ha ein krevjande geografi som må takast omsyn til når ein skal organisere den nye kommunale administrasjonen (Østenstad, 2018).

Ei av dei største utfordringane når ein skal organisere ein så stor kommune, er å unngå at leiarane får så mange å leie at dei misser oversikta. Kontrollspennet, altså tal underordna som rapporterer til den einskilde leiar, må ikkje bli for stort. Det er ei målsetjing at leiarane i den nye kommunen skal ha nærleik til sine tilsette. Ideelt bør dette talet truleg ikkje vere større enn 25-30 personar/årsverk. Vidare er det ei utfordring kor breitt fagområde kvar einskild kommunalsjef skal ha ansvar for. Dess meir fagspesialiserte kommunalsjefane er, dess større leiargruppe må ein ha. Vidare må det takast stilling til om stab- og støttelefunksjonane skal vere samla eller om desse ressursane bør ligge direkte til kommunalsjefane. Samla stabsfunksjon vil gje betre utnytting av ressursane på tvers av fagfelta, og kan dermed ivareta sektorovergripande funksjonar. Fordelen med at kommunalsjefane har eigne fagstabar er at ein då får meir spissa fagleg stab- og støttetjeneste med betre avlastning for kommunalsjefane. Når det gjeld personal- og økonomioppfølging skal det uansett løysast gjennom sentrale stabar. Når fire kommunar skal slåast saman blir det eit stort leiaroverskot. Desse vil truleg ha høge forventningar og ønskje om eit meningsfullt arbeidsinnhald. I dei første åra vil arbeidsbelastninga og kompleksiteten for leiarane bli stor, noko som kanskje påverkar storleiken på leiargruppa og stab- og støttelefunksjonane (Østenstad, 2018).

Organiseringa av den nye kommunen vil på mange område ikkje avvike stort frå slik kommunane er organisert i dag. Særleg innanfor skule, barnehage og omsorgsinstitusjonane vil mykje halde fram som før. Andre område er betydeleg meir utfordrande. I dag er pleie- og omsorgstenesta i dei fire kommunane ulikt organisert, og ein yter tenestene ulikt. Også organiseringa av legetenesta, tekniske tenester og næringsarbeid må vurderast særskilt. Organiseringa må også ta høgde for at tenestene i framtida kan ytast på andre måtar enn i dag som følgje av auka digitalisering. Vidare er samanslåinga eit moglegheitsvindaug for å styrke kvaliteten på områder som innkjøp, prosjektleiing, kommunikasjon, fagleg analyse, beredskap og internkontroll.

## 1.4 Prinsipp for organiseringa

Østenstad (2018) løftar i si tilråding fram ni prinsipp som skal ligge til grunn for organiseringa av nye Sunnfjord kommune:

- 1) Mål- og rammestyring: Sunnfjord kommune skal ha ein styringsstruktur basert på mål- og rammestyring der rollene er tydelege mellom kvalitetsstyring, eigenkontroll og verksemdstyring.
- 2) Heilskapleg tenesteyting: Sunnfjord kommune skal sikre eit heilskapleg tenestetilbod til innbyggjarane gjennom heile livsløpet. For å få til dette skal det leggjast til rette for organisering og samhandling på tvers av organisasjonsstrukturar.
- 3) Tenestene skal vere ein del av kommuneorganisasjonen: Tenestene skal i størst mogleg grad organiserast innanfor kommunen sin basisorganisasjon for å sikre best mogeleg politisk styring.
- 4) Optimalisering av ressursbruken: Tenestene skal organiserast på ein mest mogleg effektiv måte.
- 5) God medråderett og partssamarbeid: Organisasjonen skal vere tydeleg med ansvar, mynde og oppgåver som gjev grunnlag for god organisering av medbestemming, partssamarbeid og sikring av lov- og avtaleverk.
- 6) Tydeleg einingsstruktur: Sunnfjord kommune skal ha ei organisering basert på ein tydeleg og naturleg avdelingsstruktur/einingsstruktur der einingane er robuste med tilstrekkeleg kompetanse og kapasitet.
- 7) Tydeleg og reelt ansvar: Leiarane av driftseiningane skal ha tydeleg og reelt ansvar for fag/utvikling, resultat, økonomi, personale, service, miljø, deltaking og internkontroll. Ansvar er klargjort i leiaravtalen som den einskilde leiar skal ha med rådmannen.
- 8) Maksimal delegering av mynde til leiarane: Leiarane i Sunnfjord kommune leier, styrer og kontrollerer verksemda si etter delegert mynde frå rådmannen i samsvar med administrativt delegeringsreglement.
- 9) Skilje mellom forvaltning og tenesteyting: Skilje mest mogleg mellom forvaltning og tenesteyting for å sikre likebehandling, habilitet og rettstryggleik.

Per i dag er det oppretta åtte administrative prosjektgrupper der hovudsakleg kommunalsjefar, leiarar og hovudtillitsvalde deltek. Prosjektgruppene har fokus på følgjande områder:

- IKT/digitalisering
- Arkiv
- Personale
- Økonomi/rekneskap
- Helse/omsorg
- Oppvekst
- Kultur
- Teknisk

Til kvar av desse prosjektgruppene har det frå og med hausten 2018 starta opp arbeidsgrupper som er sett saman av tilsette på ulike nivå, samt tillitsvalde.

### 1.5 Presentasjon av problemstilling

Problemstillinga legg føringane for korleis prosjektet er utforma og kva informasjon eg har samla inn. Føremålet med oppgåva er å studere korleis tilsette vurderer samanslåingsprosessen til nye Sunnfjord kommune og kva faktorar som påverkar vurderingane.

Problemstillinga er som følgjer:

*”Korleis vurderer tilsette utfordringane og prosessen i kommunesamanslåinga, og kvifor?”*



## 2 Kunnskapsstatus

Kommunereforma er ei reform som enno ikkje er gjennomført, noko som betyr at eg ikkje kan evaluere konsekvensane av reforma.<sup>2</sup> Eg vil ha fokus på sjølve iverksetjingsprosessen, med kva den inneberer av utfordringar og moglegheiter for organisasjonar som skal omorganisere, med hovudvekt på korleis organisasjonsstrukturen og -kulturen påverkar implementeringa av politikken. Innanfor dette feltet finst det noko etablert kunnskap. Deloitte (2014) presenterer i sin sluttrapport i FoU-prosjektet ”*Arbeidsgiverpolitiske utfordringer ved kommunesammenslåinger*” kunnskap og erfaring frå planlegging og gjennomføring av kommunesamanslåingar. Problemstillingane dei reiser i denne rapporten handlar om kva som kan lærast frå planlagde, pågåande eller avslutta kommunesamanslåingsprosessar i Noreg, Danmark og Finland. Eg har i det vidare prøvd å tematisk sortere forskings- og fagartiklar eg har funne som omhandlar temaet for prosjektet mitt.

Eg har nytta følgjande søkjeord som eg har kombinert i ulike variantar: (norsk og engelsk) Organisasjonsteori, organisasjonsendring, kommunereform, kommunesamanslåing, endringsledelse, ledelsesteori, public sector, reform, organizational change, management, change processes, merger, strukturereform

Eg har søkt i følgjande databasar: Oria, Google scholar, Academic Search Elite og Idunn.

### 2.1 Utfordringar og moglegheiter knytt til reformer i det offentlege

Deloitte (2014) har gjennomført eit prosjekt der føremålet var å systematisere relevant kunnskap og erfaring om arbeidsgjevarpolitiske utfordringar i kommunesamanslåingar. Metoden som er lagt til grunn for prosjektet er kvalitative intervju og dokumentanalyser. Erfaringane som blir presentert i rapporten er i hovudsak basert på data frå tidlegare norske kommunesamanslåingsprosessar sidan 1994. Kartlagde prosessar er kjenneteikna ved at dei fleste er samanslåingar mellom to kommunar, at dei hovudsakleg har vore frivillige og at det er få store kommunar. Hovudføremålet har vore å kaste lys over kva arbeidsgjevarpolitiske grep som er gjort av ein del av desse kommunane og kva som er overordna suksessfaktorar, altså kva som er føresetnadar for ei vellukka gjennomføring av samanslåingsprosjekt og for god utøving av politisk og administrativ leiing i prosessane. Funna viser at ambisiøs og

---

<sup>2</sup> Deler av teksten i dette kapittelet er henta frå eksamensoppgåva mi i kurs OR6-502 Styring, omstilling og leiing, vår 2018, som var eit førebuaende arbeid til teoridelen i masteroppgåva i organisasjon og leiing.

tydeleg leiing både politisk og administrativt er ein suksessfaktor. Vidare er det nødvendig med tydeleg roller og mandat til involverte aktørar og organ. Sentrale aktørar må få delegert mynde og fullmakt til å ta naudsynte avgjerder. I sonderingar og drøftingar må det vere rom for nytenking, samt å vereause med kvarandre i politiske og administrative prosessar. Brei involvering i og open tilnærming til prosessen frå arbeidstakarsida så tidleg og så mykje som mogleg blei gjennomgåande trekt fram som ein suksessfaktor frå informantane. I Danmark blei det vurdert at ein overordna sett har fått realisert måla i Strukturreforma. Også i Finland er eit gjennomgåande funn at kommunane generelt har fått styrka breidda i personale og kompetanse, og at personale har vore nøkkelressursen i reforma og drifta i kommunane.

Enehaug, Thune og Arbeidsforskningsinstituttet (2007) har skrive rapporten ”*Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*”. Rapporten peikar på at fusjonar også har blitt eit vanleg reformverkemiddel i offentleg sektor. Dei peikar på at det i mindre grad er gjort systematiske studiar og kartlegging av erfaringar knytt til dei spesifikke rammevilkåra som fusjonar av offentlege verksemdar opererer under. Dei finn i sin gjennomgang av forskingsartiklar som omhandlar fusjonar av offentlege verksemdar, at det er store likskapstrekk mellom reaksjonar hjå tilsette knytt til fusjonar i offentleg og privat sektor. Tilsette har ofte negative forventningar til fusjonar og negative reaksjonar til fusjonsplanar og implementering av fusjonar. Studiane viser også at integrasjonsprosessar i etterkant av ei formell fusjonsavgjerd er tids- og ressurskrevjande, og at det er betydeleg motstand mot endring frå grasrota i organisasjonane.

Prosjektet ”*Politisk lederskap og medvirkning i kommunesammenslåingsprosesser*” er gjennomført av Institutt for samfunnsforskning og samarbeidspartnarar i oppdrag frå KS. Winsvold et al. (2015) presenterer i rapporten ”*Lokalpolitisk lederskap og medvirkning ved kommunesammenslåingar*” eit svar på korleis ein kan utøve godt politisk leiarskap i ulike fasar av ein kommunesamanslåingsprosess. Funna i rapporten byggjer på tidlegare studiar av kommunesamanslåingar i Noreg, Danmark og Finland, samt ei rekke casestudiar i norske og danske kommunar. Prosessen fram mot endring i tenestestrukturen krev politisk leiarskap. I mange kommunar har dei gode erfaringar med å involvere tilsette i reorganiseringsprosessane, men det blir peika på at ein må vere merksam på kor mykje tid slike prosessar tek. Ei generell erkjenning er at samanslåinga bør ta tid for at den skal bli godt nok forankra, og dermed fungere tilfredstillande når den er gjennomført. Samstundes kan dei involverte bli utmatta,

prosessen misse fart og ein står i fare for å ikkje få henta ut potensialet av kommunesamanslåinga dersom prosessane tek *for* lang tid.

## 2.2 Organisasjonsendring

Saksvik et al. (2007) har gjort ei kvalitativ forskning der dei har intervjuar 180 informantar fordelt på 90 einingar i private og offentlege organisasjonar i Noreg. Tittelen på artikkelen er ”*Developing criteria for healthy organizational change*”. Føremålet med studien var å identifisere kriterier for sunne organisasjonsendringar og å utvikle praktiske retningslinjer for planlagt endring. Dei fann at organisasjonsendringssprossar vart betre handtert dersom ein hadde meir fokus på lokale normer, samt mangfaldet i medarbeidargruppa. Vidare peikar dei på tre andre viktige faktorar i endringsprossar; rolleavklaring, leiartilgjenge og korleis nytte konstruktive konflikter for å få til endring.

van Der Voet, Kuipers og Groeneveld (2015) presenterer i artikkelen ”*Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment*” ein casestudie av tre nederlandske departement som skulle fusjonera. Føremålet med studien var å få auka kunnskap om korleis implementeringa av endring og endringsleiing blir påverka av omgjevnadane som offentlege organisasjonar opererer i. Funna indikerer at komplekse omgjevnadar tvingar offentlege organisasjonar til å tilpasse seg planlagde ovanfrå-og-ned tilnærmingar til endring, samstundes som effekten av ei slik tilnærming er avgrensa av dei same komplekse omgjevnadane.

Elias (2009) presenterer i artikkelen ”*Employee Commitment in Times of Change: Assessing the importance of Attitudes Toward Organizational Change*” ein studie som undersøker 258 politimenn sine forutinntekne haldingar til organisatorisk endring, samt forholdet mellom desse haldningane og kjenslemessige forplikingar til organisasjonen. Funna viser at organisatorisk vekst krev styrke, ”locus of control” (årsaksforståing) og indre motivasjon for jobben hjå den einskilde tilsette.

Forskningsartikkelen ”*Resistance, Justice, and Commitment to Change*” av Foster (2010) omtalar ein kvantitativ studie utført i tre organisasjonar i USA. Studien fokuserer på individuelle reaksjonar på organisatoriske endringar. Den ser på forholdet mellom individuell motstand mot endring, tilsette si oppfatning av rettferda i organisasjonen og vilje til endring hjå dei tilsette. Funna i studien viser at den tradisjonelle oppfatninga av motstand mot endring

bør revurderast. Foster finn at i motsetnad til mange tidlegare studiar, heng individuell motstand mot endring ikkje saman med den tilsette sin vilje til endring.

Rydland (2015) presenterer i artikkelen «*Hvilken rolle spiller mellomlederen?*» ein kvalitativ casestudie utført innanfor næringslivet i Norden. Datamaterialet i studien er henta frå strategidokument og intervju med 20 mellomleiarar. Studien tek føre seg mellomleiaren si rolle som iverksetjar av planlagt endring. Rydland skildrar tre ulike roller mellomleiaren kan ta i endringsprosessar; marknadsbeskyttaren, fasilitatoren og fornyaren. Marknadsbeskyttaren fokuserer på noverande marknad og sikrar at endringa ikkje går utover dagleg drift. Dette kan skape hindringar for implementeringa av endringsinitiativa. Fasilitatoren vektlegg å skape konkret åtferdsendring hos medarbeidarane innanfor noverande rårer. Dette gjev endringskraft, men kan også vere ei utfordring for behovet for stadig endring og fornying. Fornyaren er oppteken av kontinuerleg endring og heilskapleg utvikling av heile organisasjonen på tvers av ulike områder. Korleis mellomleiaren tek rolla, er avgjerande for i kva grad organisasjonen maktar å bygge endringskapasitet for noverande og framtidige endringsprosessar.

### 2.3 Oppsummering av kunnskapsstatus

Gjennomgang av funna i forskinga presentert over viser ein del felles faktorar. Tilsette har ofte negative forventningar til endringsprosessar og negative reaksjonar på planar om endring og implementering av desse. Endringsprosessar er både tid- og ressurskrevjande, der viktige suksessfaktorar er utøvinga av eit ambisiøst og tydeleg politisk og administrativt leiarskap i ulike fasar av prosessen. Korleis leiarar tek rolla som endringsagentar, er avgjerande for i kva grad organisasjonen klarer å bygge endringskapasitet. Gjennomgangen viser at kriterier for vellukka endringsprosessar mellom anna er rolle- og mandatavklaring, leiartilgjenge, evne til nytenking, rausheit ovanfor kvarandre og brei involvering av tilsette så tidleg og så mykje som mogeleg. Funna i Foster sin studie peikar i motsetnad til mange andre studiar på at individuell motstand mot endring ikkje heng saman med den tilsette sin vilje til endring. Funna samsvarar med mitt inntrykk av utfordringar knytt til endringsprosessar i organisasjonar. Med unntak av rapportane nemnd over, har eg ikkje funne veldig mykje som handlar konkret om prosessar i samband med kommunesamanslåingar i Noreg. Det finst ein del masteroppgåver om temaet, der problemstillingane skil seg frå mi.

## 3 Teori

Det finst mange teoriar kring endring og omorganisering.<sup>3</sup> Utgangspunktet for mitt utval av teori er å skape ei forståingsramme som kastar lys over problemstillinga mi. I det følgjande vil eg først gje ein presentasjon av teori om organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Vidare presenterer eg teori om endringsstrategiar (organisasjonsteori), og til sist iverksetjingsteori.

### 3.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen definerer korleis arbeidsoppgåver i organisasjonen skal fordelast, grupperast og koordinerast, samt korleis avgjerdsmynde skal fordelast mellom leiarar og medarbeidarar i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjonsstrukturen har tre generelle effektar på åtferd; spesialisering, koordinering og stabilitet i åtferda. Fordeling av arbeidsoppgåver legg til rette for *spesialisering* ved å fokusere merksemda og avgrense kva den einskilde medarbeidar skal ha av arbeidsoppgåver. Spesialisering er viktig for å fremje effektivitet og produktivitet, gjennom å nytte kunnskapsmedarbeidaren sitt komparative fortrinn i høve ulike oppgåver. Føremålet med organisasjonar er å *koordinere* fleire menneske si åtferd for å løyse oppgåver og realisere mål som einskildindivid aldri ville kunne gjort åleine. Gjennom å nytte reglar, rutinar, belønningssystem og formelle strukturar, er det meir truleg at medarbeidarane opptre som ei samkøyrte gruppe. *Stabilitet i åtferda* kjem når personar går inn i ein posisjon eller ei stilling der dei har meir eller mindre faste oppgåver som skal løysast på meir eller mindre bestemte måtar. Organisasjonsstruktur gjev retningslinjer og haldepunkt for arbeidet som gjer åtferda føreseieleg (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Mintzberg (2003) skildrar seks grunnleggande delar av organisasjonen. I botnlinja i organisasjonen finn ein dei tilsette som utfører det grunnleggjande arbeidet i form av til dømes tenesteproduksjon. Dette er den *operative kjernen* i organisasjonen. Vidare må ein kvar organisasjon ha eit *strategisk toppunkt*, som held oversyn over heile systemet. Behovet for leiarar aukar i takt med størrelsen på organisasjonen. Det blir altså skapt ei *midtlinje*, og ein får eit autoritetshierarki frå botnlinja og opp til toppleinga. I komplekse organisasjonar kravst det i følge Mintzberg, analytikarar som utfører administrative oppgåver – i form av å planlegge og formelt kontrollere andre sitt arbeid. Dette blir i organisasjonar ofte kalla *stab*. I

---

<sup>3</sup> Deler av teksten i dette kapitlet er henta frå eksamensoppgåva mi i kurs OR6-502 Styring, omstilling og leiing, vår 2018, som var eit førebuande arbeid til teoridelen i masteroppgåva i organisasjon og leiing.

tillegg har organisasjonane gjerne ein del andre oppgåver som skal løyast, som til dømes kantine, posttenester eller juridisk rådgjeving. Desse kallar Mintzberg for *støttepersonale*. Den siste grunnlegane delen i ein organisasjon er *ideologien*. Ideologien omfattar tru og tradisjonar i ein organisasjon som skil seg frå andre organisasjonar og som pregar og påverkar organisasjonsstrukturen. Mintzberg er i følge Jacobsen (2012) ein av dei som har laga ei mykje brukt oversikt over kva strukturelle dimensjonar ein kan nytte for å skildre organisasjonen sine formelle, normative strukturar. Den første dimensjonen handlar om organisasjonar som består av individuelle stillingar, det vil seie den jobben den einskilde har i ein organisasjon. Desse kan variere med omsyn til spesialisering, standardisering og kompetansekrav. Vidare kan ein skildre organisasjonar etter gruppering, altså korleis dei einskilde oppgåvene er samla, det vil seie korleis ein deler organisasjonen opp i ulike einingar og avdelingar. Den tredje strukturelle dimensjonen handlar om korleis avgjerdssystemet er utforma, altså kvar i hierarkiet avgjerder blir tekne, samt kor stor mynde som er lagt til stabar i høve til linje. Desse tre dimensjonane kan kombinerast slik at ein får ein spesiell type organisasjon. Til dømes er dei kommunale organisasjonsstrukturane i dei fire kommunane i studien min ulik. Tre av kommunane har i dag resultateiningar (to-nivå), medan ein av dei er organisert etter etatstrukturen (tre-nivå). Dei eksisterande kommunane har som følge av dette ulik organisering av rådmannsnivået og i stabsfunksjonane. I tillegg er kommunane heilt ulikt organisert med omsyn til kva oppgåver som er grupperte saman i einingane/etatane. Utforming av organisasjonsstruktur blir ofte kalla organisasjonsdesign. Organisasjonsdesign handlar om å tenke gjennom korleis struktur og kultur påverkar kvarandre og kva effekt dette har på prosessane i ein organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonsstrukturen gjev organisasjonen forma si, samstundes som den seier noko om kva formelle krav som blir stilt til alle medlemmane i organisasjonen. Eg har i prosjektet mitt sett på korleis dei tilsette vurderer og eventuelt fryktar moglege endringar i organisasjonsstrukturen. Denne omorganiseringa vil føre til ei rekke endringar som truleg vil opplevast ulikt avhengig av rolle og plassering i organisasjonen. I nokre av sektorane blir det liten endring, til dømes når det gjeld skular og barnehagar som er planlagt skal fortsetje som tidlegare. Her vil tilsette truleg ikkje merke så store endringar i organisasjonsstrukturen, då dei i liten grad er råka av dei endringar som skjer elles i organisasjonen. Derimot innan pleie- og omsorgssektoren vil det bli fleire einingar som skal slåast saman og andre igjen som skal delast opp i fleire enn i dag. Vidare blir det i den nye kommunen to kommunalsjefar i denne sektoren, ein innan pleie og omsorg og ein innan helse og sosial. Desse igjen skal ha ansvar

for ulikt tal einingar, høvevis 22 og 7 einingar. For einskilde tilsette betyr dette at avstanden til leiinga vil bli lenger, for andre kortare. Det vil bli ein del nye system og rutinar som følge av at nye einingar skal etablerast. Kva meiner dei tilsette at endringane betyr for dei? Vil ny organisasjonsstruktur føre til mindre arbeidspress? Vil fagmiljøa bli større og meir robuste? Kva konsekvensar har den nye strukturen for den einskilde si rolle?

### 3.2 Organisasjonskultur

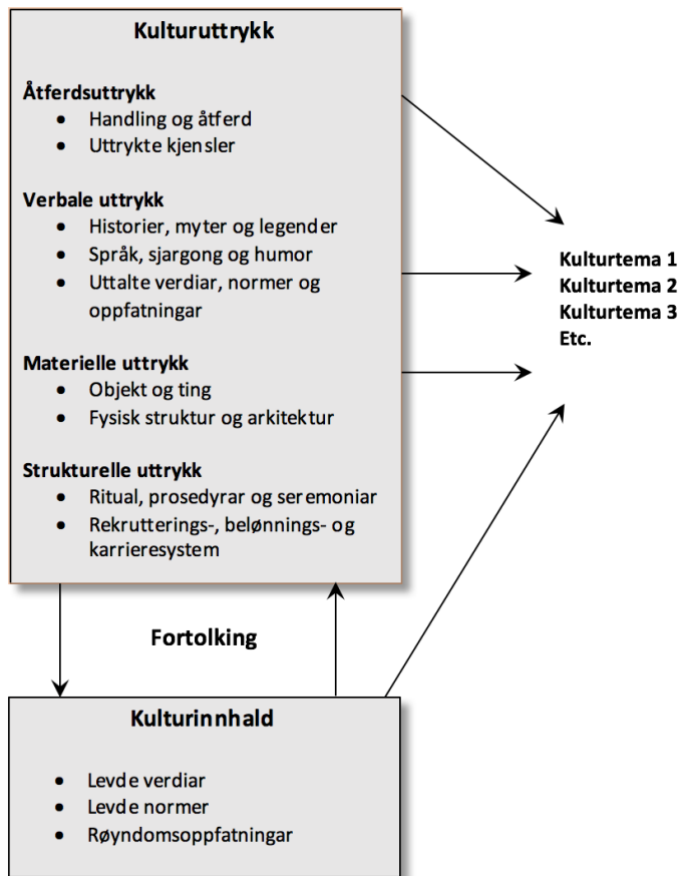
”Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang, 2011, s. 23).

Bang sin definisjon inkorporerer dei tre mest brukte kjerneelementa i litteraturen om organisasjonskultur. Kulturen består av *verdiar*, som handlar om kva som blir oppfatta som viktig og verdifullt, og som ein etterstrevar. Den inneheld *normer* som seier noko om korleis ein bør oppføre seg, kva som er akseptabelt og ikkje av handlingar og haldningar. Vidare seier den noko om *røyndomsoppfatningar* som hjelper medlemmane til å forstå kva som er sant og usant, samt korleis ein skal forstå det som skjer rundt ein. Definisjonen fokuserer på at kultur er noko som er *felles delt* mellom medlemmane i organisasjonen, og at det gjerne kan vere fleire sett av delte normer, verdiar og røyndomsoppfatningar i ein og same organisasjon. Kulturen veks fram gjennom *interaksjon* mellom medlemmane og omgjevnadane.

Bang (2011) delar organisasjonskulturen i to grunnleggande komponentar: kulturinnhald og kulturuttrykk. Kulturinnhaldet er nettverket av betydingar, meiningar og modellar av og for handling som definerer innhaldet i kulturen, altså dei sett av normer, verdiar og røyndomsoppfatningar som pregar organisasjonen. I følge Bang kjem desse kjerneelementa i organisasjonskulturen til syne gjennom ulike symbolske prosessar, objekt, strukturar og handlingar i organisasjonen. Desse symbolske elementa blir gjerne kalla kulturuttrykk eller artifakter. Organisasjonen sitt kulturuttrykk er synlege, observerbare produkt av kulturen, og kan tolkast som berarar av kulturinnhaldet. Kulturinnhald og kulturuttrykk påverkar kvarandre gjensidig. Innhaldet i kulturen manifesterar seg i kulturen sitt uttrykk, samstundes som kulturen sitt uttrykk er med på å forme innhaldet i kulturen.

Modellen under viser samanhengen mellom kulturuttrykk, kulturinnhald og kulturelle tema. Eit kulturelt tema er ein måte å organisere eit mønster av kulturuttrykk og kjerneelement på.

Det er altså ei gruppering av verdiar, normer og røyndomsoppfatningar som kjem til uttrykk i ein del handlingar, symbol og strukturar i organisasjonen.



Figur 3.1: Samanhengen mellom kulturuttrykk, kulturinnhald og kulturtema (Bang, 2011, s. 71).

Schein (2010) trekk fram ulike nivå i kulturen som viser både kva kultur er, og korleis dei ulike nivåa i kulturen påverkar kvarandre.

Tre kulturnivå	
<b>Artifakter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synlege og følbare strukturar og prosessar</li> <li>• Observerbare åtferdsmønster (vanskelege å tyde)</li> </ul>
<b>Verdiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideal, mål, verdiar</li> <li>• Ideologiar</li> <li>• Rasjonalisering (kan og kan ikkje vere kongruente med åtferd og andre artefakter)</li> </ul>
<b>Grunnleggande antakelsar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubevisste tankar og verdiar som ein tek for gitt -fastslått åtferd, oppfatningar, tankar og kjensler</li> </ul>

Tabell 3.1: Dei tre kulturnivåa (Schein, 2010, s. 24).



I følge Schein presenterer artifaktene dei fenomena som ein ser, høyrer og føler, altså det ein kan observere. I ein organisasjon kan det til dømes vere kleskodar, bygningar og dei tilsette si åtferd. Schein peikar på at det kan vere vanskeleg for ein utanforståande å tolke det som blir observert, fordi vi måler dette opp mot egne preferansar, noko som kan medføre misforståingar og feiltolkingar. Dersom ein er lenge nok i kulturen, vil meininga bak artefaktene etterkvart bli tydelegare. Verdiane handlar om kva dei tilsette i organisasjonen er opptekne av, kva som er rett og gale og kva som fungerer og ikkje fungerer, altså uskrivne reglar i organisasjonen. Verdiane kjem til uttrykk gjennom organisasjonen sine ideal, mål og ideologiar. Verdiane speglar og påverkar dei grunnleggjande antakelsane i organisasjonen (Schein, 2010). I følge Schein representerer grunnleggjande antakelsar det djupaste nivået i organisasjonen. Dette nivået av kultur vil vere "usynleg" på den måten at det blir tatt for gitt av dei tilsette. Når ei løysing på eit problem fungerer gjentekne gongar, blir det etterkvart konsensus i gruppa om at dette er den rette måten å løyse noko på, og vil soleis bli ein del av organisasjonen sine felles antakelsar.

Gjennom å nytte teori om organisasjonskultur ynskjer eg å kaste lys over korleis organisasjonskulturane i dei fire kommunane vil påverke samanslåingsprosessen til nye Sunnfjord kommune. Organisasjonskultur som analyseramme er interessant fordi ei kommunesamanslåing vil medføre at ein ny organisasjon med tilhøyrande kulturar skal utviklast. Etablerte kulturar blir då utfordra og nye skal dannast. Truleg er det store kulturvariasjonar i dei fire kommunane som no er i samanslåingsprosessen. Gjennom prosjektet mitt har eg søkt å få større kunnskap om organisasjonen sine kulturelle utfordringar i ein endringsprosess. Organisasjonskulturen representerer grunnleggjande verdiane hjå dei tilsette i organisasjonen. Verdiane som kjem til uttrykk gjennom handlingar, haldningar og samspel. Store ulikskapar i etablerte kulturar, vil truleg påverke effektivitet og måloppnåing i samband med kommunesamanslåinga til ein ny kommune. Motstridande kulturar kan i verste fall føre til usemje, konflikt og manglande forståing. Hillestad, Grönquist og Yttri (2014) hevdar at kulturen sin funksjon mellom anna er å motivere dei tilsette. Verdiane appellerer til medarbeidarane sine ideal og skapar felles målsettingar som står fram som meinings- og verdifulle. Slike ideal kan mobilisere fordi dei skapar eigarskap, bygger felles identitet og er viktige og attraktive for dei tilsette. Ved å sjå nærmare på organisasjonskulturen, kan ein også finne forklaringar på kvifor formelle styringsmekanismer ikkje nødvendigvis har den forventa effekten. Organisasjonskulturen i dei fire kommunane, kan anten hemme eller fremje samanslåingsprosessen. Den kan nyttast som eit styringsreiskap gjennom å skape fellesskap,

reducere frykt og motivere medarbeidarane. Kulturen kan soleis skape motstand mot endring eller tvert om legge grunnlaget for ynskje om endring.

### 3.3 Endringsstrategiar

Mykje av organisasjonsteorien har vore oppteken av å utarbeide strategiar for gjennomføring av organisasjonsendringar. Lewin skisserer tre fasar alle organisasjonsendringar må gå gjennom. Den første er opptiningsfasen, ein fase som skapar motivasjon for endring. Her må ein også skape ein psykologisk tryggleik der ein søker å redusere redsle og utvilje mot endring. I tillegg må ein fokusere på kva som forblir stabilt i organisasjonen. Etter opptiningsfasen kjem ein endringsfase der tiltak blir iverksett. Her blir det skapt nye haldningar og ny åtferd gjennom ulike tiltak, til dømes opplæring, endra formell struktur, ny leiarstil et cetera. Til sist er det behov for ein nedfrysingsfase der nye tiltak blir stabilisert. Tiltak må evaluerast og ein må utforske om det er samsvar mellom nye haldningar (kultur) og faktisk åtferd (struktur) (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan endringsstrategiar klassifiserast langs to dimensjonar: 1) omfang (evolusjon versus revolusjon) og 2) om endringsprosessen er basert på samarbeid og konsultasjon eller på ordre og tvang. Kombinert gjev desse to dimensjonane fire hovudtypar av endringsstrategiar.

Tabell 3.2: Fire hovudtypar endringsstrategiar (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 396).

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakande utvikling

*Diktatorisk omforming* ei strategisk reorientering der heile strategien kviler på antakelsar om rasjonalitet og konsentrert makt. Fasane i endringa er som følgjer:

- 1) Leiinga gjer ei analyse av situasjonen for å avklare kva trugslar og moglegheiter som finst, samt avklare sterke og svake sider ved verksemda.
- 2) Ut frå analysen fastset leiinga strategiske mål, og det blir utarbeidd delmål og handlingsplanar.
- 3) Ein analyserer korleis iverksetjinga kan gjennomførast. Her blir det lagt vekt på å avklare kva problem som kan oppstå og så utarbeider ein ulike strategiar for å møte vanskanane.

Dette er ei typisk top-down-endring. Dette er ein strategi som i liten grad opnar for alternative synspunkt, deltaking og innflytelse frå tilsette (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 397).

