



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

MR691

Predefinert informasjon

Startdato:	26-05-2023 00:00 CEST	Termin:	2023 VÅR
Sluttdato:	09-06-2023 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MR691 1 MA 2023 VÅR		

Deltaker

Kandidatnr.:	208
---------------------	-----

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	25042
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	23
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

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

MASTEROPPGÅVE

Å byggje eit fellesskap – ei masteroppgåve om utvikling av organisasjonskultur i ein samanslått organisasjon

To build a sense of fellowship – a thesis about the development of organizational culture in a merged organization

Frank Tore Farsund Tveit

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

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for samfunnsvitenskap

Innleveringsdato: 09.06.2023.

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

Samandrag

Føremålet med denne masteroppgåva er å undersøke korleis leiarar føreheld seg til organisasjonskultur i ein samanslåingsprosess, med utgangspunkt i ein samanslåingsprosess mellom to fylkeskommunar. Vidare vert det undersøkt kva rolle visjon, verdiar og artefakter har spelt i denne prosessen.

Dette er ein kvalitativ studie der ein har nytta ein teoridreven metode og eit casesdesign, der empiri er henta inn ved å gjennomføre semistrukturerte forskingsintervju med eit utval leiarar i fylkeskommunen som er undersøkt. Dei empiriske funna er deretter analysert i lys av teorien som er lagt til grunn for oppgåva. Det er teke utgangspunkt i Schein (1987) sin modell knytt til organisasjonskulturens ulike nivå, underbygga og utvida av blant anna Bang (2011). I tillegg er til dømes Jacobsen og Thorsvik (2019) nytta for å trekke inn perspektiv knytt til leiing av organisasjonar og endringsprosessar.

Hovudfunna tyder på at leiarane har hatt eit klart fokus på organisasjonskultur i samanslåingsprosessen. Ein har hatt eit bevisst forhold til utvikling og bruk av verdiar for organisasjonen, og bruk av artefakter som eit middel for å bygge organisasjonstilhøyrse. Ein har også hatt eit tydeleg fokus på å byggje eit fellesskap i den nye organisasjonen, og ein har gjennomført ulike aktivitetar, samt som nemnd nytta verdiar og artefakter aktivt. Denne bruken har vore bevisst for å bidra til å byggje dette fellesskapet. Eit anna interessant funn er at leiarane har opplevd samanslåingsprosessen som krevjande, og at ein har opplevd å stå i eit krysspress mellom oppgåver knytt til å byggje ein ny organisasjon, og oppgåver knytt til å drifte organisasjonen.

Summary

The purpose of this thesis is to examine how leaders relate to organizational culture in a merger process, based on a merger process between two county councils. Furthermore, it has examined what role visions, values and artefacts have played in this process.

This is a qualitative study in which a theory-driven method, and a case design have been used, where empirical evidence has been collected by carrying out semi-structured research interviews with a selection of leaders in the surveyed county council. The empirical findings have been analyzed in light of the theory on which the assignment is based. The starting point is Schein's (1987) model linked to the different levels of organizational culture, supported, and expanded by, among others, Bang (2011). In addition, for example, Jacobsen and Thorsvik (2019) are used to draw in a perspective linked to the management of organizations and change processes.

The main findings indicate that the leaders have had a clear focus on organizational culture in the merger process. They have had a conscious focus on the development and use of values for the organization, and the use of artefacts as a means of building organizational affiliation. They also had a clear focus on building a sense of fellowship in the new organization, and they have carried out various activities, as well as actively using values and artefacts. This use of artefacts has been deliberate to contribute to build this fellowship. Another interesting finding is that the leaders have experienced the merger process as demanding, and that they have experienced being in a cross-pressure between tasks related to building a new organization and tasks related to running the organization.

Forord

Denne masteroppgåva markerer slutten på 4 år med deltidsstudiar ved HVL. Det har vore 4 interessante år der eg opplev å ha fått betre innsikt i korleis hovudsakleg offentlege organisasjonar leiast og fungerer. Vi har fått kunnskap om ulike delar av organisasjonslivet og ei djupare innsikt i ulike viktige element i organisasjonar og deira verke. Særleg organisasjonskultur, og kva denne kan bety i ein organisasjon synes eg var eit veldig interessant moment i høve organisasjonar, og dette var noko eg gjerne ville gå djupare inn i, og lære meir om. På bakgrunn av dette har eg i denne masteroppgåva vald å fordjupe meg i nettopp organisasjonskultur.

Det er også slik at eg gjennom dei 4 åra med studiar har vore tilsett i ein organisasjon som har vore igjennom ei samanslåing. Dette er ein prosess som har vore veldig spennande og interessant å vere med på, men som eg samtidig har hatt lite innverknad på sjølv. Endringsprosessar synest eg er interessant å sjå nærare på, både fordi eg trur at ein gjennom endring kan skape utvikling, men også fordi eg har eit inntrykk av at endringstakta i samfunnet er aukande, og at det derfor vil vere nyttig å ha kunnskap om slike prosessar i framtida. Det å kombinere organisasjonskultur, utvikling og endring inn i ei oppgåve synest eg derfor var eit veldig interessant utgangspunkt for eit arbeid med ei masteroppgåve, og eg har derfor vald å fokusere på dette i denne oppgåva.

Det er ikkje til å legge skjul på at det er krevjande å arbeide med ei masteroppgåve. Samtidig har det vore veldig gjevande, lærerikt og interessant. Kunnskapen eg har opparbeidd meg i masterprogrammet generelt, og arbeidet med oppgåva spesielt, tek eg med meg vidare, og eg er sikker på at eg vil få nytte av den i framtida. Eg vil takke min arbeidsgjevar som har vore støttande og som har gjeve rom for at eg kunne arbeide med dette prosjektet. Ein stor takk også til informantane. De var opne, ærlege og kom med mange interessante refleksjonar i intervju.

Takk til min vegleiar Charlotte Kiland, for veldig gode råd og innspel i samband med arbeidet. Eg vil spesielt takke for din evne til å stille relevante, reflekterte og konstruktive kritiske spørsmål. Desse har vore veldig nyttige og har tvunge meg til å tenke. Ein stor takk også til familie og vener som har støtta meg igjennom arbeidet. Det største takka går til Anne, kona mi. Takk for støtte og tolmodigheit gjennom masterstudiet, og tusen takk for at du har gjeve meg tid og rom til å til å arbeide med denne oppgåva.

Vassenden, 09.06.2023.

Frank Tore Farsund Tveit

Innhald	
Samandrag	2
Summary	3
Forord	4
1. Innleiing	7
1.1 Presentasjon av tema.....	7
1.2. Problemstilling.....	8
2. Bakgrunn for studien	9
2.1. Regionreforma	9
2.2. Fylkeskommunen som organisasjon og empirisk nedslagsfelt.....	10
2.3. Fylkeskommunane før samanslåinga.....	11
2. Teorikapittel	13
2.1. Omgrepsdefinisjonar.....	14
2.2. Organisasjonskulturens element og oppbygging	15
2.2.1 Grunnleggande antakelsar	16
2.2.2 Verdier	17
2.2.3 Artefakter.....	18
2.3. Å leie ein samanslåingsprosess.....	20
2.3.1 Samanslåingsprosess forstått som ein endringsprosess.....	20
2.3.2 Verdibasert leiing	21
2.4. Utvikling av organisasjonskultur	23
2.4.1 Organisasjonskultur og organisasjonsendring.....	23
2.4.2 Subkulturar.....	25
2.4.3 Leiarar sitt høve til å påverke organisasjonskulturen.....	26
2.4.4 Å leie med symbol	28
2.5. Oppsummering og forskingsspørsmål	29
3. Design og metode	30
3.1. Val av design	30
3.2. Strategi for utveljing av informantar	31
3.3. Gjennomføring av intervju.....	32
3.4. Analyseframgangsmåte.....	33
3.5. Ethiske omsyn og refleksjonar.....	34
3.6. Omsyn til reliabilitet og validitet	35
5. Analyse og drøfting av empiriske data	37
5.1. Organisasjonskulturens ulike nivå	38
5.1.1. Kompetent, open og modig?	38
5.1.2. Aktiv bruk av artefakter	41

5.1.3. Forståinga av å arbeide desentralisert som grunnleggande antakelse	45
5.2. Å arbeide med organisasjonskultur i ein endringsprosess	47
5.2.1. Ulike fasar i samanslåingsprosessen	47
5.2.2. Korleis har samanslåingsprosessen blitt leia?	49
5.2.3. Leiarane sin funksjon som «statsmenn» – å leie med verdiar.....	51
5.3. Utvikling av organisasjonskultur i ein samanslått organisasjon	53
5.3.1. Ny organisasjonskultur?	54
5.3.2. Ein kultur eller fleire subkulturar?	56
5.4. Leiarane si rolle i utviklinga av organisasjonskultur	58
5.4.1. Leiarane sitt fokus på å byggje fellesskap.....	59
5.4.2. Pandemi – tilfeldigheitas hjelp?	60
5.4.3. Å gjere noko saman?	62
5.4.4. Å leie med symbolske handlingar	64
6. Konklusjon	67
6.1. Hovudfunn	67
6.2. Forslag til framtidig forskning.....	68
Litteraturliste.....	70
Vedlegg 1 – Intervjuguide	73
Vedlegg 2 – Informasjons og samtykkeskjema	75
Vedlegg 3 – NSD (Sikt) sin vurdering av prosjektet.....	78

1. Innleiing

1.1. Presentasjon av tema

Organisasjonskultur er eit vidt omgrep, som seier noko om kulturen i ein organisasjon, eller det ein gjerne omtalar som uformelle forhold skapt i samhandling mellom menneska i ein organisasjon. Ein kan såleis anta at alle organisasjonar har ein eigen kultur. Korleis denne kulturen er vil vere ulikt frå organisasjon til organisasjon. Organisasjonskultur har ein lang fagtradisjon og er eit stort forskingsfelt i organisasjonsteorien. Fleire klassiske verk er publisert om organisasjonskulturens betydning i endringsprosessar, til dømes Peters og Waterman (1982) og Tushman og O'Reilly (1996). Derimot har betydninga av organisasjonskultur i organisatoriske samanslåingsprosessar blitt mindre fokusert. I mi masteroppgåve vil eg derfor sjå nærare på korleis leiarar tok omsyn til organisasjonskultur i samanslåingsprosessen av to fylkeskommunar, og korleis dei har arbeidd for å utvikle ein felles organisasjonskultur i den nyetablerte fylkeskommunen

Føremålet med dette arbeidet er å utvikle meir kunnskap om korleis eit stor offentleg og politisk styrt organ i Noreg tek omsyn til organisasjonskultur i samband med ein samanslåingsprosess. I den aktuelle samanslåingsprosessen er det gjort mykje arbeid knytt til ulike faktorar innan organisasjonen når det gjeld å få den nye fylkeskommunen til å bli ein fungerande offentleg organisasjon, som kan imøtekomme utfordringane og oppgåvene ein er sett til å løyse på ein best mogeleg måte. På same tid har ein hatt fokus på korleis tilsette i organisasjonen føreheld seg til prosessen, og ein har arbeidd for at dei tilsette skal oppleve tilhøyrsløse til, og trivsel i den nye organisasjonen.

Det å gå nærare inn på kva organisasjonskultur har hatt å seie i denne prosessen, om ein kan seie noko om korleis den har utvikla seg, om ein har lukkast med å etablere ein felles kultur i den samanslåtte organisasjonen, og om korleis leiarane har arbeidd med å påverke denne utviklinga. Ein kan kanskje diskutere i kor stor grad det vil vere mogeleg å sjå om det har utvikla seg ein felles kultur i organisasjonen, ettersom det i eit organisasjonskulturelt perspektiv kan vere tidleg å seie noko om kulturutviklinga (Jamil, 2014), det er etter mitt syn likevel ein interessant tematikk, som er interessant å sjå nærare på. Fokus vil også rettast mot organisasjonskulturens ulike nivå (Schein, 1987), og korleis ein kan operasjonalisere og undersøkje desse, til dømes gjennom vedtekne verdiar eller bruk av ulike objekt og symbolikk.

1.2. Problemstilling

Oppgåva vil som nemnd ha fokus på korleis eit stor offentleg og politisk styrt organ i Noreg tek omsyn til organisasjonskultur i samband med ein samanslåingsprosess. I tillegg vil det vere interessant å sjå nærare på leiarar si rolle og korleis dei har arbeidd med organisasjonskultur i denne prosessen. For å avgrense omfanget av oppgåva vil den ta utgangspunkt i dei ulike nivåa knytt til organisasjonskultur (Schein, 1987), og arbeid som er gjort i den nyetablerte fylkeskommunen knytt til dette. Ei slik avgrensing vil gjere til at eg kan gå inn i aktuell tematikk i høve organisasjonskultur, utan at den tek føre seg eit for omfattande perspektiv. På same tid kan det å sjå nærare på fylkeskommunen, i hovudsak leiarane, sitt arbeid med til dømes verdier gje eit relevant innblikk i korleis ein har arbeidd med organisasjonskultur, og om det er etablert nokon form for felles kultur i organisasjonen. Med dette som utgangspunkt har eg utvikla følgjande problemstilling for oppgåva:

Korleis føreheld leiarar seg til organisasjonskultur i ein samanslåingsprosess i ein fylkeskommune? Korleis vert visjonar, verdier og artefakter teke omsyn til i samanslåingsprosessen?

2. Bakgrunn for studien

I dette kapittelet vil eg presentere noko kontekst knytt til regionreforma og bakgrunnen for den, samt nokon generelle opplysningar om fylkeskommunane og deira rolle i samfunnet, for å gje noko bakgrunn for det vidare arbeidet i oppgåva¹.