Større revolusjonære endringar kan gjennomførast utan motstand dersom ein klarer å nytte seg av ein karismatisk person til å gjennomføre endringa. Denne strategien blir kalla *karismatisk omforming* og byggjer på følgjande fasar:

- 1) Det blir skapt sterk misnøye rundt noverande situasjon i organisasjonen, der den karismatiske leiaren lagar krisestemming som skapar ei akseptert oppfatning av at dersom det ikkje skjer endringar, så vil det ikkje gå bra.
- 2) Parallelt trekker den karismatiske leiaren opp ein visjon om kva ein kan oppnå ved endringar.
- 3) Den karismatiske leiaren verkar som energiinnsprøyting ved å utvise personleg engasjement og opptre konsistent med det han forfektar.
- 4) Den karismatiske leiaren set ofte tilsette i stand til å gjennomføre planar. Leiaren blir ein viktig rollemodell som den einskilde kan identifisere seg med (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 398-399).

Ved *tvungen utvikling* skjer endring i små samanhengande steg. Følgjande element er typiske:

- 1) Forslag til endring blir utarbeidd på mange avgrensa områder samstundes. Leiaren si rolle er å innpasse dei ulike små forslaga som kjem fram, i ein større strategi.
- 2) Det definerast eit klart mål, men eit lågare nivå får bestemme korleis gjennomføringa skal skje.
- 3) Dersom løysinga som blir utvikla er dårlege, må ein vere klar til å avslutte dei.
- 4) Ved selektivt å støtte tiltak ein likar, og stoppe tiltak ein mislikar, kan ein lettare splitte eventuelle alliansar.
- 5) Ut frå mange små endringar veks det fram ei meir omfattande endring. På denne måten står endringa fram meir som ein naturleg evolusjon enn som ein leiarstyrt endringsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 400).

Hovudpoenget i endringsstrategien *deltakande utvikling* er at alle medarbeidarane er viktige for organisasjonen si utvikling, og må difor aktivt delta i endringsprosessar. Deltakande utvikling baserer seg difor på delegering av avgjerdsmynde og tiltak for å gjere strategisk tenking til ein kontinuerleg repeterande prosess integrert i den daglege verksemda. Dette blir i

litteraturen skildra som ”bottom-up”-strategi. Dette inneberer at det blir utvikla mekanismar som gjer at ein lokalt i organisasjonen trekker handlingsimplikasjonar av læring i kvardagsarbeidet, samt gjer at idear for innovasjon og endring blir formidla, vurdert og eventuelt følgt opp av leiinga. Tilsvarande må det utviklast mekanismar for å fremje læring og strategisk tenking blant medarbeidarar som har kontakt med eksterne aktørar, slik at viktig informasjon om omgjevnadane og relaterte idear for innovasjon og endring blir vurdert og eventuelt følgt opp av leiinga (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 401).

Jacobsen (2012) sin grunnleggande hypotese er at planlagt endring er mogleg å gjennomføre dersom to forhold er tilfredsstilt;

- 1) at ein har valt rett endringsstrategi, det vil seie at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpassa den typen endring det er intensjon om å gjennomføre, og
- 2) at endringa blir leia på rett måte, det vil seie at leiingsforma som blir utøvd, passar til endringsprosessen og til konteksten.

Jacobsen (2012) skildrar to ulike endringsstrategiar. Begge strategiane er reindyrka for å få fram sentrale kjenneteikn ved kvar einskild endringsprosess. I røynda vil ofte strategiane overlappa og gli over i kvarandre. Strategiane har altså først og fremst ein analytisk funksjon. Den første strategien blir kalla strategi E for *economic*, og den andre strategien, strategi O for *organization*. Strategi E har som føremål å skape auka økonomisk verdi. Fokus i strategien er på formelle strukturar og system. Den er drive fram av toppleiinga med betydeleg hjelp frå eksterne konsulentar og med bruk av finansielle incentiv. Endringa er planlagt og programmatisk. Strategi O har som føremål å utvikle organisasjonen sine menneskelege ressursar, slik at dei blir i stand til å iverksetje strategi og lære frå dei erfaringane ein har frå endringstiltak. Fokus i strategien er utvikling av kultur for å skape eit stort engasjement. Verkemiddel er utstrakt grad av deltaking. Endring er noko som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk. I røynda vil ofte desse to strategiane overlappa og gli over i kvarandre. Kvar av strategiane har ulike kjenneteikna som gjer dei distinkt forskjellige frå kvarandre, og ulikskapane kan systematiserast langs ulike dimensjonar; kva mål som ligg til grunn for endringa, kva rolle den formelle leiinga har, innhaldet i endringa, korleis endringa blir planlagt, korleis ein skapar motivasjon for endring og korleis bruken av konsulentar i prosessen er.

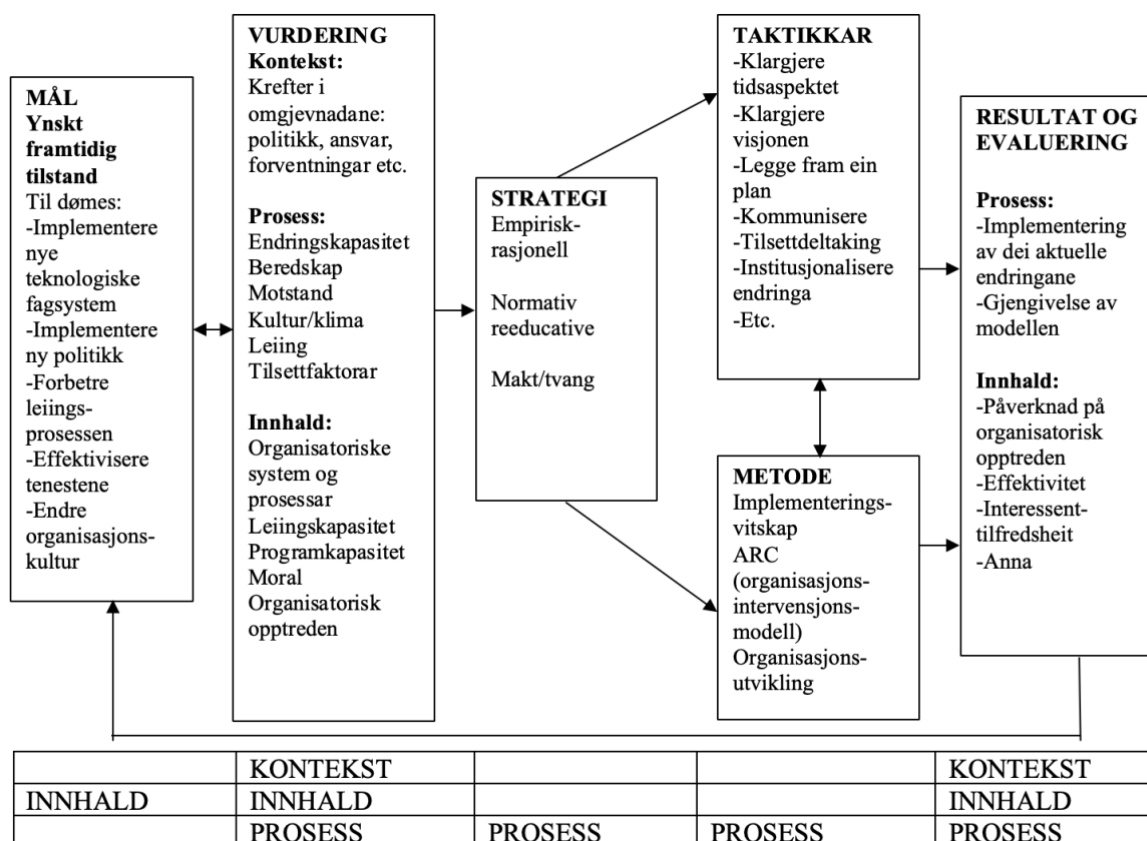
Tabell 3.3: Oversikt over hovudforskjellane mellom dei to strategiane (Jacobsen, 2012, s. 180).

	Strategi E	Strategi O
<b>Mål</b>	Økonomisk betring	Læringsemne
<b>Leiing</b>	Instruerande og kommanderande	Delegerande og støttande
<b>Innhald</b>	Strategi, struktur og system	Menneske, grupper og kultur
<b>Planlegging</b>	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterande og inkrementell
<b>Motivasjon</b>	Bruk av finansielle incentiv	Indre motivasjon, deltaking
<b>Konsulentar</b>	Eksterne spesialistar	Prosesskonsulentar

Elementa i strategi E fokuserer på dei harde elementa i organisasjonen, altså struktur, strategiar og system, og ikkje på sosiale forhold. Endringa er i stor grad drive fram av toppleiinga. Iverksetjingsfasen får betydeleg mindre merksemd enn sjølv planleggingsfasen. Bak dette ligg ei tru på at dei som utarbeider framlegg til løysingar og legg planar for iverksetjinga, også har makt til å tvinge gjennom endringa dersom den møter motstand. Prosessen blir lagt opp relativt klart i førekant av iverksetjing av endringa, og har ein klart definert start og slutt. Elementa i strategi O fortonar seg mjukare og meir positive. Menneske og grupper er i fokus, dei tilsette deltar breitt og har stor påverknad på utviklinga. Sjølv iverksetjinga får mykje merksemd, og det blir vektlagt at endring berre kan skje dersom det er ynskt av mange i organisasjonen. I staden for å snakke om endring, blir ofte denne strategien skildra som ei utvikling, der endringa skjer som ein kontinuerleg og interaktiv prosess. (Jacobsen, 2012).

I lys av dei ovanneemde endringsstrategiane vil det vere interessant å studere korleis iverksetjinga av endringane som skal skje i Sunnfjord kommune plasserer seg. Truleg vil eg i studien min finne element frå fleire av strategiane. Eg tenkjer at diagonalen *diktatorisk omforming – deltakande utvikling*, er særleg interessant i høve problemstillinga mi. Den kan knytast til E og O-strategiane for endring. Jacobsen (2012) hevdar at både strategi E og strategi O kan vere gode og effektive, men under ulike føresetnadar. I tillegg må strategiane koplant til ulikskap i utøving av leiing. Sjølv om mange av elementa i strategi E kan opplevast ubehageleg for dei tilsette, er det truleg at delar av endringsprosessen føregår på denne måten, sjølv om det blir kommunisert ut at utstrakt deltaking i prosessen blir lagt vekt på i samanslåinga.

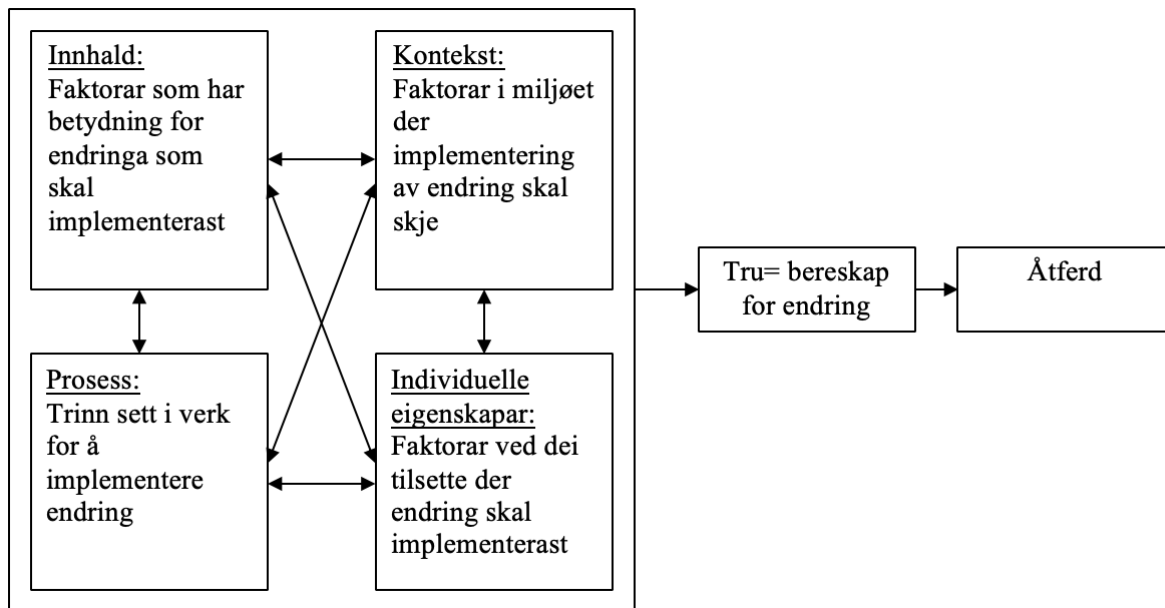
Packard (2013) presenterer ein konseptuell modell for planlagt organisasjonsendring.



Figur 3.2: Endringskontekst, innhald, og prosess i ulike fasar av endring (Packard, 2013).

Modellen som er presentert over inkluderer å setje eit endringsmål, vurdere organisatoriske forhold, velje ein strategi, implementere endringsprosessen ved hjelp av endringsstrategiar og spesifikke metodar for endring, samt å vurdere resultata av endringsprosessen. Modellen er dynamisk, der ulike trinn blir gjentatt eller endra basert på erfaringar i prosessen. Prosessen startar vanlegvis med å identifisere behov og moglegheit for endring og deretter utforme dette som eit mål. Det er naudsynt å gjere ei vurdering av organisasjonen si noverande tilstand (eksterne og interne samanhengar). Dette vil vanlegvis bli etterfult av val av strategi og metode. Endeleg vil resultata av prosessen bli vurdert opp mot dei opphavelige endringsmåla som blei sett. I oppgåva mi kan eg nytte denne modellen for å undersøke forholda mellom ulike kombinasjonar av desse variablane. Til dømes kva føresetnader påverkar utfallet av val av ein spesifikk endringsstrategi? Korrelerer leiarskap med val av endringsstrategi? Kva spesifikk endringsstrategi vil mest truleg vere vellukka med utgangspunkt i organisasjonskulturen? Korleis påverkar kontekstuelle faktorar (struktur, organisasjonsstorleik, tilsette, tenestemottakarar) utfallet av organisasjonsendringa? Er det klare samanhengar mellom endringsaktivitetar og organisatoriske utfall?

Holt, Armenakis, Feild og Harris (2007) har laga ein omfattande målemodell med utgangspunkt i eksisterande modellar for å måle beredskap for endring. Denne modellen søkjer å måle beredskap for endring på individuelt nivå fordi endringsaktivitet er initiert og utført av individ i organisasjonen. Holt et al. (2007) sin modell består av fire faktorar; endringsinnhald, endringsprosess, intern kontekst og individuelle eigenskapar.



Figur 3.3: Forholdet mellom innhald, prosess, kontekst og individuelle eigenskapar i høve beredskap for endring (Holt et al., 2007, s. 235).

Beredskap for endring blir reflektert gjennom i kva grad ein person er kognitivt og kjenslemessig tilbøyeleg til å akseptere, omfamne og vedta ein plan for målretta å endre status quo. Modellen over viser samanhengen mellom dei fire faktorane (innhald, prosess, kontekst og individuelle eigenskapar) og dei tilsette i organisasjonen si tru på endringa. Modellen gir eit konseptuelt rammeverk for å måle utviklinga av beredskap for endring ved å foreslå at tru på endringa påverkar beredskapen og soleis gir grunnlag for motstand eller adoptiv åtferd (Holt et al., 2007). Kor klar er dei tilsette i organisasjonane for den endringa som skal skje? Er det individuell motstand mot endring?

### 3.4 Iverksetjingsteori

Iverksetjing rettar søkelyset på kva som skjer etter at politiske vedtak er fatta og det er fastlagt ein politikk på eit samfunnsområde (Offerdal, 2014). Offerdal hevdar at skiljet mellom vedtak og iverksetjing ikkje er identisk med skiljet mellom politikk og administrasjon.

Iverksetjingsfasen er i seg sjølv ein fase der politikken blir gitt innhald, og slik sett er ein del

av ein politisk utformingsfase. Iverksetjinga er likevel spesiell, fordi det i denne fasen ligg føre eit politisk vedtak eller eit utsegn frå offentlege styresmakter som legitimerer ein viss politikk, og som set grenser for iverksetjingspolitikken. Iverksetjingsfasen vil ofte vere kjenneteikna ved at politiske aktørar hevdar ulike og konkurrerande definisjonar av kva som er det ”rette” politiske innhaldet i eit vedtak.

Tabell 3.4: Stilisert oversikt over dei ulike iverksetjingsfasane (Kjellberg & Reitan, 1995).

FASE 1	Politikkutforming – Utredning offentlege utval eller arbeidsgruppe. Utarbeiding av proposisjon eller tilsvarande
FASE 2	Avgjerd om tiltaket – Lovvedtak eller tilsvarande
FASE 3	Spesifisering sentralt nivå – Retningsliner/forskrifter
FASE 4	Spesifisering lokalt nivå – Retningsliner/instrukser
FASE 5	Realisering lokalt – Aktivitet lokale organ
FASE 6	Gjennomføringspraksis – Resultat av tiltaket
FASE 7	Tilbakeføring av erfaringar

Denne skissa gir ein stilisert oversikt over dei ulike fasane frå generell politikk til den endelege gjennomføringspraksisen. I studien min tenkjer eg å ha fokus på FASE 5 i iverksetjingsprosessen.

### 3.5 Top-down og bottom-up-tilnærminga

Offerdal (2010) tek utgangspunkt i skiljet mellom top-down og bottom-up-modellar. Top-down-modellane ser iverksetjing som eit spørsmål om grad av samsvar mellom sentralt utforma mål og måten dei blir gjennomført på i praksis. Tilnærminga tek utgangspunkt i målsetjingar slik dei blir utforma og definert av aktørar sentralt i organisasjonen, og vurderer i kva grad desse målsetjingane får gjennomslag nedover og utover i andre delar av organisasjonen. Kriterier for ei vellukka iverksetjing vil då vere om organisasjonspraksisen samsvarar med målsetjingane gitt i form av politiske vedtak (Offerdal, 2014). Vidare hevdar han at samstundes som tilnærminga tek eit ovanfrå-og-ned-utgangspunkt, har den og eit klart tilrådande siktemål. Den iverksetjande organisasjonen blir oppfatta som instrument for dei som styrer, altså politikarane. Forvaltninga si oppgåve er å utføre dei pålegg dei får tildelt, utan sjølv å påverke innhaldet i tiltak den skal forvalte, altså skal forvaltninga vere nøytral. Dette fordrar klare og konsistente målsettingar, eit minimum tal aktørar, lojale iverksetjarar og eit avgrensa omfang av endring. Kritikkk og utfordringar i høve top-down-tilnærminga, er i hovudsak knytt til mangel på klare mål, mangel på autoritetsstruktur og motstand hjå lokale iverksetjarar og manglande effektivitet lokalt. Ofte har ikkje dei som styrer presise



førestillingar av kva dei ynskjer å oppnå, eller dei må inngå kompromiss eller forhandle for å få til noko. Dette vil kunne føre til ein politikk med moglegheiter for tolkingar. Offerdal peikar på at utfordringar også kan komme som følgje av uklarheiter knytt til for mange målsetjingar. Klare målsetjingar kan også vere utfordrande i seg sjølv, då det kan resultere i auka motstand og konflikt hjå lokale iverksetjarar. Altså kan ein uklar politikk av og til vere tilsikta nettopp for å unngå konfliktar og motstand. Eit anna moment Offerdal viser til, er at der er ei uttalt norm at sjølv om offentleg forvaltning skal vere nøytral, viser ei rekke undersøkingar at dei likevel har eit forholdsvis vidt handlingsrom. Årsaka til det er at ein lokalt har fått delegert mynde til å fatte vedtak på eiga hand, samt at reglar og forskrifter gir rom for bruk av skjønn.

Bottom-up-modellane ser iverksetjing som prosessar som i større grad skjer nedanifrå og legg større vekt på å sjå på samsvaret mellom ulike aktørar i iverksetjingsprosessen (Offerdal, 2010). I følge Offerdal (2014) er denne tilnærminga i stor grad utvikla som ein reaksjon på styringsiveren og styringsoptimismen i ovanfrå-og-ned-tilnærminga. Det sentrale spørsmålet blir då i kva utstrekning og korleis iverksetjingsprosessen bidreg til å løyse eit samfunnsproblem. Fleire offentlege vedtak kan vere meir eller mindre relevante for løysinga av problemet, men også andre aktørar sine avgjerder kan innebere relevante løysingar. Iverksetjinga blir difor oppfatta som ein prosess der iverksetjaren ikkje er definert på førehand, men at dei faktiske iverksetjarane kan vere einskildpersonar, lag og/eller organisasjonar som engasjerer seg i iverksetjinga for å løyse eigne problem. Med andre ord forstår vi politikken betre gjennom å studere bakkebyråkratane og deira bruk av skjønn og politikk. Herunder kva mål, aktivitetar og strategiar bakkebyråkratane som er i direkte kontakt med tenestemottakarane har (Matland, 1995). I følge Matland er den normative kritikken at politisk kontroll i eit demokratisk system bør ligge hjå dei folkevalte, og ikkje hjå bakkebyråkratane. Nedanfrå-og-opp-tilnærminga overvurderer verdien av lokal autonomi og sentrale styresmakter spelar ei avgrensa rolle i iverksetjinga.

Det er og gjort forsøk på å samarbeide perspektiva, dels ved å seie at ulike modellar passar til ulike fasar i iverksetjingsprosessen, og dels ved å spesifisere dei vilkåra som må vere til stades før modellane kan forklare iverksetjingsprosessane. Offerdal (2014) peikar på at skiljet mellom tilnærmingane med omsyn til kven sine mål som blir tatt som utgangspunkt for å vurdere vellukka eller mislukka iverksetjing, fører til ulike konklusjonar om graden av vellukka iverksetjing. Vidare impliserer dette også eit fundamentalt ulikt syn på

organisasjonar og kva offentleg politikk handlar om. Samla sett er forskjellane mellom dei to hovudtilnærminga summert opp i tabellen under.

Tabell 3.5: Samanlikning av ovanfrå-og-ned og nedanfrå-og-opp-tilnærmingane (Offerdal, 2014, s. 229).

	<b>Ovanfrå-og-ned</b>	<b>Nedanfrå-og-opp</b>
<b>Avgrensing av iverksetjingsfase</b>	Fasen mellom offentlig vedtak og lokal operasjonisering	Alle fasar er relevante
<b>Evalueringskriterier</b>	Samsvar mellom offisielle mål og utfall	Samsvar mellom ynskt endring i ein sosial situasjon og faktiske resultat i tiltaket
<b>Iverksetjarar</b>	Tilsette i forvaltninga	Tilsette i forvaltninga i samspel med andre interessentar
<b>Organisasjonsmodell</b>	Stabile strukturar, formelle autoritetsrelasjonar. Rasjonell organisasjonsteori	Uformelle strukturar, spesielle nettverk mellom likeverdige aktørar. Institusjonell organisasjonsteori
<b>Styringselement</b>	Kontroll, direkte påverknad, regelbruk, påbod	Tilpassing gjennom forhandling, kompromiss og interessepolitikk. Nettverksbygging
<b>Leiingssyn</b>	Leiaren som styrar	Leiaren som tenar

### 3.5.1 Ambiguity-Conflict modellen

Matland (1995) presenterer i sin modell ei situasjonstilnærming til studiet av iverksetjing.

Modellen foreinar dei typiske top-down og bottom-up-tilnærmingane ved å konsentrere seg om den teoretiske relevansen av uklarheit og konflikt for iverksetjing av politikk. Gjennom å fokusere på det politiske aspektet ved iverksetjingsprosessen presenterer han ein ”Ambiguity-Conflict Model”. Ved å krysse desse to dimensjonane får han fram fire ulike implementeringsperspektiv.

		KONFLIKT	
		Låg	Høg
UKLARHEIT	Låg	<i>Administrativ iverksetting</i>  <b>Ressursar</b>	<i>Politisk iverksetting</i>  <b>Makt</b>
	Høg	<i>Eksperimentell iverksetting</i>  <b>Kontekstuelle forhold</b>	<i>Symbolisk iverksetting</i>  <b>Koalisjonens styrke</b>

Figur 3.4: Ambiguity-Conflict Matrix: Iverksetjingsprosessen (Matland, 1995, s. 160).

I første perspektivet, kalla administrativ iverksetjing, er både konflikt og uklarheit låg. I denne situasjonen er måla gitt og eksisterande middel for å nå måla er kjende. Her skjer iverksetjinga gjennom administrative rutinar og rasjonelle avgjerdsprosessar, og variasjonar i tilgang på ressursar mellom kommunar blir viktige for å forstå utfallet. Dette er ei tilnærming som eignar seg for top-down-iverksetjing. Utfordringa kan ligge i at budskapet endrar seg ned gjennom dei ulike nivåa. Spørsmålet i samanslåingsprosessen er om det er tydeleg kven som har ansvar for kva? Opplever dei mange aktørane i kommunen at ein har fått nok ressursar til å gjennomføre reforma? Korleis er det økonomisk handlingsrommet? Opplever aktørane å ha nok tid til gjennomføringa av prosessen? Kva vilkår må ligge til grunn for å finne og implementere dei gode løysingane?

Kombinasjonen av låg uklarheit og store konfliktrar blir i modellen kalla politisk iverksetjing. Matland hevdar at utfallet av iverksetjinga blir bestemt av maktforhold. Aktørane veit kva dei vil, men dei vil ulike ting. Den einskilde må ha tilstrekkeleg makt til å tvinge gjennom sitt syn eller nok ressursar til å lokke med seg resten. Til dømes blir politiske reformer tvungne gjennom til tross for sterk motstand eller det kan vere iverksetjing av interne endringar i organisasjonen der kollegaer med lik bakgrunn er usamde om målsetjing og prosess. Kva seier dei nasjonale føringane om samanslåingsprosessen som skal skje i Sunnfjord og målsetjingane for denne? Kor mykje makt opplever dei ulike aktørane at dei har i prosessen? Kva løysingar ynskjer dei ulike aktørane for Sunnfjord kommune?

Når ukklarheita er stor og konfliktnivået lågt, vil iverksetjingsprosessen kunne gå føre seg som ein prosess der prøving og feiling, lokale forhold og tilfeldigheter i den einskilde iverksetjingssamanheng, bestemmer utfallet av politikken. Dette kallar Matland for eksperimentell iverksetjing. Her er altså kontekstuelle forhold avgjerande. Denne type iverksetjing liknar på garbage can modellen, der ein straum av aktørar, problem, løysingar og avgjerdssituasjonar kombinerast og gjer det vanskeleg å føresjå utfallet. Både tid og tilfeldigheter spelar ei rolle. Det vil vere avgjerande kven som deltek og i kor stor grad ein deltek. Kva tilgang har ein på ressursar lokalt til gjennomføringa av prosessen? I kva grad engasjerer politikarar og tilsette seg? Kva aktørar er sentrale? Korleis blir insentiva brukt?

I situasjonar der grad av ukklarheit og konflikthøg, finn vi det Matland kallar for symbolsk iverksetjing. Aktørane veit ikkje kva dei vil, men dei er usamde seg imellom, som igjen kan føre til lange og bitre kampar i verksetjinga. Utfallet blir ofte bestemt av lokale koalisjonar. Profesjonar spelar ei sentral rolle for symbolsk politikk på den måten at den einskilde hentar ståstad i eigen profesjon i den aktuelle saka. Usemje vil ofte bli forsøkt løyst gjennom forhandlingar eller tvang. Sentrale aktørar spelar ei viktig rolle gjennom tilførsel av ressursar og insentiv, samt gjennom å fokusere på problemområde. Til tross for dette, vil prosessen likevel bli dominert av lokale aktørar. Kva betydning har den einskilde sin profesjon eller kompetanse for korleis politikken lokalt blir sett i verk? Kva tyder eksisterande organisasjonskultur i dei fire kommunane for implementeringa av politikken?

Eg ynskjer å studere forholdet mellom dei politiske føringane nasjonalt og lokalt, og korleis nasjonale føringar blir iverksett lokalt i nye Sunnfjord kommune. Kommunereforma er bestemt av Stortinget og er med det top-down-politikk. Utgangspunktet for denne politikken er at den er utforma sentralt, og ein har ei vellukka lokal iverksetjing når praksis samsvarar med målsetjingane for reforma. I kommunesamanslåingsprosessen blir det opna for lokal fridom for å finne lokalt tilpassa løysingar. I kommunereforma ligg det føringar og insentiv som skal stimulere til ein vellukka prosess. Ei slik opning for lokal tilpassing av nasjonal politikk kan sjåast på som ein bottom-up-iverksetjing. Det er nettopp i denne delen av iverksetjingssituasjonen medlemmane i organisasjonen har handlingsrom til å påverke politikkkutforminga.

Gjennom å nytte Matland sin modell til å studere politikken sitt konfliktnivå og uklarheit, kan ein studere korleis iverksetjinga utartar seg. Modellen gir eit kart over dei elementa som i størst grad påverkar politiske resultat og kan difor nyttast for å kaste lys over iverksetjingsprosessen av kommunereforma i nye Sunnfjord kommune. Modellen har eg nytta som eit rammeverk for delar av spørjeskjemaet då den gir eit godt utgangspunkt for å strukturere empiriske undersøkingar. Analysen av funna vil vise om iverksetjinga av kommunereforma i Sunnfjord kommune er prega av høg eller låg grad av uklarheit og/eller konflikt.

### 3.6 Operasjonalisering av problemstilling

For å kunne svare på problemstillinga er det naudsynt å operasjonalisere dei ulike variablane som inngår i analysen min. Operasjonalisering inneberer at det blir formulert klare kriterier for korleis einingane, omgrepa og samanhengane i problemstillinga skal representast ved empiriske data (Grønmo, 2016). Operasjonaliseringa av problemstillinga mi har vore eit viktig grunnlag for å vurdere kva data eg skulle samle inn, korleis eg skulle gjennomføre analysen og kva slutningar analyseresultata gjev grunnlag for. Under har eg sett opp ein analysemodell for prosjektet mitt som viser samanhengen mellom dei ulike variablane i undersøkinga mi. Det går fram av figuren korleis eg har operasjonalisert variablane.

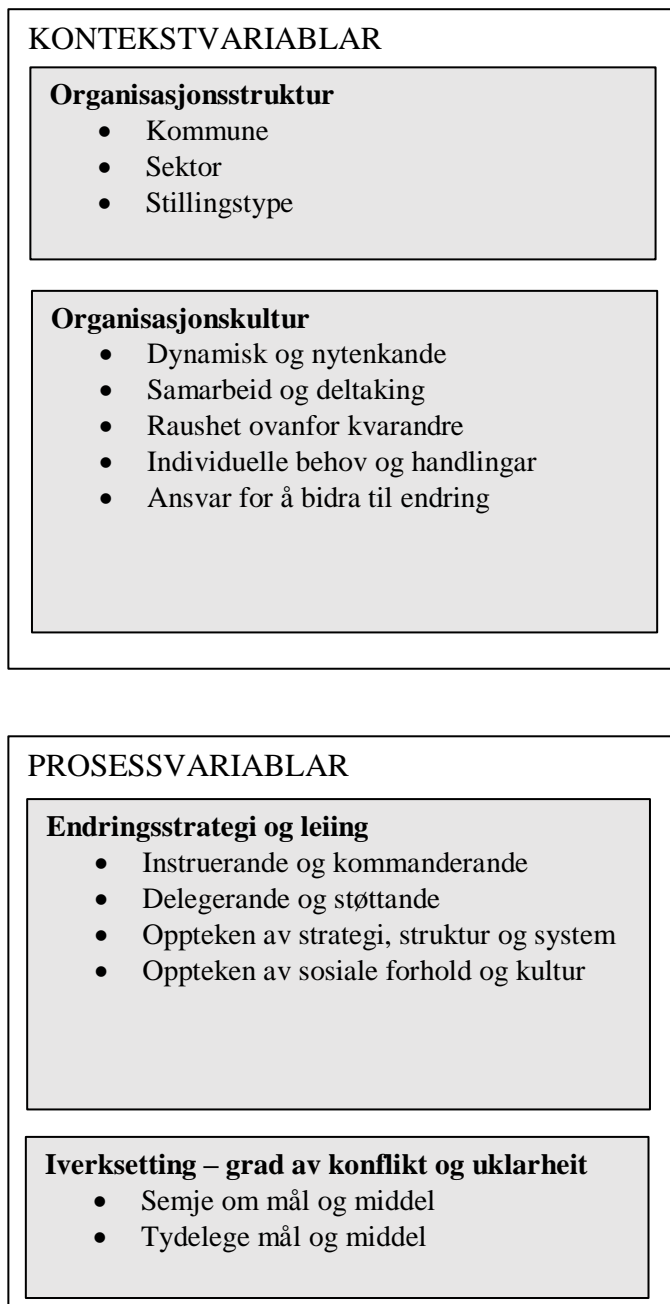
Problemstilling:

*«Korleis vurderer tilsette utfordringane og prosessen i kommunesamanslåinga, og kvifor?»*

Vidare har eg laga følgjande forskingsspørsmål:

- 1) Korleis vurderer dei tilsette samanslåingsprosessen?
- 2) Korleis vurderer dei tilsette utfordringane og moglegheitene ved prosessen?
- 3) Kva faktorar opplever dei tilsette som fremjande eller hemmande for å takle utfordringane og prosessen?

## Uavhengige variablar



## Avhengige variablar



Figur 3.5: Analysemodell for prosjektet mitt.

Eg søkjer å måle tilsette si vurdering av samanslåingsprosessen ut frå respondentane si subjektive scoring på resultatvariablar (avhengige variablar). I spørjeskjemaet har eg sett opp følgjande påstandar om samanslåingsprosessen som respondenten skal gradere om han er einig eller ueinig i:

- *Eg har motteke relevant og nyttig informasjon om kommunesamanslåinga*
- *Eg blir involvert i avgjerder i kommunesamanslåinga som vedkjem meg*

- *Eg har påverka på det som skjer i samanslåingsprosessen*
- *Deltaking i arbeidet med prosessen går utover dei ordinære arbeidsoppgåvene mine*
- *Det blir tatt omsyn til noverande kommune i samanslåingsprosessen*

I tillegg stiller eg følgjande spørsmål:

- *I kva grad fryktar du å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon?*
- *Korleis har synspunktet ditt på kommunesamanslåinga endra seg frå den starta og fram til i dag?*

For å måle kva som påverkar tilsette si vurdering av samanslåingsprosessen, har eg ei rekke kontekst- og prosessvariablar (uavhengige variablar) knytt til organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, endrings-/leiarstrategi og iverksetting (sjå analysemodellen). I modellen skil eg mellom kontekstvariablar og prosessvariablar. Kontekstvariablane seier noko om utgangsvilkåra, altså i kva grad organisasjonen er klar for endring. Prosessvariablane handlar om val av endringsstrategiar og om mål og middel ved iverksetjingsprosessen. Opplever dei tilsette at kommunesamanslåinga er eit middel til ein betre kommune? Korleis bevege seg frå utgangspunktet og vidare inn i prosessen for å nå måla? Gjennom å studere samanhengane mellom avhengige og uavhengige variablar ved å gjere bivariate analysar med krysstabellar, har eg fått fram talmateriale som ligg til grunn for drøfting og avsluttande vurderingar.

## 4 Forskingsdesign og metode

I dette kapittelet grunngjev eg og drøftar metodiske val for prosjektet mitt.<sup>4</sup> Eg ser nærare på vitenskapsteoretisk og metodisk forankring, val av forskingsstrategi, datagrunnlag, og gjer ei vurdering av den vitenskaplege kvaliteten på oppgåva.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk og metodisk forankring

Gjennom undersøkinga mi søker eg å finne svar på korleis tilsette i dei fire kommunane Gaular, Jølster, Førde og Naustdal vurderer samanslåingsprosessen mot nye Sunnfjord kommune. For å svare på dette inntek eg eit samfunnsvitenskapleg perspektiv. Ringdal (2013) hevdar er mennesket som tenkande og handlande vesen er samfunnsvitenskapen sin materie, der målsetjinga for vitenskapen er å kunne forklare ulike samfunnsfenomen. Mennesket er åleine om å kunne reflektere over handlingane sine og foreta val mellom handlingsalternativ. Problemstillinga har vore avgjerande for metodevalet mitt. For å svare på problemstillinga mi har eg nytta kvantitativ metode med variabelsentrert design. Variabelsentrerte design byggjer på kvantitative data, samt på data frå mange einingar. Eit grunnleggande kjenneteikn ved variabelsentrert design er den underliggende reduksjonismen, som avgjer korleis ein produserer og organiserer data. Dei potensielle forskingsobjekta i denne type design oppfattar vi som ein populasjon samansett av einingar med variable eigenskapar (Bukve, 2016). I følge Bukve er ein variabel eit kjenneteikn, ein eigenskap eller ein dimensjon ved ei analyseeinig. Kvar variabel har eit sett med verdiar som kan målast. Ei sentral problemstilling i variabelsentrerte design er operasjonalisering av variablane. Det vil seie oppbygging av gode mål og indikatorar for å beskrive variasjonen på ein variabel.

Vidare har eg nytta eit tverrsnittsdesign. Tverrsnittsdesign betyr at ein samlar inn same slags data frå mange einingar på same tid (Bukve, 2016). Gjennom å ha nytta tverrsnittsdesign på studien min, har eg hatt fokus på variasjon mellom einingar og mellom grupper av einingar. Til dømes har eg funne svar på i kva grad opplevinga av samanslåingsprosessen mellom dei fire kommunane, mellom sektorane og mellom tilsette på ulike nivå i organisasjonane varierer. Data som er etablert gjennom eit tverrsnittdesign, kan altså nyttast til å studere korleis variablane samvarierer. Vidare kan ein prøve teori gjennom å studere om samvariasjon kan tolkast som resultat av ein årsakssamanheng (Bukve, 2016). Eg har også eit retrospektivt

---

<sup>4</sup> Deler av denne teksten er henta frå eksamensoppgåvene mine i kurs ME6-500 Forskingsstrategiar og metode, haust 2017, og OR6-502 Styring, omstilling og leiing, vår 2018. Desse oppgåvene var førebunde arbeid til metode- og teoridelen i masteroppgåva i organisasjon og leiing.



element i prosjektet mitt, då eg er oppteken av kva betyding oppfatninga av organisasjonsstrukturar og etablerte kulturar har for iverksettingsprosessen, med bakgrunn i om det er variasjonar her som er arva frå dei eksisterande kommunane.

Føremålet med ein variabelsentrert design på undersøkinga mi, er at eg ynskjer å prøve ut teoretiske påstandar opp mot data. Eg har mellom anna sett på om det er samanheng mellom kontekstuelle variablar som organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, og korleis tilsette vurderer samanslåingsprosessen til nye Sunnfjord kommune. Vidare har eg sett på prosessuelle variablar som leiarstrategi og iverksetjingsfaktorar, i høve korleis tilsette vurderer prosessen. Kvifor desse variablane er interessante, har eg grunngeve ut frå litteratur og kunnskapsstatus på området. For å operasjonalisere dei teoretiske variablane i relasjon til føremålet mitt, har eg laga ein empirisk modell der eg erstattar dei teoretiske omgrepa med målbare variablar (Bukve, 2016). Døme på målbare variablar for korleis tilsette vurderer samanslåingsprosessen, er mellom anna spørsmål om involvering og påverknad på prosessen frå dei tilsette si side, korleis tilsette vurderer leiinga, i kva grad tilsette fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon og så vidare.

#### 4.2 Datamateriale – surveyundersøking med spørjeskjema

Den viktigaste datakjelda i studien min er spørjeskjemaundersøkinga<sup>5</sup> eg sende ut til alle tilsette i dei fire kommunane. Ei spørjeundersøking (survey) er ein systematisk metode for å samle inn data frå eit utval personar for å gje ei statistisk oversikt av den populasjonen utvalet er henta frå. Utspørjinga er standardisert, det vil seie at alle får dei same spørsmåla stilt på same måte (Ringdal, 2013). Føremålet med høg grad av standardisering er å eliminere tilfeldige målefeil og gje pålitelege data. Det ein ofrar samanlikna med samtaleintervju, er høvet til å følgje opp uventa og interessante trådar som kjem fram i samtalen (Ringdal, 2013). Datainnsamlingsteknikken eg har valt å nytte til mi oppgåve er sjølvutfyllingsskjema, då dette har låg kostnad og eg kan nå eit stort tal informantar. Ringdal (2013) hevdar at sjølvutfyllingsskjema er den datainnsamlingsmetoden som gjev best moglegheiter til å beskytte svarsituasjonen. Skjemaet kan fyllast ut utan at andre er tilstade, og dei som svarar er garantert anonymitet. I følge Ringdal (2013) skal planlegging og formulering av spørsmåla i spørjeskjemaet ta utgangspunkt i dei teoretiske omgrepa som skal målast. Som presentert i teorikapittelet og analyseramma har organisasjonsteori om endring, iverksetjingsteori og teori

---

<sup>5</sup> Vedlegg 3.

om organisasjonsstruktur og -kultur vore sentrale i utarbeidinga av forskingsopplegget mitt. Gjennom teorien har eg fått hjelp til å velje retning når eg skulle utforske prosessen i kommunesamanslåinga. Gjennom å sjå på iverksetjinga av politiske prosessar, samt gjere ei vurdering av betydninga organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen i dei fire eksisterande kommunane har, nyttar eg dette som eit rammeverk for å forstå og fortolke fenomen i organisasjonen og korleis kommunereforma påverkar den etablerte kommunestrukturen lokalt i det som skal bli den nye kommunen vår.

Måleinstrumentet i surveyundersøkinga mi er ulike typar spørsmål. Spørjeundersøkinga mi består hovudsakleg av lukka spørsmål med faste svaralternativ, men har også eit ope spørsmål som vil gje rikare informasjon. I planlegginga har eg vurdert rekkefølge på spørsmåla, då dette kan påverke svarprosent. Første delen av undersøkinga består av enkle spørsmål om respondenten, deretter svarar ein på ulike spørsmål der ein skal vurdere påstandar eller gradere ulike spørsmål. Vidare er det utfordrande å planlegge kor omfattande og kor mange spørsmål ein skal ha med i spørjeskjemaet, på grunn av fare for fråfall fordi det tek for lang tid å svare. Vidare kan ein få for stort datamateriale, og må gjere eit utval i høve kva ein faktisk treng for å svare på problemstillinga. Eg har også utarbeidd eit informasjonsbrev om undersøkinga til respondentane, som blei sendt ut saman med spørjeskjemaet. I den tidlege fasen i prosjektet gjennomførte eg nokre testundersøkingar, der eg etter avtale sende ut spørjeskjemaet til fem testrespondentar. Erfaringar frå desse medførte at eg gjorde nokre justeringar av skjemaet før det var klar til endeleg utsending. Eg kontakta IKT ved kommunen, som er ei interkommunal eining og som difor har ansvar for alle dei involverte kommunane i prosjektet mitt. IKT sende meg oversikt over alle kommunale e-postadresser som eg deretter «vaska». Vidare opna IKT opp brannmuren for den adressa eg sendte ut distribusjons-e-posten frå. Etter at planleggingsfasen var over tok sjølve feltarbeidet til.

Spørjeskjemaet har eg laga og distribuert gjennom programmet Survey Xact. Eg sende ut e-post til alle tilsette med kommunal e-postadresse, totalt 2234 personar. Distribusjons-e-posten<sup>6</sup> innehaldt ein kort informasjon om prosjektet, samt link til eit meir utfyllande informasjonsskriv<sup>7</sup> og link til spørjeskjemaet. Undersøkinga var frivillig og var open for svar i ein periode på 14 dagar. Utfyllinga av spørjeskjema tok omlag 10-15 minutt. Utover sjølve

---

<sup>6</sup> Vedlegg 1.

<sup>7</sup> Vedlegg 2.

distribusjons-e-posten, sende kommunedirektøren i Sunnfjord kommune etter nokre dagar ut oppmoding til alle om å svare, og den siste dagen sende eg ei påminning om at det var siste frist for å delta i undersøkinga. Føremålet med undersøkinga var å få informasjon om korleis dei tilsette vurderer samanslåingsprosessen og kvifor den blir opplevd slik den gjer. Gjennom å stille spørsmål om organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, endringsstrategi og iverksetjing, har eg fått informasjon som kastar lys over dette. I tillegg til sjølve datamaterialet eg har fått gjennom spørjeskjemaet mitt, har eg også nytta sekundærdata i form av dokument som vedkjem kommunesamanslåinga. Ringdal (2013) definerer sekundærdata som ulike typar føreliggande data. Eg har tatt kontakt med den kommande kommunedirektøren i nye Sunnfjord kommune og informert om temaet for oppgåva mi. Han synest det var interessant val av tema. Han rådde meg til å nytte den elektroniske prosjektportalen for kommunesamanslåinga ”*Prosjekt Sunnfjord*” for oppdatert informasjon undervegs i prosessen. Eg har i gjennomgangen av dokumenta som ligg der, leita etter aspekt og informasjon som er relevante for problemstillinga mi og som handlar om prosessen. Eg har starta med dei eldste dokumenta og har lest kronologisk fram til det som gjeld per no. På denne måten har eg fått ei god oversikt over hendingsforløpet i prosessen og korleis dei ulike gruppene og nettverka jobbar. Sentrale skriftlege datakjelder er ulike offentlege og interne dokument. Dette har for meg vore viktige sekundærdata. Døme på slike dokument er bystyrevedtak, vedtak i Fellesnemnda, referat frå møter i Fellesnemnda, rapportar i utgreiingsfasen med meir.

### 4.3 Utval og representativitet

Utvalet i undersøkinga består av samtlige tilsette i dei fire kommunane som har kommunal e-post. Spørjeundersøkinga mi hadde ein samla svarprosent på 18. Totalt 2234 tilsette fekk tilsendt undersøkinga, av desse fullførte 368 heile spørjeskjemaet og 46 respondentar har gitt nokre svar. Ein problematisk faktor ved bruk av spørjeskjema til sjølvutfylling, er fråfall. Ringdal (2013) peikar på at eit fråfall på 50 % eller meir er vanleg. Fråfallet er ein viktig faktor å ta med når ein skal vurdere kor god ei undersøking er. Ei mogleg årsak til fråfall i mi undersøking er at mange av dei kommunalt tilsette i liten eller ingen grad nyttar e-posten sin, og difor ikkje har sett førespurnaden. Vidare er undersøkinga frivillig, noko som vil medføre at enkelte vel vekk å delta til dømes grunna mangel på tid eller interesse. Andre igjen kan ha vore sjuke, hatt språkvanskar eller av andre grunnar vore forhindra frå å svare i den perioden undersøkinga var open. Heile 46 respondentar har svart berre delvis på undersøkinga utan å fullføre den. Ei årsak til dette kan vere at undersøkinga er sendt til den kommunale e-

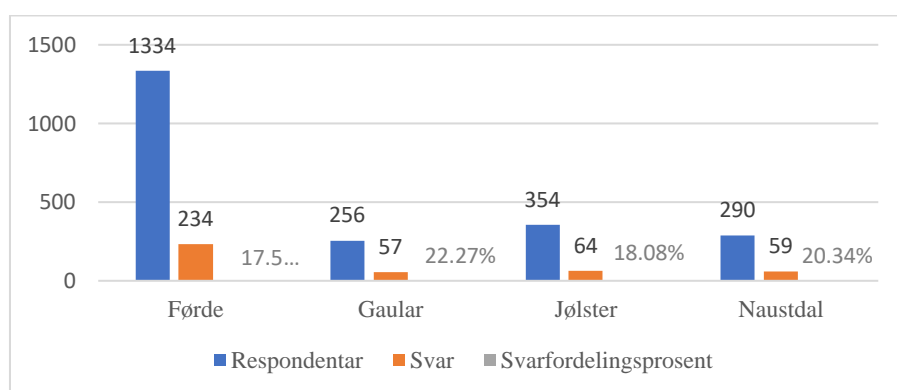
postadressa, og det er difor sannsynleg at ein har vore på jobb når ein har svart på undersøkinga, noko som kan ha medført avbrot fordi ein blir forstyrta av andre faktorar. I tillegg til fråfall kan manglande informasjon i datamatrissa også svekke resultatet. For kvar respondent som utelet å svare på eit spørsmål i spørjeskjemaet, blir det hol i datamatrissa. Dersom desse ikkje er for mange og er tilfeldige, er dei manglande verdiane uproblematiske. Dersom ein variabel peikar seg ut som ein som mange utelet å svare på, kan ein vurdere å ta denne ut av analysen (Ringdal, 2013). SPSS<sup>8</sup> har program som gjer det mogleg både å analysere og erstatte manglande informasjon på variablar med berekna verdiar. Eg har ikkje fjerna variablar. Utvalet i undersøkinga mi er til tross for ein del fråfall likevel stort nok til å kunne seie at undersøkinga er representativ for dei tilsette i dei fire kommunane som skal slåast saman.

### 4.3.1 Kommune

Tabell 4.1: Fordeling av respondentar som har gjennomført undersøkinga i dei fire kommunane.

	Respondentar	Prosent
Gaular	57	13,8 %
Jølster	64	15,5 %
Førde	234	56,5 %
Naustdal	59	14,3 %
I alt	414	100,0 %

Tabell 4.2: Oversikt over tal respondentar som har motteke undersøkinga og som har svart fordelt på kommune.



Tabell 4.1 viser at av dei 414 informantane som har svart, er 57 frå Gaular, 64 frå Jølster, 234 frå Førde og 59 frå Jølster. Oversikt over tal informantar som har motteke undersøking og tal

<sup>8</sup> Statistical Package for Social Sciences

informantar som har svart, fordelt på kommune ser vi av tabell 4.2. Svarprosenten i dei ulike kommunane er relativt lik og ligg mellom 17,54 % og 22,27 %.

### 4.3.2 Alder

Tabell 4.3: Aldersfordelinga på respondentane både kommunevis og samla.

Alder									
Kommune		Under 35		35-55		Over 55		Total	
	Gaular	12	21,1 %	32	56,1 %	13	22,8 %	57	100 %
	Jølster	10	15,6 %	34	53,1 %	20	31,3 %	64	100 %
	Førde	32	13,7 %	140	59,8 %	62	26,5 %	234	100 %
	Naustdal	10	16,9 %	26	44,1 %	23	39,0 %	59	100 %
	Total	64	15,5 %	232	56,0 %	118	28,5 %	414	100 %

Over halvparten (56 %) av respondentane er i aldersgruppa 35-55 år. Det er 15,5 % som er under 35 år og 28,5 % som er over 55 år. Alderssamansetninga er relativt lik mellom dei fire kommunane.

### 4.3.3 Tilsetting

Tabell 4.4: Type tilsetting fordelt på kommune og totalt.

Tilsetting									
Kommune		Fast stilling		Vikariat/mellombels		Anna		Total	
	Gaular	53	93 %	4	7,0 %	0	0,0 %	57	100 %
	Jølster	62	96,9 %	1	1,6 %	1	1,6 %	64	100 %
	Førde	219	93,6 %	11	4,7 %	4	1,7 %	234	100 %
	Naustdal	56	94,9 %	3	5,1 %	0	0,0 %	59	100 %
	Total	390	94,2 %	19	4,6 %	5	1,2 %	414	100 %

Av alle dei 414 som har svart har 390 av dei fast stilling. Dette utgjør 94,2 % av alle svar. Beskjedne 4,6 % har mellombelse stillingar eller vikariat og 1,2 % har anna type tilsetting.

### 4.3.4 Sektor

Tabell 4.5: Sektor fordelt på kommune og totalt.

Sektor													
Kommune		Teknisk		Helse/omsorg/sosial		Oppvekst		Kultur		Støtte/stab/leining/anna		Total	
	Gaular	10	17,5 %	13	22,8 %	25	43,9 %	1	1,8 %	8	14,0 %	57	100 %
	Jølster	10	15,6 %	25	39,1 %	21	32,8 %	1	1,6 %	7	10,9 %	64	100 %
	Førde	27	11,5 %	95	40,6 %	62	26,5 %	7	3,0 %	43	18,4 %	234	100 %
	Naustdal	6	10,2 %	23	39,0 %	20	33,9 %	2	3,4 %	8	13,6 %	59	100 %
	Total	53	12,8 %	156	37,7 %	128	30,9 %	11	2,7 %	66	15,9 %	414	100 %

Av dei som har svart på undersøkinga, er 37,7 % tilsett i helse- /omsorg-/sosialsektoren Deretter følgjer oppvekstsektoren med 30,9 %. Lågast deltaking finn vi i sektorane teknisk og kultur med høvevis 12,8 % og 2,7 %. Fordelinga er relativt lik mellom kommunane.

#### 4.3.5 Stillingstype

Tabell 4.6: Stillingstype fordelt på kommune og totalt.

Stillingstype													
Kommune		Leiar (direkte underlagt Rådmannen)		Leiar (ikkje direkte underlagt Rådmannen)		Sakshandsamar/merkantil/konsulent/rådgjevar		Fagstilling		Anna		Total	
		Gaular	2	3,5 %	15	26,3 %	11	19,3 %	27	47,4 %	2	3,5 %	57
Jølster	3	4,7 %	15	23,4 %	10	15,6 %	32	50,0 %	4	6,3 %	64	100 %	
Førde	11	4,7 %	38	16,2 %	68	29,1 %	99	42,3 %	18	7,7 %	234	100 %	
Naustdal	6	10,2 %	13	22,0 %	11	18,6 %	26	44,1%	3	5,1 %	59	100 %	
Total	223	5,3 %	81	19,6 %	100	24,2 %	184	44,4 %	27	6,5 %	414	100 %	

Det er flest tilsette i ulike typar fagstillingar (44,4 %) som har svart på undersøkinga. Ulike typar fagstillingar vil seie reinhaldarar, sjukepleiarar, legar, lærarar, vaktmeistrar og liknande. Omlag ein av fire av respondentane er tilsett som sakshansamar/merkantil/konsulent/rådgjevar. Det same gjeld for begge gruppene leiarar som totalt sett utgjer omlag ein av fire respondentar i undersøkinga. 6,5 % av dei som har svart har andre type stillingar. Fordelinga er relativt lik mellom dei fire kommunane.

#### 4.3.6 Verv

Tabell 4.7: Ulike typar verv i organisasjonen fordelt på kommune og totalt.

Verv											
Kommune		Nei		Tillitsvald		Verneombod		Politikar		Total	
		Gaular	44	77,2 %	7	12,3 %	2	3,5 %	4	7,0 %	57
Jølster	46	71,9 %	15	23,4 %	1	1,6 %	2	3,1 %	64	100 %	
Førde	189	80,8 %	32	13,7 %	11	4,7 %	2	0,9 %	234	100 %	
Naustdal	43	72,9 %	11	18,6 %	4	6,8 %	1	1,7%	59	100 %	
Total	322	77,8 %	65	15,7 %	18	4,3 %	9	2,2 %	414	100 %	

Omlag tre av fire respondentar har ikkje verv i organisasjonane. 15,7 % er tillitsvalde, 4,3 % er verneombod og 2,2 % er politikarar. Fordelinga mellom kommunane er relativt lik.

## 4.4 Validitet, reliabilitet og etisk forskingspraksis

I følge Bukve (2016) må ein god forskingsdesign møte ulike krav. Eit sentralt krav er at undersøkinga må utformast slik at data kan nyttast til å trekke slutningar om tilsvarande fenomen eller tilhøve på forsvarleg vis. I det følgjande presenterer eg kva krav som blir stilt til forskingsprosessen, altså krav om validitet og reliabilitet. Deretter går eg nærare inn på krava til etisk forskingspraksis, der eg omtalar personvern, refleksjonar over eiga rolle i prosjektet, informasjonsplikt og samtykke.

### 4.4.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er to eigenskapar som kan nyttast for å vurdere kvaliteten til eit mål (Ringdal, 2013). Ringdal hevdar at reliabilitet, eller pålitelegheit går på om gjentatte målingar med same måleinstrument gir same resultat. Validitet, eller gyldigheit, går på om ein faktisk måler det ein vil måle. Høg reliabilitet er ein føresetnad for høg validitet. Reliabilitet er eit reint empirisk spørsmål, medan validitet i tillegg krev ei teoretisk vurdering. Spørsmålet om validitet må alltid referere til den teoretiske samanhengen omgrepet blir nytta i. Verdier på ein målt variabel blir skapt av to forhold: Den ukjende sanne verdien, og målefeil. Målefeila kan vere systematiske eller tilfeldige. Reliabilitet blir påverka av tilfeldige målefeil, medan systematiske målefeil går utover validiteten på innsamla data. Mål som har høg reliabilitet har difor små tilfeldige målefeil (Ringdal, 2013). Konsekvensane av låg reliabilitet i analysar, er svakare samanhengar mellom variablane. Dersom variablane har låg validitet, betyr det at dei måler noko anna enn det vi faktisk ville måle, nokon som kan føre til feilaktige konklusjonar (Ringdal, 2013).

Ringdal (2013) viser til tre måtar å vurdere reliabiliteten til datamateriale. Den første måten er basert på allmenn kjeldekritikk. Metodekapitlet mitt blir viktig fordi det forklarar lesaren korleis data er samla inn. Reliabiliteten blir påverka av nøyaktigheita i dataregistreringa, feilsøking og retting av eventuelle feil. Før analysen i SPSS tok til, «vaska og rydda» eg i datasettet. Datamaterialet må organiserast og leggest til rette for den statiske metoden som skal nyttast (Grønmo, 2016). I SPSS organiserte eg materialet i ein stor tabell med ei rad for kvar eining og fleire kolonnar for kvar variabel. I kvar rute står verdiane som kvar eining har på kvar av variablane. Denne tabellen utgjer datamatriza mi. For å halde orden på og systematisere datamatriza, nytta eg ei kodebok som innehaltdt ei komplett oversikt over samtlege variablar og verdier i materialet. På denne måten fekk eg oversikt over eventuelle sjølvmotseiingar og logiske inkonsistensar i datasettet. Den andre måten er «test-retest-

teknikken», som inneberer å måle graden av korrelasjon mellom to gjentekne målingar av same variabel. Dette har eg ikkje gjort, då det ville medført å sende ut undersøkinga på nytt. Den tredje måten å vurdere reliabiliteten på er avgrensa til indeksar i tverrsnittsdata.

Teknikken baserer seg på å måle graden av intern konsistens mellom indikatorane.

Reliabiliteten er høg dersom det er stort samsvar mellom data basert på ulike indikatorar, slik at datamaterialet er konsistent på tvers av dei ulike indikatorane (Grønmo, 2016). Til dømes spør eg om i kva grad respondentane er einige eller ueinige i at leiinga for samanslåinga er «instruerande og kommanderande» og i kva grad dei er einige eller ueinige i at leiinga er «delegerande og støttande». Dette er to indikatorar som indikerer to ulike oppfatningar av leiinga. Dersom dei ulike indikatorane indikerer omlag lik oppfatning av leiinga ved at ein til dømes svarar at ein er *ueinig* i at leiinga er «instruerande og kommanderande» og *einig* i at leiinga er «delegerande og støttande», tyder det på høg grad av reliabilitet. Analysen tyder på at datamaterialet stort sett er konsistent på tvers av ulike indikatorar.

Omgrepsvaliditet referer til om vi faktisk måler det teoretiske omgrepet vi ynskjer å måle. Validitet handlar om relasjonen mellom indikatorane og det teoretiske omgrepet (Ringdal, 2013). Ved operasjonalisering av problemstillinga har eg redusert respondenten sitt høve til å uttrykke seg til svarkategoriar. Dette er naudsynt for å gjere omgrepa empirisk handterlege. Innhaldsvaliditet handlar om at utvalet av indikatorar dekker dei viktigaste aspekta av omgrepa. Eg som forskar må sjølv gjere subjektive vurderingar i høve dette. Det er fleire utfordringar knytt til bruk av spørjeskjema som datainnsamlingsmetode. Lukka spørsmål stiller store krav til at svarkategoriene dekker dei aktuelle alternativa. Dersom eit aktuelt svaralternativ manglar, kan resultatet bli ei uynskt opphoping i kategorien ”anna”. Dersom ein utelet ein viktig svarkategori, blir spørsmålet leiande, då respondenten blir ”tvinga” til å velje eit alternativ som ikkje er dekkande (Ringdal, 2013). Vidare peikar Ringdal (2013) på at generiske svarkategoriar som er like for mange spørsmål, kan invitere til å gje forenkla svar. For å unngå dette kan ein nytte kontekstsensitive svaralternativ eller unngå å ha for mange spørsmål med dei same svaralternativa etter kvarandre. Spørsmål om åtferd som respondenten kan oppleve som trugande, kan medføre at svarfordelinga går i retning av den åtferda som er sosialt ynskjeleg. Bruk av sjølvutfyllingsskjema i staden for intervju vil gjere svarsituasjonen mindre trugande for respondenten og dermed auke rapporteringa.

Måleproblem i spørjeundersøkingar har i følge Ringdal (2013) stor samanheng med kva slags informasjon ein er ute etter. Eit hovudskille går mellom åtferd og haldningar, eit anna mellom



kjenslevare eller trugande tema og tema som dei fleste har eit nøytralt forhold til.

Spørsmålsformuleringane har eg forsøkt å tilpasse kunnskapsnivået i målgruppa med eit enkelt og forståeleg språk. Spørsmåla har eg prøvd å gjere så presise som mogeleg, men det er alltid ein risiko i kvantitative undersøkingar at respondentane forstår spørsmålsformuleringar ulikt, eller at spørsmåla blir forstått på ein annan måte enn eg som forskar ynskjer at dei skal bli forstått. Sjølve spørsmålsformuleringane har eg gjort forholdsvis korte, for å redusere tida respondenten brukte på undersøkinga. Lange spørsmål kan vere vanskeleg å oppfatte for respondenten. Eg opna skjemaet med lette, nøytrale og ufarlege spørsmål, i håp om å motivere respondenten til å fullføre utfyllinga gjennom ein enkel og grei start. Vidare har eg spurt om eitt tema om gangen og forsøkt å plassere dei ulike tema i ei naturleg rekkefølge for å unngå å forvirre respondenten. I overgangane har eg overskrifter som fortel kva neste tema blir, samt korleis spørsmåla skal svarast på. Tema som kan verke trugande på respondenten bør i følge Ringdal (2013) plasserast mot slutten av skjemaet. Vidare peikar han på viktigheita av å tenke over moglege effektar av rekkefølga på spørsmåla, det vil seie feilkjelder som følge av at spørsmål som er stilt tidlegare, kan påverke svara på spørsmåla som kjem seinare. Ei anna fare er at rekkefølga på svaralternativa kan påverke svarfordelinga.

Ein ulempe ved bruk av spørjeskjema er at eg som forskar kun får tak i den informasjonen respondenten ynskjer å uttrykke. Dette er informasjon som kan tenkast å avvike frå røynda, til dømes fordi ein gjerne vil gje inntrykk av å ha ei «korrekt» meining om noko, ein trur at røyndomen faktisk er slik, eller fordi ein feiltolkar spørsmålet. Slik sett vil ei spørjeskjemaundersøking berre røre ved overflata av vurderingane til informantane, og eg får difor ikkje fram djupare lag av informasjon. Eit spørjeskjema tvingar informanten til å uttrykke meiningane sine gjennom førehandsdefinerte svaralternativ, som ikkje klarer å fange opp nyanserte meiningar. Eg som forskar får heller ikkje høve til å følge opp med utdjupande spørsmål eller oppklare eventuelle mistydingar som oppstår i svarprosessen. Eit anna element ved spørjeskjemaundersøkingar, er at informantane bør ha eit visst kunnskapsnivå i høve tematikken for å forstå kva det faktisk er spurt om og soleis kunne gje eit mest mogleg rett svar.

#### 4.4.2 Personvern

Informantar og respondentar skal informerast om prosjektet dei blir invitert til å delta i (Ringdal, 2013). I følge Ringdal omfattar dette formål og metodar for prosjektet og eventuelle negative konsekvensar ved deltaking. Informasjonen skal bli gjeve på ein nøytral måte, og det

skal komme fram at deltakinga er frivillig. Informasjonen omfattar også kven som er prosjektansvarleg med tilknytning til institusjon. Eg har skrivt ein kortfatta informasjon i distribusjons-e-posten, der eg også la ved lenke til eit meir omfattande informasjonsskriv. I følge personopplysningslova skal alle forskings- og studentprosjekt som omhandlar behandling av personopplysningar, meldast til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Med personopplysningar forstår vi opplysningar som direkte eller indirekte kan identifisere einskildpersonar (Ringdal, 2013). Forskaren skal seinast 30 dagar før datainnsamlinga melde prosjekt til NSD gjennom eit meldeskjema. Kopi av spørjeskjema og informasjonsskriv skal leggjast ved. NSD vurderer om prosjektet krev konsesjon eller om det berre kan meldast til Datatilsynet. Prosjektet mitt blei vurdert av NSD til ikkje å handtere personopplysningar og er difor ikkje meldepliktig. Alle e-postadresser blei anonymisert i det dei blei eksportert frå Excel til Survey Xact, og eg har ikkje sendt ut puring gjennom spørjeskjemaprogrammet. Eg har difor ikkje hatt behov for å lagre personopplysningar.

#### 4.4.3 Etiske refleksjonar kring eiga rolle i forskingsprosjektet

Det er viktig at eg er medviten om eigen posisjon og eiga rolle i undersøkingsopplegget. Som den urøynde forskaren eg er, er det naudsynt å vere medviten om eiga forforståing og haldningar eg har med meg inn i prosjektet, då dette kan prege analyse og tolking av funna mine. Som forskar må eg tilstrebe å sjå datamaterialet frå ulike perspektiv og ha eit opent sinn for å kunne få fram objektiv kunnskap. Eg arbeider som einingsleiar i den største av dei fire organisasjonane som no skal bli ein, og er soleis ein av dei tilsette i populasjonen for undersøkinga. Eg har valt å nytte kvantitativ metode og surveyundersøking, heller enn kvalitativ metode og intervju, fordi ei kvantitativ tilnærming gjev større avstand til respondentane. Eg har ikkje sjølv delteke i studien, men har utarbeidd spørjeskjemaet og operasjonalisert problemstillinga. Sett i lys av at eg jobbar i ei eining som i høgste grad er involvert i samanslåinga, kan dette ha påverka fokus i oppgåva, både i form av val av spørsmål, analyse av datamateriale og tolking av funn. For å styrke reliabiliteten i undersøkinga, legg eg vekt på å gje ein grundig gjennomgang av funna, slik at det blir transparent for lesaren korleis eg har analysert datamateriale. Styrken med å forske i eigen organisasjon er at eg har god forståing av konteksten som organisasjonsendringa føregår i. Eg har personleg engasjement i temaet, då eg i mi rolle som einingsleiar i Heimetenesta i organisasjonen, uansett vil bli omfatta av endringsprosessen vi er inne i.