2.1. Regionreforma

Det regionale forvaltningsleddet, det vil seie fylkeskommunane, si rolle har fleire gonger vore diskutert. I etterkant av stortingsvalet i 2013 vart diskusjonane rundt fylkeskommunane igjen aktualisert, og etter ein einigheit på Stortinget mellom Krf og Venstre, og regjeringspartia Høgre og Frp vart det sett i gang eit arbeid knytt til ein ny regionreform, og det vart arbeidd fram ei stortingsmelding (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2016) der ein kom med ein framlegg til korleis nye regionar (fylkeskommunar) kunne vere. I same melding kom ein også med forslag til korleis regionane/fylkeskommunane kunne styrkast, kva oppgåver dei kunne ha ansvar for, samt at ein såg føre seg om lag 10 regionar. I 2017 vart framlegget til ein regionreform vedteke i Stortinget, og ein hadde då kome fram til at det frå 2020 vart 11 regionar, som framleis skulle ha nemninga fylkeskommunar (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2017).

Vedtaket om nytt regionalt folkevald nivå vart gjort i juni 2017 (Stortinget, 2023). Dette vedtaket innebar at fleire fylkeskommunar skulle slåast saman, noko som gav ein reduksjon i tal fylkeskommunar frå 19 i 2017, til 11 i 2020. Bakgrunnen for desse samanslåingane var den nemnde einigheita mellom Venstre, Krf, Høgre og Frp. I tillegg til samanslåingane vart det også føreslått å overføre ei rekke oppgåver til det regionale nivået, frå statlege organisasjonar og institusjonar, med føresetnad om større og færre fylkeskommunar (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2016). Det nye fylkeskommunale organiseringa og inndelinga trådte så i kraft 01.01.2020, men med eitt unntak, Trøndelag fylkeskommune, som vart etablert allereie 01.01.2018.

Fylkeskommunen som vert studert i dette prosjektet er resultatet av ei samanslåing mellom ein relativt stor fylkeskommune og ein relativt liten fylkeskommune. Denne samanslåinga var i motsetning til fleire av dei andre samanslåingane frivillig, gjennom samanslåingsvedtak frå begge dei opphavslege fylkestinga (Hordaland fylkeskommune,

¹ Merk at dette kapittelet inneheld omarbeidd tekst som også var med i prosjektskissa for oppgåva ettersom bakgrunnen for oppgåva i stor grad samsvarar med bakgrunnen som vart presentert i skissa.

2017; Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2017). I etterkant av vedtaka vart arbeidet med samanslåinga starta opp, og ein arbeidde med dette med i gradvis aukande omfang fram til sjølve samanslåingstidspunktet. Ein tok utgangspunkt i det formelle knytt til oppretting og drift av ein ny fylkeskommune, for at den skulle fungere som både ein offentleg tenesteytande organisasjon, samt som ei sjølvstendig eining og arbeidsgjevar frå 01.01.2020 (Nye Vestland fylkeskommune, 2019b). Eit moment som likevel ikkje kan seiast å ha vore på plass på dette tidspunktet var ein ny felles organisasjonskultur blant dei tilsette. Korleis ein definerer kva organisasjonskultur er skal vi sjå nærare på i arbeidet med denne oppgåva, men ei kort beskriving kan til dømes vere slik Torodd Strand (2007, p. 185) trekk fram; «*Måten vi alltid har gjort ting på her*».

Når det gjeld den nemnde regionreforma kan ein kanskje hevde at den delvis kom i skuggen, og ikkje fekk like mykje merksemd som kommunereforma, som vart gjennomført i same tidsrom. Bakgrunnen for dette kan ein spekulere i, men ei mogleg forklaring kan vere at mange truleg har eit tettare forhold med kommunen ein er i frå eller bur i, enn kva fylke ein er i frå eller bur i. Noko debatt har det likevel vore, og kanskje endå meir i etterkant av samanslåingane. Vi ser i desse dagar at fleire av samanslåingane vert reversert, og debattane rundt dette har vore stor i enkelte fylkeskommunar. I fylkeskommunen som vert sett nærare på i samband med denne oppgåva har denne debatten vore mindre aktuell, og i skrivande stund er det ikkje aktuelt med reversering.

Når det gjeld samanslåinga og prosessen knytt til dette i høve den undersøkte organisasjonen er det ikkje gjort større studiar knytt til samanslåingsprosessen, eller knytt til organisasjonskultur. Dette kan dermed vere eit interessant tema å sjå nærare på og utvikle ny kunnskap rundt.

2.2. Fylkeskommunen som organisasjon og empirisk nedslagsfelt

I samband med ei oppgåve knytt til fylkeskommunen og ein samanslåingsprosess, eller endringsprosess, knytt til denne kan det vere interessant å trekke fram nokre moment om fylkeskommunen. Nokre generelle moment, samt noko om utviklinga av fylkeskommunane gjennom tida, samt kva rammer og oppgåver som ligg til det fylkeskommunale nivået

Det fylkeskommunale nivået slik ein kjenner dei i dag vart etablert i 1976, som «den nye fylkeskommunen» (Selstad, 2003). Fylkeskommunane fekk då eit større sjølvstyre og mynde som ei folkevald administrativ eining, med direkte politiske val til fylkesting. Før

1976 var fylkeskommunane tettare knytt til stat og kommune, og hadde mindre grad av sjølvstyre. Som eining kom fylkeskommunane etter formannskapslovene frå 1837. Likevel hadde dei fram til etterkrigstida ei avgrensa rolle, før dei då fekk fleire og fleire oppgåver og vaks gradvis fram til dei vart etablert som ei sjølvstendig politisk eining i 1976 (Selstad, 2003).

Namnet «fylkeskommune» vart teke i bruk frå 1919. Før dette var namna «amt» og «len» nytta om den geografiske nemninga som i dag er fylkeskommunane. «Len» og «amt» sa noko om geografisk inndeling i landet. Omgrepet «len» vart brukt i dansketida, medan omgrepet «amt» vart introdusert etter 1661, som var overgangen til det ein omtalar som eineveldet, og vart så teke i bruk frå 1671 (Selstad, 2003). Fylkeskommunane har hatt ulike oppgåver og roller opp igjennom tida. Frå å fungere som ein slags sekundærkommune frå formannskapslovene vart etablert og fram til krigen, fekk fylkeskommunane i etterkrigstida jamleg fleire oppgåver, i stor grad knytt til skule, helsevesen og regional planlegging (Selstad, 2003). Ein kan gjerne seie at sjølv gjennombrøtet som ei regional eining kom i 1976 når «den nye fylkeskommunen» vart etablert som ei sjølvstendig regionalt folkevald forvaltningseining, som ikkje lenger skulle vere like tett knytt til kommune og stat. Fylkeskommunane hadde i etterkant av dette ei rekke oppgåver innan helse, samferdsle, vidaregåande skule, næring, kultur og planlegging. I løpet av slutten av 80-tallet, gjennom 90-tallet og inn i starten på 2000-tallet vart likevel ei rekke oppgåver tilbakeført til stat og kommune, blant dei drift av sjukehus, som var den største oppgåva fylkeskommunane hadde ansvar for (Selstad, 2003). I forkant av den nylege regionreforma var dei største oppgåvene til fylkeskommunane knytt til fylkesvegar, kultur, idrett og friluftsliv, næringsutvikling, tannhelse, klima- og miljøforvaltning og vidaregåande opplæring (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2016). Gjennom regionreforma vart det i tillegg til ny regional inndeling, føreslått å føre over fleire ulike oppgåver til dei større regionane/fylkeskommunane, til dømes innan opplæring, kultur og samferdsle (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2017).

2.3. Fylkeskommunane før samanslåinga

Avslutningsvis i dette kapitlet vil det også vere nyttig å trekke fram noko om dei to gamle fylkeskommunane, som vart slått saman til den nye fylkeskommunen som er undersøkt i denne oppgåva. Dette kan vere nyttig for å trekke fram nokre ulikskapar og likskapar mellom dei. Geografisk var dei to fylka ganske like, med fjell, dalar, fjordar,

brear, små og store øyer med ulike større og mindre øysamfunn. Ein hadde også likskapar knytt til næringsliv med landbruk, fiskeri, kraftproduksjon og industri. Av ulikskapar som kan trekkast fram kan det nemnast at den minste av fylkeskommunane som slo seg saman hadde det nest lågaste befolkningstalet i Noreg, med rundt 110 000 innbyggjarar, medan den største av dei to hadde eit innbyggjartal på rundt 525 000, noko som var det tredje høgste i landet. Samtidig hadde dei den største byen i regionen, som har eit innbyggjartal på rundt 280 000. Til samanlikning hadde den største byen i den mindre fylkeskommunen om lag 10 000 innbyggjarar. Ettersom den største av dei gamle fylkeskommunane hadde ein storby, og i tillegg hadde fleire kommunar med relativt store innbyggjartal rundt storbyen kan ein seie at det største av dei to fylka var noko meir urbanisert enn det mindre, som hadde få og små byar. Innan næringslivet var det minste av dei to fylka relativt sett blant landets største knytt til primærnæring, medan det store var det nest største industrifylket i landet med stor næringsverksemd knytt til oljenæringa å ulik annan industri. Ein kan såleis seie at ulikskapane mellom dei to fylka i størst grad kanskje kan knytast til ulikskapane ein får ved å ikkje ha nokon større by og ringverknadane det gjev i det eine, og ikkje i det andre fylket. Ser ein utanfor storbyen og randkommunane til denne kan ein likevel sjå relativt store likskapar mellom dei to gamle fylka (Store norske leksikon, 2021a, 2021b).

2. Teorikapittel

Dette kapittelet vil vise det teoretiske rammeverket som vert lagt til grunn for oppgåva, og vil tydeleggjere kva det teoretiske fokuset i masteroppgåva er. Føremålet med oppgåva er å sjå nærare på kva rolle organisasjonskultur spelar i samband med ein samanslåingsprosess i offentleg sektor, nærare bestemt i ei samanslåing av to fylkeskommunar til ein, korleis denne kan utvikle seg, samt kva rolle leiarar spelar i utviklinga av organisasjonskulturen i ein slik prosess. Organisasjonskultur er eit omfattande og grundig studert tema og det vil vere naudsynt å gjere nokre teoretiske val og avgrensingar i høve kva teori som vert lagt til grunn for oppgåva. Når det gjeld organisasjonskultur kan ein grovt sett sjå dette med utgangspunkt i to ulike perspektiv; anten i eit instrumentelt perspektiv, det vil seie at organisasjonskultur er noko ein organisasjon «har», eller i eit deterministisk perspektiv, som vil seie at organisasjonskultur er noko ein organisasjon «er» (Jamil, 2014). I denne oppgåva vert eit betinga eller avgrensa instrumentelt perspektiv lagt til grunn i tråd med Schein (1987). Eg opnar dermed for å undersøkje organisasjonskultur som noko som er mogeleg å påverke og endre, til dømes av leiarar (Jamil, 2014), samtidig som det takast høgde for institusjonelle avgrensingar. I eit arbeid knytt til korleis ein kultur har utvikla seg og kva rolle leiarar har hatt i den samanheng, kan det vere nyttig å undersøkje fruktbarheita av eit slikt perspektiv.

Første del av kapittelet vert brukt til å vise kva definisjonar, omgrep og forståing av organisasjonskultur som vert nytta i oppgåva. Til dette vert hovudsakleg Schein (1987) og Bang (2011) sine beskrivingar teke i bruk ettersom desse kan vere passande når ein nyttar eit instrumentelt perspektiv. Vidare vert det presentert moment knytt til endringsprosessar i organisasjonar, med utgangspunkt i Jacobsen (2018), samt korleis ein kan kople dette til ein samanslåingsprosess og utvikling av organisasjonskultur og subkulturar, blant anna ut i frå kva Bang (2011) skriv om dette. Deretter rettast fokus mot kva rolle leiarar spelar i ein samanslåingsprosess med utgangspunkt i transformasjonsleing, slik Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriv det, som kan vere nyttig når ein ser nærare på endringsprosessar i offentleg sektor. I tillegg vil oppgåva komme inn på korleis leiarar kan påverke utviklinga av organisasjonskultur. Då kan det vere tenleg å trekke fram nokre moment som Schein og Schein (2017) har presentert om dette. Samla vil dette leie fram til ein presentasjon av forskingsspørsmåla som vert nytta vidare i samband med analysen av empiri og i drøftinga i oppgåva, for å forsøke å svare ut problemstillinga som er lagt til grunn for arbeidet med oppgåva.

2.1. Omgrepsdefinisjonar

Kultur er eit omgrep med mange definisjonar og betydningar, der eitt fellestrekk blant desse er at det er eit kollektivt fenomen som er delt mellom menneske som har levd eller lev i dei same sosiale omgjevnadane (Jamil, 2014). Slik sett kan ein også sjå organisasjonar som sosiale omgjevningar som har eit delt sosialt fellesskap, og når ein skal seie noko om kva organisasjonskultur er, kan det vere nyttig å trekke fram nokre definisjonar knytt til dette omgrepet. Det finnst mange ulike definisjonar på kva organisasjonskultur er, med noko ulikt innhald, men likevel med nokre likskapar. «*Måten vi alltid har gjort ting på her*» (Strand, 2007, p. 185) er eitt enkelt sitat, som på mange måtar summerer opp kva organisasjonskultur omhandlar. Om ein ser dette sitatet opp mot noko av det Edgar Schein (1987) diskuterer som det sentrale i omgrepet «organisasjonskultur», kan dette tydeleggjere meininga bak sitatet. Schein diskuterer til dømes at organisasjonskultur består av grunnleggande antakelser og oppfatningar i ein organisasjon, som ein kan sjå opp mot «... *gjort ting på her*». Vidare viser Schein til at desse antakelsane og oppfatningane er delt mellom medlemmene i organisasjonen, som i sitatet då vert; «*Måten vi...*». I denne samanhengen kan ein dermed seie at organisasjonskultur er korleis menneska i ein organisasjon handlar.