Ideen til tema for oppgåva fekk eg den dagen vi blei bedt om å setje ned på papiret tankar om kva vi ville undersøke på første samlinga i semesteret om forskingsmetode. Eg arbeider sjølv i den eine kommunen som er involvert i samanslåinga, og har såleis ei formeining om at samanslåingsprosessen til ei viss grad påverkar tilsette i organisasjonane på ulike måtar. Eg har laga ei analyseramme der eg har gjort eit avgrensa utval av variablar for å sjå på moglege samanhengar. Det utvalet eg har gjort, er ikkje nødvendigvis det som er avgjerande for den einskilde tilsette si vurdering av prosessen. Det kan vere ei rekke andre faktorar som spelar inn, som mi undersøking ikkje fangar opp.

## 4.5 Dataanalysen

Eg har gjort ei kvantitativ dataanalyse der eg har nytta programpakken SPSS. Fila blei eksportert via Excel og inn i SPSS som er eit statistisk analyseprogram. Eg måtte reinske datasettet og klargjere namn og verdiar i «variable view» før eg kunne ta til med analysearbeidet. Det første trinnet i statistiske analysar er å velje ut variablar på bakgrunn av problemstillinga og klargjere desse som presentert i kapittel 3.6. Ved bruk av primærdata er måling eller operasjonalisering av sentrale variablar planlagt før datainnsamlinga (Ringdal, 2013). Eg har gjort bivariante analysar for å studere korleis variablane i analysemodellen min samvarierer. Det hadde vore relevant å også gjere multivariate analysar, men av omsyn til tid og omfanget av oppgåva har eg ikkje gjort dette.

### 4.5.1 Bivariate analysar

Med bivariate krysstabellar kan ein studere korleis to variablar samvarierer. Krysstabellar er frekvens- eller prosentfordelingar etter to eller fleire kategorivariablar (Ringdal, 2013). I dei bivariante analysane eg har gjort, har eg valt å gjere om frå fem til tre verdivariablar for å oppretthalde føresetnadane for kji-kvadrattesten. Det betyr at eg har slått saman kategoriane «Heilt einig» og «Litt einig» til «Einig», og «Litt ueinig» og «Heilt ueinig» til «Ueinig». Tilsvarande har eg gjort for graderingane for «i kva grad», der «Svært stor grad» og «Stor grad» er slått saman til «Stor grad», og «Liten grad» og «Svært liten grad» til «Liten grad». Mellomgraderinga er uendra. Ulempa med å gjere slike omkodingar av variablane, er at dei gjev mindre detaljert informasjon enn i utgangspunktet.

Kji-kvadrattesten blir nytta for å vurdere om samanhengen mellom variablane er statistisk signifikant (Ringdal, 2013). Testen er ikkje-parametrisk og har berre to føresetnadar: at utvalet er tilfeldig trukke, og at tal forventa frekvensar, overstiger 5 i alle rutene i

krysstabellen. I det vidare illustrerer eg med utgangspunkt i Ringdal (2013) korleis eg har nytta kji-kvadrattesten for å finne ut om det er statistisk samanheng mellom kva kommune ein er tilsett i og i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidsdag:

- Formulering av statistisk hypotese om populasjonen:

$H_0$ : Det er ingen samanheng mellom kva kommune ein er tilsett i og i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidsdag.

$H_1$ : Det er samanheng mellom kva kommune ein er tilsett i og i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidsdag.

- Val av signifikansnivå:

Eg har i testen min ein testobservator som eg nyttar for å avgjere om nullhypotesen skal forkastast eller ikkje. I kji-kvadrattesten er testobservatoren kjikvadratet ( $X^2$ ), som er kji-kvadratfordelt. Dersom nullhypotesen er sann, vil kji-kvadratet bli nær null. Desto større det blir, dess meir tvil om nullhypotesen. Signifikansnivået gjev det maksimale sannsynet for å forkaste ei sann nullhypotese og dermed trekke ein feilaktig konklusjon. Eg har valt å nytte det vanlegaste signifikansnivået som er 0,05 eller 5%. Det betyr at nullhypotesen skal forkastast dersom det observerte kji-kvadratet er så stort at det berre vil førekomme i høgst 5 av 100 utval, gjeve at nullhypotesen er sann.

- Finne minste forventa verdi og utvalsverdien av testobservatøren:

Den minste forventa verdien gjev skillet mellom akseptable observerte verdiar av kji-kvadratet og dei som gir forkasting. For å finne den minste forventa verdien treng eg tabellen over kji-kvadratfordelinga som varierer etter tal frihetsgrader (degrees of freedom).

Frihetsgradene tek omsyn til at  $X^2$  blir større jo fleire ruter tabellen har. Kji-kvadratet måler graden av avvik mellom to tabellar, ein med dei observerte frekvensane og ein med frekvensane vi ville forvente dersom variablane var statistisk uavhengige. Formelen for kji-kvadratet er:

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

SPSS programmet reknar dette ut for meg, slik at eg får opp følgjande tabell:

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,225 <sup>a</sup>	6	,000
Likelihood Ratio	25,736	6	,000
Linear-by-Linear Association	1,135	1	,287
N of Valid Cases	404		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,56.

Tabell 4.8: Døme på kji-kvadrattest henta frå SPSS.

- Trekke ein konklusjon:

Kji-kvadratverdien (26,225) er høgare enn minste forventa verdi (12,56). P-verdien som SPSS har rekna ut for tabellen er lågare enn 0,000. Det betyr at ein med stort sannsyn kan slutte at vi vil finne forskjellar i høve kva kommune ein er tilsett i og i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon, og nullhypotesen kan dermed forkastast.

## 5 Funn

I ein kommunesamanslåing blir det gjort konkrete arbeidspolitiske grep som påverkar dei tilsette sin arbeidskvardag og det langsiktige resultatet av samanslåinga. Både utgangspunktet for reforma, og korleis kommunane organiserer prosessen, vil ha stor effekt på korleis tilsette opplever prosessen (Deloitte, 2014). Problemstillinga mi søker å finne svar på korleis tilsette i det som skal bli nye Sunnfjord kommune vurderer utfordringane og prosessen i samanslåinga, og kvifor dei opplever det slik. I dette kapitlet presenterer eg funn frå bivariante analyser med utgangspunkt i analysemodellen. Grunna avgrensingar i storleiken på prosjektet mitt, vel eg i det vidare å sjå nærare på dei fire mest sentrale punkta for tilsette si vurdering av samanslåingsprosessen; motteke relevant og nyttig informasjon, involvering i avgjerder, påverknad på prosessen og frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag. Dette er dei avhengige variablane, og desse skal målast opp mot uavhengige variablar som vedkjem organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, leiingsstrategi og iverksetting. Teoriane er tidlegare presentert i kapittel 3. Funna er delt i fire hovudtema; informasjon, involvering, påverknad og frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Til sist presenterer eg kort andre relevante funn frå undersøkinga.

### 5.1 Informasjon til tilsette om prosessen

I det vidare presenterer eg i kva grad tilsette vurderer å ha motteke nyttig og relevant informasjon etter kommune, stillingstype og sektor, trekk ved organisasjonskulturen, leiarstrategi og iverksetjingsfaktorar.

Tabell 5.1: Motteke relevant og nyttig informasjon om kommunesamanslåinga.

	Respondenter	Prosent
Heilt einig	131	34,7 %
Litt einig	146	38,7 %
Verken eller	46	12,2 %
Litt ueinig	45	11,9 %
Heilt ueinig	13	3,4 %
I alt	377	100,0 %

Tabellen viser at omlag tre av fire tilsette dei fire kommunane opplever å ha motteke relevant og nyttig informasjon om samanslåingsprosessen. Det betyr likevel ikkje at ein av fire er kritiske, då 12 % er midt på treet, og berre 3,4 % er usamde i ha motteke informasjon.

### 5.1.1 Samanhengen mellom motteke relevant og nyttig informasjon og strukturtrekk

Tabell 5.2: Motteke relevant og nyttig informasjon etter kommune.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Kommune		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Gaular	30	62,5 %	10	20,8 %	8	16,7 %	48	100 %
	Jølster	44	73,3 %	5	8,3 %	11	18,3 %	60	100 %
	Førde	164	77,4 %	22	10,4 %	26	12,3 %	212	100 %
	Naustdal	37	64,9 %	9	18,8 %	11	19,3 %	57	100 %
	Total	275	72,9 %	46	12,2 %	56	14,9 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,177. Minste forventa verdi 4,86. Ingen celler har forventa verdi under 5.

Vi ser av tabellen at delen tilsette som meiner at dei har motteke relevant og nyttig informasjon, ligg høvevis 8 % og 10 % under gjennomsnittet i Naustdal og Gaular. Jølster ligg nær gjennomsnittet, medan andelen som har fått informasjon i Førde ligg 4,5 % over snittet. Skilnadane er likevel ikkje store nok til å vere statistisk signifikante.

Tabell 5.3: Motteke relevant og nyttig informasjon etter stillingstype.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Stillingstype		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Leiar (direkte underlagt Rådmannen)	22	100 %	0	0,0 %	0	0,0 %	22	100 %
	Leiar (ikkje direkte underlagt Rådmannen)	65	85,5 %	5	6,6 %	6	7,9 %	76	100 %
	Sakshandsamar/merkantil/konsulent/rådgjevar	77	82,8 %	4	4,3 %	12	12,9 %	93	100 %
	Fagstilling	100	60,6 %	33	20,0 %	32	19,4 %	165	100 %
	Anna	11	42,4 %	4	19,0 %	6	28,6 %	21	100 %
	Total	275	72,9 %	46	12,2 %	56	14,9 %	377	100 %

N 377, manglar 38. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 2,56. Fire celler har forventa verdi under 5.

Tabellen viser at delen tilsette som vurderer at dei har motteke relevant og nyttig informasjon, ligg høvevis 27 % og 13 % over gjennomsnittet blant leiarar direkte underlagt Rådmannen og leiarar ikkje direkte underlagt Rådmannen. Gruppa sakshandsamar/merkantil/konsulent/rådgjevar ligg 10 % over snittet, medan andelen som arbeider i fagstillingar og anna ligg høvevis 12 % og 20 % under gjennomsnittet. Kji-kvadrattesten viser ein signifikansverdi på 0,000, noko som indikerer at funnet er statistisk signifikant, sjølv om nokre få celler har forventa verdi under fem. Det inneberer altså at stillingstype har relevans for opplevinga av å motteke relevant og nyttig informasjon.

Tabell 5.4: Motteke relevant og nyttig informasjon etter sektor.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Sektor		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Teknisk	30	62,5 %	9	18,8 %	9	18,8 %	48	100 %
	Helse/omsorg/sosial	109	73,6 %	17	11,5 %	22	14,9 %	148	100 %
	Oppvekst	77	70,0 %	15	13,6 %	18	16,4 %	110	100 %
	Kultur	5	45,5 %	1	9,1 %	5	45,5 %	11	100 %
	Støtte/stab/leiing/anna	54	90,0 %	4	6,7 %	2	3,3 %	60	100 %
	Total	275	72,9 %	46	12,2 %	56	14,9 %	377	100 %

N 377, manglar 38. Kji-kvadrat 0,007. Minste forventa verdi 1,34. To celler har forventa verdi under 5.

Denne tabellen syner at blant tilsette som meiner dei har motteke relevant og nyttig informasjon, ligg sektor støtte/stab/leiing/anna 17 % over gjennomsnittet. Helse/omsorg/sosial og oppvekst ligg nær gjennomsnittet, medan teknisk og kultur ligg høvevis 10 % og 27 % under gjennomsnittet. Signifikansverdien på 0,007 indikerer at kva sektor ein arbeidar i har relevans for om ein opplever å ha motteke relevant og nyttig informasjon.

Samla sett ser det ut til at både kva stillingstype ein har og kva sektor ein arbeider i har relevans for om ein vurderer å ha motteke relevant og nyttig informasjon. Stillingstype leiarar og sektor støtte/stab/leiing/anna markerer seg som dei som i størst grad vurderer å ha motteke informasjon om prosessen. Kva kommune ein er tilsett i, ser derimot ikkje ut til å vere avgjerande.

### 5.1.2 Samanhengen mellom motteke relevant og nyttig informasjon og kulturtrekk

Tabell 5.5: Motteke relevant og nyttig informasjon etter om ein arbeider i ein organisasjon som ein vurder er dynamisk og nyskapande.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Dynamiske og nyskapande		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	235	75,60 %	36	11,60 %	40	12,90 %	311	100 %
	Verken eller	25	61,00 %	7	17,10 %	9	22,00 %	41	100 %
	Ueinig	15	60,00 %	3	12,00 %	7	28,00 %	25	100 %
	Total	275	72,90 %	46	12,20 %	56	14,90 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,103. Minste forventa verdi 3,05. To celler har forventa verdi under fem.

Vi ser av tabellen at andelen tilsette som meiner å ha motteke relevant og nyttig informasjon, ligg høvevis 11 % og 12 % under gjennomsnittet i gruppa «ueinige» og «verken eller». Gruppa som er «einig» ligg rett over gjennomsnittet. Kji-kvadrattesten gir ein signifikansverdi på 0,103 og indikerer soleis at det ikkje er samheng mellom vurderinga av om ein har



motteke relevant og nyttig informasjon om samanslåingsprosessen og om ein arbeider i ein organisasjon ein opplever som dynamisk og nyskapande.

Tabell 5.6: Motteke relevant og nyttig informasjon etter om ein arbeider i ein organisasjon ein vurderer som prega av samarbeid og deltaking.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Samarbeid og deltaking		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	249	74,6%	42	12,6%	43	12,90 %	334	100 %
	Verken eller	20	71,4 %	3	11,1 %	4	14,8 %	27	100 %
	Ueinig	6	37,5 %	1	6,3 %	9	56,3 %	16	100 %
	Total	275	72,90 %	46	12,20 %	56	14,90 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 1,95. Fire celler har forventa verdi under fem.

Denne tabellen viser at omlag tre av fire som vurderer at dei arbeider i ein organisasjon prega av samarbeid og deltaking også vurderer at dei har motteke relevant og nyttig informasjon. Kji-kvadratet viser ein signifikansverdi på 0,000, noko som indikerer statistisk samanheng mellom ein organisasjon prega av samarbeid og deltaking og vurderinga av om ein har motteke relevant og nyttig informasjon om prosessen.

Tabell 5.7: Motteke relevant og nyttig informasjon etter om ein arbeider på ein arbeidsstad ein vurderer ein er rausse ovanfor kvarandre.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Rausheit		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	249	75,5%	36	10,9 %	45	13,6 %	330	100 %
	Verken eller	18	60,0 %	7	23,3 %	5	16,7 %	30	100 %
	Ueinig	8	47,1 %	3	17,6 %	6	35,3 %	17	100 %
	Total	275	72,90 %	46	12,20 %	56	14,90 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,020. Minste forventa verdi 2,07. Fire celler har forventa verdi under fem.

Vi ser av tabellen at delen tilsette som meiner å ha motteke relevant og nyttig informasjon, ligg høvevis 13 % og 31 % under gjennomsnittet i gruppene «verken eller» og «ueinig» i at dei arbeider på ein arbeidsstad der ein er rausse ovanfor kvarandre. Tilsette som er einig ligg 2,6 % over gjennomsnittet. Signifikansverdien på 0,020 indikerer at det er ein viss statistisk samanheng.

Samla sett ser det ut til at korleis ein vurderer eigen organisasjonskultur i nokon grad har relevans for om ein vurderer å motta relevant og nyttig informasjon om samanslåingsprosessen. Funna viser at omlag tre av fire tilsette som arbeider på arbeidsstader prega av «samarbeid og deltaking» og «arbeidsstader der ein er rausse ovanfor kvarandre» vurderer dette positivt.

### 5.1.3 Samanhengen mellom motteke relevant og nyttig informasjon og leiingsstrategi

Tabell 5.8: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein vurderer leiinga som instruerande og kommanderande.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Instruerande og kommanderande leiing		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	57	64,0 %	11	12,4 %	21	23,6 %	89	100 %
	Verken eller	106	64,6 %	31	18,9 %	27	16,5 %	164	100 %
	Ueinig	112	90,3 %	4	3,2 %	8	6,5 %	124	100 %
	Total	275	72,90 %	46	12,20 %	56	14,90 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 10,86. Ingen celler har forventa verdi under fem.

I følge tabellen vurderer over 90 % av dei som er *ueinig* i at «leiinga er instruerande og kommanderande» at dei har motteke relevant og nyttig informasjon om samanslåingsprosessen. Nesten tre av fire av dei som er *einig* i at «leiinga er instruerande og kommanderande» vurderer også å ha motteke relevant og nyttig informasjon. Tilsvarande gjeld for tilsette som svarte «verken eller». Signifikansverdien på 0,000 indikerer at det er ein statistisk samanheng.

Tabell 5.9: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein vurderer leiinga som delegerande og støttande.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Delegerande og støttande leiing		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	147	92,5 %	4	2,5 %	8	5,0 %	159	100 %
	Verken eller	115	62,2 %	37	20,0 %	33	17,8 %	185	100 %
	Ueinig	12	37,5 %	5	15,6 %	15	46,9 %	32	100 %
	Total	274	72,9 %	46	12,2 %	56	14,9 %	376	100 %

N 376, manglar 38. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 3,91. To celler har forventa verdi under fem.

Tabellen viser at over 90 % av dei som vurderer at «leiinga er støttande og delegerande» også opplever å ha motteke relevant og nyttig informasjon. I gruppa «verken eller» opplever over 62 % av dei tilsette det same. Signifikansverdien på 0,000 indikerer at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabell 5.10: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	224	83,3%	22	8,2 %	23	8,6 %	269	100 %
	Verken eller	44	46,8 %	22	23,4 %	28	29,8 %	94	100 %
	Ueinig	5	45,5 %	1	9,1 %	5	45,5 %	11	100 %
	Total	273	73,0 %	45	12,0 %	56	15,0 %	374	100 %

N 374, manglar 40. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 1,31. To celler har forventa verdi under fem.

Av tilsette som vurderer «leiinga av prosessen som oppteken av strategiar, struktur og system», ligg omlag 27 % i gruppene «ueinig» og «verken eller» under gjennomsnittet. Tilsette som er einig ligg 10 % over gjennomsnittet. Kji-kvadrattesten gir ein signifikansverdi på 0,000, som tyder at nullhypotesen kan forkastast. Det er altså statistisk signifikante forskjellar i opplevinga av å ha motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein opplever at «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system».

Tabell 5.11: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	145	89,0 %	8	4,9 %	10	6,1 %	163	100 %
	Verken eller	94	63,5 %	28	18,9 %	26	17,6 %	148	100 %
	Ueinig	36	55,4 %	10	15,4 %	19	29,2 %	65	100 %
	Total	275	73,1 %	46	12,2 %	55	14,6 %	376	100 %

N 376, manglar 38. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 7,95. Ingen celler har forventa verdi under fem.

I høve tabellen er nesten 90 % av dei som opplever at «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kultur på arbeidsplassen» einig i å ha motteke relevant og nyttig informasjon om prosessen. I gruppa «verken eller» meiner over 63 % det same. Signifikansverdien på 0,000 indikerer at det er statistiske signifikante forskjellar i vurderinga av å ha motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein opplever at «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen».

Funna viser samla sett at det er samanheng mellom om tilsette meiner dei har motteke relevant og nyttig informasjon og leiarstrategi. Samanhengen er positiv for dei som vurderer leiingsstrategien å vere «delegerande og støttande», «oppteken av strategiar, struktur og system» og «oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen», og negativ for dei som vurderer leiinga som «instruerande og kommanderande».

### 5.1.4 Samanhengen mellom motteke relevant og nyttig informasjon og iverksetjing

Tabell 5.12: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad målsetjingane blir vurdert som tydelege.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Tydelege målsetjingar		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	120	95,2 %	2	1,6 %	4	3,2 %	126	100 %
	Mellomstor grad	125	70,6 %	26	14,7 %	26	14,7 %	177	100 %
	Liten grad	25	38,5 %	16	24,6 %	24	36,9 %	65	100 %
	Total	270	73,4 %	44	12,0 %	54	14,7 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 7,77. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Tabellen viser at andelen tilsette som meiner å ha motteke relevant og nyttig informasjon, ligg 35 % under gjennomsnittet for dei som i liten grad vurderer målsetjingane som tydelege, og 22 % over gjennomsnittet for dei som vurderer dette i stor grad. Dei som vurderer dette i mellomstor grad ligg nær gjennomsnittet. Kji-kvadrattesten viser ein signifikansverdi på 0,000. Dette indikerer at skilnadane er så store mellom variablane, at funnet er statistisk signifikant.

Tabell 5.13: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad tilsette vurderer om det har vore semje om målsettingane.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Semje om målsetjingar		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	84	90,3 %	6	6,5 %	3	3,2 %	93	100 %
	Mellomstor grad	157	76,6 %	22	10,7 %	26	12,7 %	205	100 %
	Liten grad	29	41,4 %	16	22,9 %	25	35,7 %	70	100 %
	Total	270	73,4 %	44	12,0 %	54	14,7 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 8,37. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Høvevis 17 % og 3 % av dei som i stor og mellomstor grad vurderer at det har vore semje om målsetjingane, ligg over gjennomsnittet i forhold til om dei meiner å ha motteke relevant og nyttig informasjon om samanslåingsprosessen. Andelen som vurderer at det har vore liten grad av semje ligg 32 % under gjennomsnittet. Signifikansverdien indikerer at det er statistisk samanheng mellom variablane.

Tabell 5.14: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad framgangsmåten blir vurdert som tydeleg.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Tydeleg framgangsmåte		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	146	93,0 %	5	3,2 %	6	3,8 %	157	100 %
	Mellomstor grad	103	73,0 %	22	15,6 %	16	11,3 %	141	100 %
	Liten grad	21	30,0 %	17	24,3 %	32	45,7 %	70	100 %
	Total	270	73,4 %	44	12,0 %	54	14,7 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 8,37. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Denne tabellen viser at 93 % av dei som i stor grad og 73 % av dei som i mellomstor grad vurderer framgangsmåten som tydeleg, opplever å ha motteke relevant og nyttig informasjon om prosessen. Funnet er statistisk signifikant.

Tabell 5.15: Motteke relevant og nyttig informasjon etter i kva grad ein vurderer at det har vore semje om val av framgangsmåte.

Motteke relevant og nyttig informasjon									
Semje om val av framgangsmåte		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	117	92,1 %	2	1,6 %	8	6,3 %	127	100 %
	Mellomstor grad	129	70,9 %	31	17,0 %	22	12,1 %	182	100 %
	Liten grad	24	40,7 %	11	18,6 %	24	40,7 %	59	100 %
	Total	270	73,4 %	44	12,0 %	54	14,7 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 7,05. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Av andelen tilsette som meiner å ha motteke relevant og nyttig informasjon om kommunesamanslåinga, ligg 33 % under gjennomsnittet for dei som i liten grad vurderer at det har vore semje om val av framgangsmåte. Nesten 19 % ligg over gjennomsnittet av dei som vurderer at det har vore stor grad av semje. Delen tilsette som meiner dette i mellomstor grad ligg nær snittet. Kji-kvadrattesten gir ein verdi på 0,000, noko som indikerer at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabellane over viser at svært mange av dei tilsette i dei fire kommunane som opplever at dei har motteke relevant og nyttig informasjon om prosessen også vurderer i stor eller mellomstor grad at målsetjingane og framgangsmåten for prosessen har vore tydelege, samt at det har vore semje om både målsetjingar og framgangsmåte.

### 5.1.5 Oppsummering

Tabell 5.16: Oversikt over signifikansverdiane for samanhengen mellom avhengig variabel informasjon og uavhengige variablar.

	Informasjon
<b>Organisasjonsstruktur</b>	
<i>Kommune</i>	0,177
<i>Stillingstype</i>	0,000
<i>Sektor</i>	0,007
<b>Organisasjonskultur</b>	
<i>Dynamisk og nyskapande</i>	0,103
<i>Samarbeid og deltaking</i>	0,000
<i>Rausheit</i>	0,020
<b>Leiingsstrategi</b>	
<i>Instruerande og kommanderande</i>	0,000
<i>Delegerande og støttande</i>	0,000
<i>Oppteken av strategiar, struktur og system</i>	0,000
<i>Oppteken av sosiale forhold og kulturen</i>	0,000
<b>Iverksetjing</b>	
<i>Tydelege målsetjingar</i>	0,000
<i>Semje om målsetjingar</i>	0,000
<i>Tydeleg framgangsmåte</i>	0,000
<i>Semje om val av framgangsmåte</i>	0,000

Analysen viser at av strukturelle trekk ved organisasjonen, er stillingstype og sektor relevant for tilsette si vurdering av å ha motteke nyttig og relevant informasjon om samanslåingsprosessen. Kva kommune ein er tilsett i er derimot irrelevant. Når det gjeld organisasjonskulturen viser funna at det ikkje er avgjerande for tilsette si vurdering av å ha motteke informasjon, om dei vurderer arbeidsstaden som dynamisk og nyskapande. Det er derimot ein positiv samheng mellom i kva grad dei ser på organisasjonen sin som prega av samarbeid og deltaking og om ein er rause ovanfor kvarandre, og vurderinga av å ha motteke relevant og nyttig informasjon. I høve leiingsstrategi og iverksetjingsfaktorar er alle funna statistisk signifikante. Det er positive samhengar mellom tilsette si vurdering av «leiinga som delegerande og støttande», «oppteken av strategiar, struktur og system» og «oppteken av sosiale forhold og kulten på arbeidsstaden». Motsett er det ein negativ samheng mellom tilsette som vurderer «leiinga som instruerande og kommanderande» og vurderinga av å motteke informasjon. I høve iverksetjingsfaktorar er det ein klar positiv samheng i høve alle fire variablane.

## 5.2 Involvering i prosessen

I det følgjande presenterer eg i kva grad tilsette vurderer at dei har vore involvert i prosessen etter kommune, stillingstype og sektor, trekk ved kulturen i organisasjonen, leiarstrategi og iverksetjingsfaktorar.

Tabell 5.17: *Eigen involvering i avgjerder i kommunesamanslåinga.*

	Respondenter	Prosent
Heilt einig	66	17,5 %
Litt einig	101	26,8 %
Verken eller	97	25,7 %
Litt ueinig	63	16,7 %
Heilt ueinig	55	14,6 %
I alt	377	100,0 %

Tabellen viser at nesten halvparten av dei tilsette opplever at dei er involvert i avgjerder som gjeld samanslåingsprosessen. Ein av fire har inga spesiell meining om det og omlag ein av tre meiner dei ikkje er involvert.

### 5.2.1 Samanhengen mellom involvering i avgjerder og strukturtrekk

Tabell 5.18: *Involvering i avgjerder etter kommune.*

Involvering i avgjerder									
Kommune		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	<i>Gaular</i>	20	41,7 %	9	18,8 %	19	39,6 %	48	100 %
<i>Jølster</i>	30	50,0 %	12	20,0 %	18	30,0 %	60	100 %	
<i>Førde</i>	91	42,9 %	61	28,8 %	60	28,3%	212	100 %	
<i>Naustdal</i>	24	42,1 %	15	26,3 %	18	31,6 %	57	100 %	
<i>Total</i>	165	43,8 %	97	25,7 %	115	30,5 %	377	100 %	

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,575. Minste forventa verdi 12,35. Ingen celler har forventa verdi under 5.

Vi ser av tabellen at delen tilsette som meiner dei har vore involvert i avgjerder som vedkjem samanslåingsprosessen, ligg 6 % over gjennomsnittet i Jølster, medan dei andre tre kommunane ligg like under snittet. I Gaular kommune er andelen tilsette som er ueinig i at dei er involvert 10 % over snittet, medan det i dei andre tre kommunane ligg nær snittet. Skilnadane er likevel ikkje store nok til å vere statistisk signifikante.

Tabell 5.19: Involvering i avgjerder etter stillingstype.

Involvering i avgjerder									
Stillingstype		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Leiar (direkte underlagt Rådmannen)	18	81,8 %	3	13,6 %	1	4,5 %	22	100 %
Leiar (ikkje direkte underlagt Rådmannen)	46	60,5 %	14	18,4 %	16	21,1 %	76	100 %	
Sakshandsamar/merkantil/konsulent/rådgjevar	49	52,7 %	25	26,9 %	19	20,4 %	93	100 %	
Fagstilling	43	26,1 %	53	32,1 %	69	41,8 %	165	100 %	
Anna	9	42,9 %	2	9,5 %	10	47,6 %	21	100 %	
Total	165	43,8 %	97	25,7 %	115	30,5 %	377	100 %	

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 5,40. Ingen celler har forventa verdi under 5.

Tabellen viser at av andelen tilsette som meiner å vere involvert i avgjerder, svarar høvevis 38 % og 17 % over gjennomsnittet for stillingstype leiarar direkte underlagt Rådmannen og leiar ikkje direkte underlagt Rådmannen. Vidare svarar stillingstype sakshandsamar/merkantil/konsulent/rådgjevar 9 % over gjennomsnittet. Stillingstype «anna» ligg nær gjennomsnittet, medan det blant tilsette i fagstillingar er svara 18 % under snittet. Kji-kvadrattesten gir ein signifikansverdi på 0,000, noko som indikerer at det er statistisk signifikante forskjellar etter stillingstype når det gjeld involvering i avgjerder.

Tabell 5.20: Involvering i avgjerder etter sektor.

Involvering i avgjerder									
Sektor		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Teknisk	18	37,5 %	11	22,9 %	19	39,6 %	48	100 %
Helse/omsorg/sosial	67	45,3 %	31	20,9 %	50	33,8 %	148	100 %	
Oppvekst	36	32,7 %	40	36,4 %	34	30,9 %	110	100 %	
Kultur	6	54,5 %	1	9,1 %	4	36,4 %	11	100 %	
Støtte/stab/leing/anna	38	63,3 %	14	23,3 %	8	13,3 %	60	100 %	
Total	165	43,8 %	97	25,7 %	115	30,5 %	377	100 %	

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,002. Minste forventa verdi 2,83. Tre celler har forventa verdi under 5.

Tabellen viser det er sektoren støtte/stab/leing/anna som prosentvis har størst involvering i avgjerder fordelt på sektor med 63,3 %. I motsett ende er oppvekstsektoren der beskjedne ein av tre vurderer at dei er involvert i avgjerder som vedkjem samanslåingsprosessen. Kji-kvadrattesten indikerer at funnet er statistisk signifikant, og dermed at kva type sektor ein tilhøyrrer har avgjerande betydning for i kva grad ein vurderer å vere involvert i prosessarbeidet.



Når det gjeld involvering i avgjerder som vedkjem kommunesamanslåinga, er det liten forskjell mellom dei fire kommunane. Signifikansverdiene indikerer at både stillingstype og sektor, til forskjell frå kva kommune ein arbeider i, er avgjerande for vurderinga av grad av involvering. Det er først og fremst stillingstype leiar og sektor støtte/stab/leing/anna som kjem best ut i høve involvering i avgjerder.

## 5.2.2 Samanhengen mellom involvering i avgjerder og kulturtrekk

Tabell 5.21: Involvering i avgjerder etter om ein arbeider i ein organisasjon som ein vurderer er dynamisk og nyskapande.

Involvering i avgjerder									
Dynamiske og nyskapande		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	143	46,0 %	80	25,7 %	88	28,3 %	311	100 %
	Verken eller	10	24,4 %	15	36,6 %	16	39,0 %	41	100 %
	Ueinig	12	48,0 %	2	8,0 %	11	44,0 %	25	100 %
	Total	165	43,8 %	97	25,7 %	115	30,5 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,018. Minste forventa verdi 6,43. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Tabellen viser at av andelen tilsette som vurderer å vere involvert i avgjerder, ligg dei som svarar «verken eller» 19 % under gjennomsnittet. Både dei som er einig og dei som ueinig i at arbeidsstaden er dynamisk og nyskapande ligg nær gjennomsnittet med høvevis 46 % og 48 %. Andelen tilsette som meiner dei *ikkje* er involvert i avgjerder, ligg høvevis 14 % og 9 % over gjennomsnittet blant dei som er ueinige i eller svarar «verken eller» på at dei er på ein arbeidsstad som er dynamisk og nyskapande. Dei som vurderer å *ikkje* vere involvert i avgjerder, men ser på arbeidsstaden som dynamisk og nyskapande, ligg nær snittet med 28 %. Signifikansverdien på 0,018 indikerer at det er ein viss statistisk samanheng mellom variablane.

Tabell 5.22: Involvering i avgjerder etter om ein arbeider i ein organisasjon ein vurderer som prega av samarbeid og deltaking.

Involvering i avgjerder									
Samarbeid og deltaking		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	154	46,1%	89	26,6%	91	27,2 %	334	100 %
	Verken eller	10	37,0 %	6	22,2 %	11	40,7 %	27	100 %
	Ueinig	1	6,3 %	2	12,5 %	13	81,3 %	16	100 %
	Total	165	43,8 %	97	25,7 %	115	30,5 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 4,12. To celler har forventa verdi under fem.