Nemnde Schein har utarbeidd ein eigen definisjon på organisasjonskultur som byggjer på momenta som vart trekt fram i førre avsnitt:

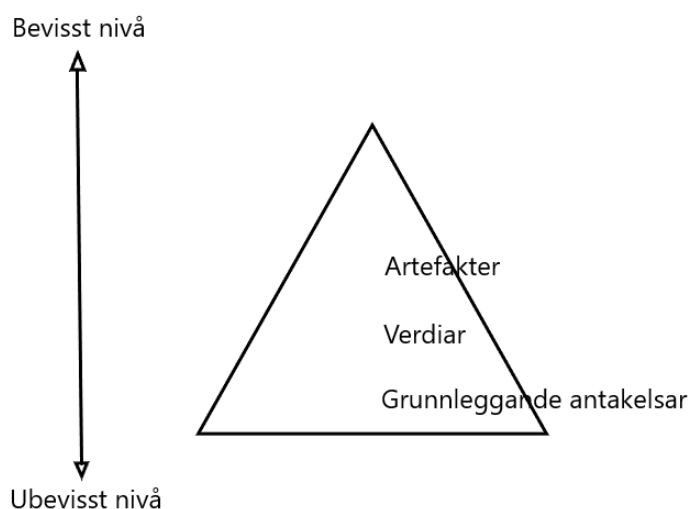
«Eit mønster av grunnleggande antakelsar – skapt, oppdaga eller utvikla av ei gitt gruppe som etter kvart som den lærer å meistre sine problem med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkeleg bra til at det vert betrakta som sant og til at det vert lært vekk til nye medlemmar som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til desse problema» (Schein, 1987, p. 7).

Scheins definisjon inneheld nokre fleire moment enn sitatet Strand peika på. Det eine er at han legg vekt på at dette er noko som *utviklar seg* i ei gruppe, der gruppa i denne samanhengen er ein organisasjon. Organisasjonskultur er dermed noko ein ikkje har i utgangspunktet, men det er noko som utviklar seg i ein organisasjon. Vidare trekk Schein fram *ekstern tilpassing* som eit viktig element, noko som ein enkelt sagt kan sjå på som korleis organisasjonen vert påverka og forsøker å tilpasse seg omgjevnadane den opererer i. I tillegg nemner han *intern integrasjon* som eit anna viktig element. Dette omhandlar korleis organisasjonen utviklar og tek i vare seg sjølv, innanfor organisasjonen (Schein, 1987).

Ein siste definisjon som kan vere nyttig å trekke fram, og som ein til ein viss grad kan seie at byggjer vidare på delar av nemnde Schein sin definisjon, er slik Henning Bang (2011, p. 23) har definert det; «*Organisasjonskultur er dei sett av felles verdiar, normer og verkelegheitsoppfatningar som utviklar seg i ein organisasjon når medlemmer samhandlar med kvarande og omgjevnadane*». Denne tydeleggjer elementa i kva ein organisasjonskultur består av; *verdiar, normer og verkelegheitsoppfatningar*, som igjen er ledd av det Schein omtalar som grunnleggande antakelsar og oppfatningar. Samtidig peikar den også på at det er noko som utviklar seg gjennom samhandling eksternt og internt i organisasjonen. For arbeidet med denne oppgåva er både sitatet frå Strand, og definisjonane til Schein og Bang relevante. Hovudsakleg vert likevel Bang sin definisjon lagt til grunn då denne på ein enkel og tydeleg måte beskriv kva organisasjonskultur er.

2.2. Organisasjonskulturens element og oppbygging

For å kunne analysere organisasjonskultur må dette omgrepet operasjonaliserast teoretisk. Gjennom omgrepsdefinisjonane kan ein få eit inntrykk av kva organisasjonskultur er, kva den består av og korleis den utviklar seg. Det kan likevel vere nyttig å gje ei grundigare beskriving av dei ulike elementa, slik at ein kan anvende dei tydelegare i samband med drøfting rundt empirien. Schein går grundigare inn på organisasjonskulturens ulike nivåer, og har utvikla ein modell der desse er delt inn i tre nivå, grunnleggande antakelsar, verdiar og artefakter. (Schein, 1987). Dette kan ein sjå illustrert i figuren under.



Figur 1. (modell bygd etter Schein (1987) sine beskrivingar).

Desse tre nivå vert beskrive grundigare i fortsettinga i kapittelet. Før ein går inn på dette kan det vere viktig å nemne at Schein har fått noko kritikk for sin modell. Blant anna meiner Hatch (1993) at ein bør legge meir vekt på *symbol* som eit eige nivå knytt til organisasjonskulturen sin funksjon, samt at ein bør sjå organisasjonskultur i ein meir dynamisk modell, der dei ulike nivåa av kulturen er plassert i ein sirkulær struktur der dei påverkar kvarandre gjensidig, både framover og bakover. Schein sin modell kan sjåast som meir lineær, der nivåa vert påverka av kvarandre i ein retning rett opp eller ned. (Hatch, 1993). Hatch sin modell er interessant og vil kunne nyttast til å beskrive både organisasjonskultur generelt og utviklinga av denne. Likevel vil denne oppgåva ta utgangspunkt i Schein sin modell, saman med ytterlegare tydeleggjeringar av Bang (2011) knytt til dei ulike nivåa. Dette fordi Hatch (1993) sin modell gjev ein større grad av kompleksitet som kan gjere arbeidet med oppgåva meir omfattande, samt at ein også kan argumentere for at *symbol* kan sjåast på som ein del av det Schein (1987) omtalar som artefakter. Hovudvekta i oppgåva vil leggjast på verdiar og artefakter då desse er dei mest målbare elementa i ein organisasjonskultur. Samtidig vil det vere nyttig å nemne noko om grunnleggande antakelsar i fall det er moment i empirien som peikar mot å vere slike antakelsar.

2.2.1 Grunnleggande antakelsar

Det lågaste nivået i Schein (1987) sin modell, som ein ser i figuren, er grunnleggande antakelse. Dette kan beskrivast som ubeviste handlings- og tenkemåtar som illustrerer dei djupaste sidene av ein organisasjon sin kultur, som heller ikkje er synleg. Ein grunnleggande antakelse kan vekse fram når ein organisasjons nyttar ei bestemt løysing på ulike problemstillingar, som fungerer kvar gong. Denne løysinga vil til slutt bli tatt for gitt, og vil då vere ein av dei grunnleggande antakelsane i organisasjonen. Dersom ein slik antakelse vert sterk nok i ei gitt gruppe vil gruppa finne det krevjande å sjå andre moglege løysingar på ei tilsvarande problemstilling. Dei grunnleggande antakelsane kan slik bli udiskutable. Henning Bang (2011) omtalar desse antakelsane som ein «autopilot» som styrer fokus og retning for merksemda i ei gruppe, utan at ein er dette bevisst. Vidare kan ein skilje dei grunnleggande antakelsane i to grupper. Det eine knytt til korleis ein organisasjon løyser *eksterne* problemstillingar, det vil seie korleis ein skal gjennomføre og evaluere arbeidet sitt. Det andre knytt til korleis ein løyser *interne* problemstillingar, som i denne samanhengen omhandlar korleis medlemmane i ein organisasjon føreheld seg

til kvarande. Grunnleggande antakelsar kan vere vanskeleg å få auge på og dermed vanskeleg å undersøkje (Schein, 1987). I møte med andre kulturar, med andre antakelsar kan dei likevel komme til syne dersom ein har ulike antakelsar rundt relativt like problemstillingar. Ein kan også forsøke å identifisere desse gjennom å studere verdier og artefakter i ein organisasjon. I drøftinga kan det dermed bli krevjande å identifisere dei grunnleggande antakelsane i den undersøkte fylkeskommunen, samt om det er samsvar mellom dei tidlegare fylkeskommunane og den nye sine antakelsar. Dette kan bli eit interessant moment i den delen av oppgåva.

2.2.2 Verdier

Verdier er det mellomste nivået i Schein (1987) sin modell, og desse kan sjåast på som retningsgjevande for dei prinsipp som medlemmar i ei gruppe rettar seg etter i det daglege og i forhold til ulike problemstillingar. Verdiane ligg på eit høgare nivå i høve bevisstleik enn dei grunnleggande antakelsane. Bang (2011) trekk fram at verdier er det elementet som oftast vert nytta for å beskrive ein organisasjons innhald. Videre viser han til at ein kan skilje mellom det ein kallar *forfakta verdier* og *bruksverdier*. Dei forfakta verdiane i ein organisasjon er dei verdiane som leiinga og medlemmane i organisasjonen ønskjer å legge til grunn for arbeidet dei gjer, og som dei er bevisste på. Desse kan komme til uttrykk i målsettingar, visjonar, strategiar eller nedskrive i ein organisasjon sitt verdigrunnlag.

Bruksverdier er dei verdiane som faktisk vert lagt til grunn for det arbeidet ein gjer i ein organisasjon, og som dermed vert nytta av dei tilsette gjennom handlingar og val ein gjer. Bruksverdiane er ikkje nødvendigvis noko ein er bevisst, og dei kan omtalast som dei levde eller operative verdiane. I ein organisasjonskulturell kontekst der ein forsøker å identifisere ein organisasjon sine verdier, kan ein sjå nærare på kva ein organisasjon belønner og kva som gjev status, eller korleis medlemmane i organisasjonen handlar samla, eller ved å sjå på ritual og seremoniar. (Bang, 2011). Det kan vere krevjande å få bruksverdiane tydeleg fram gjennom intervju og undersøkingar. Likevel kan det bli ein interessant øving å gjere eit forsøk på å reflektere rundt om det er samsvar mellom dei forfakta verdiane og bruksverdiane i den undersøkte fylkeskommunen. Schein (1987) nemner til dømes at dersom dei forfakta verdiane stemmer greitt overeins med bruksverdiane kan dette føre ei gruppe saman og gje følelse av identitet og misjon i organisasjonen og arbeidet.

Vidare tener verdiar til fleire funksjonar i ein organisasjon. Bang (2011) nemner spesifikt fire slike funksjonar. Det kan til dømes fungere som ein *standard* for korleis medlemmane i ei gruppe skal førehalde seg i ulike situasjonar, til dømes korleis ein skal oppføre seg ovanfor kvarandre. Vidare kan dei fungere som *retningsgjevande i valsituasjonar*. Dei kan bistå i situasjonar der ein må velje mellom ulike alternativ, der ein til dømes kan velje det alternativet som er nærast dei verdiane ein skal legge til grunn. Dei kan også virke *motiverande* på den måten at dersom ein handlar i tråd med verdiane kan ein oppnå den tilstanden som verdiane peikar mot. I tillegg kan dei også bidra til auka *sjølvtilitt* for medlemmane i organisasjonen ved at dersom ein handlar i tråd med verdiane i organisasjonen kan dette gjere til at sjølvfølelsen hos enkeltmedlemmar i organisasjonen aukar.

I ei oppgåve om offentleg sektor kan det vere nyttig å nemne nokre moment knytt til forvaltningsverdiar, som Vabo og Vabø (2014) har trekt fram. Dei argumenterer for at det er tre sett med det dei kallar forvaltningsverdiar ein kan sjå i større eller mindre grad i offentlege organisasjonar eller forvaltningsorgan. Det første verdisettet er *sparsamheit/kostnadseffektivitet*, som knyt seg til at offentlege organ skal forvalte ressursane til fellesskapet på ein ansvarleg måte. *Føreseielege/openheit* er eit anna verdisett som omhandlar det at det skal vere openheit rundt det offentlege organisasjonar gjer, og at dei skal handle på ein måte som gjev føreseielege rammer for omgjevnadane. Det siste verdisettet dei trekk fram er *fleksibilitet/responsivitet*, som i denne samanhengen omhandlar at offentlege organ bør kunne tilpasse seg skiftande omstende og fungere slik dei skal uavhengig av endringar i omgjevnadane. Desse verdiane vil kunne vektleggast ulikt i ulike organisasjonar, og kan til dels stå i motsetnad til kvarandre og slik sett peike mot ulike organisasjonsformer. Samtidig vil alle vere verdiar ein ser etter og vil legge vekt på når ein snakkar om kva som skal til for å skape ei god offentleg forvaltning (Vabo & Vabø, 2014).

2.2.3 Artefakter

Som det øvste nivået i modellen til Schein (1987) ligg artefakter. Dette er det mest synlege nivået av ein organisasjonskultur, det vil seie ein organisasjon sine produkt, fysiske og sosiale miljø. Det handlar om korleis ein organisasjons kultur kjem til uttrykk. Korleis ein organisasjon kjem til uttrykk kan vere på fleire måtar. Ein kan sjå på åtferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk (Bang, 2011). Når ein snakkar om *åtferdsuttrykk* handlar dette om korleis organisasjonen eller medlemmene i

organisasjonen handlar og oppfører seg, både eksternt og internt. Korleis tilsette oppfører seg ovanfor kvarandre, eller ovanfor kundar kan fortelje noko. Det same kan organisasjonen som heilheit fortelje i korleis den behandlar sine tilsette i ulike situasjonar.

Når det gjeld *verbale uttrykk* handlar det i kort om korleis ein i ein organisasjon uttalar seg (Bang, 2011). I ein noko vidare forstand kan ein sjå på ulike former for verbale uttrykk. Ein form kan vere gjennom myter, legender og historier der viktige verdier i ein organisasjon kan komme til uttrykk gjennom desse. Ein organisasjon kan også utvikle ein eigen sjargong, eit eige språk og ein eigen humor, som er intern for dei som er medlemmer i organisasjonen. Til dømes kan dei tilsette i ei sjukehusavdeling nytte mange faguttrykk som personar utanfor organisasjonen ikkje vil forstå. Ein kan også ha uttalte verdier, normer og oppfatningar som kan sette retning eller grenser for korleis ein handlar i organisasjonen. Desse kan også sjåast i samanheng med dei forfakta verdiane i ein organisasjon.

Ein kan også sjå på ein organisasjon sine *materielle uttrykk*. Dette kan til dømes vere fysiske objekt, symbol, uniformer eller kleskodar og ting som medlemmene i organisasjonen nyttar eller er kjende med (Bang, 2011). Desse kan fungere som eit uttrykk for organisasjonskulturen fordi dei kan uttrykke ein standard eller ein budskap om organisasjonen til omgjevnadane. Det kan også vere i form av arkitektur eller fysiske strukturar. Korleis ein organisasjon sine bygningar er utforma, eller om ein organisasjon har ope eller lukka kontorlandskap kan vere med på å synleggjere og oppretthalde ein organisasjon sin kultur. Til slutt kan ein også ha *strukturelle uttrykk*. Eksempel på dette kan vere seremoniar, ritual og prosedyrar som gjentakast jamleg og kommuniserer eit likt budskap gong etter gong. Dette kan bære i seg og bidra til å oppretthalde ein kultur, og desse kan vere både formelle og bestemt av leiinga. Dei kan også vere uformelle og ha oppstått ved ein tilfeldigheit men fungere på ein så god måte at dei vert oppretthaldne. Belønnings-, rekrutterings- og karrieresystem kan også vere eksempel på strukturelle uttrykk. Kva ein organisasjon verdsett i frå sine medlemmar kan komme til uttrykk gjennom kven som vert forfremja eller kven som vert rekruttert i ein rekrutteringsprosess. I eit arbeid knytt til å sjå nærare på ein fylkeskommune sin organisasjonskultur kan det vere nyttig å forsøke å identifisere nokre artefakter. Samtidig nemner Bang (2011) at det ikkje alltid at ein organisasjons kulturuttrykk er heilt i samsvar med kulturinnhaldet, noko som kan vere interessant å sjå nærare på.

2.3. Å leie ein samanslåingsprosess

Leiarar har som regel ei sentral og viktig rolle i dei fleste organisasjonar, og innan dei fleste fasettane av ein organisasjon. Det er interessant å trekke fram leiing i ei oppgåve som omhandlar ein endringsprosess ettersom leiing vert sett på som særleg viktig i slike prosessar, medan organisasjonar i stabile periodar går av seg sjølv (Jacobsen, 2018). Det er også interessant å sjå på leiing når ein snakkar om organisasjonskultur. Edgar Schein (1987) dreg det så langt at han meiner at ein av leiarane sine viktigaste oppgåver er å påverke og endre kulturen i ein organisasjon. Vi skal ikkje reflektere meir over kva som er den viktigaste rolla til ein leiar, men det synest klart at ein som leiar har ei viktig rolle knytt til både endringsprosessar og i å påverke ein organisasjon sin kultur. Korleis dei kan gjere dette kan vere nyttig å sjå nærare på.

2.3.1 Samanslåingsprosess forstått som ein endringsprosess

I ei oppgåve som omhandlar ein endringsprosess, som i denne samanhengen er ein samanslåingsprosess, kan det vere føremålstenleg å definere kva type endringsprosess som vert undersøkt. Det som vert diskutert i denne oppgåva er det Jacobsen (2018) definerer som ei planlagd endring, der drivkrafta bak er resultatet av ein politisk prosess med eit vedtak om samanslåing. Ein endringsprosess består av ulike fasar, ein har det ein kan kalle ein *opptiningsfase*, der ein går igjennom ulike delar av organisasjonen og skaper eit klima for gjennomføring av endringa. Dette kan til dømes vere å klargjere strukturar og system, eller det kan vere å kartlegge motstand og støtte for endringa. *Gjennomføringsfasen* er det å faktisk gjennomføre endringa i praksis, noko som kan vere ein effektiv prosess dersom ein har klargjort mykje i opptiningsfasen. Til slutt har ein *nedfrysingsfasen* der ein forsøker å stabilisere og lande endringsprosessane, slik at ein kan rette fokus mot det organisasjonen er til for (Jacobsen, 2018). I denne oppgåva vil fokuset rettast mot gjennomføringsfasen i endringsprosessen ettersom ein kan argumentere for at ein framleis er i denne fasen når ein diskuterer organisasjonskultur. Den formelle samanslåinga og dei strukturelle endringane i fylkeskommunane er gjennomført, men djupe kulturelle endringar er noko som krev tid. Dette er noko til dømes Strand er inne på; «... *kulturer er trege...*» (Strand, 2007, p. 210), også Jamil (2014, p. 194) nemner at djupe kulturelle endringar går sakte.

I slike endringsprosessar er det ulike strategiar ein kan legge til grunn for gjennomføringa av endringa. Jacobsen (2018) trekk fram to ulike strategiar, strategi E, som er ein «top-

down» strategi, noko som vil seie at den er i stor grad eit resultat av ei leiarstyrt og leiarønskja endring. Strategi O er ein «bottom-up» basert strategi som tek utgangspunkt i at ein stor del av ein organisasjon er positive til og ønskjer ei endring. I samanheng med fylkessamanslåingane kan det vere rimeleg å anta at ein har basert seg på ein strategi E, ettersom bakgrunnen for endringa var eit politisk vedtak, og ikkje eit stort ønskje om endring frå medlemmane i organisasjonen. Ein studie av Voet et. al. (2015) viste til dømes at grunna høg grad av kompleksitet i offentlege organisasjonar tvingar leiarar i slike organisasjonar å nytte ein planmessig «top-down» metode for å gjennomføre ei organisasjonsendring. Når ein nyttar denne strategien er endringsprosessen i stor grad leiarstyrt, og ein har eit hovudfokus på å endre på dei formelle elementa i organisasjonen. Det kan vere viktig å nemne at organisasjonar enkelt sagt er bygd opp av ulike element som kan seiast å anten vere formelle eller uformelle. Innan dei formelle elementa kan ein nemne organisasjonsstruktur, strategiar og ulike system. Uformelle element kan til dømes vere organisasjonskultur og uformelle maktforhold. Dei formelle og uformelle elementa i ein organisasjon vil henge saman og gjensidig påverke kvarandre. Når ein nyttar strategi E og har størst fokus på å endre dei formelle elementa vil endringane i desse komme først. Ettersom dei uformelle elementa heng saman med og vert påverka av dei formelle så vil endringa føre til ei endring eller utvikling i organisasjonskulturen, men djupe kulturendringar vil krevje meir tid (Jacobsen, 2018).

2.3.2 Verdibasert leiing

Kva som er den mest føremålstenlege måten å leie ein organisasjon på er nok eit mykje debattert tema. Jacobsen og Thorsvik (2019) argumenterer for at tradisjonelle leiarformer, med stor grad av styring, vegleing og kontroll er mindre eigna enn tidlegare, særleg i kunnskapsbaserte organisasjonar med tilsette som har høg kompetanse. I denne samanhengen trekk dei fram eit institusjonelt perspektiv på leiing, det ein også kan kalle *verdibasert* leiing. I eit arbeid knytt til ein offentleg organisasjon som har tilsette med relativt høg kompetanse, samt at fokus for oppgåva er på organisasjonskultur, der verdjar står sentralt, kan verdibasert leiing vere eit perspektiv som er nyttig å reflektere rundt. Jacobsen og Thorsvik sine argument byggjer i stor grad på arbeida til klassikaren Philip Selznick. I følgje Selznick (1997) er leiinga sin mest sentrale funksjon i en offentleg organisasjon ikkje berre å administrere aktivitetane, men å fyller organisasjonen med verdjar. Leiarar som handterer overgangen frå administrativ leiing til det som omtalast som et institusjonelt leiarskap beskrivast som «statsmenn» (Selznick, 1997, p. 18). Med

andre ord inneberer leiing å innføre verdiar som ligg utanfor dei tekniske krava dei aktuelle oppgåvene føreset. Ein institusjonell leiar er først og fremst ein leiar som er ekspert i å fremje og bevare verdiar (Selznick, 1997, p. 32). Edgar Schein bygger sitt arbeid nettopp på Selznick si forståing av verdibasert leiing.

I høve at denne oppgåva ser nærare på ein endringsprosess er det også verd å nemne ein studie av Holten og Brenner (2015) knytt til leiarstil i ein endringsprosess, som viste at tilsette hadde ei meir positiv oppleving av endringsprosessen når leiarane nytta ein transformasjonell leiarstil, som er ein variant av verdibasert leiing.

Med eit verdibasert perspektiv for leiing handlar leiing om å skape eit felles verdigrunnlag for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ein må gjere organisasjonen til noko meir enn eit instrument for å nå målsettingane til eigarar. Dersom ein skapar eit spesielt engasjement for organisasjonen kan ein skape eit klima der det å oppretthalde organisasjonen vert viktig. Leiarar kan gjere dette ved å påverke den sosiale fortolkinga av det organisasjonen står for, og skape legitimitet for organisasjonen og det den er til for. Ved å leggje dette perspektivet til grunn vert det viktig for leiinga å trekke fram nokre nøkkelveidiar, samt å byggje organisasjonen slik at den er tilpassa dei normer, forventingar og verdiar som omgjevnadane organisasjonen er ein del av. Leiarskap i eit slikt perspektiv vil i korte trekk omfatte fire moment; det første handlar om å *utforme visjon og mål* for organisasjonen, noko vi kan sjå i samanheng med det Bang (2011) omtalar som forfakta verdiar. Ein anna moment er det å *institusjonalisere føremålet* for organisasjonen, som omhandlar det å strukturere organisasjonen slik at den er bygd for å skape dei resultata ein ønskjer (Jacobsen & Thorsvik, 2019), der ein kan trekke parallellar til det Jacobsen (2018) omtalar som formelle element. Vidare handlar det også om å *forsvare institusjonell integritet*, som vil seie at det for leiinga vert viktig å forsvare organisasjonen sitt verdigrunnlag ovanfor både ytre og indre utfordringar (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Eit siste moment er knytt til det å *meste intern konflikt*, noko som i denne samanhengen betyr å skape intern einigheit og samarbeid på tvers av organisasjonsmessige skiljelinjer slik at alle delar av organisasjonen sluttar opp om målsettingar og verdiar. I eit verdibasert eller institusjonelt perspektiv vert dermed det å formulere, beskytte og fremje verdiar sentralt for ein leiar, samt å tilpasse organisasjonen til dei større institusjonelle omgjevnadane ein er ein del av, slik at omgjevnadane har tillit til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det at omgjevnadane har tillit til organisasjonen kan vere eit viktig poeng å trekke fram er ettersom ein kan ein argumentere for at tillit er viktig for ein offentleg organisasjon som fylkeskommunar er.

Transformasjonsleiing var nemnd tidlegare som ein variant verdibasert leiing. Denne varianten kan det vere nyttig å sjå endå nærare på. Når ein snakkar om transformasjonsleiing tek ein utgangspunkt i eit skilje mellom to former for leiing; transformasjonsleiing og transaksjonsleiing (Jacobsen & Thorsvik, 2019), og det kan vere nyttig å trekke opp forskjellane mellom desse. I transaksjonsbasert leiing ser ein koplinga mellom leiar og medarbeidar som ei sosial transaksjon der medarbeidaren gjev sin arbeidskraft i byte mot anerkjenning og lønn. Relasjonen kan seiast å vere instrumental, og hovudelementa i leiinga består av for det første; å bruke anerkjenning og lønn aktivt for å oppnå målretta atferd. For det andre; å nytte avviksleiing, som vil seie å berre gripe aktivt inn organisasjonen sin aktivitet dersom den ikkje går som planlagd (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I motsetting til transaksjonsleiing inneberer transformasjonsleiing å spele på følelsane til medarbeidarar, ikkje som manipulasjon, men som ein prosess der ein aktiverer følelsar som alle menneske har, hjarte forran hjerne (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Vidare kan ein seie at transformasjonsleiing består av fire element;

- Utvikle ein visjon som ligg over spesifikke organisatoriske mål, som tek sikte på å forbetre noko.
- Inspirere tilsette til å yte det lille ekstra, til dømes ved aktiv bruk av symbol.
- Ein tek omsyn til den enkelte medarbeidar, og føl opp kvar enkelt på ein personleg måte slik at ein får ei oppleving av å bety noko.
- Intellektuelt stimulere tilsette ved å gje nye utfordringar jamleg.

Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at leiareigenskapar knytt til transformasjonsleiing er blant dei viktigaste eigenskapane for å skape effektive organisasjonar. Ferdigheiter til å inspirere og utvikle verdiar vært særleg trekt fram. Vidare viser dei til at transformasjonsleiing ser ut til å fungere best i organisasjonar som opererer i dynamiske miljø, og som opplev press for endring. I tillegg har den ein tydeleg positiv verknad på tilfredsheita og stå på vilja til dei tilsette i ein organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019), (Holten & Brenner, 2015).

2.4. Utvikling av organisasjonskultur

2.4.1 Organisasjonskultur og organisasjonsendring

Organisasjonskultur kan utviklast og endrast ved mindre omfattande organisasjonsendringar, til dømes eksemplifiserer Strand (2007) ulike scenario som kan føre til endring i organisasjonskulturen. Han peikar på at interne endringar som nye

samarbeidsformer eller tilsetting av nye medarbeidarar over tid kan endre ein kultur.