Denne tabellen viser nesten halvparten av dei som vurderer at arbeidsstaden er prega av samarbeid og deltaking opplever å vere involvert i avgjerder som vedkjem

kommunesamanslåinga. Kji-kvadratet gir ein verdi på 0,000 og viser at det er statistisk signifikans.

Tabell 5.23: Involvering i avgjerder etter om ein arbeider på ein arbeidsstad der ein vurderer ein er rause ovanfor kvarandre.

Involvering i avgjerder									
Rausheit		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	153	46,4%	85	25,8 %	92	27,9 %	330	100 %
	Verken eller	9	30,0 %	10	33,3 %	11	36,7 %	30	100 %
	Ueinig	3	17,6 %	2	11,8 %	12	70,6 %	17	100 %
	Total	165	25,7 %	97	25,7 %	115	30,5 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,002. Minste forventa verdi 4,37. Ei celle har forventa verdi under fem.

I høve involvering i avgjerder etter om ein arbeider på ein arbeidsstad prega av rausheit, viser tabellen at det er statistisk samanheng. Andelen tilsette som vurderer å vere involvert i avgjerder og som er einig i at dei arbeider på ein arbeidsstad der er ein rause ovanfor kvarandre er vel 46 %. Dette er rett over snittet. Delen tilsette som svarar «verken eller» og som er ueinige i rausheit på arbeidsstaden ligg på høvevis 14 % og 26 % under gjennomsnittet.

Involvering i avgjerder har ein positiv statistisk samanheng knytt til om arbeidsstaden opplevast som dynamisk og nyskapande, prega av samarbeid og deltaking, og rausheit ovanfor kvarandre.

### 5.2.3 Samanhengen mellom involvering i avgjerder og leiingsstrategi

Tabell 5.24: Involvering i avgjerder etter i kva grad ein vurderer leiinga som instruerande og kommanderande.

Involvering i avgjerder									
Instruerande og kommanderande leiing		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	33	37,1 %	14	15,7 %	42	47,2 %	89	100 %
	Verken eller	55	33,5 %	53	32,3 %	56	34,1 %	164	100 %
	Ueinig	77	62,1 %	30	24,2 %	17	13,7 %	124	100 %
	Total	165	43,8 %	97	25,7 %	115	30,5 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 22,90. Ingen celler har forventa verdi under fem.

I følge tabellen vurderer vel 62 % av dei som er ueinige i at leiinga er «instruerande og kommanderande» å vere involvert i avgjerder. Nesten halvparten av dei som er einige i at leiinga er «instruerande og kommanderande» vurderer at dei i liten grad er involvert i

avgjerder som vedkjem samanslåingsprosessen. Kji-kvadrattesten viser ein verdi på 0,000, noko som indikerer at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabell 5.25: Involvering i avgjerder etter i kva grad ein vurderer leiinga som delegerande og støttande.

Involvering i avgjerder									
Delegerande og støttande leiing		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	106	66,7 %	35	22,0 %	18	11,3 %	159	100 %
	Verken eller	53	28,6 %	58	31,4 %	74	40,0 %	185	100 %
	Ueinig	5	15,6 %	4	12,5 %	23	71,9 %	32	100 %
	Total	164	43,6 %	97	25,8 %	115	30,6 %	376	100 %

N 376, manglar 38. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 8,26. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Vi ser av tabellen at delen tilsette som meiner dei er involvert i avgjerder, ligg høvevis 28 % og 15 % under gjennomsnittet i gruppene som svarar at dei er «ueinig» eller «verken eller» på at leiinga er «delegerande og støttande». Andelen tilsette som ser på leiinga som «delegerande og støttande» og som vurderer at dei er involvert i avgjerder som vedkjem samanslåingsprosessen, ligg 23 % over gjennomsnittet. Det vil seie at omlag to av tre tilsette som vurderer leiinga som «delegerande og støttande» opplever å vere involvert i avgjerder som vedkjem samanslåingsprosessen. Signifikansverdien på 0,000 indikerer at det er statistiske samanhengar mellom variablane.

Tabell 5.26: Involvering i avgjerder etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system.

Involvering i avgjerder									
Leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	140	52,0%	65	24,2 %	64	23,8 %	269	100 %
	Verken eller	21	22,3 %	28	29,8 %	45	47,9 %	94	100 %
	Ueinig	3	27,3 %	3	27,3 %	5	45,5 %	11	100 %
	Total	164	43,9 %	96	25,7 %	114	30,5 %	374	100 %

N 374, manglar 40. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 2,82. Tre celler har forventa verdi under fem.

Over halvparten av dei som vurderer at «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system», opplever å vere involvert i avgjerder som vedkjem kommunesamanslåinga. Av tilsette som er ueinige i at «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system», men som vurderer å vere involvert i avgjerder, ligg svara på 16 % under gjennomsnittet. I gruppa som svarar «verken eller» ligg svara 22 % under gjennomsnittet. Signifikansverdien på 0,000 indikerer at det er statistiske samanhengar mellom variablane til tross for at nokre få celler har forventa verdi under fem.

Tabell 5.27: Involvering i avgjerder etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen.

Involvering i avgjerder									
Leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	103	63,2 %	37	22,7 %	23	14,1 %	163	100 %
	Verken eller	43	29,1 %	52	35,1 %	53	35,8 %	148	100 %
	Ueinig	19	29,2 %	8	12,3 %	38	58,5 %	65	100 %
	Total	165	43,9 %	97	25,8 %	114	30,3 %	376	100 %

N 376, manglar 38. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 16,77. Ingen celler har forventa verdi under fem.

I følge tabellen er gjennomsnittet for dei som vurderer at dei er involvert i avgjerder 44 %. Delen tilsette som vurderer å vere involvert i avgjerder og som er einig i at «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kultur på arbeidsplassen», er svaret 20 % over gjennomsnittet, medan i gruppene «verken eller» og «ueinig», ligg svara 15 % under snittet. Andelen tilsette som vurderer å *ikkje* vere involvert i avgjerder, og som er ueinige i at «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kultur på arbeidsplassen» ligg 28 % over gjennomsnittet på 30 %. Funnet er statistisk signifikant.

Tabellane over viser at leiingsstrategi har betydning for i kva grad tilsette opplever å vere involvert i avgjerder i høve kommunesamanslåinga. Samanhengen er positiv for dei som er *ueinige* i at «leiinga er instruerande og kommanderande» og for dei som vurderer leiinga som «delegerande og støttande», «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system» og «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsstaden». Motsett vurderer omlag halvparten av dei tilsette som opplever leiinga som «instruerande og kommanderande» at dei *ikkje* er involvert i avgjerder.

#### 5.2.4 Samanhengen mellom involvering i avgjerder og iverksetjing

Tabell 5.28: Involvering i avgjerder etter i kva grad målsetjingane blir vurdert som tydelege.

Involvering i avgjerder									
Tydelege målsetjingar		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	82	65,1 %	30	23,8 %	14	11,1 %	126	100 %
	Mellomstor grad	72	40,7 %	52	29,4 %	53	29,9 %	177	100 %
	Liten grad	10	15,4 %	12	18,5 %	43	66,2 %	65	100 %
	Total	164	44,6 %	94	25,5 %	110	29,9 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 16,60. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Denne tabellen viser at over 65 % av dei som i stor grad og over 40 % av dei som i mellomstor grad vurderer at målsetjingane er tydelege, opplever å vere involvert i avgjerder

som vedkjem prosessen. Omlag to av tre som ikkje vurderer målsetjingane som tydelege, opplever at dei ikkje har vore involvert i samanslåingsprosessen. Kji-kvadrattesten gir ein verdi på 0,000, noko som indikerer at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabell 5.29: Involvering i avgjerder etter i kva grad tilsette vurderer om det har vore semje om målsettingane.

Involvering i avgjerder									
Semje om målsetjingar		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	62	66,7 %	21	22,6 %	10	10,8 %	93	100 %
	Mellomstor grad	94	45,9 %	57	27,8 %	54	26,3 %	205	100 %
	Liten grad	8	11,4 %	16	22,9 %	46	65,7 %	70	100 %
	Total	164	44,6 %	94	25,5 %	110	29,9 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 17,88. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Omlag to av tre av dei som i stor grad vurderer at det har vore semje om målsetjingane, opplever også at dei er involvert i avgjerder som vedkjem samanslåingsprosessen, dette er 22 % over gjennomsnittet. Andelen tilsette som rapporterer at det har vore semje om målsetjingar i mellomstor grad og som vurderer å vere involvert i avgjerder ligg nær snittet, medan dei som i liten grad vurderer dette, ligg 33 % under gjennomsnittet. Motsett vurderer omlag ein av tre tilsette som meiner dei ikkje har vore involvert i prosessen, at det har vore liten grad av semje om målsetjingane. Signifikansverdien er på 0,000, og indikerer difor at det er statistisk signifikante forskjellar mellom variablane.

Tabell 5.30: Involvering i avgjerder etter i kva grad framgangsmåten blir vurdert som tydeleg.

Involvering i avgjerder									
Tydeleg framgangsmåte		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	105	66,9 %	37	23,6 %	15	9,6 %	157	100 %
	Mellomstor grad	50	35,5 %	45	31,9 %	46	32,6 %	141	100 %
	Liten grad	9	12,9 %	12	17,1 %	49	70,0 %	70	100 %
	Total	164	44,6 %	94	25,5 %	110	29,9 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 17,88. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Vi er av tabellen at av tilsette som vurderer å vere involvert i avgjerder i samanslåingsprosessen, vurderer høvevis 67 % i stor grad og vel 35 % i mellomstor grad framgangsmåten for prosessen som tydeleg. 70 % av dei som vurderer at framgangsmåten i liten grad har vore tydeleg, opplever at dei ikkje har vore involvert i prosessen. Kji-kvadrattesten viser at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabell 5.31: Involvering i avgjerder etter i kva grad ein vurderer at det har vore semje om val av framgangsmåte.

Involvering i avgjerder									
Semje om val av framgangsmåte		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	88	69,3 %	26	20,5 %	13	10,2 %	127	100 %
	Mellomstor grad	69	37,9 %	59	32,4 %	54	29,7 %	182	100 %
	Liten grad	7	11,9 %	9	15,3 %	43	72,9 %	59	100 %
	Total	164	44,6 %	94	25,5 %	110	29,9 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 15,07. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Gjennomsnittet for tilsette som meiner å vere involvert i avgjerder som vedkjem prosessen er på 44,6 %. Av desse vurderer 69 % at det i stor grad og 38 % at det i mellomstor grad har vore semje om val av framgangsmåte. Nesten 73 % av dei som i liten grad vurderer at det har vore semje om framgangsmåten for samanslåinga, er ueinige i at dei har vore involvert i avgjerder som vedkjem samanslåingsprosessen. Signifikansverdien på 0,000 indikerer at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabellane over viser at svært mange av dei tilsette som opplever å vere involvert i avgjerder som vedkjem prosessen, vurderer at det har vore tydelege målsettingar og tydeleg framgangsmåte. Vidare vurderer denne gruppa også at det har vore semje om målsettingane og val av framgangsmåte. I overkant av to av tre av dei som ikkje opplever å vere involvert i avgjerder, vurderer at det ikkje har vore tydelege målsettingar og framgangsmåte, og heller ikkje semje om målsettingane og val av framgangsmåte.

## 5.2.5 Oppsummering

Tabell 5.32: Oversikt over signifikansverdiane for samanhengen mellom avhengig variabel involvering og uavhengige variablar.

	Involvering
<b>Organisasjonsstruktur</b>	
<i>Kommune</i>	0,575
<i>Stillingstype</i>	0,000
<i>Sektor</i>	0,002
<b>Organisasjonskultur</b>	
<i>Dynamisk og nyskapande</i>	0,018
<i>Samarbeid og deltaking</i>	0,000
<i>Rausheit</i>	0,002
<b>Leiingsstrategi</b>	
<i>Instruerande og kommanderande</i>	0,000
<i>Delegerande og støttande</i>	0,000
<i>Oppteken av strategiar, struktur og system</i>	0,000
<i>Oppteken av sosiale forhold og kulturen</i>	0,000
<b>Iverksetjing</b>	
<i>Tydelege målsetjingar</i>	0,000

<i>Semje om målsetjingar</i>	0,000
<i>Tydeleg framgangsmåte</i>	0,000
<i>Semje om val av framgangsmåte</i>	0,000

Analysen viser at organisasjonsstruktur har statistisk samanheng i høve grad av opplevd involvering i prosessen. Stillingstype leiarar og sektor støtte/stab/leiing/anna viser ein positiv samanheng. Stillingstype fagstillingar og oppvekstsektoren peikar seg ut med minst grad av involvering i avgjerder. Kva kommune ein er tilsett i har derimot ikkje betyding for i kva grad ein vurderer å vere involvert. Kulturelle trekk ved organisasjonane har ein positiv samanheng for opplevd involvering knytt til om arbeidsstaden opplevast som «dynamisk og nyskapande», «prega av samarbeid og deltaking» og «rausheit ovanfor kvarandre».

Funna viser at det er statistisk signifikans i høve grad av opplevd involvering og leiingsstrategi. Samanhengen er positiv for dei som er ueinig i at leiinga er «instruerande og kommanderande» og for dei som er einige i at leiinga er «delegerande og støttande». Motsett vurderer halvparten av dei tilsette som opplever leiinga som «instruerande og kommanderande» å ikkje vere involvert i avgjerder. Også iverksetjingsfaktorar har statistisk samanheng knytt til opplevd involvering i kommunesamanslåinga. Samanhengen er positiv i høve alle faktorane. For dei i overkant to av tre som vurderer å ikkje vere involvert i avgjerder som vedkjem prosessen, er samanhengen derimot negativ.

### 5.3 Tilsette sin påverknad på prosessen

I det vidare presenterer eg i kva grad tilsette vurderer at dei har påverknad på prosessen etter kommune, stillingstype og sektor, trekk ved organisasjonskulturen, leiingsstrategi og iverksetjingsfaktorar.

*Tabell 5.33: Eigen påverknad på prosessen.*

	<b>Respondenter</b>	<b>Prosent</b>
Heilt einig	34	9,0 %
Litt einig	75	19,9 %
Verken eller	110	29,2 %
Litt ueinig	65	17,2 %
Heilt ueinig	97	25,7 %
I alt	377	100,0 %

Denne tabellen syner at nesten 43 % av dei tilsette opplever å ikkje ha eigen påverknad på prosessen. Omlag 29 % vurderer at dei har påverknad og tilsvarande har ikkje noko spesiell formeining om det.

### 5.3.1 Samanhengen mellom påverknad på prosessen og strukturtrekk

Tabell 5.34: *Eigen påverknad på prosessen etter kommune.*

Påverknad på prosessen									
Kommune		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Gaular	14	29,2 %	10	20,8 %	24	50,0 %	48	100 %
Jølster	20	33,3 %	13	21,7 %	27	45,0 %	60	100 %	
Førde	61	28,8 %	67	31,6 %	84	39,6 %	212	100 %	
Naustdal	13	22,8 %	18	31,6 %	26	45,6 %	57	100 %	
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>28,6 %</b>	<b>108</b>	<b>28,6 %</b>	<b>161</b>	<b>42,7 %</b>	<b>377</b>	<b>100 %</b>	

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,511. Minste forventa verdi 13,75. Ingen celler har forventa verdi under 5.

Denne tabellen viser at halvparten av dei tilsette som deltok i undersøkinga frå Gaular vurderer å *ikkje* ha påverknad på samanslåingsprosessen, tett følgt av Jølster og Naustdal, med omlag 45 %, og til sist Førde med nesten 40 %. Omlag 30 % av dei tilsette i høvevis Gaular, Jølster og Førde vurderer å ha påverknad på prosessen, medan svara frå Naustdal viser nesten 23 % for det same. Signifikansverdien er 0,511 og indikerer såleis at det ikkje er statistisk signifikans mellom kommunane når det gjeld vurdering av eigen påverknad på kommunesamanslåingsprosessen.

Tabell 5.35: *Eigen påverknad på prosessen etter stillingstype.*

Påverknad på prosessen									
Stillingstype		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Leiar (direkte underlagt Rådmannen)	15	68,2 %	5	22,7 %	2	9,1 %	22	100 %
Leiar (ikkje direkte underlagt Rådmannen)	33	43,4 %	19	25,0 %	24	31,6 %	76	100 %	
Sakshandsamar/merkantil/konsulent/rådgjevar	22	23,7 %	33	35,5 %	38	40,9 %	93	100 %	
Fagstilling	32	19,4 %	44	26,7 %	89	53,9 %	165	100 %	
Anna	6	28,6 %	7	33,3 %	8	38,1 %	21	100 %	
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>28,6 %</b>	<b>108</b>	<b>28,6 %</b>	<b>161</b>	<b>42,7 %</b>	<b>377</b>	<b>100 %</b>	

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 6,02. Ingen celler har forventa verdi under 5.

Det er i hovudsak leiarane som i størst grad vurderer å ha påverknad på samanslåingsprosessen, der heile 68,2 % av leiarane direkte underlagt Rådmannen og 43,4 % av leiarane ikkje direkte underlagt Rådmannen har svart at dei er einig i ha dette. Tabellen



over viser at det er statistisk signifikante forskjellar på kva stillingstype ein har i høve korleis ein vurderer eigen påverknad på prosessen, då kji-kvadrattesten har verdien 0,000.

Tabell 5.36: *Eigen påverknad på prosessen etter sektor.*

Påverknad på prosessen									
Sektor		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Teknisk	11	22,9 %	15	31,3 %	22	45,8 %	48	100 %
	Helse/omsorg/sosial	46	31,1 %	36	24,3 %	66	44,6 %	148	100 %
	Oppvekst	24	21,8 %	33	30,0 %	53	48,2 %	110	100 %
	Kultur	3	27,3 %	2	18,2 %	6	54,5 %	11	100 %
	Støtte/stab/leiring/anna	24	40,0 %	22	36,7 %	14	23,3 %	60	100 %
	Total	108	28,6 %	108	28,6 %	161	42,7 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,061. Minste forventa verdi 3,15. Tre celler har forventa verdi under 5.

Vi ser av tabellen at delen tilsette som meiner dei har eigen påverknad på prosessen, ligg høvevis 7 % og 5 % under gjennomsnittet i sektor oppvekst og teknisk sektor. Kultursektoren ligg nær snittet, medan andelen som vurderer å ha påverknad på prosessen i sektor støtte/stab/leiring/anna ligg 11 % over gjennomsnittet. Skilnadane er likevel ikkje store nok til å vere statistisk signifikante.

I høve vurderinga av eigen påverknad på kommunesamanslåingsprosessen er det ikkje avgjerande kva kommune eller sektor ein arbeider i. Det som derimot har innverknad, er stillingstype. Leiarar er den stillingstypen som i størst grad vurderer å ha dette.

### 5.3.2 Samanhengen mellom eigen påverknad på prosessen og kulturtrekk

Tabell 5.37: *Eigen påverknad på prosessen etter om ein arbeider i ein organisasjon som ein vurderer er dynamisk og nyskapande.*

Påverknad på prosessen									
Dynamiske og nyskapande		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	93	29,9 %	93	29,9 %	125	40,2 %	311	100 %
	Verken eller	5	12,2 %	14	34,1 %	22	53,7 %	41	100 %
	Ueinig	10	40,0 %	1	4,0 %	14	56,0 %	25	100 %
	Total	108	28,6 %	108	28,6 %	161	42,7 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,008. Minste forventa verdi 7,16. Ingen celler har forventa verdi under 5.

Denne tabellen viser at 40 % av dei som vurderer organisasjonen sin som dynamisk og nyskapande opplever å *ikkje* ha påverknad på samanslåingsprosessen. Omlag 30 % i denne gruppa vurderer at dei har påverknad på prosessen og omlag 30 % svarar «verken eller».

Signifikansverdien på 0,008 indikerer at det er ein statistisk samanheng i høve om ein vurderer organisasjonen som dynamisk og nyskapande og om ein opplever å ha påverknad på prosessen. Analysen peikar altså mot at når organisasjonen blir oppfatta som dynamisk og nyskapande, blir det *færre* som opplever å ha eigen påverknad.

Tabell 5.38: *Eigen påverknad på prosessen etter om ein arbeider i ein organisasjon ein vurderer som prega av samarbeid og deltaking.*

Påverknad på prosessen									
Samarbeid og deltaking		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	98	29,3 %	103	30,8%	133	39,8 %	334	100 %
	Verken eller	8	29,6 %	4	14,8 %	15	55,6 %	27	100 %
	Ueinig	2	12,5 %	1	6,3 %	13	81,3 %	16	100 %
	Total	108	28,6 %	108	28,6 %	161	42,7 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,007. Minste forventa verdi 4,58. To celler har forventa verdi under fem.

Tabellen viser at av andelen tilsette som meiner å ha eigen påverknad på prosessen, ligg 16 % under gjennomsnittet for dei som er ueinig i at organisasjonen er prega av samarbeid og deltaking. Tilsette som svarar «einig» eller «verken eller» i høve om arbeidsplassen er prega av samarbeid og deltaking, ligg nær gjennomsnittet. Opp mot 40 % av dei som vurderer organisasjonen dei er tilsett i som prega av samarbeid og deltaking, opplever å *ikkje* ha eigen påverknad på kommunesamanslåinga. Nesten 30 % i denne gruppa vurderer at dei har påverknad på prosessen, og vel 30 % svarar «verken eller». Signifikansverdien på 0,007 indikerer at samanhengen er statistisk signifikant, til tross for at nokre få celler har forventa verdi under fem.

Tabell 5.39: *Eigen påverknad på prosessen etter om ein arbeider på ein arbeidsstad ein vurderer ein er rause ovanfor kvarandre.*

Påverknad på prosessen									
Rausheit		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	95	28,8%	101	30,6 %	134	40,6 %	330	100 %
	Verken eller	9	30,0 %	6	20,0 %	15	50,0 %	30	100 %
	Ueinig	4	23,5 %	1	5,9 %	12	70,6 %	17	100 %
	Total	108	28,6 %	108	28,6 %	161	42,7 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,082. Minste forventa verdi 4,87. To celler har forventa verdi under fem.

Denne tabellen viser at vel 40 % av dei som vurderer at dei er tilsett på ein arbeidsstad der ein er rause ovanfor kvarandre vurderer å *ikkje* ha påverknad på samanslåingsprosessen. I underkant av 30 % i denne gruppa vurderer at dei har påverknad på prosessen, og vel 30 % svarar «verken eller». Kji-kvadratverdien på 0,082 indikerer at samanhengen ikkje er statistisk signifikant.

Samla sett vurderer omlag 40 % av dei tilsette, både av dei som opplever organisasjonen sin som dynamisk og nyskapande, prega av samarbeid og deltaking, samt prega av rausheit, at dei *ikkje* har påverknad på prosessen. Omlag 30 % i gruppene svarar «verken eller» og beskjedne 30% vurderer å ha eigen påverknad. Til tross for at ein vurderer organisasjonen sin som dynamisk og nyskapande, prega av samarbeid og deltaking og eit ein er rause ovanfor kvarandre, meiner altså svært mange at dei *ikkje* har påverknad på prosessen.

### 5.3.3 Samanhengen mellom eigen påverknad på prosessen og leiingsstrategi

Tabell 5.40: Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad ein vurderer leiinga som instruerande og kommanderande.

		Påverknad på prosessen							
Instruerande og kommanderande leiing		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	13	14,6 %	22	24,7 %	54	60,7 %	89	100 %
	Verken eller	31	18,9 %	56	34,1 %	77	47,0 %	164	100 %
	Ueinig	64	51,6 %	30	24,2 %	30	24,2 %	124	100 %
	Total	108	28,6 %	108	28,6 %	161	42,7 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 25,50. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Vi ser av tabellen at 61 % av dei som oppfattar «leiinga som instruerande og kommanderande», *ikkje* opplever å ha innverknad på prosessen, mot berre 24 % av dei som har ein annan type leiarar. Dette er høvevis 18 % over snittet og 18 % under snittet. 15 % vurderer at dei har påverknad på prosessen til tross for at dei vurderer «leiinga som instruerande og kommanderande», og vel halvparten av dei som vurderer å ha ein annan type leiing, meiner å ha påverknad på prosessen. Signifikansverdien på 0,000 indikerer at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabell 5.41: Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad ein vurderer leiinga som delegerande og støttande.

		Påverknad på prosessen							
Delegerande og støttande leiing		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	76	47,8 %	45	28,3 %	38	23,9 %	159	100 %
	Verken eller	30	16,2 %	57	30,8 %	98	53,0 %	185	100 %
	Ueinig	1	3,1 %	6	18,8 %	25	78,1 %	32	100 %
	Total	107	28,5 %	108	28,7 %	161	42,8 %	376	100 %

N 376, manglar 38. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 9,11. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Nesten halvparten av dei som vurderer leiinga som «delegerande og støttande» opplever å ha påverknad på kommunesamanslåingsprosessen. Dette er 19 % over gjennomsnittet. Vel

halvparten i gruppa «verken eller» vurderer å ikkje ha påverknad prosessen. Kji-kvadrattesten gir ein verdi på 0,000, noko som betyr at funnet er statistisk signifikant.

Tabell 5.42: *Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system.*

Påverknad på prosessen									
Leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	95	35,5%	71	26,4 %	103	38,3 %	269	100 %
	Verken eller	8	8,5 %	33	35,1 %	53	56,4 %	94	100 %
	Ueinig	3	27,3 %	4	36,4 %	4	36,4 %	11	100 %
	Total	106	28,3 %	108	28,9 %	160	42,8 %	374	100 %

N 374, manglar 40. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 3,12. Tre celler har forventa verdi under fem.

I følge tabellen er omlag like mange av dei som vurderer at «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system» einig som ueinig i at dei har påverknad på prosessen. Av andelen tilsette som er usamde i at leiinga er systemorientert, svarar 36 % av respondentane at dei *ikkje* har påverknad, 36 % svarar «verken eller» og 27 % meiner å ha påverknad. Kji-kvadrattesten gir ein verdi på 0,000, noko som indikerer at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabell 5.43: *Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen.*

Påverknad på prosessen									
Leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Einig	76	46,6 %	42	25,8 %	45	27,6 %	163	100 %
	Verken eller	21	14,2 %	60	40,5 %	67	45,3 %	148	100 %
	Ueinig	11	16,9 %	6	9,2 %	48	73,8 %	65	100 %
	Total	108	28,7 %	108	28,7 %	160	42,6 %	376	100 %

N 376, manglar 38. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 18,67. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Denne tabellen viser at nesten halvparten av dei som vurderer at «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kultur på arbeidsplassen» opplever å ha eigen påverknad på samanslåingsprosessen. Dette er 18 % over gjennomsnittet. I underkant av 28 % av dei som vurderer å ikkje ha påverknad på prosessen, meiner at «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kultur på arbeidsplassen». Nesten 74 % av tilsette som er opplever å ikkje ha påverknad på prosessen, er også *ueinige* i at «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsstaden». Dette er 31 % over snittet. Kji-kvadrattesten viser at det er statistisk signifikante samanhengar.

Tabellane over viser at vel 60 % av dei som oppfattar «leiinga som instruerande og kommanderande», *ikkje* opplever å ha innverknad på prosessen. Motsett vurderer omlag

halvparten av dei som ser på leiinga som «delegerande og støttande» og dei som ser på «leiinga som oppteken av sosiale forhold og kultur på arbeidsplassen» å ha påverknad på samanslåingsprosessen. Når det gjeld dei som opplever at «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system» fordeler det seg omlag likt i høve å vurdere om dei har eller ikkje har påverknad på prosessen.

### 5.3.4 Samanhengen mellom påverknad på prosessen og iverksetjingsfaktorar

Tabell 5.44: *Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad målsetjingane blir vurdert som tydelege.*

Påverknad på prosessen									
Tydelege målsetjingar		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	57	45,2 %	35	27,8 %	34	27,0 %	126	100 %
	Mellomstor grad	45	25,4 %	57	32,2 %	75	42,4 %	177	100 %
	Liten grad	5	7,7 %	12	18,5 %	48	73,8 %	65	100 %
	Total	107	29,1 %	104	28,3 %	157	42,7 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 18,37. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Denne tabellen viser høvevis at 45 % av dei tilsette som i stor grad, vel 25 % av dei tilsette som i mellomstor grad og knappe 8 % av dei som i liten grad vurderer målsetjingane som tydelege, opplever å ha påverknad på prosessen. Vel 73 % av dei som i liten grad, vel 42 % av dei som i mellomstor grad og 27 % av dei som i stor grad vurderer målsetjingane som tydelege, opplever å ikkje ha eigen påverknad på samanslåingsprosessen. Kji-kvadrattesten gir ein verdi på 0,000, og indikerer soleis at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabell 5.45: *Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad tilsette vurderer om det har vore semje om målsettingane.*

Påverknad på prosessen									
Semje om målsetjingar		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	47	50,5 %	25	26,9 %	21	22,6 %	93	100 %
	Mellomstor grad	57	27,8 %	67	32,7 %	81	39,5 %	205	100 %
	Liten grad	3	4,3 %	12	17,1 %	55	78,6 %	70	100 %
	Total	107	29,1 %	104	28,3 %	157	42,7 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 19,78. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Tabellen viser at omlag halvparten av dei som i stor grad, 28 % av dei som i mellomstor grad og berre 4 % av dei som i liten grad vurderer at det har vore semje om målsetjingane, opplever å ha påverknad på prosessen. Høvevis 79 % av dei som i liten grad, 40 % av dei som i mellomstor grad og 23 % av dei som i stor grad vurderer at det har vore semje om målsetjingane, er ueinige i å ha påverknad på samanslåingsprosessen. Analysen indikerer ein positiv samanheng i høve opplevd påverknad for dei som vurderer at det har vore semje om

målsetjingane og ein negativ samanheng for dei som meiner det ikkje har vore semje om målsetjingane. Signifikansverdien på 0,000 indikerer at samanhengen mellom variablane er statistisk signifikant.

Tabell 5.46: *Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad framgangsmåten blir vurdert som tydeleg.*

Påverknad på prosessen									
Tydeleg framgangsmåte		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	74	47,1 %	43	27,4 %	40	25,5 %	157	100 %
	Mellomstor grad	28	19,9 %	48	34,0 %	65	46,1 %	141	100 %
	Liten grad	5	7,1 %	13	18,6 %	52	74,3 %	70	100 %
	Total	107	29,1 %	104	28,3 %	157	42,7 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 19,78. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Tabellen viser at 47 % av dei som i stor grad vurderer framgangsmåten for prosessen som tydeleg og 7 % av dei som i liten grad vurderer det same, opplever å ha påverknad på prosessen. Nesten tre av fire som vurderer at framgangsmåten har vore utydeleg, og vel 25 % som vurderer at den har vore tydeleg, meiner å *ikkje* ha eigen påverknad på samanslåingsprosessen. Analysen viser altså ein positiv samanheng i høve eigen påverknad for dei som vurderer framgangsmåten som tydeleg og motsett ein negativ samanheng for dei som meiner framgangsmåten har vore utydeleg. Kji-kvadrattesten gir ein verdi på 0,000, noko som indikerer at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabell 5.47: *Eigen påverknad på prosessen etter i kva grad ein vurderer at det har vore semje om val av framgangsmåte.*

Påverknad på prosessen									
Semje om val av framgangsmåte		Einig		Verken eller		Ueinig		Total	
	Stor grad	68	53,5 %	33	26,0 %	26	20,5 %	127	100 %
	Mellomstor grad	33	18,1 %	63	34,6 %	86	47,3 %	182	100 %
	Liten grad	6	10,2 %	8	13,6 %	45	76,3 %	59	100 %
	Total	107	29,1 %	104	28,3 %	157	42,7 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 16,67. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Tabellen viser at vel halvparten av alle tilsette som vurderer at det i stor grad har vore semje om val av framgangsmåte, opplever å ha påverknad på samanslåingsprosessen. Omlag tre av fire som vurderer at det i liten grad har vore semje om framgangsmåte, opplever å ikkje ha påverknad på prosessen. I gruppa mellomstor grad gjeld dette nesten halvparten av dei tilsette. Kji-kvadrattsten gir ein verdi på 0,000, noko som indikerer at samanhengen mellom variablane er statistisk signifikant.

Tabellane over viser at omlag halvparten av dei tilsette som vurderer målsettingane og framgangsmåten for samanslåinga som tydeleg, opplever å ha eigen påverknad på prosessen. Tilsvarande gjeld for dei som vurderer at det i stor grad har vore semje om målsettingane og val av framgangsmåte. Omlag tre av fire tilsette som synest at målsettingane og framgangsmåten for samanslåinga ikkje er tydleg, samt at det ikkje har vore semje om målsettingane og val av framgangsmåte for prosessen, opplever at dei ikkje har påverknad på kommunesamanslåingsprosessen. Omlag halvparten av dei tilsette som vurderer målsetjingane og framgangsmåten for samanslåinga som tydeleg, opplever å ha eigen påverknad på prosessen. Tilsvarande gjeld for dei som vurderer at det i stor grad har vore semje om målsetjingane og val av framgangsmåte. Omlag tre av fire av dei som ser på desse faktorane som utydelege og konfliktfylte, rapporterer at dei ikkje har påverknad på samanslåingsprosessen.