Likeins kan ytre påverknad som kriser, endringar i marknader eller samfunnsstrukturar gje seg utslag i ein organisasjonskultur. Strand nemner også at tilsynelatande overflatiske endringar som endring at logo, slagord og verdiar også kan vere verknadsfulle grep på kort sikt, som kan gje impulsar som kan føre til djupare endring på lang sikt. Det synes dermed tydeleg at organisasjonskultur er mogleg å både utvikle og endre, gjennom både store organisasjonsendringar og mindre interne justeringar. Det som også kan vere interessant å sjå nærare på er korleis organisasjonskultur kan utvikle seg etter ein samanslåingsprosess.

Når det gjeld korleis organisasjonskultur utviklar seg i ein samanslått organisasjon er det gjort fleire studiar på det, og Henning Bang nemner tre måtar organisasjonskultur i ein samanslått organisasjon kan utvikle seg; *sameksistens*, det vil seie at to organisasjonskulturar eksisterer samtidig utan særleg endring, *assimilasjon*, at den eine kulturen assimilerast inn i den andre, eller *nyskaping*, at det oppstår ein heilt ny kultur med innslag frå dei gamle kulturane og heilt nye innslag (Bang, 2011). Vidare viser Bang til at *assimilasjon* er det mest vanlege resultatet etter ein samanslåingsprosess, også i situasjonar der ein frå begge sider har hatt fokus på å skape nyskaping eller sameksistens. Schraeder og Self (2003) viser blant anna til at 55-70 % av samanslåingar ikkje lukkast med å oppnå målsettingane for samanslåinga. Dei viser vidare at bakgrunnen til at ein ikkje lukkast ofte heng saman med at ein har kulturar som ikkje er kompatible og som vanskeleggjer samanslåinga. For å auke sannsynet for å lukkast med ei samanslåing argumenterer dei for at ein bør ha eit stort fokus på organisasjonskultur i samanslåingsprosessar.

Bang (2011) har trekt fram nokre viktige moment for å lukkast med ein integreringsprosess. Eit viktig moment er å skape ein ny organisasjonsidentitet, eit nytt «vi», det vil seie å leggje frå seg haldningar som «oss» og «dei», som er vanleg at oppstår i samanslåingsprosessar. Eit anna viktig moment for å lukkast er at tilsette i begge dei tidlegare organisasjonane vert rettferdig behandla, det vil seie at alle vert høyrd og at ein har ein balanse i høve maktfordeling og lønnsutvikling på tvers av dei tidlegare organisasjonane. Eit siste viktig moment er at ein får etablert ein open, ærleg og realistisk kommunikasjon mellom ulike ledd og medlemmar i organisasjonen. Dette kan bidra til å redusere motstand mot endring, og gjere det enklare for medarbeidarar å tilpasse seg ein ny situasjon, og aukar tilliten til leiinga (Bang, 2011). Det å sjå nærare på om det er mogleg å peike på ein retning i korleis kulturen har utvikla seg i den samanslåtte fylkeskommunen kan bli ein interessant del av denne oppgåva.

2.4.2 Subkulturar

Eit moment i høve kulturutvikling det kan vere nyttig å trekke fram i samband med denne oppgåva er dette med subkulturar. Oppgåva omhandlar ein fylkeskommune, som ein kan seie er prega av det Mintzberg (1979) definerer som et maskinbyråkrati med komplekse byråkratiske strukturar, med ulike avdelingar og seksjonar med kvar sine arbeidsfelt. En slik organisasjonsstruktur kan ein anta at kan føre til utvikling av subkulturar, noko blant anna Jamil (2014) påpeikar. Det er ikkje unormalt med fleire subkulturar i ein større organisasjon, og desse kan heilt fint eksistere side om side utan noko problem. Samtidig er ei utfordring som kan oppstå i ein organisasjon at subkulturar vert ein motkultur til den dominerande kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette kan til dømes oppstå når to organisasjonar har slått seg saman, slik som situasjonen er for prosessen vi her skal sjå nærare på. I den samanhengen kan det vere nyttig å utdjupe kva subkulturar er. Bang (2011) beskriv subkultur som ei undergruppe eller ein delkultur som eksisterer innanfor ein organisasjon. Vidare forklarar Jacobsen og Thorsvik (2019) at organisasjonsstruktur i stor grad avgjer kva mønster for samhandling som vert gjeldande innanfor ein organisasjon. Ettersom kultur vert utvikla gjennom samhandling mellom menneske, og ein har størst grad av samhandling innanfor formelle einingar i ein organisasjon, er organisasjonsstruktur eit viktig moment for utvikling av subkulturar. Jacobsen og Thorsvik trekk også fram tre mekanismar som bidreg til utvikling av subkulturar innanfor ulike strukturar i ein organisasjon. Den første er *spesialisering* der tilsette innanfor ei avdeling har eit avgrensa fokus og til dømes rettar merksemda mot sitt fagfelt. Vidare vil tilsette som arbeider med det same ha mykje *kommunikasjon* om det dei arbeider med, noko som igjen kan forsterke merksemda mot det same fagfeltet. I tillegg vil ei avdeling som arbeider med eitt fagfelt *orientere* seg eksternt mot delar av omgjevnadane som er relatert til det ein arbeider med.

Når ein organisasjon har ulike subkulturar vil dei ulike kulturane ha ein eller annan relasjon til kvarandre, og påverke kvarandre på ulike måtar (Bang, 2011). Grovt sett kan ein dele desse opp i at dei kan verke *styrkande* eller *avgrensande* på kvarandre, eller dei kan vere *uavhengige* av kvarandre og dermed i liten grad påverke kvarandre. Bang går også inn på ulike typar av subkulturar som kan oppstå innanfor ein organisasjon, og på at konfliktar kan oppstå i mellom desse. Ein kan til dømes ha subkulturar innanfor ulike *avdelingar og seksjonar*, innanfor ulike *sjikt eller leiarnivå* i organisasjonen, innanfor ulike *geografiske einingar*, eller mellom *ulike organisasjonskulturar i ein samanslått organisasjon*. Som Jacobsen og Thorsvik (2019) var inne på kan ulike subkulturar fungere fint saman, men samtidig kan det oppstå konflikt. Det kan dermed bli spennande å sjå

nærare på om det kan vere teikn til slike konflikhtar i etterkant av ein samanslåingsprosess mellom to fylkeskommunar.

2.4.3 *Leiarar sitt høve til å påverke organisasjonskulturen*

Korleis leiarar kan påverke utvikling eller endring av kultur er moment det vil vere føremålstenleg å gå inn på i ei oppgåve som tek føre seg utvikling av organisasjonskultur i ein samanslått organisasjon. Leiarar vil kunne påverke utvikling eller endring av kultur på ulike måtar. Schein og Schein (2017) argumenterer for at ein har nokre primære mekanismar, og nokre sekundære mekanismar for korleis leiarar kan påverke. Dei primære mekanismane er:

- Det leiarar er opptekne av, kontrollerer og evaluerer.
- Korleis leiarar reagerer på kriser og viktige hendingar.
- Korleis leiarar allokterer ressursar.
- Bevisst rollemodellering, vegleing og trening.
- Korleis ein fordeler anerkjenning, godtgjersle og status.
- Kven ein rekrutterer, forfremjar eller seier opp.

Av desse mekanismane er det to som kan trekkast fram som interessante å sjå nærare på i dette arbeidet. Den første er det leiarar er *opptekne av, kontrollerer og evaluerer* i organisasjonen. Leiarar viser kva område eller arbeidsoppgåver i organisasjonen dei er opptekne av ved å rette merksemd, kontrollere eller anerkjenne nokon delar av arbeidet eller organisasjonen i større grad enn andre. Både det ein har merksemd på, eller ikkje har merksemd på kan kommunisere noko. Kva ein rettar merksemd på eller ikkje treng ikkje bety at det eine er udelt positivt og det andre negativt. Ein leiar kan til dømes rette stor merksemd mot ein type oppførsel innanfor ein organisasjon som ein ikkje ønskjer og forsøker å endre. Ein annan leiar kan ha ein tilsvardane type oppførsel i sin organisasjon, og ikkje gje den noko merksemd, slik at den får fortsette å eksistere (Schein & Schein, 2017). Ein kan også sjå nærare på korleis *leiarar reagerer på kriser og viktige hendingar* i ein organisasjon. Måten leiarar handsamar uføresette hendingar og kriser som påverkar organisasjonen, til dømes ein pandemi slik som verda har vore igjennom i løpet av dei siste åra, kan vere med på å skape nye arbeidsmetodar eller gje eit anna fokus, som over tid kan påverke kulturen i ein organisasjon.

Ein har som nemnd også nokre sekundære påverknadsmekanismar. Bakgrunnen for at Schein og Schein (2017) omtalar desse mekanismane som sekundære er at dei ikkje vil

påverke utviklinga like sterkt som dei primære mekanismane. Samtidig vil dei likevel kunne bidra til å forsterke kulturpåverknaden dersom dei er i samsvar med dei primære mekanismane. Mekanismane dei trekk fram er:

- Organisasjonens struktur og utforming.
- Rutinar, system og prosedyrar.
- Seremoniar og ritual.
- Utforming av bygningar, fasadar og kontorlandskap.
- Myter, legender og historier om viktige personar og hendingar.
- Filosofi og ideologi.

Det er fleire av desse mekanismane det kan vere nyttig å gå nærare inn på. Korleis ein organisasjon er *strukturet og utforma*, til dømes korleis ein er organisert i avdelingar, kor mange nivå leiing er fordelt i mellom, om organisasjonen er desentralisert eller sentralisert, kor stor grad av sjølvstyre ulike nivå og avdelingar har, er alle faktorar som kan påverke ein organisasjonskultur og som leiinga kan gjere noko med for å påverke utviklinga (Schein & Schein, 2017). Dette er også eit moment som er interessant å sjå i samanheng med det Bang (2011) nemner om subkulturar. Kva *seremoniar og ritual* ein organisasjon har kan ha betydning for kva kultur ein har. Ein seremoni kan vise kva som vert sett pris på i ein organisasjon og det kan vere ein arena for å synleggjere kva som er viktig å prioritere. Gjennom gjentakande ritual, som til dømes møter, kan ein gje informasjon, løfte diskusjonar og gjere ulike avgjerder som påverkar organisasjonen. Kven som får delta, kva tema som vert løfta eller kven sine meiningar som vert tatt til følgje kan gje signal om kva retning leiinga ønskjer (Schein & Schein, 2017). Også Jamil (2014) trekk fram ritual som eit element i organisasjonskulturen som kan endrast.

Ein annan mekanisme som kan trekkast fram er korleis *bygningar, fasadar og kontorlandskap vert utforma* (også noko eg har litt data på i høve bygg og kontorlandskap – artefakter?) (Schein & Schein, 2017). Dersom ein har eit bygg som er veldig lukka og der alle tilsette har kvart sitt kontor vil ein truleg utvikle ein noko anna kultur enn dersom ein sitt i eit svært ope og innbydande bygg, med ope kontorlandskap. Den siste mekanismen Schein og Schein (2017) nemner er formelle utsegn om organisasjonen sin *filosofi og ideolog*. Desse kan gje signal om korleis ein ønskjer å ha det i organisasjonen, og dei kan bli trekt fram av leiinga i ulike samanhengar for å synleggjere desse. Dette kan ein sette i samanheng med dei forfekta verdiane frå Bang (2011) som vart omtala tidlegare i kapittelet. Det synes klart at leiarar har fleire mekanismar eller verktøy ein kan nytte seg av for å

påverke organisasjonskulturen. Eit anna moment som kan ha betydning er måten ein leiar på.

2.4.4 Å leie med symbol

Symbol er nemnd ved fleire høve i dette kapittelet. Hatch (1993) trekk dette fram som eit eige nivå innan organisasjonskulturen. Vidare argumenterer Jacobsen og Thorsvik (2019) for at symbol er noko ein kan nytte som del av transformasjonsleiing. I tillegg nemner Jamil (2014) dette som eit element av organisasjonskultur som kan endrast. Å nytte symbol aktivt i samband med leiing kan derfor vere eit siste moment som kan vere nyttig å dvide med i dette kapittelet. I organisasjonar kan leiarar både fungere som eit symbol, og dei utøvar sin leiarverksemd gjennom symbolbruk som til dømes ritual eller ulike uttrykksformer (Strand, 2007). Ein leiar kan sjåast på som eit symbol i seg sjølv i kraft av sin posisjon, ved at dei ofte står i sentrum for merksemda knytt til ein organisasjon. Vidare nemner Strand at det er slik at leiarar i stor grad vil tilskrivast betydning for ein organisasjons resultat. Samtidig vil leiarar som har ein høg grad av synlegheit ofte bli bedømt meir positivt. Strand nemner vidare at leiarar i stor grad må leie med symbol, så i denne samanhengen omtalt som symbolske handlingar eller uttrykksformer. Eksempel på dette kan vere språklege verkemiddel, bruk at legender og historier, eller å gjennomføre ulike ritual og seremoniar, som til dømes møter eller feiringar. Ein kan også ha ein bevisst bruk av ulike fysiske symbol og logoar som ein del av ein måte å kommunisere på. Dette er element ein kan sette i samanheng med det Schein (1987) og Bang (2011) omtalar som verdier og artefakter. Strand (2007) trekk fram at det å nytte symbol kan ha fleire funksjonar og verkemåtar. Dei kan nyttast som ein *retningsgjevar* ved at dei kan peike mot ei målsetting og leiinga kan nytte dette for å styre organisasjonen i ein bestemt retning. Dei kan også nyttast til å skape *samanheng*, då det kan vere viktig for ein organisasjon å skape ei oppleving av fellesskap og samling internt. Symbol kan også bidra til å skape *identitet og tilhøyrse* knytt til ein medarbeidar sin plass i ein organisasjon. Dersom leiinga gjev merksemd og respons til ein medarbeidar kan dette også styrke opplevinga av tilhøyrse i organisasjonen. Ein kan også nytte symbol til å seie noko om *framtid, truslar og grenser* for organisasjonen. Dette kan kommunisere noko om kor organisasjonen skal vere på eit gitt tidspunkt i framtida, og seie noko om kva ein skal arbeide innanfor og prioritere (Strand, 2007). Det kan dermed vere viktig for ein leiar å vere bevisst at dei sjølv og det dei gjere i ein organisasjon har ein symbolsk verdi for organisasjonen både internt og eksternt.

2.5. Oppsummering og forskings spørsmål

Dette kapitlet har forsøkt å skissere korleis organisasjonskultur forståast i denne studien, korleis kultur kan utvikle seg i samband med ein fusjonsprosess forstått som ein endringsprosess, samt korleis leiarar kan påverke denne utviklinga av organisasjonskultur i den nye organisasjonen. Med bakgrunn i teorien som er nemnd i dette kapitlet vil innsamla empiri analyserast og drøftast med sikte på å svare ut korleis dei ulike nivåa i organisasjonskulturen i den undersøkte fylkeskommunen kjem til uttrykk, og korleis leiarane har arbeidd i endringsprosessen, med fokus på utviklinga av organisasjonskultur i ein samanslått organisasjon. For å svare ut dette vil følgjande forskings spørsmål nyttast i den vidare analysen:

- Kva nivå i organisasjonskulturen kjem sterkast til uttrykk i den undersøkte fylkeskommunen, og kva kjenneteiknar dei nivåa som kjem til uttrykk?
- Korleis har leiarane arbeidd med endringsprosessen i samanslåinga frå to fylkeskommunar til ein?
- Korleis opplev leiarane at organisasjonskulturen har utvikla seg i prosessen?
- Kor stort fokus har leiarane sjølv hatt på utvikling av organisasjonskultur i samband med samanslåingsprosessen?

3. Design og metode

I dette kapitlet² vil eg presentere dei vala eg har gjort i høve metodebruk og design i samband med arbeidet med oppgåva. Eg har nytta ei deduktiv tilnærming i arbeidet, og eg har forsøkt å analysere den innsamla empirien med utgangspunkt i teorien eg har valt å trekke fram (Thagaard, 2018). Vidare har eg nytta ein hermeneutisk retta forskingslogikk, der eg har forsøkt å tolke og forstå sosiale fenomen gjennom handlingar og ord frå dei menneska eg har henta datamaterialet frå (Bukve, 2021). I samanheng med denne oppgåva er desse menneska å sjå på som informantar, ettersom eg har gjennomført innhenting av data via intervju.

3.1. Val av design

I arbeidet med denne oppgåva har eg forsøkt å utvikle meir kunnskap om korleis ein offentleg politisk styrt organisasjon tek omsyn til og arbeider med utvikling av organisasjonskultur i eit endringsarbeid der ein har slått saman to organisasjonar til ein. Eg har forsøkt å forstå kva rolle organisasjonskultur har i samband med samanslåingsprosessen, i kor stor grad ein har teke omsyn til dette, og korleis leiarane har arbeidd med organisasjonskultur. Eg har nytta ein kvalitativ metode der eg har gjennomført kvalitative forskingsintervju med eit utval av personar i leiande posisjonar i den undersøkte fylkeskommunen for å hente inn data for å belyse problemstillinga (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ut i frå problemstillinga og temaet eg har undersøkt i dette arbeidet kan prosjektet sjåast på som ein casestudie. I ein casestudie kan ein studere eit samfunnsfenomen i sin verkelege kontekst, vidare skal ein casestudie ha eit bestemt formål og ha eit teoretisk fokus (Bukve, 2021, pp. 125-126). Yin (2018) framhevar nettopp at det spesielle med casestudiar er samanhengen mellom fenomenet som vert undersøkt og konteksten fenomenet spelar seg ut i. Fenomenet som eg har undersøkt i min studie er organisasjonskultur, utviklinga av organisasjonskultur i ein nyleg samanslått organisasjon, samt leiarar sin påverknad på dette. Eg har teke utgangspunkt i teori rundt emnet, og gjennom dette har eg forsøkt å trekke fram moment knytt til organisasjonskulturen i den nye samanslåtte fylkeskommunen og utviklinga av organisasjonskultur i samanheng med samanslåingsprosessen. Ettersom fenomenet organisasjonskultur er studert innanfor ein

² Merk at eg delvis har gjennomført studien i tråd med prosjektskissa, og at det derfor er likskapar mellom dette kapitlet og tilsvarande kapittel frå prosjektskissa.

enkelt organisasjon, der alle informantane har blitt stilt dei same spørsmåla kan dette prosjektet sjåast på som ein enkeltcasestudie (Bukve, 2021, pp. 127-128).

3.2. Strategi for utveljing av informantar

Eg har intervjuet til saman 9 personar, og for å kunne belyse problemstillinga på ein måte som reflekter det eg ønskja å undersøke hadde eg sett opp nokre kriterier for kven som kunne intervjuast. For det første ville eg intervjuet personar som er i ein leiarposisjon, då dei i større grad enn andre tilsette har hatt mogelegheit til å påverke utviklinga i organisasjonen. Vidare ønskja eg å forsøke sjå utviklinga av organisasjonskultur over ein viss tidsperiode, og ta utgangspunkt i korleis den har utvikla seg frå samanslåingstidspunktet og fram til i dag. Dette tilsa at eg måtte velje ut personar som hadde vore tilsett i organisasjonen sidan samanslåingstidspunktet. I og med at det var to organisasjonar som vart slått saman la eg også opp til at det skulle vere ein balanse i kva organisasjon informantane kom i frå før samanslåinga. Eg har derfor intervjuet 4 personar frå den eine tidlegare fylkeskommunen, og 5 frå den andre, som framleis var tilsett i organisasjonen på intervjuetidspunktet. Etersom fylkeskommunen som er undersøkt er ein stor organisasjon, med fleire avdelingar og seksjonar ville det også vere nyttig å inkludere personar frå fleire ulike avdelingar, i fall ein ville kunne sjå på om det er forskjell på korleis utviklinga har vore i ulike avdelingar. I tillegg ønskja eg å intervjuet personar frå ulike leiarnivå, for å ta høgde for om ein kan ha ulike synspunkt ut i frå kva leiarnivå i organisasjonen ein er i. Ut i frå dei kriterier eg har nemnd her vil det seie at eg har gjort ei strategisk utveljing av informantar slik Thagaard (2018) beskriv det. Bakgrunnen for dette er at det ville vere føremålstenleg for å skape ei forståing av fenomenet som skulle undersøkast, som i dette tilfellet var organisasjonskultur.

På same tid som det kan vere nyttig å ha ein strategi for kva informantar ein ville rekruttere til innsamling av data til prosjektet er det nyttig å ha ein plan for korleis ein skal rekruttere dei aktuelle deltakarane til å delta i studien. Eg har nytta meg av ein seleksjonsmetode som er basert på sjølvseleksjon (Thagaard, 2018). Eg skapte først eit tilgjengeleg utval aktuelle personar å intervjuet ved å kontakte HR-avdelinga i fylkeskommunen, som kom med innspel på kven eg kunne ta kontakt med og deretter satt meg i kontakt med leiarar som eg oppfatta som aktuelle. Deretter informerte eg aktuelle deltakarar om prosjektet, kva som skulle undersøkast og kva som var føremålet med studien, samt informerte om rettar dei hadde om dei valde å bli med, som til dømes at dei måtte gje informert samtykke (Thagaard, 2018) samt at det var høve til å trekke seg

undervegs. Informasjonen vart utveksla via e-post. Tilbakemeldingane frå dei aktuelle informantane kom raskt, og var i dei fleste tilfelle positiv. To aktuelle deltakarar takka nei til å bli intervjuar, men til gjengjeld kom dei med innspel på andre eg kunne intervjuer i staden. I tillegg til å intervjuer leiarar fekk eg innspel frå HR-avdelinga om å intervjuer ein rådgjevar som hadde ei sentral rolle i prosjektet med å velje ut verdiar, visjon og samfunnsoppdrag for den nye fylkeskommunen. Dette opplevde eg som interessant, og derfor vart vedkommande inkludert i studien. Det strategiske utvalet vart til slutt 9 personar. Desse 9 kom frå tre ulike leiarnivå i fylkeskommunen (den undersøkte fylkeskommunen har 4 leiarnivå til saman), og frå 3 ulike fagavdelingar (av 7), og i tillegg øvste leiar for organisasjonen:

Informantnr.	Stilling	Tidlegare FK	Noverande avdeling
Informant 1	Avdelingsleiar	Den mindre FK	IKT og digitalisering
Informant 2	Avdelingsleiar	Den større FK	Organisasjon og økonomi
Informant 3	Rådgjevar	Den større FK	Organisasjon og økonomi
Informant 4	Avdelingsleiar	Den mindre FK	Infrastruktur og veg
Informant 5	Seksjonsleiar	Den mindre FK	IKT og digitalisering
Informant 6	Seksjonsleiar	Den mindre FK	IKT og digitalisering
Informant 7	Seksjonsleiar	Den større FK	Organisasjon og økonomi
Informant 8	Fylkesdirektør	Den større FK	Toppleiar
Informant 9	Seksjonsleiar	Tilsett i den større FK rett i forkant av samanslåinga	Organisasjon og økonomi

3.3. Gjennomføring av intervjuar

Når ein skal gjennomføre intervju er det mange ulike faktorar å ta omsyn til i høve informantane, til dømes tid og stad. Av omsyn til at informantane sitt i leiarstillingar med relativt tette timeplanar, samt at leiarane satt på ulike kontorstarar med relativt lange avstandar i mellom var eg fleksibel på tid, stad og metode for gjennomføring av intervjuar. 8 av intervjuar vart gjennomført på teams, medan eitt vart gjennomført fysisk. Intervjuar vart gjennomført i løpet av ein tidsperiode på ca. 3 månadar. Når det gjeld tidsbruk varierte lenga på intervjuar i frå 45 minutt til 70 minutt. Dei fleste intervjuar var på om lag ein time. For å kunne halde fokus på temaet for prosjektet, og samtidig legge til rette for at informantane skulle få høve til å reflektere rundt spørsmåla som vart stilt valde eg å ha ei delvis strukturert tilnærming til intervjuar (Thagaard, 2018). Dei ulike tema for intervjuet

var bestemt på førehand, men samtidig var eg fleksibel med rekkefølga på tema undervegs i samtala. Spørsmåla som skulle styre tematikken i samtala var bestemt på førehand (vedlegg 1), for å kunne nyttast til å innhente den informasjonen eg oppfatta som nødvendig for å belyse problemstillinga. Samtidig vart ikkje spørsmåla nødvendigvis stilt i same rekkefølge i dei ulike intervju, og det var også høve til å justere spørsmåla ut i frå det informantane reflekterte rundt i sine svar. Eg valde også å legge opp til å stille oppfølgingsspørsmål som ikkje nødvendigvis var bestemt på førehand. To av informantane ønska å få tilsendt intervjuguiden på førehand. Intervjuet var informative og interessante, og eg opplevde gjennomføringa av intervjuet som gode. Informantane verka interessert og engasjert i tema og dei gav grundige og reflekterte svar på dei ulike spørsmåla. For å sikre korrekt gjengjeving av data, og for å gjere intervjuet mogeleg å tolke gjorde eg opptak av intervjuet, og deretter transkriberte eg intervjuet frå munnleg til skriftleg form slik at dei vart betre eigna for å analyserast (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.4. Analyseframgangsmåte

I samband med analyse av det innsamla datamaterialet har eg vald å ha faste teoretiske rammer (Bukve, 2021). Dermed har eg forsøkt å tolke fenomenet og har undersøkt ut i frå teori om emnet som er bestemt på førehand. Fenomenet har i dette prosjektet vore organisasjonskultur, utvikling av denne, og leiarar påverknad på utviklinga. Eg har derfor nytta teori om dette for å tolke dei data eg har fått gjennom intervjuet. Ein kan også omtale dette som ei deduktiv tilnærming, der eg har analysert data med utgangspunkt i utvald teori (Thagaard, 2018).

Når ein arbeider med utgangspunkt i faste teoretiske rammer er teorien som innsamla data skal analyserast i forhold til som nemn kjend på førehand. Teori som er brukt i analyse av data i dette prosjektet kan i hovudtrekk delast opp i fire tema; organisasjonskulturens hovudbestanddelar, endringsprosessen, etablering og utvikling av organisasjonskultur, og leiarar sin påverknad på utviklinga. Eg utarbeidde forskingsspørsmål med føremål om å skape refleksjon om desse fire tema og valde å kategorisere svara frå intervjuet ut i frå desse. Desse spørsmåla vart skissert i teorikapittelet og eg utarbeidde eitt forskingsspørsmål for kvar av dei valde tema. Refleksjonane rundt svara starta i transkriberingsprosessen, då eg kunne legge merke til særleg interessante poeng, samt finne likskapar eller ulikskapar mellom informantane. Deretter gjekk eg igjennom transkripsjonane og sortere ut dei mest interessante delane av intervjuet og kategorisere svara etter tema. Eg valde å gjere denne sorteringa i tre omgangar, for å kunne analysere

materialet frå ulike perspektiv. Svara vart sortert etter opphavsleg fylkestilhøyrse, etter leiarnivå, og etter avdelingsnivå. Dette vart gjort for å klarare kunne identifisere likskapar eller ulikskapar basert på dei ulike perspektiva. I tillegg nytta eg denne prosessen til å markere interessante utsegn som ville vere aktuelle å nytte som sitat i drøftinga. Til analysen trakk eg ut element av det som vart sagt i intervjuet og har tolka dette opp mot teorien. Ein kan då seie at det er nytta ei teoretisk ramme i fortolkinga (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom denne fortolkinga har eg forsøkt å seie noko om organisasjonskulturen i den undersøkte fylkeskommunen, om korleis denne har utvikla seg med utgangspunkt i samanslåingsprosessen, samt korleis leiarane har arbeidd for å påverke denne.