### 5.3.5 Oppsummering

Tabell 5.48: Oversikt over signifikansverdiane for samanhengen mellom avhengig variabel påverknad og uavhengige variablar.

	Påverknad
<b>Organisasjonsstruktur</b>	
<i>Kommune</i>	0,511
<i>Stillingstype</i>	0,000
<i>Sektor</i>	0,061
<b>Organisasjonskultur</b>	
<i>Dynamisk og nyskapande</i>	0,008
<i>Samarbeid og deltaking</i>	0,007
<i>Rausheit</i>	0,082
<b>Leiingsstrategi</b>	
<i>Instruerande og kommanderande</i>	0,000
<i>Delegerande og støttande</i>	0,000
<i>Oppteken av strategiar, struktur og system</i>	0,000
<i>Oppteken av sosiale forhold og kulturen</i>	0,000
<b>Iverksetjing</b>	
<i>Tydelege målsetjingar</i>	0,000
<i>Semje om målsetjingar</i>	0,000
<i>Tydeleg framgangsmåte</i>	0,000
<i>Semje om val av framgangsmåte</i>	0,000

Analysen viser at strukturtrekk ved organisasjonen som har relevans for opplevd påverknad på samanslåingsprosessen er stillingstype. Leiarar er den stillingstypen som i størst grad vurderer å ha dette. Kva kommune eller sektor ein arbeider i, er derimot ikkje av betydning. I høve organisasjonskultur, vurderer omlag 40 % av dei tilsette, både av dei som opplever organisasjonen sin som «dynamisk og nyskapande», prega av «samarbeid og deltaking» og «rausheit», at dei *ikkje* har påverknad på prosessen. Omlag 30 % i gruppene svarar «verken

eller» og berre 30 % vurderer å ha eigen påverknad. Til tross for at ein vurderer organisasjonen sin som «dynamisk og nyskapande», prega av «samarbeid og deltaking» og eit ein er «rause ovanfor kvarandre», meiner altså svært mange at dei *ikkje* har påverknad på prosessen. Funna i høve leiingsstrategi er alle statistisk signifikante. Samanhengen er negativ knytt til om ein vurderer leiinga som «instruerande og kommanderande» og positiv knytt til om ein vurderer leiinga som «delegerande og støttande» og «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen». Når dei gjeld dei som vurderer at «leiinga er oppteken av strategi, struktur og system», fordeler det seg omlag likt i høve opplevd påverknad på samanslåingsprosessen. Funn knytt til iverksetjinga av kommunesamanslåinga, viser at det er statistisk signifikante samanhengar mellom opplevd påverknad på prosessen og i kva grad tilsette vurderer at det har vore semje og tydelegheit knytt til målsetjingar og framgangsmåte. Samanhengen er positiv for opplevd påverknad for dei tilsette som vurderer målsetjingane og framgangsmåten som tydeleg, samt for dei som meiner det har er semje om målsetjingar og framgangsmåte. Motsett er samanhengen negativ for dei som vurderer målsetjingar og framgangsmåte som utydeleg og konfliktfylt.

#### 5.4 Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon

I det vidare presenterer eg i kva grad tilsette fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon etter kommune, stillingstype og sektor, trekk ved organisasjonskulturen, leiingsstrategi og iverksetjingsfaktorar.

Tabell 5.49: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon.

	Respondenter	Prosent
Svært stor grad	23	5,7 %
Stor grad	71	17,6 %
Mellomstor grad	100	24,8 %
Liten grad	169	41,8 %
Svært liten grad	48	11,9 %
I alt	404	100,0 %

Tabellen viser at i overkant av halvparten av alle tilsette i liten grad fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Vel 23% av ei spurde fryktar dette i stor eller svært stor grad.



### 5.4.1 Samanhengen mellom frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon og strukturtrekk

Tabell 5.50: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon etter kommune.

Frykt for å miste kontroll									
Kommune		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	Gaular	18	33,3 %	13	24,1 %	23	42,6 %	54	100 %
	Jølster	18	29,0 %	15	24,2 %	29	46,8 %	62	100 %
	Førde	34	14,8 %	55	23,9 %	141	61,3 %	230	100 %
	Naustdal	24	41,4 %	13	22,4 %	21	36,2 %	58	100 %
	Total	94	23,3 %	96	23,8 %	214	53,0 %	404	100 %

N 404, manglar 10, Kji-kvadrat 0,000. Minst forventa verdi 12,56. Ingen celler har forventa verdi under 5.

Denne tabellen viser at det prosentvis er flest tilsette i Naustdal kommune med 41 % som fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon, deretter følger Gaular med 33 % og Jølster med 29 %. I Førde er det så lite som 14,8 % som fryktar dette. Kji-kvadrattesten gir ein signifikansverdi på 0,000, noko som indikerer at det er statistisk signifikante forskjellar i opplevd frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsstad mellom dei ulike kommunane, og at forskjellen sannsynlegvis kan generaliserast, det vil seie overførast til resten av populasjonen.

Tabell 5.51: Frykt for miste kontroll over eigen arbeidssituasjon etter stillingstype.

Frykt for å miste kontroll									
Stillingstype		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	Leiar (direkte underlagt Rådmannen)	2	9,1 %	3	13,6 %	17	77,3 %	22	100 %
	Leiar (ikkje direkte underlagt Rådmannen)	20	25,0 %	12	15,0 %	48	60,0 %	80	100 %
	Sakshandsamar/merkantil/konsulent/rådgjevar	27	27,0 %	27	27,0 %	46	46,0 %	100	100 %
	Fagstilling	39	21,9 %	48	27,0 %	91	51,1 %	178	100 %
	Anna	6	25,0 %	6	25,0 %	12	50,0 %	24	100 %
	Total	94	23,8 %	96	23,8 %	214	53,0 %	404	100 %

N 404, manglar 10, Kji-kvadrat 0,160. Minst forventa verdi 5,12. Ingen celler har forventa verdi under 5.

Vi ser av tabellen at delen tilsette som fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon, ligg tilsette i stillingstype leiar direkte underlagt Rådmannen 14 % under snittet. Alle dei andre stillingstypene ligg nær gjennomsnittet. Signifikansverdien på 0,160 fortel at skilnadane ikkje er store nok til å vere statistisk signifikante.

Tabell 5.52: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon etter sektor.

Frykt for å miste kontroll									
Sektor		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	Teknisk	24	45,3 %	10	18,9 %	19	35,8 %	53	100 %
	Helse/omsorg/sosial	39	25,5 %	46	30,1 %	68	44,4 %	153	100 %
	Oppvekst	15	12,3 %	23	18,9 %	84	68,9 %	122	100 %
	Kultur	4	36,4 %	3	27,3 %	4	36,4 %	11	100 %
	Støtte/stab/leiring/anna	12	18,5 %	14	21,5 %	39	60,0 %	65	100 %
	Total	94	23,3 %	96	23,8 %	214	53,0 %	404	100 %

N404, manglar 10, Kji-kvadrat 0,000. Minst forventa verdi 2,56. To celler har forventa verdi under 5.

Når det gjeld frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon etter sektor viser tabellen at teknisk sektor peikar seg ut som den sektoren som i størst grad fryktar å miste kontroll over arbeidssituasjonen, der 45 % av dei tilsette fryktar dette i stor grad, etterfølgt av kultursektoren med 36 %. Dette er høvevis 22 % og 13 % over gjennomsnittet. Helse/omsorg/sosial ligg nær snittet, medan oppvekstsektoren er minst bekymra, og ligg 11 % under gjennomsnittet. Signifikansverdien for kji-kvadratet er 0,000, noko som indikerer at funnet er statistisk signifikant, sjølv om ikkje alle celler har verdi over fem.

#### 5.4.2 Samanhengen mellom frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon og kulturtrekk

Tabell 5.53: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter om ein arbeider i ein organisasjon som ein vurderer som dynamisk og nyskapande.

Frykt for å miste kontroll									
Dynamiske og nyskapande		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	Einig	74	23,1 %	75	23,4 %	171	53,4 %	320	100 %
	Verken eller	11	25,0 %	10	22,7 %	23	52,3 %	44	100 %
	Ueinig	7	26,9 %	5	19,2 %	14	53,8 %	26	100 %
	Total	92	23,6 %	90	23,1 %	208	53,3 %	390	100 %

N 390, manglar 24. Kji-kvadrat 0,884. Minste forventa verdi 6. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Vi ser av tabellen det fordeler seg svært likt i høve kva grad tilsette fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon og om ein oppfattar organisasjonen som dynamisk og nyskapande eller ikkje. Svarprosenten fordeler seg svært likt snittet i høve alle variablane. Det er altså ingen samanheng mellom variablane. Signifikansverdien på 0,884 bekreftar at funnet ikkje har statistisk samanheng.

Tabell 5.54: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter om ein arbeider i ein organisasjon ein vurderer som prega av samarbeid og deltaking.

Frykt for å miste kontroll									
Samarbeid og deltaking		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	Einig	77	22,4 %	83	24,1 %	184	53,5 %	334	100 %
	Verken eller	8	26,7 %	3	10,0 %	19	63,3 %	30	100 %
	Ueinig	7	43,8 %	4	25,0 %	5	31,3 %	16	100 %
	Total	92	23,6 %	90	23,1 %	208	53,3 %	390	100 %

N 377, manglar 24. Kji-kvadrat 0,110. Minste forventa verdi 3,69. To celler har forventa verdi under fem.

Tabellen viser vel halvparten av dei som vurderer at dei er på ein arbeidsstad prega av samarbeid og deltaking, i liten grad fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Vel 22 % i same gruppe fryktar dette i stor grad og vel 24 % i mellomstor grad. Kji-kvadratverdien på 0,110 indikerer at samanhengen ikkje er statistisk signifikant.

Tabell 5.55: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter om ein arbeider på ein arbeidsstad ein vurderer ein er raushe ovanfor kvarandre.

Frykt for å miste kontroll									
Rausheit		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	Einig	77	22,7%	83	24,5 %	179	52,8 %	339	100 %
	Verken eller	8	24,2 %	4	12,1 %	21	63,6 %	33	100 %
	Ueinig	6	35,3 %	3	17,6 %	8	47,1 %	17	100 %
	Total	91	23,4 %	90	23,1 %	208	53,5 %	389	100 %

N 389, manglar 25. Kji-kvadrat 0,390. Minste forventa verdi 3,93. To celler har forventa verdi under fem.

Vi ser av tabellen at over halvparten av alle tilsette som vurderer at dei arbeider på ein arbeidsstad der ein er raushe ovanfor kvarandre i liten grad fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Nesten 23 % i same gruppe fryktar dette i stor grad og nesten 25 % i mellomstor grad. Signifikansverdien på 0,390 indikerer at samanhengen ikkje er statistisk signifikant.

Tabellane over viser at det ikkje er statistisk signifikante samanhengar mellom korleis ein vurderer organisasjonskulturen på eigen arbeidsplass og i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidsdag.

### 5.4.3 Samanhengen mellom frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon og leiingsstrategi

Tabell 5.56: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad ein vurderer leiinga som instruerande og kommanderande.

Frykt for å miste kontroll									
Instruerande og kommanderande leiging		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	<i>Einig</i>	28	31,5 %	26	29,2 %	35	39,3 %	89	100 %
	<i>Verken eller</i>	40	24,4 %	39	23,8 %	85	51,8 %	164	100 %
	<i>Ueinig</i>	18	14,5 %	22	17,7 %	84	67,7 %	124	100 %
	<i>Total</i>	86	22,8 %	87	23,1 %	204	54,1 %	377	100 %

N 377, manglar 37. Kji-kvadrat 0,001. Minste forventa verdi 20,30. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Tabellen viser at to av tre som er ueinig i at leiinga er «instruerande og kommanderande» i liten grad fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. I gruppa «verken eller» gjeld dette omlag halvparten og i gruppa som er einig i at leiinga er «instruerande og kommanderande» vurderer nesten 40 % det same. Kji-kvadrattesten gir ein verdi på 0,001 noko som indikerer at samanhangen er statistisk signifikant.

Tabell 5.57: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad ein vurderer leiinga som delegerande og støttande.

Frykt for å miste kontroll									
Delegerande og støttande leiging		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	<i>Einig</i>	26	16,4 %	40	25,2 %	93	58,5 %	159	100 %
	<i>Verken eller</i>	48	25,9 %	38	20,5 %	99	53,5 %	185	100 %
	<i>Ueinig</i>	11	34,4 %	9	28,1 %	12	37,5 %	32	100 %
	<i>Total</i>	85	22,6 %	87	23,1 %	204	54,3 %	376	100 %

N 376, manglar 38. Kji-kvadrat 0,061. Minste forventa verdi 7,23. Ingen celler har forventa verdi under fem.

I følge tabellen fryktar nesten 60 % av dei som vurderer at leiinga er «delegerande og støttande» i liten grad å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Tilsvarande i gruppa som svarar «verken eller» er 53,5 % og 37,5 % i gruppa som er ueinig i at leiinga er «delegerande og støttande». Signifikansverdien på 0,061 indikerer at det ikkje er statistisk signifikante forskjellar mellom variablane.

Tabell 5.58: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system.

Frykt for å miste kontroll									
Leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	<i>Einig</i>	59	21,9 %	67	24,9 %	143	53,2 %	269	100 %
	<i>Verken eller</i>	27	28,7 %	15	16,0 %	52	55,3 %	94	100 %
	<i>Ueinig</i>	0	0,0 %	4	36,4 %	7	63,6 %	11	100 %
	<i>Total</i>	86	23,0 %	86	23,0 %	202	54,0 %	374	100 %

N 374, manglar 40. Kji-kvadrat 0,109. Minste forventa verdi 2,53. To celler har forventa verdi under fem.

Vi ser av tabellen at 53 % av respondentane som vurderer at «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system» i liten grad fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Vidare svarar 55 % av dei som svarar «verken eller» og 64 % av dei som er ueinige i at

«leiinga er oppteken av strategiar struktur og system» også at dei i liten grad fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Signifikansverdien på 0,109 viser at det ikkje er statistisk signifikante samanhengar mellom variablane.

Tabell 5.59: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad ein vurderer at leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen.

		Frykt for å miste kontroll							
		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
Leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen	Einig	21	12,9 %	39	23,9 %	103	63,2 %	163	100 %
	Verken eller	43	29,1 %	28	18,9 %	77	52,0 %	148	100 %
	Ueinig	22	33,8 %	20	30,8 %	23	35,4 %	65	100 %
	Total	86	22,9 %	87	23,1 %	203	54,0 %	376	100 %

N 376, manglar 38. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 14,87. Ingen celler har forventa verdi under fem.

I følge tabellen fryktar over 60 % av dei som meiner «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen» i liten grad å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. I gruppa «verken eller» gjeld det same litt over halvparten og i gruppa som er ueinig er talet 35,4 %. Kji-kvadrattesten gir ein verdi på 0,000, noko som indikerer at samanhengen er statistisk signifikant.

Tabellane over viser at frykta for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon er relativt liten uavhengig om ein vurderer leiinga som «instruerande og kommanderande», eller at «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen». Det ser ikkje ut til å vere samanheng mellom i kva grad ein vurderer at leiinga er «delegarande og støttande» eller at «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system» og frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag.

#### 5.4.4 Samanhengen mellom frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon og iverksetjingsfaktorar

Tabell 5.60: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad målsetjingane blir vurdert som tydelege.

		Frykt for å miste kontroll							
		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
Tydelege målsetjingar	Stor grad	20	15,9 %	24	19,0 %	82	65,1 %	126	100 %
	Mellomstor grad	43	24,3 %	47	26,6 %	87	49,2 %	177	100 %
	Liten grad	18	27,7 %	16	24,6 %	31	47,7 %	65	100 %
	Total	81	22,0 %	87	23,6 %	200	54,3 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,052. Minste forventa verdi 14,31. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Denne tabellen viser at vel 65 % av dei som i stor grad, nesten 50 % av dei som i mellomstor grad og nesten 50 % av dei som i liten grad vurderer målsetjingane som tydelege, i liten grad fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Kji-kvadrattesten gir ein signifikansverdi på 0,052, noko som indikerer at i kva grad ein vurderer målsetjingane som tydelege, ikkje har påverknad på i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon.

Tabell 5.61: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad tilsette vurderer om det har vore semje om målsettingane.

Frykt for å miste kontroll									
Semje om målsetjingar		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	Stor grad	16	17,2 %	13	14,0 %	64	68,8 %	93	100 %
	Mellomstor grad	44	21,5 %	55	26,8 %	106	51,7 %	205	100 %
	Liten grad	21	30,0 %	19	27,1 %	30	42,9 %	70	100 %
	Total	81	22,0 %	87	23,6 %	200	54,3 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,009. Minste forventa verdi 15,41. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Nesten 70 % av dei som i stor grad og vel 50 % av dei som i mellomstor grad vurderer at det har vore semje om målsetjingane, fryktar i liten grad å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Signifikansverdien på 0,009 indikerer at det er statistisk samanheng mellom variablane.

Tabell 5.62: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad framgangsmåten blir vurdert som tydeleg.

Frykt for å miste kontroll									
Tydeleg framgangsmåte		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	Stor grad	21	13,4 %	26	16,6 %	110	70,1 %	157	100 %
	Mellomstor grad	38	27,0 %	42	29,8 %	61	43,3 %	141	100 %
	Liten grad	22	31,4 %	19	27,1 %	29	41,4 %	70	100 %
	Total	81	22,0 %	87	23,6 %	200	54,3 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minste forventa verdi 15,41. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Vi ser av tabellen er vel 70 % av dei som i stor grad vurderer framgangsmåten som tydeleg, i liten grad redde for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Dette ligg 16 % over gjennomsnittet. Andelen tilsette som i «mellomstor grad» og «liten grad» vurderer framgangsmåten som tydeleg, ligg høvevis 11 % og 13 % under snittet. Kji-kvadrattesten gir ein signifikansverdi på 0,000, noko som indikerer at det er ein statistisk samanheng mellom variablane.

Tabell 5.63: Frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag etter i kva grad ein vurderer at det har vore semje om val av framgangsmåte.

Frykt for å miste kontroll									
Semje om val av framgangsmåte		Stor grad		Mellomstor grad		Liten grad		Total	
	Stor grad	23	18,1 %	19	15,0 %	85	66,9 %	127	100 %
	Mellomstor grad	35	19,2 %	54	29,7 %	93	51,1 %	182	100 %
	Liten grad	23	39,0 %	14	23,7 %	22	37,3 %	59	100 %
	Total	81	22,0 %	87	23,6 %	200	54,3 %	368	100 %

N 368, manglar 46. Kji-kvadrat 0,000. Minst forventa verdi 12,99. Ingen celler har forventa verdi under fem.

Tabellen syner at omlag to av tre av dei som i stor grad og vel halvparten av dei som i mellomstor grad vurderer at det har vore semje om val av framgangsmåte, i liten grad fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Signifikansverdien på 0,000 viser at det er ein statistisk samanheng mellom variablane.

I følge tabellane over har det ingen betyding i kva grad ein vurderer målsetjingane som tydelege, for om ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon eller ikkje. Omlag to av tre av dei som vurderer at framgangsmåten har vore tydeleg, er ikkje redde for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Tilsvarande gjeld for dei som i stor grad vurderer at det har vore semje om målsetjingar og val av framgangsmåte. Det er ikkje statistisk samanheng mellom i kva grad ein vurderer målsetjingane som tydelege og om ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon.

## 5.4.5 Oppsummering

Tabell 5.64: Oversikt over signifikansverdiane for samanhengen mellom avhengig variabel frykt for å miste kontroll og uavhengige variablar.

	Frykt for å miste kontroll
<b>Organisasjonsstruktur</b>	
<i>Kommune</i>	0,000
<i>Stillingstype</i>	0,160
<i>Sektor</i>	0,000
<b>Organisasjonskultur</b>	
<i>Dynamisk og nyskapande</i>	0,884
<i>Samarbeid og deltaking</i>	0,110
<i>Rausheit</i>	0,390
<b>Leiingsstrategi</b>	
<i>Instruerande og kommanderande</i>	0,001
<i>Delegerande og støttande</i>	0,061
<i>Oppteken av strategiar, struktur og system</i>	0,109
<i>Oppteken av sosiale forhold og kulturen</i>	0,000
<b>Iverksetjing</b>	
<i>Tydelege målsetjingar</i>	0,052
<i>Semje om målsetjingar</i>	0,009
<i>Tydeleg framgangsmåte</i>	0,000
<i>Semje om val av framgangsmåte</i>	0,000

Funna viser at nokre strukturelle trekk ved organisasjonen har relevans for i kva grad tilsette fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Eg finn i analysen at kva kommune og sektor ein er tilsett i har relevans for dette, det er derimot ingen markert samanheng mellom stillingstype og frykt for å miste kontroll. Vidare viser funna at det ikkje er statistisk signifikante samanhengar mellom organisasjonskultur og i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. I høve leiingsstrategi viser analysen at både tilsette som vurderer leiinga som «instruerande og kommanderande» og tilsette vurderer at «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen» i liten grad fryktar for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Det er ikkje statistisk signifikante samanhengar mellom om ein vurderer leiinga som «delegerande og støttande» eller strukturorientert og i kva grad ein fryktar å miste kontroll. I kva grad ein vurderer målsetjingane for reforma som tydelege, har heller ikkje relevans for frykta for å miste kontroll. Det er ein positiv samanheng mellom dei andre iverksetjingsfaktorane. Svært mange av dei som vurderer at det har vore semje om målsetjingar og framgangsmåte, og dei som vurderer at val av framgangsmåte har vore tydeleg, fryktar å i liten grad å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon.

## 5.5 Oppsummering av bivariate analysar

Tabell 5.65: Oversikt over signifikansverdiane for samanhengen mellom avhengige og uavhengige variablar.

	Informasjon	Involvering	Påverknad	Frykt for å miste kontroll
<b>Organisasjonsstruktur</b>				
<i>Kommune</i>	0,177	0,575	0,511	0,000
<i>Stillingstype</i>	0,000	0,000	0,000	0,160
<i>Sektor</i>	0,007	0,002	0,061	0,000
<b>Organisasjonskultur</b>				
<i>Dynamisk og nyskapande</i>	0,103	0,018	0,008	0,884
<i>Samarbeid og deltaking</i>	0,000	0,000	0,007	0,110
<i>Rausheit</i>	0,020	0,002	0,082	0,390
<b>Leiingsstrategi</b>				
<i>Instruerande og kommanderande</i>	0,000	0,000	0,000	0,001
<i>Delegerande og støttande</i>	0,000	0,000	0,000	0,061
<i>Oppteken av strategiar, struktur og system</i>	0,000	0,000	0,000	0,109
<i>Oppteken av sosiale forhold og kulturen</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Iverksetjing</b>				
<i>Tydelege målsetjingar</i>	0,000	0,000	0,000	0,052
<i>Semje om målsetjingar</i>	0,000	0,000	0,000	0,009
<i>Tydeleg framgangsmåte</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Semje om val av framgangsmåte</i>	0,000	0,000	0,000	0,000



### 5.5.1 Organisasjonsstruktur

Oppsummeringa viser i høve organisasjonsstruktur at kva kommune ein er tilsett i ikkje betyr noko for informasjon, involvering og påverknad, men at det tyder noko for frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Naustdal kommune fryktar i størst grad å miste kontroll, medan Førde kommune er minst bekymra. Vidare er det for stillingstype leiar og sakshandsamar/merkantil/konsulent/rådgevar ein positiv samanheng i høve kva grad ein vurderer å motta informasjon, vere involvert og ha påverknad. Stillingstype har ikkje betydning for i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidsdag. Det er ein positiv statistisk samanheng mellom sektor støtte/stab/leiing/anna og helse/omsorg/sosial, og i kva grad ein vurderer å ha motteke nyttig og relevant informasjon om prosessen. Vidare er også samanhengen positiv for i kva grad tilsette vurderer å vere involvert for sektor støtte/stab/leiing/anna og kultursektoren. I høve frykt for å miste kontroll, er det teknisk sektor som fryktar dette mest, medan oppvekstsektoren er minst bekymra. Det er ikkje samanheng mellom sektor og opplevd påverknad på prosessen.

### 5.5.2 Organisasjonskultur

Ulike trekk ved organisasjonskulturen påverkar på ulike avhengige variablar. I kva grad tilsette vurderer arbeidsstaden sin som dynamisk og nyskapande, betyr noko for i kva grad dei vurderer å vere involvert og å påverke. Samanhengen er positiv i høve involvering og negativ i høve påverknad. Det er ingen statistisk samanheng mellom i kva grad tilsette ser på arbeidsstaden som dynamisk og nyskapande og i kva grad tilsette vurderer å ha motteke informasjon eller fryktar å miste kontroll. I høve tilsette si vurdering av om organisasjonen er prega av samarbeid og deltaking, er det ein positiv statistisk samanheng i forhold til både informasjon, involvering og påverknad, medan det er ingen samanheng i høve frykt for å miste kontroll. I kva grad tilsette vurderer at dei er på ein arbeidsplass der ein er raushe ovanfor kvarandre, har ein positiv samanheng knytt til informasjon og involvering. Det er ikkje statistisk samanheng mellom vurderinga av rausheit og opplevd påverknad på prosessen eller frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon.

### 5.5.3 Leiingsstrategi

Det er ein positiv statistisk samanheng mellom i kva grad tilsette vurderer å ha motteke relevant og nyttig informasjon og som vurderer leiingsstrategien å vere «delegerande og støttande», «oppteken av strategiar, struktur og system» og «oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen». Samanhengen i høve informasjon er negativ for dei som vurderer

leiinga som «instruerande og kommanderande». Vidare viser analysen at leiingsstrategi har betydning for i kva grad tilsette opplever å vere involvert i avgjerder i høve kommunesamanslåinga. Samanhengen er positiv for dei som er ueinige i at «leiinga er instruerande og kommanderande» og for dei som vurderer leiinga som «delegerande og støttande». Motsett vurderer omlag halvparten av dei tilsette som opplever leiinga som «instruerande og kommanderande» at dei ikkje er involvert i avgjerder. Korleis tilsette vurderer leiingsstrategien har betydning for i kva grad tilsette opplever å vere involvert i avgjerder i høve kommunesamanslåinga. Samanhengen er negativ for dei som er meiner at «leiinga er instruerande og kommanderande» og positiv for dei som vurderer leiinga som «delegerande og støttande», «oppteken av strategiar, struktur og system» og «oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsstaden». Vel 60 % av dei som oppfattar «leiinga som instruerande og kommanderande», vurderer å *ikkje* ha påverknad på prosessen. Motsett er samanhengen positiv i høve dei som ser på leiinga som «delegerande og støttande» og dei som ser på «leiinga som oppteken av sosiale forhold og kultur på arbeidsplassen». Når det gjeld dei som opplever at «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system» fordeler det seg omlag likt i høve å vurdere om dei har eller ikkje har påverknad på prosessen. Frykta for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon er relativt liten uavhengig om ein vurderer leiinga som «instruerande og kommanderande», eller at «leiinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen». Det ser ikkje ut til å vere samanheng mellom i kva grad ein vurderer at leiinga er «delegarande og støttande» eller at «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system» og frykt for å miste kontroll over eigen arbeidsdag.

#### 5.5.4 Iverksetjing

I høve tilsette si vurdering av tydelege målsetjingar, tydeleg framgangsmåte, semje om målsetjingar og semje om val av framgangsmåte, viser analysane at samanhengane for alle uavhengige variablar både i forhold til informasjon, påverknad og involvering er positive og statistisk signifikante. Omlag to av tre av dei som vurderer at framgangsmåten har vore tydeleg, er ikkje redde for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Tilsvarande gjeld for dei som i stor grad vurderer at det har vore semje om målsettingar og val av framgangsmåte. Det er ikkje statistisk samanheng mellom i kva grad ein vurderer målsetjingane som tydelege og om ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon.

## 5.6 Andre funn

I det vidare presenterer eg funn i høve endring i synspunkt undervegs i prosessen, om deltaking i prosessarbeidet går utover ordinære arbeidsoppgåver og om tilsette vurderer at det blir tatt omsyn til målsettingane til noverande kommune.

Tabell 5.66: Endring i synspunkt undervegs i prosessen.

	Respondenter	Prosent
Positivt	54	14,3 %
Uendra	250	66,3 %
Negativt	73	19,4 %
I alt	377	100,0 %

Tabellen viser at to av tre tilsette har uendra syn på prosessen. Omlag 5 % fleire har endra synspunkt negativt heller enn positivt.

Tabell 5.67: Deltaking i prosessarbeidet går ut over ordinære arbeidsoppgåver.

	Respondenter	Prosent
Heilt einig	52	13,8 %
Litt einig	86	22,8 %
Verken eller	106	28,1 %
Litt ueinig	40	10,6 %
Heilt ueinig	98	26,0 %
I alt	377	100,0 %

I denne tabellen kjem det fram at akkurat like mange tilsette vurderer at prosessarbeidet går utover ordinære arbeidsoppgåver som dei som vurderer at det ikkje gjer det.

Tabell 5.68: Omsyn til målsettingane til noverande kommune.

	Respondenter	Prosent
Heilt einig	54	14,3 %
Litt einig	136	36,1 %
Verken eller	148	39,3 %
Litt ueinig	29	7,7 %
Heilt ueinig	10	2,7 %
I alt	377	100,0 %

Denne tabellen viser at omlag halvparten av dei tilsette opplever at det blir tatt omsyn til noverande kommune i prosessarbeidet. Heile 40 % har inga spesiell formeining om det og under 10 % er ueinig i at det blir tatt omsyn til noverande kommune.

*Tabell 5.69: Likeverd i maktbalansen mellom kommunane*

	<b>Respondenter</b>	<b>Prosent</b>
Svært stor grad	18	4,9 %
Stor grad	88	23,9 %
Mellomstor grad	158	42,9 %
Liten grad	75	20,4 %
Svært liten grad	30	8,2 %
I alt	368	100,0 %

Det kjem fram av tabellen at like mange tilsette vurderer at det i svært stor eller stor grad er likeverd mellom ein mellomstor og tre mindre kommunar som dei som vurderer det motsette. Nesten 43% av respondentane plasserer seg på midten.

## 6 Drøfting av funna

Prosjektet mitt ser på samhengane mellom korleis tilsette vurderer samanslåingsprosessen i lys av organisasjonsstruktur og -kultur, endringsstrategi og iverksetjingsteori. Eg har no gått gjennom funna, og vil i det vidare nytte dei teoretiske perspektiva som ramme til korleis ein kan forstå dei empiriske funna.

### 6.1 Organisasjonsstruktur

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer organisasjonsstrukturen korleis arbeidsoppgåvene i organisasjonen skal fordelast mellom leiarar og medarbeidarar i organisasjonen. Mintzberg (2003) omtalar seks grunnleggande delar av organisasjonen; den operative kjernen, eit strategisk toppunkt, midtlinja, stab, støttepersonell og ideologi. Til ein kvar organisasjonsstruktur vil det vere knytt normer og forventningar til korleis personar som blir tildelt oppgåver, plikter og ansvar, skal opptre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Eg har i prosjektet mitt sett på korleis tilsette vurderer informasjon, involvering, påverknad og eventuell frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon, i samheng med strukturelle trekk ved organisasjonane dei er tilsett i per no.