3.5. Etiske omsyn og refleksjonar

Når ein arbeider med ei masteroppgåve er det fleire ulike etiske vurderingar som må gjerast. Den første vurderinga var om prosjektet omfatta personopplysingar og dermed ville vere meldepliktig (Thagaard, 2018). Sidan det i arbeidet med oppgåva skulle gjennomførast forskingsintervju med eit avgrensa utval av informantar skulle det handsamast personopplysingar, og eg søkte og fekk godkjenning frå Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) til å gjennomføre prosjektet (sjå vedlegg 3). I etterkant av at godkjenninga har NSD blitt ein del av Sikt – Kunnskapssektorens tenesteleverandør av personverntenester for forskning.

I samband med arbeider måtte det også gjerast vurderingar knytt til konfidensialitet. Dette prosjektet ser på det undersøkte fenomenet med utgangspunkt i organisasjonen eg sjølv er tilsett i, noko som gjer til at eg kjende til nokre av informantane på førehand. For å unngå for nære relasjonar valde eg å utelukke tilsette frå avdelinga eg er tilsett på frå det eg såg på som aktuelle informantar. Data frå informantane er anonymisert så langt som mogeleg, slik at merksemda i arbeidet er fokusert på fenomenet eg har undersøkt, og ikkje enkeltpersonane som vart intervjuet (Thagaard, 2018). Eg har også, i så stor grad som mogeleg, valt å anonymisere kva fylkeskommune som er undersøkt, med same grunngeving, altså for å sikre at fokus er retta mot fenomenet som vert undersøkt. Som nemnd i samband med korleis eg vil rekruttere deltakarar har eg også fått informert samtykke av deltakarane (Thagaard, 2018). Dette vart gjort ved å gje grundig informasjon om føremålet med studien, korleis data vert nytta og kven som får tilgang til desse, før dei deretter signerte på samtykkeskjema som ligg ved denne oppgåva (vedlegg 2). I forkant av

intervjua valde eg også å gjennomføre eit test-intervju for å sikre at intervjuguiden fungerte, og sikre at ord og omgrep var forståelege og ikkje kan misforståast.

3.6. Omsyn til reliabilitet og validitet

Når ein arbeider med forskning vil det vere viktig å sikre at den forskinga en gjennomfører er påliteleg (reliabilitet) og på same tid at forskinga er gyldig (omsynet til validitet).

Reliabiliteten til eit prosjekt seier noko knytt til om forskinga er gjort på ein truverdig og tillitsvekkande måte (Thagaard, 2018). I eit kvalitativt forskingsprosjekt, som mitt prosjekt har vore, handlar det å sikre reliabilitet om å gje grundige beskrivingar knytt til korleis datamaterialet har blitt samla inn, og korleis desse data har vore handsama for å kunne sikre at ein har høve til å argumentere for forskinga sin reliabilitet. Eg har forsøkt å gjere dette ved å forklare og beskrive korleis datamaterialet har blitt samla inn i samband med arbeidet med denne oppgåva. På same tid har eg forsøkt å vere tydeleg på å beskrive kva metodar eg har nytta, og på kva måte datamaterialet er analysert.

Ein kan også styrke reliabiliteten ved å inkludere andre forskarar i studien, eller nytte andre forskarar undervegs i arbeidet med prosjektet til å samarbeide eller diskutere med (Thagaard, 2018). For å sikre at eg har gjort dette har eg nytta vegleiar på ein relativt aktiv måte gjennom arbeidet med prosjektet. Gjennom arbeidet har eg ved fleire høve bede om tilbakemeldingar og råd på ulike fasar i arbeidet og knytt til ulike kapittel i oppgåva. I tillegg har vegleiar blitt nytta som ein diskusjonspart i høve kva som kan vere gode løysingar for oppgåva mi når det gjeld til dømes, metodebruk, teori, analyseprosessen og utvikling av forskningsspørsmål.

I eit slikt prosjekt vil det å reflektere over konteksten ein utviklar data i, samt korleis relasjonen er mellom deltakarar i prosjektet og forskaren er, vere nyttig (Thagaard, 2018). Dette kan vere spesielt viktig å nemne i samband med mi oppgåve ettersom organisasjonen som er undersøkt i prosjektet er organisasjonen eg er tilsett i til dagleg, noko som kan påverke både informantane i prosjektet og meg sjølv som forskar. Eg har derfor tenkt at det var viktig å vere tydeleg på dette på førehand, i kontakt med både vegleiar, HR-avdeling og dei ulike informantane. Eg har også forsøkt å vere open om dette i dette kapitlet og på enkelte andre punkt i oppgåva.

Når det gjeld validitet skil metodelitteraturen mellom intern og ekstern validitet (Thagaard, 2018). I denne studien er det den interne validiteten som er fokusert og som kan knytast til resultatane av forskinga og korleis data vert tolka. Ein kan seie at dette

omhandlar gyldigheita til tolkingane av resultata som forskaren gjer (Thagaard, 2018). Ein kan styrke den interne validiteten ved å sikre teoretisk transparens, til dømes ved å tydeleggjere det teoretiske utgangspunktet for tolkingane som vert gjort i analysen, samt ved å vise korleis analysen har gjeve grunnlag for konklusjonane ein har kome fram til. For å sikre dette har eg forsøkt å vere tydeleg på korleis eg har gjort analysane, samtidig har eg forsøkt å sjå drøftingane eg har gjort opp mot tidlegare forskning og teori knytt til tilsvarande tema. Eit anna moment for å styrke validiteten kan vere å stille spørsmål i høve om tolkingane eg har kome fram til kan seiast å vere gyldige i forhold til verkelegheita (Thagaard, 2018). For å imøtekomme dette har eg til dømes reflektert over korleis resultata ville vore dersom ein hadde studert ein annan organisasjon, om eg hadde valt andre informantar i organisasjonen som ikkje har ei leiarstilling, eller om ein hadde følgd ein organisasjon over eit lengre tidsrom. Dersom ein hadde gjort undersøkinga på ein annan måte kan det tenkast at resultata også kunne vore noko annleis.

Eit siste moment som kan nemnast i høve det å styrke validiteten er at det å gå kritisk igjennom analyseprosessen kan vere nyttig (Thagaard, 2018). Dette har eg som nemnd gjort ved å involvere og oppmode vegleiar om å gå aktivt og kritisk igjennom analysane eg har gjort i samband med arbeidet med oppgåva. Eg har også forsøkt å grunngje dei ulike tolkingane av datamaterialet som er gjort, samt dei konklusjonane som vert gjort basert på datamaterialet ettersom kvar tolking av data i prinsippet skal understøttas av dokumentasjon (Thagaard, 2018).

5. Analyse og drøfting av empiriske data

I dette kapitlet vert data frå dei kvalitative intervjua som er gjennomført med ei rekke personar i leiarstillingar i den undersøkte fylkeskommunen presentert. Hovudfunn frå intervjua og dokument vert analysert og drøfta med utgangspunkt i dei ulike teoretiske perspektiva som vart presentert i teorikapitlet. Basert på dei teoretiske perspektiva som er lagt til grunn for oppgåva er det utarbeidd fire forskingsspørsmål som skal bidra til å guide analysen og drøftinga. Diskusjonen som følgjer av desse spørsmåla skal forsøksvis nyttast til å belyse problemstillinga.

Kapitlet er strukturert tematisk etter dei teoretiske perspektiva som er trekt fram, og desse styrer analysen og drøftinga. Forskingsspørsmåla vil i tillegg til å guide analysen også fungere som del av den tematiske struktureringa og spørsmåla vert dermed forsøkt svart ut suksessivt. Forskingsspørsmåla er slik:

- Kva nivå i organisasjonskulturen kjem sterkast til uttrykk i den undersøkte fylkeskommunen, og kva kjenneteiknar dei nivåa som kjem til uttrykk?
- Korleis har leiarane arbeidd med endringsprosessen i samanslåinga frå to fylkeskommunar til ein?
- Korleis opplev leiarane at organisasjonskulturen har utvikla seg i prosessen?
- Kor stort fokus har leiarane sjølv hatt på utvikling av organisasjonskultur i samband med samanslåingsprosessen, og korleis har dei arbeidd med å påverke utviklinga?

Samla vil desse spørsmåla nyttast til å forsøke å svare ut problemstillinga som er lagt til grunn, noko som vert presentert i det avsluttande konklusjonskapitlet. Problemstillinga er som følgjer: *Korleis føreheld leiarar seg til organisasjonskultur i ein samanslåingsprosess i ein fylkeskommune? Korleis vert visjonar, verdiar og artefakter teke omsyn til i samanslåingsprosessen?*

5.1. Organisasjonskulturens ulike nivå

Når det gjeld dei ulike nivåa ein organisasjonskultur kan kategoriserast etter er det Schein (1987) sin tre-nivå modell, som inkluderer grunnleggande antakelsar, verdiar og artefakter som vert lagt til grunn. Ein kan anta at alle organisasjonar har ein organisasjonskultur, og at det dermed skal vere mogeleg å identifisere faktorar som kjenneteiknar desse ulike nivåa, samt kva av desse nivåa som kjem sterkast til uttrykk når ein undersøker dette nærare. Slik Schein (1987) argumenterer vil verdiar og antakelsar vere dei mest synlege nivåa i ein organisasjonskultur, som dermed er mogeleg å undersøkje, medan grunnleggande antakelsar er meir skjult og meir krevjande å identifisere. Dermed kan det vere nyttig å starte med å sjå nærare på nettopp verdiar og artefakter.

5.1.1. *Kompetent, open og modig?*

I Schein (1987) si framstilling av nivåa i ein organisasjonskultur ligg verdiar som det mellomste nivået, og som noko som skal vere mogeleg å identifisere. Gjennom intervju som er gjennomført kjem det fram at i forbindelse med samanslåingsprosessen i denne fylkeskommunen vart det gjennomført ein relativ omfattande prosess for å arbeide fram eit verdigrunnlag for organisasjonen. Informant 3, som var sentral i denne prosessen illustrerer dette på ein god måte:

«Eg opplevde at vi hadde ein god prosess, og vi fekk gjort mykje det siste halvåret i 2019. Vi hadde ei prosjektgruppe med folk frå ulike avdelingar og lokasjonar, og to hjelparar frå PWC. Først kartla vi både med å spørje tilsette i organisasjonen, samarbeidspartnarar og innbyggjarar i fylket. Der vi hadde spørsmål om kva ein meinte var viktige verdiar for ein fylkeskommune. Når vi hadde fått inn mange tilbakemeldingar gjekk vi i ein prosess med toppleiargruppa og hadde fleire samlingar og arbeidsøkter der vi knadde på desse orda. Så la vi det fram for politikarane i to omgangar slik at dei kunne gi sine tilbakemeldingar.»

Som resultat av denne prosessen vart det utarbeidd eit samfunnsoppdrag, ein visjon og eit verdisett for den nye fylkeskommunen. Visjonen er «nyskapande og berekraftig», og verdiane er «kompetent, open og modig» (Nye Vestland fylkeskommune, 2019a; Vestland fylkeskommune, 2023). Dette er det ein i følge Bang (2011) kan omtale som forfekta verdiar. Empirien tyder på at organisasjonen har teke desse til seg, og legg dei til grunn for delar av arbeidet ein gjer. Til dømes uttalar Informant 1, som sitt i toppleiargruppa:

«Desse verdiane vert teke i bruk. Kanskje meir enn eg hadde trudd når vi laga dei, men eg ser at dei blir trekt fram i ulike samanhengar. Spesielt når vi er på veg inn i situasjonar der det enkle er å følgje tidlegare opptrakka mark, så kan verdiane komme opp. Vi har sagt at vi skal vere open, modig og kompetent, då må vi leve opp til det også.»