#### 6.1.1 Kommune

Funna mine viser at kva kommune ein er tilsett i, ikkje betyr noko for informasjon, involvering og påverknad, men at det tyder noko for frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Organisasjonsstrukturen i tre av dei fire kommunane er relativt lik, Gaular kommune skil seg ut med ein litt anna struktur enn dei andre tre, og er truleg den kommunen som må gjere mest endringar for å tilpasse seg den nye strukturen i Sunnfjord kommune. Naustdal, etterfølgt av Gaular og Jølster, er dei kommunane som i størst grad fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon, medan Førde er den kommunen som er minst bekymra. Forklaringa på dette kan vere at dei tre kommunane som scorar høgst på frykt, er langt mindre enn Førde, og at Førde blir eit kommunesentrum for Sunnfjord kommune. Mange tilsette ser nok føre seg at det vil skje større endringar for tilsette i dei tre mindre kommunane enn for tilsette i Førde. Tilsette i Førde kommune får også med seg same toppleiar som tidlegare, fordi tidlegare rådmann i Førde er tilsett som kommunedirektør i Sunnfjord. Dette påverkar truleg heile organisasjonen, då det kjennest trygt med same leiar, og ein i større grad veit kva ein kan forvente seg. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) vil større organisasjonar føre til sterkare horisontal og vertikal spesialisering, det vil seie at store organisasjonar har fleire separate einingar enn små, og at dei ofte har fleire hierarkiske nivå. I Naustdal, Gaular og

Jølster har det vore langt fleire tilsette som har hatt arbeidsoppgåver innanfor fleire felt, enn det ein finn i Førde. Det er mange krav til kommunane i høve kva oppgåver dei skal utføre, og i mindre kommunar har ein gjerne små stillingsheimlar knytt til fleire ulike ansvarsområde. Det inneberer at éin tilsett ofte har ansvar for eit sett med ulike arbeidsoppgåver. I prosessen blir desse «småstillingane» frå dei ulike kommunane sett i samanheng, og blir slått saman til større stillingar i den nye kommunen. Dette vil føre til større endringar i arbeidssituasjonen for den einskilde tilsette som blir råka, og kan såleis vere noko av forklaringa på kvifor fleire tilsette i dei mindre kommunane fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon enn i den største kommunen. Naustdal kommune ligg geografisk nærmast Førde, og det vil vere minst inngrepande å endre oppmøtestad for tilsette der, samanlikna med til dømes tilsette som i dag har arbeidsstaden sin på Skei. Sjølv om denne type endring av arbeidsstad kanskje skjer på eit seinare tidspunkt, kan det likevel ligge ei bekymring for dette knytt til framtida. Ein av respondentane svarar slik i høve kva konsekvensar han ser føre seg som følgje av samanslåinga:

*«Har ingen peiling. Eg har ikkje fått opplyst kvar eg skal jobbe eller kva arbeidsoppgåver eg vil få. Min bu- og levesituasjon er lagt opp etter dagens arbeidsstad. Håpar eg slepp, ut frå økonomiske omsyn, å måtte selge bustad/flytte eller gjere andre drastiske endringar i min private levesituasjon. Denne uvissa er ikkje god».*

Motsett, er det respondentar som ser fram mot samanslåinga, og svarar følgjande:

*«Har allereie i dag arbeidsoppgåver knytt til alle fire Sunnfjord-kommunane. Ser fram til meir like rutinar, som blir gjeldande for heile storkommunen; forhåpentligvis at ein tek «modell» etter det beste frå alle. Forventar/håpar at den nye storkommunen kan etablere tenestetilbod som ikkje «småkommunane» har hatt før; dekke «hol» i tenestetilbodet, som vil ha betydning for ein del av brukarane våre i arbeidskvardagen».*

### 6.1.2 Stillingstype

Vidare viser analysen min at kva stillingstype ein har, har relevans for i kva grad ein vurderer å motta nyttig og relevant informasjon, vere involvert i avgjerder og ha påverknad på prosessen, medan stillingstype ikkje har betydning for i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidsdag. Analysen viser at leiarane i dei fire kommunane utgjer ei gruppe tilsette som frå starten av ser ut til å ha vore både informert om og involvert i prosessarbeidet. I samband med tilsetting av leiarane i den nye organisasjonen, blei det gjennomført ein grundig kartleggingsprosess. Tilsettingsprosessen var transparent, der det var kjend at leiarstillingane var opne for alle å søkje på. Det blei nytta eksterne firma for å gjennomføre meir nøytrale tilsettingar av kommunedirektør og kommunalsjefar. Bruk av eksterne aktørar i tilsettingane har truleg vore viktig for å trygge tilsette på at den nye kommunedirektøren, som

er tidlegare rådmann i Førde kommune, ikkje «plukkar» sine som han kjenner frå før i den gamle organisasjonen sin.

Ved å informere og involvere leiarane så tidleg som mogleg, samt fortløpande i prosessen vidare, har det truleg vore ein bevisst strategi frå prosjektleiinga for å sikre at informasjonen går vidare til andre tilsette på dei respektive einingane. Ser vi dette i samanheng med Mintzberg (2003) sin teori om organisasjonsutforming, der mellomleiinga er den gruppa som har hovudansvar for å føre tilsyn, koordinere og formidle informasjon både oppover og nedover i systemet, kan det forklare kvifor det er slik. Også Rydland (2015) peikar på mellomleiaren si rolle når det gjeld å formidle informasjon som støttar opp om dei strategiske initiativa frå prosjektleiinga. Leiarar kan vere med å bidra til nytenking og innovasjon, og vil gjennom iverksetjinga av tiltak, vere ei viktig brikke i prosessarbeidet (Rydland, 2015). Leiarar som stillingstype markerer seg som dei som i størst grad vurderer å vere involvert i avgjerder som vedkjem prosessen. Rydland peikar på at leiaren først må skape meining av endringsinitiativet og om naudsynt gjennomgå ei personleg endring. Den personlege endringa kan i høve samanslåingsprosessen til dømes vere knytt til konsekvensar for eiga stilling som følge av endringa. Når leiaren har skapt meining av endringa, startar arbeidet med iverksetjinga nedover i organisasjonen. Involvering av den einskilde arbeidstakar vil føre til eigarskap til endringa og forankring i organisasjonen, noko som igjen vil auke engasjement og deltaking i prosessen. I og med at prosessen i Sunnfjord kommune endå ikkje er ferdigstilt, er det grunn til å tru at leiarane i større grad enn botnlinja i organisasjonen, er meir involvert i prosessen så langt.

Leiarane i dei eksisterande organisasjonane har i kraft av posisjonen sin delegert mynde til å ta avgjerder som vedkjem eiga eining eller fagområde. Dette er også noko som kommunedirektøren i si tilråding legg til grunn for organiseringa av nye Sunnfjord kommune. Han er oppteken av at leiarane av driftseiningane skal ha eit tydeleg og reelt ansvar for fag/utvikling, resultat, økonomi, personale, service, miljø, deltaking og internkontroll. I tillegg legg han opp til maksimal delegering av mynde til leiarane i samsvar med administrativt delegeringsreglement. Leiarane i samanslåingsprosessen kan på mange måtar beskrivast som endringsagentar, altså ein handlande aktør (Jacobsen, 2012). Det er endringsagentane som omformar den politisk vedtekne reforma til å faktisk etablere ein ny kommune. I undersøkinga mi har eg skilt mellom leiarar direkte underlagt Rådmannen og leiarar ikkje direkte underlagt Rådmannen. Begge leiargruppene rapporterer å ha påverknad

på prosessen, men leiargruppa direkte underlagt Rådmannen rapporterer meir positivt enn den andre gruppa. Dei eksisterande kommunane er så små, at leiarane uavhengig av nivå, i nokon grad vil vere tett på medarbeidarane i botnlinja i organisasjonen. Rydland (2015) hevdar at mellomleiarar på ulike måtar påverkar strategiprosessar. Dei fremjar forslag til endringstiltak, dei informerer og støttar opp om strategiske initiativ frå toppleinga, bidreg til innovasjon og nytenking ved å kople saman menneske, kunnskap og idear frå ulike miljø og å bidra med sjølve iverksetjinga. Det er truleg nettopp i kraft av sin posisjon og interaksjon med ulike nivå og aktørar, at leiarar i større grad enn andre stillingstypar vurderer å ha påverknad på samanslåingsprosessen.

Det er ingen markert samanheng mellom frykt for å miste kontroll og stillingstype. Frykta fordeler seg forholdsvis likt, der leiarar underlagt Rådmannen i noko mindre grad enn resten fryktar å miste kontroll over eigen arbeidsdag. Dei fleste tilsette i kommunane er direkte involvert i tenesteproduksjonen, i mi undersøking er 44,4 % av respondentane i stillingar som til dømes sjukepleiar, lærar, reinhaldar, vaktmeister, lege og så vidare. Deloitte (2014) peikar på at avgjerdene som blir fatta, potensielt kan ha betydeleg innverknad på arbeidsforholda til både leiarar og tilsette i kommunane. Alle tilsette får i praksis ny arbeidsgjevar med ei verksemdsoverdraging, men i følge Deloitte, viser erfaring frå ei rekke kommune-samanslåingar at det ofte er leiarar og administrativt tilsette som i størst grad blir råka. Rasjonaliseringa mot ein betre økonomi skjer først og fremst på administrativt nivå, med reduksjon av mellom anna tal leiarar. Dette gjeld særleg rådmenn og kommunalsjefar, men også enkelte einingsleiarar. Det er først og fremst i administrasjonen og leiing det oppstår duplikatstillingar, som ein må finne gode løysingar for gjennom drøfting og innplassering. I dei fire kommunane har det vore drøftingar med tillitsvald om korleis innplasseringsprosessane for tilsette som er råka skal vere. Det har vore gjort ein omfattande jobb med kartlegging, samtalar og intervju før tilsetting av ny kommunedirektør og nye kommunalsjefar. Fleire av desse har i Sunnfjord kommune blitt innplassert i lågare stillingar enn dei har i noverande organisasjon. Likevel viser funna mine at kva stillingstype ein har ikkje ser ut til å ha samanheng med i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Ei mogleg forklaring på dette kan vere at ei lågare stilling i ein større kommune på sikt kan gje større sjansar for meir varierte karriereveggar. Det betyr at sjølv om ein misser posisjonen sin her og no, vurderer kanskje vedkommande at det kan opne seg nye moglegheiter på eit seinare tidspunkt i karrieren. Ei anna forklaring kan vere at fleire tilsette som er gamle nok til å førtidspensjonere seg og som har vore i tvil om kor lenge dei skal stå i



arbeidslivet, nyttar situasjonen og vel å pensjonere seg frå 01.01.20. Det er også ein del ressurspersonar i leiarstillingar som har slutta undervegs i prosessen på grunn av ukjend framtid eller misnøye med nye tildelte arbeidsoppgåver.

### 6.1.3 Sektor

Analysen viser at det er statistisk samanheng mellom kva sektor ein er tilsett i, og i kva grad ein vurderer å ha motteke informasjon, vere involvert i avgjerder og frykt for å miste kontroll. Det er ikkje samanheng mellom sektor og opplevd påverknad på prosessen. Stabs- og støttefunksjonar er i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) tett på leiinga, der dei bidreg med å sette rammevilkår og gje retningslinjer for aktivitetane i organisasjonen. Dette fører til eit skilje mellom «linje» og «stab». Staben skal hjelpe og støtte leiinga i å styre og leie organisasjonen. I følge Mintzberg (2003) blir denne type stab kalla teknostruktur. Teknostrukturen har stor påverknad på arbeidet som skjer i alle delar av organisasjonen, men er utan hierarkisk mynde. Staben sin påverknad er indirekte, gjennom at dei gjev råd og støtte til linjeleiinga. Vidare skal staben utføre ein del fellesfunksjonar som til dømes IKT-støtte, opplæring, lønn, pensjon, ferie, arbeidstidsordningar og så vidare. Sett i samanheng med dette, er det naturleg at den sektoren som består av leiarar og støtte/stab i så stor grad vurderer å ha motteke informasjon og vere involvert i arbeidet med samanslåinga. Det er nettopp desse funksjonane som skal utarbeide forslag til og ivareta rutinar og prosedyrar for den nye kommunen. Svært mange av leiarane og tilsette i støtte- og stabseiningane deltek i ulike prosjekt- og arbeidsgrupper som vedkjem samanslåingsprosessen.

Når det gjeld frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon etter sektor viser funna at teknisk sektor peikar seg ut som den sektoren som i størst grad fryktar dette. Deretter følgjer kultursektoren, medan oppvekstsektoren er minst bekymra. Forskjellane kan truleg forklarast med bakgrunn i kva sektorar det er gitt signal om at dei fleste endringane vil skje. Både teknisk og kultur er sektorar som er relativt små samanlikna med til dømes oppvekst og helse/omsorg/sosial. For tilsette i desse sektorane skjer det planlagde endringar som kan innebære endra ansvar i stillingar, endra arbeidsoppgåver, endra oppmøtestad og ein skal kanskje yte tenester i eit større geografisk område enn det ein gjer i dag. Innan teknisk sektor har nok ein stor grad tidlegare styrt dagane sjølv, ut frå behov frå tenestene. I Sunnfjord kommune blir det større fagavdelingar, noko som bør vere positivt, men som likevel kan vere utrygt, fordi dei tilsette ikkje veit kva fagområde dei blir plassert innanfor og kven som skal leie dei. I høve til å tidlegare ha hatt eit lite, kjend og trygt miljø rundt seg, får dei no større

fagmiljø og fleire kollegaer. Tidlegare har det vore tilsett ein leiar i kvar av dei fire kommunane, medan det i den nye kommunen skal vere ei eining, med den konsekvensen at tre av dei tidlegare einingsleiarane får nye stillingar og andre oppgåver. Dette er faktorar som fleire av respondentane listar opp under spørsmålet om moglege konsekvensar dei ser for sin eigen arbeidsdag, og kan soleis vere med må forklare resultatet frå spørjeundersøkinga. I sektor oppvekst er det lite bekymring knytt til endringa. Grunnen til det kan vere at det er bestemt at organiseringa av barnehagane og skulane skal vere uendra i Sunnfjord kommune. Den største endringa her, er at det som tidlegare har vore ein felles sektor, no blir delt i to; barnehage og skule, med respektive kommunalsjefar i kvar sektor. Ein av respondentane skildrar dette i sitt svar på spørsmålet om kva konsekvensar tilsette vurderer at den nye kommunestrukturen vil ha for sin arbeidsdag:

*«Ved å dele opp barnehage og skule med eigne sjefsstillingar, vil ein lettare få kontakt med barnehagesjefen, barnehagane vil kanskje få meir fokus og bli meir sett og ivarettatt. Samstundes som fagmiljøet vil bli mykje større, spesielt for småkommunane».*

I praksis er det slik at denne sektoren er råka av endringar i svært liten grad, og at den endringa som skal skje, blir vurdert å vere positiv. I høve omsorgssektoren blei det tidleg signalisert ut frå prosjektleiinga, at det truleg ville bli liten grad av flytting av personale, noko som kan forklare kvifor funna viser lite uro for å miste kontroll over eigen arbeidsdag i denne sektoren.

## 6.2 Organisasjonskultur

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er kultur ein viktig faktor for å forklare ein organisasjon sin suksess. Dei viser til studiar som hevdar at ein sterk organisasjonskultur samlar medarbeidarane i ei felles oppleving av fellesskap og samhald. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) betyr ein sterk kultur, større tillit mellom leiing og tilsette og mellom tilsette i ulike einingar. Organisasjonar prøver å sosialisere sine tilsette, det betyr å få dei tilsette til å tileigne seg organisasjonen sine normer, verdiar og grunnleggjande antakelsar, samt føle lojalitet til, og identifisere seg med organisasjonen. Sosialisering handlar om at organisasjonane sin kultur blir internalisert i individa, og at dei gjer organisasjonen sine mål og ynskjer til sine egne (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dei fire eksisterande kommunale organisasjonane sine tilsette er prega av den kulturen som er i den einskilde organisasjonen, og vil bringe denne med seg inn i prosessen mot å bli ein ny kommune. Kva kulturelle faktorar i organisasjonane påverkar tilsette si vurdering av samanslåingsprosessen?

Av alle dei 390 respondentane som har svart på undersøkinga, ser heile 83 % av desse på arbeidsstaden sin som «dynamisk og nytenkande». Det er ingen statistisk samanheng mellom i kva grad tilsette ser på arbeidsstaden som «dynamisk og nyskapande» og i kva grad tilsette vurderer å ha motteke informasjon eller fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Derimot viser funna at i kva grad tilsette vurderer arbeidsstaden sin som «dynamisk og nyskapande», betyr noko for i kva grad dei vurderer å vere involvert og å påverke. Samanhengen er positiv i høve involvering og negativ i høve påverknad. Til tross for at ein vurderer organisasjonen sin som «dynamisk og nyskapande», meiner altså svært mange at dei *ikkje* har påverknad på prosessen. Er det slik at raske endringar rundt oss gir oss mindre kjensle av påverknad? Det at endringsprosessar går så fort, kan gje tilsette ei kjensle av avmakt. Botnlinja i organisasjonen kan oppleve at sentrale avgjerder blir fatta av toppleiinga, og ein kjenner difor at ein har liten grad av påverknad i avgjerdsprosessar som formar eigen arbeidskvardag.

Analysen viser at heile 87 % av respondentane i undersøkinga ser på arbeidsstaden som «prega av samarbeid og deltaking». Samanhengen er statistisk signifikant og tydeleg positiv i forhold til både informasjon, involvering og påverknad. Ei vurdering av eigen organisasjon som oppteken av samarbeid og deltaking, speglar tilsette si vurdering av prosessen som positiv i høve å ha motteke informasjon og å vere involvert og ha påverknad på det som skjer. Dette kan ha ei sjølvforsterkande effekt der ein gjennom å skape ei kjensle av eigarskap til organisasjonen, fører til at tilsette tek ansvar for, og involverer seg i det som skjer i samanslåingsprosessen. Kulturell tilpassingsdugeleik bidreg til smidig og effektiv utvikling, omforming og mobilisering av interne ressursar når endringar i omgjevnadane krev det. Kulturell rigiditet som hemmar omstilling og innovasjon, skuldast at den nødvendigvis er eit produkt av fortida. I tillegg har dei tilsette i organisasjonen både sterkt eigarskap og stoltheit knytt til kulturen som har vore. Det at kulturen er eit produkt av verksemda sin historie medfører at det tek tid å endre den (Hillestad et al., 2014). Organisasjonsutvikling tek utgangspunkt i at alle system går sakte, også organisasjonar, og at det difor er viktig å skape klima for endring. Bang (2015) hevdar at dei kulturelle utfordringane knytt til fusjonar er betydelege, og truleg undervurdert i endringsprosessar. Ut frå dette kan vi slutte at ei effektiv organisasjonsendring bør starte med ei kulturendring. I opptiningsfasen av kommunesamanslåingsprosessen jobba prosjektleiinga med å skape motivasjon for endring ute i dei fire eksisterande kommunane. Gjennom å trygge tilsette i høve at dei var sikra vidare

jobb og uendra løn, har nok det vore med på å redusere utryggleiken og uviljen mot endringa som skal skje. Sidan prosessen for å skipe til den nye organisasjonen enno ikkje er ferdig, er kommunane framleis i endringsfasen, der nye tiltak stadig blir sett i verk. I denne fasen blir det jobba med å skape nye haldningar og ny åtferd gjennom ulike tiltak som felles opplæring i nye IKT-system, internkontrollsystem og endra formelle strukturar. Allereie hausten 2018 når alle einingsleiarane var innplassert, blei det skipa til felles leiarsamling for alle leiarar i Sunnfjord kommune på rådmann- og einingsleiarnivå. Her starta arbeidet med å bygge ein felles kultur gjennom sosialisering. Hausten 2019 startar felles opplæring av alle leiarane i den nye kommunen. Alle nye og tidlegare leiarar skal gjennomføre identisk opplæring i ulike programvarer, reglar og rutinar med meir, uavhengig av om ein kan programvaren frå tidlegare eller ikkje. Dett er ein måte å sikre likskap, sosialisere og lage ei felles kulturplattform i den nye kommunen. Gjennom å bli ein del av ei større gruppe, kan det vere med å redusere utryggleik, og ein blir ein del av ei gruppe der individa tenker og handlar relativt likt. Vidare vil opplevinga av ein felles identitet, redusere angst og motivere tilsette til å yte for å nå eit «større mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I høve vurderinga av å vere «rause ovanfor kvarandre», vurderer 88 % av dei tilsette at arbeidsstaden er prega av dette. I kva grad tilsette vurderer at dei er på ein arbeidsplass der ein er rause ovanfor kvarandre, har ein positiv samanheng knytt til informasjon og involvering. Det har så langt i prosessarbeidet vore fokus på det å vere rause ovanfor dei andre organisasjonane sin ståstad i utredningar og forhandlingar, og å vise forståing for at ein er ulike og har ulike behov, noko som også har blitt kommunisert ut til tilsette frå prosjektleiinga. Dette kan gje seg utslag i ei meir positiv vurdering av prosessen nettopp i høve informasjon og involvering, og vere ei forklaring på dei aktuelle funna. Deloitte (2014) peikar i sin FoU-rapport på at lokal identitet, kultur og verdigrunnlag er av stor betydning for dei fleste organisasjonar. Evna til å vise rausheit er ein eigenskap som er sentral, særleg kan dette vere utfordrande for dei mindre kommunane som kan vere bekymra for å bli dominert av Førde kommune som er omlag tre gongar så stor som dei andre. På den eine sida må Førde som den største av kommunane ta eit særleg ansvar for å vise respekt og forståing for dette, og vere rause ovanfor dei andre kommunane både i politiske og administrative prosessar. På den andre sida må ein prøve å finne ein balanse i høve å finne løysingar som er optimale for Sunnfjord kommune totalt sett.

Analysen viser vidare at det ikkje er samanheng mellom organisasjonskultur og frykt for å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Dette tyder på at frykta er knytt til ytre strukturelle faktorar, og ikkje til kulturen i organisasjonen.

### 6.3 Endringsstrategi

Endringar medfører ofte brot med det etablerte. Stabile og føreseielege rutinar og prosessar endrar seg og etablerte oppfatningar og maktforhold blir utfordra (Jacobsen, 2012). Packard (2013) presenterer ein konseptuell modell for planlagt organisasjonsendring. Gjennomføring av endring dreier seg om å få menneske til å endre åtferd, måten dei handlar og samhandlar på. Endringsprosessar er dynamiske og det er fleire sentrale trinn ein skal gjennomgå i prosessarbeidet. Målsetjinga for endringa må vere klar og tydeleg og må informerast ut til alle tilsette som blir råka i prosessen. Prosjektleiinga i Sunnfjord kommune har i startfasen av prosessarbeidet gjort ei vurdering av tilstanden i dei fire noverande organisasjonane. Med bakgrunn i dette, har dei gjort eit val av endringsstrategi og metode for gjennomføringa i samsvar med Packard sin modell.

#### 6.3.1 Endringsprosessen i Sunnfjord – strategi E eller strategi O?

Jacobsen (2012) skildrar to hovudstrategiar for endringsprosessar, strategi E, der E står for «economic» og strategi O, der O står for «organization». Føremålet med strategi E er økonomisk vekst, med fokus på formelle strukturar og system. Endringa er i stor grad drive fram av toppleiinga med hjelp frå eksterne konsulentar og bruk av finansielle insentiv. Endringa er planlagt og programmatisk. Strategi O tek sikte på å utvikle dei menneskelege ressursane i organisasjonen på ein slik måte at dei kan iverksetje strategiar og lære av erfaringar frå endringstiltak. Fokuset er på utvikling av kultur for å skape engasjement, og ein vektlegg stor grad av deltaking. Endringa skjer over tid.

Har endringsprosessen i Sunnfjord mest likskap med strategi E eller strategi O? Til påstanden om at «leiing er instruerande og kommanderande» svarte 24 % av respondentane at dei var einige i dette, medan 43 % vurderer leiinga for samanslåinga som «delegerande og støttande», altså mest i retning av strategi O. Vidare svarar 74 % at dei vurderer at «leiinga er oppteken av strategiar, struktur og system», og 43 % at dei meiner «leiinga er opptekne av sosiale forhold og kulturen på arbeidsstaden». Denne måten å oppfatte leiinga på peikar i retning av strategi E. Fokuset her ligg altså på hardare element i form av strukturar og system, og ikkje på mjukare mellommenneskelege element.

Funna viser at det er statistisk signifikante samanhengar mellom i kva grad tilsette vurderer å ha motteke nyttig og relevant informasjon om prosessen og korleis dei vurderer endringsstrategien til toppleiinga i organisasjonen. Samanhengen er positiv for dei som vurderer leiingsstrategien å vere «delegerande og støttande», «oppteken av strategiar, struktur og system» og «oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen» og negativ for gruppa som vurderer at «leiinga er instruerande og kommanderande». Det vil seie at svært mange av dei tilsette i stor eller mellomgrad stor grad uavhengig av korleis dei vurderer leiinga, opplever å motteke relevant og nyttig informasjon om prosessen. Deloitte (2014) hevdar at opne prosessar og godt informasjonsarbeid undervegs i samanslåinga er viktige suksessfaktorar for ein vellukka prosess. Prosjektleiinga har gjennom heile prosessen sendt ut e-postar med informasjon som vedkjem samanslåingsprosessen, særleg i samband med milepælar. Vidare har prosjektportalen med alt av prosjektdirektiv, møtereferat og andre aktuelle dokument lagt tilgjengeleg for alle tilsette gjennom intranett. Her må den tilsette sjølv aktivt oppsøke informasjonen. Dei fleste tilsette er kjende med at portalen finst, då dette er blitt informert om gjennom e-postar og informasjon lagt ut på intranettet. Truleg er det nettopp måten informasjonen blir spreitt nedover i organisasjonen frå toppleiinga og ned til den einskilde medarbeidar avgjerande for i kva grad tilsette vurderer å ha motteke relevant og nyttig informasjon om prosessen. Kommunikasjonen følgjer leiarnivå nedover i organisasjonen. Det er leiaren sitt ansvar å tilpasse budskapet frå toppleiinga på det einskilde nivå, slik at informasjonen blir oppfatta som relevant for mottakaren. Dette kan ein gjere gjennom å forklare ikkje berre kva som skal skje og korleis det skal skje, men også kvifor (Deloitte, 2014). Dette samsvarar med funna til Elias (2009) som hevdar at «*locus of control*» eller årsaksforståing er viktig for organisasjonsutvikling, då dette påverkar den tilsette sine haldingar og kjenslemessige forpliktingar til organisasjonen. Tilgangen på informasjon i prosessarbeidet samsvarar altså med funna i prosjektet mitt, som viser at svært mange av dei tilsette opplever å ha motteke relevant og nyttig informasjon om prosessen.

Funna viser at val av endringsstrategi betyr noko for korleis tilsette vurderer samanslåingsprosessen til Sunnfjord kommune. Dei som ser på leiinga som «delegerande og støttande» vurderer å vere involvert og ha påverknad, medan dei som ser på leiinga som «instruerande og kommanderande» rapporterer negativt. Det er altså ein variasjon i synet på leiarane. Kan de ha samanheng med at ulike leiarar vel ulike strategiar ovanfor medarbeidarane sine, eller oppfattar ulike tilsette leiinga ulikt? Dersom det første er tilfelle,

viser funna at ein delegerande og støttande leiarstil blir oppfatta mest positivt i denne prosessen. Påverknad og involvering er viktige element i strategi O, der ein har fokus på menneskelege eigenskapar og prosessar. Leiinga legg til rette for deltaking og delegering frå tilsette lenger nede i organisasjonen. Jacobsen (2012) hevdar at fordelene med å involvere tilsette og la dei påverke prosessen, er at dei på den måten får eigarskap til endringa fordi dei sjølv er med på å utforme løysingar. Det er også slik at det er dei som arbeider ute i organisasjonane som veit kva som er dei mest sentrale utfordringane og som ofte har dei mest relevante løysingane. Den operative kjernen i organisasjonen har den daglege kontakten med omgjevnadane og vil kunne gje eit større mangfald av synspunkt på ulike forhold som vedkjem endringa som skal skje i eiga eining. På den måten kan leiinga få fram ein dialog som gir eit nyansert bilete av både utfordringar og løysingar. Gjennom påverknad og deltaking, kan ein også førebygge motstand mot endring gjennom at avgjerda sin legitimitet blir styrka (Jacobsen, 2012).

### 6.3.2 Diktatorisk omforming – deltakande utvikling

Sett i lys av Jacobsen sine to ulike endringsstrategiar, strategi O og strategi E, ser det ut til at endringsprosessen i Sunnfjord, har likskap med element frå begge strategiane. Respondentane vurderer at menneska er i fokus, dei deltek breitt og har stor påverknad på utviklinga. På den andre sida er det ei brei oppfatning at leiinga i Sunnfjord er oppteken av strategiar, struktur og system. Sett i samanheng med Jacobsen og Thorsvik (2013) si klassifisering av dei fire hovudtypane av endringsstrategiar, er diagonalen *diktatorisk omforming – deltakande utvikling* beskrivande for samanslåingsprosessen i Sunnfjord kommune med bakgrunn i funna frå spørjeundersøkinga. Prosjektleiinga for Sunnfjord kommune gjorde innleiingsvis ei analyse av situasjonen for å kartlegge utfordringar og moglegheiter for prosessen. Med bakgrunn i denne analysen har prosjektleiar utarbeidd ei tilråding der han skildrar ni prinsipp som skal ligge til grunn for organiseringa av den nye kommunen, og legg hovudføringane for det vidare prosessarbeidet. Toppleiinga har ei unik heilskapleg oversikt over dei fire kommuneorganisasjonane og har den naudsynte makta til å setje i verk endringane. Den formelle leiinga har formelt mynde, og dermed formelle maktbasar i organisasjonen (Jacobsen, 2012).

Endringane som følge av kommunesamanslåinga bryt med det kjende og etablerte. Stabile og føreseielege rutinar og prosessar blir endra og etablerte oppfatningar og maktforhold blir utfordra. Leiinga har også symbolsk makt i kraft av posisjonen sin. Dette inneberer at leiinga i

tillegg til å støtte opp om endringane, også må ta ei aktiv og forpliktande rolle i samanslåingsprosessen (Jacobsen, 2012). Definerte mandat er sentralt i gjennomføringa av samanslåingsprosessen. Dei ulike gruppene og aktørane som deltek i prosessen, må få delegert mynde til å ta naudsynte avgjerder. Hovudstrukturane blir behandla av Fellesnemnda, men detaljarbeidet blir i stor grad delegert til prosjektgruppene. Dei som er medlem i desse gruppene, er også dei som er nærmast drifta ute i einingane og soleis kjenner kvardagen, med dei utfordringar og moglegheiter som ligg i ein slik prosess. Medlemmane i gruppene består i hovudsak av leiarar, tilsette i støtte/stab, tillitsvalde og brukarrepresentantar. Mykje av dei endringane som skal skje ut i einingane er i stor grad delegert til einingsleiarane å faktisk gjennomføre, men med ei klar forventning frå toppleiinga om resultatet. Til dømes vil mange av dei tilsette i dei fire kommunane blir tvungen til å byte stilling, eining og/eller oppmøtestad. Desse endringane blir «tvunge» gjennom til tross for motstand frå medarbeidarane, i samsvar med strategi E. Dette er ei typisk top-down-tilnærming og kan også beskrivast som *diktatorisk omforming*. Prosjektleiinga har deretter sett i gang ei rekke prosjekt- og arbeidsgrupper som aktivt skal delta i endringsarbeidet. Då er det ikkje berre leiinga som skal gjennomføre endringa. Her legg prosjektleiinga til grunn at alle medarbeidarane er viktige for organisasjonens si utvikling og difor må bidra i endringsprosessen. Spørjeundersøkinga viser at 36,3 % av respondentane deltek i prosjekt- og/eller arbeidsgrupper som omhandlar kommunesamanslåinga. Dette samsvarar med det Jacobsen og Thorsvik kallar *deltakande utvikling* som har mange fellestrekk med Kurt Lewin sin teori om *organisasjonsutvikling*. Dette er ein metode for planlagt endring som legg vekt på demokratiske verdiar og ivaretaking av medarbeidarane i endringsprosessar (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

#### 6.4 Iverksetjing

Iverksetjing rettar søkelyset mot det som skjer etter at politiske vedtak er fatta, og det er fastlagt ein politikk på eit område (Offerdal, 2014). Kommunereforma er basert på nasjonale føringar som skal iverksetjast lokalt i den nye kommunen. Reforma innehar føringar og insentiv som skal stimulere til ein vellukka prosess (top-down-iverksetting). I arbeidet med samanslåinga opnar ein for lokal fridom til å finne tilpassa løysingar (bottom-up-iverksetjing). Ambiguity-Conflictmodellen til Matland (1995) presenterer ei situasjonstilnærming til iverksetjing. Modellen foreinar begge typene av iverksetjing ved å fokusere på den teoretiske relevansen av uklarheit og konflikt for iverksetjinga. Spørsmålet er i kva grad kommunesamanslåingsprosessen i Sunnfjord er prega av uklarheit og konflikt?



Funna mine viser at svært mange av dei tilsette i dei fire kommunane som i stor eller mellomstor grad vurderer målsetjingar og framgangsmåte for prosessen som tydeleg, samt at det har vore semje om målsetjingar og framgangsmåte, vurderer at dei har motteke relevant og nyttig informasjon om prosessen. Deloitte (2014) hevdar i sin rapport at tydelege mål og ambisjonar for ein ny kommune er ein viktig suksessfaktor. Ei tydeleggjering av kva ein ynskjer å oppnå som ny kommune, samt korleis ein skal oppnå dette, vil føre til at endrings- og omstillingsarbeidet får ei felles retning. Deloitte vurderer at dette fordrar at politisk og administrativ leiing kommuniserer til sine tilsette kva målsetjingane faktisk inneberer for den einskilde kommune. Det det at så mange vurderer målsetjingar og framgangsmåte som tydeleg og at det har vore semje knytt til både målsetjingar og val av framgangsmåte, kan tyde på at det har vore god informasjonsflyt frå prosjektleiinga til tilsette i dei fire kommunane. Dette samsvarar med det Matland (1995) i sin modell kallar administrativ iverksetjing, der både konflikt og uklarheit er låg. Det inneberer at måla er gitt, og middel for å nå måla er gjort kjend for dei involverte i omstillingsprosessen.

Analysen peikar mot at tilsette som vurderer målsetjingar og framgangsmåte som tydelege og lite konfliktfylte opplever å vere involvert i avgjerder som vedkjem prosessen. Motsett viser analysen at av tilsette som vurderer at det *ikkje* har vore tydelege målsetjingar og framgangsmåte, og *usemje* om målsetjingane og val av framgangsmåte, opplever i overkant av to av tre at dei *ikkje* er involvert i avgjerder som vedkjem prosessen. Det kan vere fleire grunnar til at det er ein positiv samanheng mellom i kva grad ein vurderer at det har vore semje om mål og middel og involvering i avgjerder. I arbeidet mot å etablere Sunnfjord kommune blei det utforma ein tydeleg prosjektorganisasjon, og ei rekke organ og grupper som skal behandle ulike sider ved prosessarbeidet. Desse organa og gruppene har vore sett saman av representantar frå alle dei fire kommunane. Aktørane har ulike roller og ulik bakgrunn og kompetanse, mellom anna er det utstrakt bruk av tilsette frå stab/støtte og tillitsvaldsapparatet. Tillitsvalde skal i følge både Arbeidsmiljølova og Hovudavtalen inkluderas i verksemdsoverdragingsprosessar. Drøftingsreglane i Hovudavtalen vil som hovudregel gjelde alle aspekt ved ein slik prosess. I følge AML § 16 skal både tidlegare og ny arbeidsgjevar så tidleg som mogleg gje informasjon og drøfte overdragelsen med tillitsvalde (Arbeidsmiljøloven, 2005). Truleg er ein suksessfaktorane for involvering og påverknad i prosessen, nettopp det å i høg grad nytte tillitsvalde i alle fora som vedkjem prosessen. Tillitsvalde har vore med i oppbygginga av det nye organisasjonskartet, i tillegg til å vere

representert i alle prosjekt- og arbeidsgrupper innanfor alle felt og områder. Desse har nok trygga tilsette undervegs i prosessarbeidet fordi dei har førstehandsinformasjon om alt som skjer. Tillitsvalde frå alle aktuelle organisasjonar og frå alle dei fire kommunane er representert og involvert i prosessen.

Omlag halvparten av dei tilsette som vurderer målsetjingane og framgangsmåten for samanslåinga som tydeleg, opplever å ha eigen påverknad på prosessen. Tilsvarande gjeld for dei som vurderer at det i stor grad har vore semje om målsetjingane og val av framgangsmåte. Motsett vurderer omlag tre av fire av dei som ser på desse faktorane som utydelege og konfliktfylte, at dei ikkje har påverknad på samanslåingsprosessen. Brei involvering gjennom utstrakt bruk av tillitsvalde frå starten av prosessen kan vere ei forklaring på dette. Mange av dei avgjerdene som skal fattast i prosessarbeidet har stor innverknad for arbeidsforholda til dei tilsette i kommunane. Tillitsvaldsapparatet si involvering i prosessarbeidet fungerer truleg som ei trygging av medarbeidarane, og er eit grep som gjer at endringane kanskje blir betre motteke og forankra hjå dei tilsette. På den andre sida kan brei involvering også vere eit hinder for å fatte avgjerder og komme vidare med prosessarbeidet. Det ser likevel ut til prosjektleiinga så langt har lukkast relativt bra med å balansere dette. Mellomleiarane, altså det som i dei fire kommunane blir kalla einingsleiarar, avdelingsleiarar, fagleiarar, arbeidsleiarar og så vidare, har frå tidleg av vore involvert i prosessen. Dei har motteke informasjon og delteke i sjølve prosessarbeidet. Desse leiarane er i kvardagen tett på tilsette og kollegaer, og er på grunn av både posisjon og interaksjon med ulike nivå, med å påverke strategiske prosessar i organisasjonen. Gjennomgang av funn frå tidlegare forskning i kapittel 2 viser at endringsprosessar er både tid- og ressurskrevjande, der utøving av eit ambisiøst og tydleg politisk og administrativt leiarskap i ulike fasar av prosessen er viktige suksessfaktorar. Funna peikar mot at tilsette som vurderer mål og framgangsmåte som tydeleg og med låg grad av konflikt, opplever brei grad av involvering, noko som støttar det Matland (2015) omtalar som ei administrativ iverksetjing.

Svært mange av dei som vurderer at det har vore semje om målsetjingar og framgangsmåte, og dei som vurderer at val av framgangsmåte har vore tydeleg, fryktar i liten grad å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Det er altså ein positiv samanheng mellom variablane. I kva grad tilsette ser på målsetjingane for reforma som tydeleg har ikkje relevans for frykta for å miste kontroll. Prosjektrådmannen/kommunedirektøren og rådmennene i dei respektive kommunane har gjennomført informasjonsmøter for tilsette i alle distrikta, og stilt opp i ulike

politiske fora etter ynskje. Særleg informasjonsmøta har hatt relativt lågt frammmøte frå tilsette, noko som kan styrke funna om liten grad av frykt. Tydeleg framgangsmåte og semje om både målsetjingar og framgangsmåte, vil høgst sannsynleg trygge tilsette og skape mindre uro og motstand mot endring. I motsett fall, ville truleg tilsette i langt større grad frykta å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon.

## 6.5 Openheit for endring i Sunnfjord?

«Readiness for change» eller på norsk «openheit for endring» seier noko om i kva grad ein er open eller ikkje for endring (Jacobsen, 2012)(Holt et al., 2007). Argyris og Schön (1974) hevdar at alle menneske har psykologiske forsvarsmekanismar som blir aktivert når nokon prøver å endre dei. Vidare peikar dei på at alle menneske har eit grunnleggande sett verdiar som styrer åtferda til dei som er involvert i ein endringsprosess. Verdien er her knytt til om ein har ein tendens til å sjå endring som noko ein vil vinne eller noko ein vil tape på. Endring blir såleis ein trussel, der ein leitar etter motiv og intensjonar hjå aktørane i endringsprosessen. I lys av dette vil motstand mot endring vere ein naturleg reaksjon (Jacobsen, 2012). Dette samsvarar med Enehaug et al. (2007) sin rapport på at tilsette ofte har negative forventingar til fusjonar og negative reaksjonar til fusjonsplanar og implementering av desse. Foster (2010) hevdar i sin artikkel at i motsetnad til mange tidlegare studiar, heng individuell motstand mot endring ikkje saman med den tilsette sin vilje til endring, men at det i større grad handlar om oppfatninga av rettferd i prosessen. Skal prosessen i Sunnfjord bli oppfatta som rettferdig, er transparens i prosessarbeidet ein sentral faktor. Dette er til ein viss grad ivareteke gjennom prosjektportalen, fordi alle tilsette då har tilgang til informasjon, prosjektarbeid, rapportar og liknande, også medan desse er under utarbeiding. Holt et al. (2007) har laga ein modell for å måle nettopp beredskap for endring på individuelt nivå. Modellen bygger på forholdet mellom innhald, prosess, kontekst og individuelle eigenskapar i høve «readiness for change». Beredskap for endring blir reflektert gjennom i kva grad den tilsette er kognitivt og kjenslemessig tilbøyeleg til å godta og omfamne ein plan for å endre status quo. Ein av informantane skriv:

*«Eg trur at arbeidsmåten kanskje vert endra slik at det vert meir teamarbeid og at avgjersle i ein del spørsmål kan takast i teama. Ein meir ansvarleggjerande og lærande arbeidsform. Det blir spennande å jobbe saman til ei eining med fleire tilsette frå fleire stader. Ser føre meg at nye moglegheiter vil dukke opp og at det fører til spenning og utvikling. Eg er positiv og klar»*

Dette viser ein informant som er både kognitivt og kjenslemessig klar for den endringa organisasjonen står ovanfor.

Både Winsvold et al. (2015) sin rapport om «*Lokalpolitisk lederskap og medvirkning ved kommunesammenslåinger*» og Enehaug et al. (2007) sin rapport «*Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*» viser til gode erfaringar med å involvere tilsette i reorganiseringsprosessane, men det blir peika på at ein må vere merksam på tida deltaking i prosessane faktisk tek. Funna tyder på at omlag halvparten av tilsette vurderer at deltakinga går utover deira ordinære arbeidsoppgåver. Deltaking i prosjekt- og arbeidsgrupper og delegert ansvar for å utarbeide framlegg til konkrete endringar for den einkilde tenesta, er døme på arbeidsoppgåver knytt til samanslåingsprosessen som krev både tid og ressursar å utføre. Ein av informantane skildrar det slik:

*«Eg vil bli lei for fleire tilsette. Erfaringsmessig vil dette medføre arbeid med å samkøye ulike kulturar for korleis ein skal jobbe. Dette er krevjande og tek tid, og det er mykje ved dette som ikkje er mogleg å planlegge».*

Prosjektleiinga har sagt at ein bør prioritere oppgåver som gjeld samanslåingsprosessen og at ein del andre oppgåver må vike for prosessarbeidet. Samstundes skal drifta ute i tenesteeiningane gå som normalt og svært mange av dei «vanlege» arbeidsoppgåvene ein har, må uansett utførast i samsvar med vedtak og fristar.

## 7 Avsluttande vurderingar og konklusjon

Kommunereforma skal danne grunnlaget for sterkare kommunar som skal ivareta velferdsoppgåver både no og i framtida. Målet for reforma er større kommunar med betre kapasitet og kompetanse, som vil legge til rette for gode og likeverdige tenester over heile landet. Bærekraftige og økonomisk robuste kommunar vil bidra til ein meir effektiv ressursbruk innanfor avgrensa økonomiske rammer. Samanslåinga av kommunane Førde, Jølster, Gaular og Naustdal til nye Sunnfjord kommune som skal skje 01. Januar 2020, medfører ein stor endringsprosess som vil angå alle dei vel 2200 tilsette i dei fire eksisterande kommunane. Gjennom å sjå på betydinga av kontekstuelle og prosessuelle variablar, har eg søkt å finne svar på korleis tilsette vurderer utfordringane og prosessen for kommunesamanslåing i nye Sunnfjord kommune og kvifor dei vurderer slik.

### 7.1 Korleis vurderer dei tilsette samanslåingsprosessen?

Ei oppsummering av hovudfunna for korleis tilsette vurderer samanslåingsprosessen viser at tre av fire opplever å ha motteke relevant og nyttig informasjon, og halvparten vurderer å vere involvert i avgjerder som vedkjem samanslåinga, og i underkant av ein av tre opplever å ha reell påverknad på prosessen. Over halvparten av alle tilsette fryktar i liten eller svært liten grad å miste kontroll over eigen arbeidsdag. To av tre tilsette har ikkje endra synspunkt på prosessen undervegs i samanslåinga. Det fordelar seg omlag likt mellom kor mange som vurderer at prosessarbeidet går utover ordinære arbeidsoppgåver som dei som vurderer at det ikkje gjer det. Til sist vurderer omlag halvparten av alle respondentane at det blir tatt omsyn til noverande kommune i samanslåingsprosessen.

### 7.2 Korleis vurderer dei tilsette utfordringane og moglegheitene ved ei kommunesamanslåing?

Tilsette i dei fire kommunane gir totalt sett relativt gode tilbakemeldingar i høve korleis dei vurderer prosessen. Både informasjonsflyt, involvering og påverknad på prosessen blir vurdert positivt av fleirtalet. Det er inga utbreitt frykt knytt til å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon, sjølv om det er skilnadar mellom eksisterande kommunar i høve dette. Tilsette skildrar i svara sine ei rekke utfordringar og moglegheiter mellom anna i høve storleik på einingane, geografi, nye dataverktøy, fagutvikling, nye arbeidsoppgåver, nye kollegaer og avstand til leiar. Nokon er positive og gleder seg, andre kjenner på motstand mot det som skjer. Der nokon ser utfordringar, ser andre moglegheiter og viseversa.

### 7.3 Kva faktorar opplever dei tilsette som fremjande eller hemmande for å takle utfordringane og prosessen?

Organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og iverksetjing av politikk heng saman, då iverksetjinga av politikken vil bli påverka av organisasjonsstrukturen og etablerte kulturar i organisasjonane. Leiinga i den nye kommunen må ha forståing og innsikt i allereie etablerte strukturar og kulturar i dei eksisterande kommunane og derifrå einast om ein felles struktur og kultur ein ynskjer skal prege den nye organisasjonen. Medvitne val av endringsstrategiar vil soleis kunne forklare ein vellukka prosess for samanslåinga.

I analysen og drøftinga har eg nytta teori om organisasjonsstruktur og -kultur, endringsstrategiar og iverksetjingsteori som eit teoretisk bakteppe for å forstå og forklare funna frå prosjektet mitt. Innanfor kvart av desse områda er det ulike faktorar som tilsette opplever som fremjande eller hemmande for å takle utfordringane og prosessen.

#### 7.3.1 Organisasjonsstruktur

Stillingstype leiarar og sektor støtte/stab/leiing/anna markerer seg som dei som i størst grad vurderer å ha motteke nyttig og relevant informasjon om prosessen. Det er også dei som i størst grad opplever å vere involvert i avgjerder, men når det gjeld reell påverknad på prosessen er det først og fremst leiarar som rapporterer positivt i høve dette. Det er signifikante samanhengar etter kva kommune ein er tilsett i og i kva grad ein fryktar å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon. Naustdal kommune peikar seg ut som mest bekymra, medan tilsette i Førde kommune i liten grad fryktar dette. Analysen viser altså at det er strukturelle trekk ved organisasjonane som påverkar tilsette si vurdering av samanslåingsprosessen.

#### 7.3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen i dei eksisterande kommunane ser ut til å vere prega av samarbeid og deltaking, noko som har ein positiv samanheng i høve informasjon, involvering og påverknad på prosessen. Analysen viser at kva grad tilsette vurderer arbeidsstaden sin som «dynamisk og nyskapande», betyr noko for i kva grad dei vurderer å vere involvert og å påverke.

Samanhengen er positiv i høve involvering og negativ i høve påverknad. Funnet kan altså tyde på at raske endringar kan gje tilsette ei kjensle av mindre påverknad. Vidare vurderer dei fleste at ein er rause ovanfor kvarandre og at det ikkje er utbreitt at individuelle behov går framfor lojalitet til organisasjonen. Nesten alle ser på seg sjølv som ansvarlege for å bidra til

utvikling og endring på arbeidsstaden. I kva grad tilsette vurderer at dei er på ein arbeidsplass der ein er rause ovanfor kvarandre, har ein positiv samanheng knytt til informasjon og involvering. Det er ikkje statistisk samanheng mellom vurderinga av «rausheit» og opplevd påverknad på prosessen. Eg finn ingen statistisk samanheng mellom korleis ein vurderer organisasjonskulturen og i kva grad ein fryktar å misse kontroll over eigen arbeidssituasjon.

### 7.3.3 Leiingsstrategi

Analysen viser at leiingsstrategi har betydning for korleis tilsette vurderer samanslåingsprosessen. Dei tilsette vurderer leiarstrategiane ulikt, noko som kan komme av at ulike leiarar vel ulike strategiar eller at ulike tilsette vurderer den same strategien ulikt, avhengig av kvar ein sit i organisasjonen. Funna viser at ein delegerande og støttande leiarstrategi slår mest positivt ut i høve informasjon, involvering og påverknad. Dei tilsette vurderer at menneska er i fokus, dei deltek breitt og har påverknad på prosessen. Samstundes er det også ei brei oppfatning blant dei tilsette som at prosjektleiinga er oppteken av strategiar, struktur og system. Det ser altså ut til at leiingsstrategien i Sunnfjord har element både frå strategi O og strategi E (Jacobsen, 2012). Med utgangspunkt i Jacobsen og Thorsvik (2013) si klassifisering av endringsstrategiar, sett i samanheng med funna i undersøkinga, er diagonalen *diktatorisk omforming - deltakande utvikling* beskrivande for samanslåingsprosessen til Sunnfjord kommune.

### 7.3.4 Iverksetting

Matland (1995) sin «Ambiguity-Conflict Model» for implementering av politikk skisserer fire ulike implementeringsperspektiv; Administrativ iverksetting, politisk iverksetting, eksperimentell iverksetting og symbolsk iverksetting. Spørsmålet i denne samanhengen er om det føreligg konflikter og uvisse som har påverka dei lokale prosessane i dei fire kommunane. Med bakgrunn i funna i prosjektet kan implementeringa av reforma i Sunnfjord kommune skildrast som ei administrativ iverksetting med låg grad av både uklarheit og konflikt (Matland, 1995). Frå politisk og administrativt nivå blir dette arbeidet styrt ovanfrå-og-ned gjennom klare vedtak og låg grad av usemje. Det tyder på at prosjektleiinga så langt i prosessen har lagt vilkåra til rette for å finne og implementere gode løysingar for prosessarbeidet.

#### 7.4 Veikskapar ved oppgåva og vidare forskning

Samanslåingsprosessen til Sunnfjord kommune viser i skrivande stund teikn til å ha gått bra så langt. Sjølv om analysen peikar i positiv retning for vurderinga av samanslåingsprosessen, er det viktig å merke seg at vurderingane varierer, og at prosessen blir vurdert svært ulikt når ein ser på svara frå einskildinformantar. Hensikta med studien har vore å studere om det er statiske samanhengar mellom korleis tilsette vurderer samanslåingsprosessen og kontekstuelle og prosessuelle faktorar. Metoden eg har nytta, gir relativt sikre funn i høve tilsette si vurdering av prosessen i Sunnfjord kommune per februar 2019. Sjølv om ein truleg kan finne liknande resultat i andre kommunesamanslåingar, er det viktig å presisere at funna kun presenterer forholda i Sunnfjord kommune. Eg har altså ikkje empirisk grunnlag for å seie at resultatet også vil gjelde for andre kommunar i tilsvarande prosessar. Sett i samanheng med liknande undersøkingar i andre kommunesamanslåingar, kan oppgåva bidra til eit større kunnskapsgrunnlag i høve tilsette sine vurderingar av samanslåingsprosessar. I tillegg kan funna gje nyttig læring for kommunar som endå ikkje er i gang med sine prosessar.

Det er for tidleg å seie om prosessen totalt sett er vellukka, då den framleis pågår. Det ville vore interessant å gjennomført tilsvarande undersøking på fleire tidspunkt gjennom prosessforløpet, samt synet på prosessen etter at kommunane faktisk er slått saman. Funna ville vere nyttige for å studere korleis tilsette sine vurderingar endrar seg undervegs i prosessarbeidet. Truleg ville eg fått eit litt anna funnbilete dersom eg hadde hatt ute undersøkinga idag, enn det eg fekk i februar. Mange tilsette hadde i februar lite føling med kva endringa faktisk vil bety for dei. Endå fleire tilsette er no direkte involvert i prosessen, anten i form av deltaking eller at dei har fått ny tilsetting som medfører framtidige endringar for arbeidsdagen, til dømes i ny stilling, ny stad eller ny eining. Eit perspektiv det også ville vore interessant å forske på, er korleis dei tilsette i andre kommunar i fylket vurderer dei pågåande samanslåingsprosessane der. Ut frå det bilete media har skapt, ser det ut til at det truleg er store forskjellar i høve samanslåingsprosessane i dei ulike kommunane. Formelt etablerast Sunnfjord kommune frå 01.01.2020, og det vil ta tid også etter dette, før ein kan gjere ei endeleg vurdering av heile prosessen.



## Referanseliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62)*. Henta frå <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre: om design av samfunnsvitenskaplege forskingsprosjekt*. Oslo: Universitetsforl.
- Deloitte. (2014). *Arbeidsgiverpolitikk i kommunesammenslåinger Kunnskapsbaserte innspill til gode prosesser*. Henta frå <http://www.ks.no/globalassets/vedlegg-til-hvert-fagomrader/sluttrapport-arbeidsgiverpolitikk-i-kommunesammenslainger.pdf>
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55. doi:10.1177/0149206307308910
- Enehaug, H., Thune, T. & Arbeidsforskningsinstituttet. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39. doi:10.1002/hrdq.20035
- Førde, Gaular, Jølster & Naustdal kommunestyre. (2015). *Intensjonsavtale - kommunesamanslåing Førde, Gaular, Jølster og Naustdal kommunar*. Henta frå <https://www.prosjektsunnfjord.no/wp-content/uploads/2018/08/Liten-SiS-ferdighforhandla-intensjonsavtale-15.05.15.pdf>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Hillestad, T., Grönquist, D. & Yttri, B. (2014). Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon? *Magma*, 17(8), 35-44.
- 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
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014-2015). *Kommunereformen - nye oppgaver til større kommuner* (Meld. St. nr. 14). Henta frå <https://www.regjeringen.no/contentassets/01f2b178d685405e925d60ebbb9b1bdc/no/pdfs/stm201420150014000dddpdfs.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017). *Eablering av nye kommuner og fylkeskommuner*. Henta frå [https://www.regjeringen.no/contentassets/29245efc89e440d88f0fd173b0dbc0d1/etablering\\_av\\_nye\\_kommuner\\_og\\_fylkeskommuner\\_publisering.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/29245efc89e440d88f0fd173b0dbc0d1/etablering_av_nye_kommuner_og_fylkeskommuner_publisering.pdf)
- Kommuneloven. (2018). *Lov om kommuner og fylkeskommuner (LOV-2018-06-22-83)*. Henta frå <https://lovdata.no/lov/2018-06-22-83>
- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145-174.
- Mintzberg, H. (2003). *The Strategy process : concepts, contexts, cases* (Global 4th ed. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Offerdal, A. (2014). Iverksettingsteori - resultatene blir sjelden som planlagt, og det kan være en fordel? I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red.), *Det Kommunale laboratorium : teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3. utg., s. 219-238). Bergen: Fagbokforl.
- Packard, T. (2013). Organizational Change: A Conceptual Framework to Advance the Evidence Base. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 23(1), 75-90. doi:10.1080/10911359.2013.739534
- PWC og Telemarksforskning. (2015). *Kommunereform Sunnfjord. Utgreiing 2: Politisk og administrativ organisering*. Henta frå [http://48vlp12642pa30ejq72t9ozh-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2015/04/20150421\\_-\\_rapport\\_utgreiing\\_del\\_2\\_endeleg\\_versjon\\_etter\\_styringsgruppem....pdf](http://48vlp12642pa30ejq72t9ozh-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2015/04/20150421_-_rapport_utgreiing_del_2_endeleg_versjon_etter_styringsgruppem....pdf)
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? ; og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet? *Magma*, 18(7), 46-54.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P. & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. doi:10.1080/02678370701685707

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. utg.). San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Stein, C. E. (2017) *Eksamensoppgåve ME6-500 Forskingsstrategiar og metode*. Høgskulen på Vestlandet.
- Stein, C. E. (2018) *Eksamensoppgåve OR6-502 Styring, omstilling og leiing*. Høgskulen på Vestlandet.
- van Der Voet, J., Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 290-300. doi:10.1108/JOCM-09-2013-0182
- Winsvold, M., Hanssen, G. S., Houlberg, K., Klausen, J. E., Saglie, J., Segard, S. B. & Vabo, S. I. (2015). Lokalpolitisk lederskap og medvirkning ved kommunesammenslåinger.
- Østenstad, O. J. (2018). *Sunnfjord kommune Administrativ organisering*.

## Vedlegg 1: Distribusjonsmelding spørjeundersøking

Hei!

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskingsprosjekt der føremålet er å finne ut korleis du som tilsett i ein av dei fire kommunane Gaular, Jølster, Naustdal og Førde vurderer utfordringane og prosessen i kommunesamanslåinga til nye Sunnfjord kommune.

Dette er ei **anonym spørjeundersøking der ingen svar kan sporast tilbake til deg**, og det er frivillig å delta i undersøkinga.

Det vil ta deg omlag 10-15 minutt å svare på undersøkinga.

**Klikk på lenka for å delta: <%MorpheusMailLink%>**

For å få vite meir om prosjektet og korleis vi brukar opplysningane du gir, sjå link: <https://tinyurl.com/y6jl7ehd>

Eg vil oppfordre alle om å svare på undersøkinga.

På førehand takk!

Svarfrist 22.02.19.

Med vennlig helsing

Camilla Elvebakk Stein

Masterstudent

Oddbjørn Bukve

Prosjektansvarlig

(Rettleier)

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv spørjeundersøking

### **Vil du delta i forskingsprosjektet ”Nye Sunnfjord kommune – prosess og strategi”?**

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskingsprosjekt der føremålet er å finne ut korleis tilsette i dei fire kommunane Gaular, Jølster, Naustdal og Førde vurderer utfordringane og prosessen i kommunesamanslåinga til nye Sunnfjord kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om måla for prosjektet og kva deltaking vil innebere for deg.

#### **Føremål**

Føremålet med dette prosjektet er å samle inn datamateriale til ei masteroppgåve i organisasjon og leiing ved Høgskulen på Vestlandet. Masteroppgåva handlar om iverksettinga (gjennomføringsprosessen) av kommunesamanslåinga til nye Sunnfjord kommune. Gjennom prosjektet søkjer eg å finne svar på korleis du som tilsett vurderer utfordringane og prosessen for samanslåinga.

#### **Kven er ansvarlig for forskingsprosjektet?**

Høgskulen på Vestlandet, fakultet for økonomi og samfunnsvitskap.

#### **Kvifor får du spørsmål om å delta?**

Du får tilsendt dette spørjeskjemaet fordi du er tilsett i ein av dei fire kommunane som skal slå seg saman til Sunnfjord kommune. Alle dei nesten 2200 tilsette i dei fire eksisterande kommunane blir bedt om å svare på undersøkinga.

#### **Kva inneberer det for deg å delta?**

Dersom du vel å delta i prosjektet, inneberer det at du fyller ut eit spørjeskjema. Det vil ta deg ca. 10- 15 minuttar å svare. Spørjeskjemaet inneheld spørsmål om organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, endringsstrategi og iverksetting. Svara dine frå spørjeskjemaet blir registrert elektronisk.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Du gir ditt samtykke til å delta ved å svare på spørjeskjema. Alle opplysingar om deg vil vere anonyme. Det vil ikkje ha nokon negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta.

#### **Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og brukar dine opplysningar**

Vi vil berre nytte opplysingane om deg til føremåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandlar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil vere eg som student og min rettleiar ved Høgskulen på Vestlandet som vil ha tilgang til opplysingane.

## **Kva skjer med opplysningane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttast i oktober 2019. Alle personopplysningar blir sletta når prosjektet er ferdig.

### **Dine rettar**

Så lenge du kan identifiserast i datamaterialet, har du rett til:

- - innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg,
- - å få retta personopplysningar om deg,
- - få sletta personopplysningar om deg,
- - få utlevert ein kopi av dine personopplysningar (dataportabilitet), og
- - å sende klage til personvernombodet eller Datatilsynet om behandlinga av

personopplysningane dine.

### **Kva gir oss rett til å behandle personopplysningar om deg?**

Vi behandlar opplysningar om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag frå Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlinga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Kvar kan eg finne ut meir?**

Dersom du har spørsmål til studien, eller ynskjer å nytte deg av dine rettar, ta kontakt med:

- Høgskulen på Vestlandet ved:

Masterstudent Camilla Elvebakk Stein E-post: [camilla.stein@yahoo.no](mailto:camilla.stein@yahoo.no) Mobil: 91547838

Rettleiar Oddbjørn Bukve E-post: [oddbjorn.bukve@hvl.no](mailto:oddbjorn.bukve@hvl.no)

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Eg håpar du tek deg tid til å svare på undersøkinga. På førehand takk!

Med vennlig helsing

Oddbjørn Bukve Camilla Elvebakk Stein Prosjektansvarleg Masterstudent (Rettleiar)

## Vedlegg 3: Spørjeskjema

12.05.2019, 17:04

### **Om respondenten**

1. Kva aldersgruppe tilhøyrer du?

- Under 35 år
- 35-55 år
- Over 55 år

2. I kva kommune jobbar du?

- Gaular
- Jølster
- Førde
- Naustdal

3. Type tilsetting:

- Fast stilling
- Vikariat/mellombels stilling
- Anna

4. I kva sektor jobbar du?

- Teknisk
- Helse/omsorg/sosial
- Oppvekst
- Kultur
- Støtte/stab/leing/anna

5. Kva stillingstype/stillingsbetegnelse har du?

- Leiar (direkte underlagt Rådmannen)
- Leiar (ikkje direkte underlagt Rådmannen)
- Sakshandsamar/merkantil/konsulent/rådgjevar
- Fagstilling (reinholdar, vaktmeister, lege, lærar, sjukepleiar osv)
- Anna

6. Har du verv i organisasjonen?

- Nei
- Ja, tillitsvald
- Ja, verneombod
- Ja, politikar

## Om organisasjonsstruktur

7. Jobbar du i ei eining der det vil bli endring i strukturen etter kommunesamanslåinga?

- Ja  
 Nei  
 Veit ikkje

8. I det følgjande får du ei rekke spørsmål som gjeld organisasjonsstrukturen på arbeidstaden din. Set kryss:

	Svært stor grad	Stor grad	Mellomstor grad	Liten grad	Svært liten grad
I kva grad styrer du din eigen arbeidsdag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad er arbeidsoppgåvene dine klart definert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad er leiaren din tilgjengeleg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad vurderer du at organisasjonsstrukturen i den nye kommunen vil medføre endringar for arbeidskvardagen din?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad fryktar du å miste kontroll over eigen arbeidssituasjon (arbeidsoppgåver, ansvar, rolle)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kva konsekvensar vurderer du at den nye kommunestrukturen vil ha for din arbeidskvardag?

## Om organisasjonskultur

10. I det følgjande blir det presentert ei rekke påstandar. Merk av i kva grad du er einig eller ueinig i påstandane:

	Heilt einig	Litt einig	Verken eller	Litt ueinig	Heilt ueinig
Eg trivast på arbeidsplassen min og med kollegane mine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eg er på ein arbeidsstad der vi er dynamiske og nytenkande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsstaden min er prega av samarbeid og deltaking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eg er på ein arbeidsstad der vi er rause ovanfor kvarandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsstaden min er prega av individuelle behov og handlingar framfor lojalitet til organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er ikkje mitt ansvar å bidra til utvikling og endring på arbeidstaden min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## **Om endringsstrategi**

11. I det følgjande blir det presentert nokre påstandar om endringsstrategi. Merk av i kva grad du er einig eller ueinig:

	Heilt einig	Litt einig	Verken eller	Litt ueinig	Heilt ueinig
Det blir tatt omsyn til målsettinga til min noverande kommune i samanslåingsprosessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eg har mottatt relevant og nyttig informasjon om kommunesamanslåinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eg blir involvert i avgjerder i kommunesamanslåinga som vedkjem meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deltaking i arbeidet med prosessen går utover dei ordinære arbeidsoppgåvene mine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Deltok du i ei prosjektgruppe eller arbeidsgruppe som omhandlar kommunesamanslåinga?

- Ja  
 Nei

13. Korleis har synspunktet ditt på kommunesamanslåinga endra seg frå den starta og fram til idag?

- Positivt  
 Uendra  
 Negativt

14. I det følgjande blir det presentert nokre påstandar. Merk av i kva grad du er einig eller ueinig i påstandane:

	Heilt einig	Litt einig	Verken eller	Litt ueinig	Heilt ueinig
Den overordna leiinga for samanslåinga er instruerande og kommanderande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den overordna leiinga for samanslåinga er delegerande og støttande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leinga er oppteken av strategiar, struktur og system	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leinga er oppteken av sosiale forhold og kulturen på arbeidsplassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eg har påverknad på det som skjer i samanslåingsprosessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eg har tillit til toppleiinga og prosjektgruppa som har ansvar for kommunesamanslåinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eg har tillit til tilsette frå eininga mi som deltek i prosjektgrupper og arbeidsgrupper som omhandlar kommunesamanslåinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Om iverksetting**

*Hovudmålet for kommunesamanslåinga er i følgje intensjonsavtalen som blei vedteken i 2015 "å sikre gode tenester med høg kvalitet for innbyggjarane" og "å vere drivkraft og fylkessenter for Sogn og Fjordane".*

15. I det følgjande får du ei rekke spørsmål som gjeld iverksettinga av samanslåingsprosessen. Set kryss:

	Svært stor grad	Stor grad	Mellomstor grad	Liten grad	Svært liten grad
I kva grad vurderer du at målsettingane for den nye kommunen er tydelege?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad vurderer du at det har vore semje om målsettingane for den nye kommunen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad vurderer du leiinga av samanslåingsprosessen som tydelege?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad vurderer du framgangsmåten for samanslåingsprosessen som tydeleg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad vurderer du at det har vore semje om val av framgangsmåte for samanslåingsprosessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad vurderer du at det har vore semje om val av organisasjonsstruktur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad vurderer du at det er likeverd i maktbalansen mellom ein mellomstor og tre mindre kommunar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kva grad vurderer du at den offentlege debatten har påverka den interne samanslåingsprosessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørjeundersøkinga er no fullført.  
Tusen takk for at du deltok!



# Høgskulen på Vestlandet

## Masteroppgåve i organisasjon og leiing

MR691 masteroppgåve

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	01-06-2019 09:00	<b>Termin:</b>	2019 VÅR1
<b>Sluttdato:</b>	14-06-2019 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Masteroppgave	<b>Studiepoeng:</b>	30
<b>SIS-kode:</b>	203 MR691 1 MA 2019 VÅR1		

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Camilla Louise Eluebakk Stein
<b>Kandidatnr.:</b>	118
<b>HVL-id:</b>	001336@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

<b>Egenerklæring *:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<b>Jeg bekrefter at jeg har</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Ja
		<b>registrert oppgavetittelen</b>	
		<b>på norsk og engelsk i</b>	
		<b>StudentWeb og vet at</b>	
		<b>denne vil stå på</b>	
		<b>vitnemålet mitt *:</b>	

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min \*

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Nei