Det informanten er inne på her kan til ein til dømes knyte til det Bang (2011) omtalar som at verdier kan fungere som ein standard for korleis ei skal førehalde seg i ulike situasjonar. Ein har nokre utalte verdier som ein må, slik informanten nemner, forsøke å leve opp til. Eit anna moment Bang trekk fram er at verdier kan fungere som retningsgjevande i vallsituasjonar, noko ein kan lese ut i frå eitt svar frå Informant 2, som også er i toppleiargruppa, trekk også fram bruken av verdiane:

«For min del er det kanskje dei verdiane eg hektar avgjerder opp mot, for eksempel dersom eg er i tvil så tenker eg at vi har jo sagt at vi skal vere opne og vi skal tørre, så då gjer vi det»

Ei anna tilbakemelding, frå informant 5, som sitt i ei mellomleiarstilling tyder også på at det å arbeide fram eit verdsett kan vere nyttig:

«Det er viktig å ha dette på plass for å sette ein retning og ha ei ledestjerne for det daglege arbeidet. Etter kvart skal ein jo ha desse verdiane i ryggmargen, og det er viktig med verdiane fordi medarbeidarane skal tenke forholdsvis likt, og kunne ha dei som ei rettesnor i arbeidet sitt»

Empirien kan tyde på at dei forfakta verdiane som ein har vald å legge til grunn for organisasjonen sitt arbeid har fått ein funksjon i organisasjonen. Det er på linje med slik Bang (2011) omtalar det, blitt lagt til grunn for arbeidet organisasjonen gjer, og det er noko ein er bevisst på nærast i det daglege. Ein kan slik sett også diskutere om dei forfakta verdiane er så innarbeid, og at ein har hatt ei slikt fokus på dei at dei har blitt ein del av bruksverdiane til organisasjonen. Schein (1987) har argumentert for at dersom forfakta verdier stemmer overeins med bruksverdier kan dette føre ei gruppe saman og gje ein misjon til arbeidet. Ein kan anta at det for fleire i organisasjonen er blitt slik at ein opplev ein samanheng mellom det som er forfakta og korleis ein brukar, eller operasjonaliserer verdiane, ut i frå måten dei beskriv dette på. Fleire peikar til dømes på at dei er retningsgjevande, som ein kan trekke parallellar til det Schein (1987) nemner om misjon for arbeidet. Dette kan vidare understøttast av ein uttale frå Informant 9, som har ei mellomleiarstilling i ei sentral eining i organisasjonen:

«Vi jobbar veldig bevisst med verdiane, og eg oppleve at dei har ein betydning og at dei er veldig etablerte. Dei famnar jo også godt tidsånda, og dette med kompetanse er jo eit utruleg viktig element i ein organisasjon som vår. Vi kan ikkje vere ein kunnskapsorganisasjon som vi er, utan å vere kompetente. Vi brukar jo også verdiane aktivt ved å snakke om dei, og uttrykke at dette er verdiane våre, og vi prøver å ha eit arbeidsmiljø som gjenspeilar verdiane. Så dei ligg jo under for det vi gjer og eg tør i alle fall å hevde at vi lev etter verdiane våre.»

Ein annan uttale som kan tyde på noko av det same er frå Informant 7:

«Eg tenkjer at berekraft er eit ord folk kjenner seg veldig igjen i. Der stemmer det overeins mellom uttalt verdi og opplevd verdi. Altså, vi jobbar med berekraft i alt vi gjer, så det er truverdig.»

For ein offentleg organisasjon, slik fylkeskommunen er, kan ein også sjå nærare på om ein har bruksverdiar eller forfekta verdiar som kan sjåast i samanheng med det Vabo og Vabø (2014) omtalar som forvaltningsverdiar. Dei nemner til dømes openheit som ein slik verdi, fordi offentlege organisasjonar skal vere opne om korleis ein handlar. Dette er i tråd med verdien «open» som er nemnd eksplisitt som del av dei forfekta verdiane. Som informant 2 seier:

«Vi skal vere opne og transparente, og alt vi seier og gjer må tole dagens lys».

Også Informant 8, som er øvste leiar i organisasjonen trekk fram dette med openheit:

«Vi har hatt nokon krevjande saker i media, men vi har heile tida vore bevisst på at vi skal vere opne og vise korta våre. Då bygger vi tillit. Openheit skapar tillit».

Dette med tillit er også eit viktig poeng å trekke fram, då dette er noko ein har eit tydeleg fokus på frå Kommunal- og distriktsdepartementet si side gjennom tillitsreforma (2022).

Andre forvaltningsverdiar som Vabo og Vabø (2014) nemner er fleksibilitet og responsivitet, som knyt seg til det å tilpasse seg og levere på tenestene ein skal levere på uavhengig av skifter i omgjevnadane. Dette kan ein sjå i samanheng med ein uttale frå Informant 5, som nemner:

«Eg opplev at organisasjonen er veldig framoverlent, vi vil noko, og dette med å fornye seg og vere med på endring, det er noko som betegnar organisasjonen».

Her kan ein argumentere for at dette teiknar eit bilde av ein organisasjon som har element av fleksibilitet i som del av si verksemd. Vidare kan ein også trekke fram ein uttale frå Informant 7:

«Det begynne å teikne seg eit bilde av at vi er ein organisasjon der våre aktivitetar skjer i respons til ting. At dette må vi gjere, så derfor gjer vi det. Det blir litt frå case til case basert, og at vi har ei oppleving av at vi kan snu oss fort rundt og fikse ting, men samtidig blir da andre oppgåver vanskeleg å prioritere».

Eit slikt utsegn kan tyde på at ein har innarbeidd ein responsivitet i måten fylkeskommunen agerer på, men at dette samtidig kan gå ut over andre oppgåver ein bør prioritere. Dette med fleksibilitet og responsivitet er ikkje uttalte verdiar, som ein kan sette i samanheng med forfekta verdiar (Bang, 2011). Samtidig kan ein argumentere for, via empirien, at dette er noko som ligg til grunn for organisasjonen, og som er ein del av måten ein agerer på. Dette kan såleis sjåast på som ein del av det Bang (2011) omtalar som bruksverdiar.

Med utgangspunkt i Schein (1987) sine nivå av organisasjonskultur vil ein kunne hevde at det er fleire moment frå denne som peikar mot at verdi-nivået kjem tydeleg til uttrykk, både gjennom intervju og forfekta verdiar i formelle dokument. Vidare kan ein også argumentere for at dei forfekta verdiane (Bang, 2011) har vert lagt til grunn for arbeidet i organisasjonen, samt at dei til dels er innarbeid i så stor grad at dei kan sjåast som bruksverdiar. I tillegg er det mogeleg å identifisere andre bruksverdiar som skil seg frå dei forfekta verdiane, som også vert nytta i som del av verdigrunlaget for organisasjonen.

5.1.2. Aktiv bruk av artefakter

Artefakter vert av Schein (1987) omtalt som det øvste og mest synlege nivået av ein organisasjonskultur. Ein kan dermed anta at det vil vere mogeleg å finne trekk og faktorar som peikar mot å vere artefakter, gjennom svar frå intervju som er gjennomført. Informant 3 seier til dømes:

«Vi har produsert masse rollups og visuelle ting, det vi kallar artefakter, og det har hatt ein betydning for å bygge kultur fordi det synleggjer fylket på ulike måtar»

Vidare seier informant 2:

«I forkant samanslåinga var det laga nokon enkle effektar som nøkkelband, vassflasker og buffar, som vart sendt ut til alle tilsette. Så kan ein jo sei at det er en

liten ting, og spørje seg i kor stor grad det tilsette føler noko tilhøyrse gjennom det. Men kva om ein ikkje gjer det? Då vil du i alle fall ikkje kjenne på det. Så det var ein bevisst handling frå prosjektgruppa si side, for å på ein måte forberede dei tilsette».

Informant 5 trekk fram eit viktig fylkeskommunalt symbol:

«Eg likar veldig godt fylkesvåpenet vårt fordi eg kjenner meg igjen i det. Det er noko av det eg forbinder fylket med, det er fjord og fjell, og tydelege linjer. Så tenkjer eg at dersom ein brukar slike visuelle uttrykk så skapar det eit fellesskap».

Informant 8 tydeleggjer føremålet med fylkesvåpenet:

«Fylkesvåpenet er jo meint for å famne og samle alt, og for å skape ein felles identitet».

Momenta som er trekt fram frå intervjuet her kan ein omtale som det Bang (2011) omtalar som materielle uttrykk. Ein nyttar fysiske objekt og symbol for å signalisere og uttrykke noko, og det framstår som om ein i denne fylkeskommunen har nytta slike uttrykk som eit ledd i det å skape ein oppslutning og ein felles identitet knytt til den nye organisasjonen. På same tid kan ein argumentere for at slike fysiske objekt også er en del av ein slags merkevarebygging ovanfor omverda ved at ein profilerer organisasjonen gjennom objekta. Innan det ein kan seie er materielle uttrykk kan ein også trekke inn fysiske strukturar, som til dømes bygg. Fleire av informantane har også hatt fokus på dette. Informant 8 seier for eksempel:

«Det er ikkje tvil om at med fylkesbygga, det at vi jobbar med meir opne løysingar det er nettopp for å bidra til, og støtte opp under det å bruke kvarandre sin kunnskap på ein best mogeleg måte. Så reint fysisk er bygga eit grep for å bidra til den strukturen vi ønskjer å bygge opp under, og så å ha sterk, god kompetanse, og bruke den kompetansen på tvers, det vil seie å jobbe saman».

I fleire av kontorbygga til fylkeskommunen har ein altså anten bygd nytt, eller bygd om, og bygga har fått eit meir opent uttrykk og ein har innreia med opent kontorlandskap som skal bidra til auka samarbeid, og dermed også auka kompetanse. Her trekk ein også ein samanlikning med dei vedtekne verdiane open og kompetent (Vestland fylkeskommune, 2023), og ein kan slik sett seie at ein forsøker å uttrykke verdiane ein ønskjer å leggje til grunn for verksemda også gjennom fysiske strukturar. Om ein lukkast med det er ein annan sak, og eit utsegn som uttrykker noko usikkerheit kytt til det er frå informant 6:

«Ein må ikkje undervurdere viktigheita av denne felles identiteten. Og det som vert spennande å sjå no er kva som skjer med det nye fylkeshuset, for det vil sannsynlegvis få ein heilt eigen profil, som er litt fjerna frå fylkeskommunen fordi det er eit bygg som skal stå på egne bein. Så eg er litt ambivalent i forhold til det. Eg forstår poenget med at det skal ha ein eigen profil, men samtidig kan det gå på bekostning av det fellesskapet ein forsøker å bygge i fylkeskommunen».

Det kan vere viktig å nemne at fylkeskommunen som vert undersøkt her er stor i utstrekning og har ein desentralisert struktur, med fleire kontorbygg spreidd rundt i fylket, men med eitt hovudkontor i den største byen. Det er dermed ikkje gitt at måten nokon av bygga er utforma vil gje ei samla oppfatning av kva fysisk uttrykk fylkeskommunen har. På den andre sida kan det også fungere som eit signalbygg som alle i organisasjonen kan utvikle eit forhold til, og at det gjev ein form for fellesskapsoppleving. Dette med å bygge fellesskap er noko fleire av informantane har vore opptekne av, og eit moment som kan vere interessant å trekke fram i den samanhengen er korleis ein har utvikla og brukar ein felles grafisk profil. Noko ein kan omtale som ein kan sjå i samheng med det Bang (2011) kallar strukturelle uttrykk, som til dømes kan vere prosedyrar som gjentakast jamleg og kommuniserer det same kvar gong. Informant 7 seier blant anna:

«Den grafiske profilen er eg kjempetilhengar av, den har vert veldig vellykka, eg veit ikkje om den gjenspeila verdiane, men den er veldig moderne og tydeleg. Og på grunn av covid har streaming av politiske møter har vert veldig bra for publikum, og for tilsette. Særleg no når vi er så desentralisert som vi er så skjer dei politiske møta ofte geografisk ein heilt annan stad enn der tilsette er, og dei kan ikkje berre stikke ned i utvalssalen. Så det har fungert heilt ekstremt bra med dei digitale møta. Det er meir openheit, meir opent og modig ».

Informant 9 nemner noko tilsvarende:

«Den grafiske profilen er litt leiken, og den har ganske freshe fargar. Så den er litt open og framtidretta. Og eg synest vi er ganske flinke til å bruke den profilen, vi er veldig bevisst på det hos meg i alle fall. Det synest eg er veldig viktig, og det er eit element i det å bygge ein felles plattform».

Informant 6 er inne på noko av det same når det gjeld fellesskap og identitetsbygging:

«Eg synest det er viktig å bygge ein identitet. Vi er kanskje ikkje tydelege nok på at når ein er i møter med eksterne, så skal du bruke en av våre standardbakgrunna, noko eg tenker er eit heilt rimeleg krav. Når du er på interne møter er det kanskje

ikkje like viktig, men det er litt viktig likevel, for å bygge den fellesfølelsen, som er viktig for å bygge kulturen. Det blir jo ikkje felles ved å seie at noko er felles. Her er det «seeing is believing». Så dette med branding og å bygge ein felles merkevare er kjempeviktig».

Dei tre informantane er her inne på nokre poeng i knytt til det ein kan kalle strukturelle uttrykk (Bang, 2011), som både synleggjer at slike uttrykk kan vere ein markør for ein synleg del av ein organisasjonskultur, men også at det kan nyttast som eit ledd i det å etablere eit fellesskap. Bang (2011) omtalar at slike uttrykk kan bere i seg og bidra til å oppretthalde ein kultur, og dei kan både vere bestemt av leiinga, eller oppstå tilfeldig men fungere så godt at det vert oppretthalde. Ein kan argumentere for at ein har eksempel på begge deler her, ved at den grafiske profilen er noko som er leiarstyrt, og som ser ut til å fungere som ein positiv fellesskapsmarkør. Samtidig har ein grunna ein tilfeldigheit (pandemi) gjort tilgjengelegheita til politiske møter enklare, noko som kan opplevast som eitt ledd i å vere meir open med omgjevnadane, og er i tråd med verdiar fylkeskommunen ønskjer å uttrykke. Dette med at meir opne digitale møter kan ein også tolke som det Bang (2011) nemner som eit åtferdsuttrykk.

Eit anna moment Bang (2011) trekk fram er verbale uttrykk. Korleis ein organisasjon uttalar seg kan seie noko om organisasjonskulturen. Dette kan ein i den på den eine sia omhandle uttalte verdiar og visjonar, som vi allereie har vore inne på knytt til underkapittelet knytt til verdiar. Ein kan også gjere desse synlege og minne både tilsette, og omgjevnadane om dei ved å synleggjere desse ulike stadar i organisasjonen. Informant 2 uttalar til dømes:

«Eg trur folk huskar verdiane våre, og det kan ha samband med at vi har laga plakatar med dei som står fleire stadar, blant anna på alle kontorbygga våre. Her på bygget eg sitte så ser eg dei fleire gongar i løpet av ein dag. Så eg oppleve at dei er i bruk. Og på plakatane er det fleire underpunkt til kvar verdi med kva vi legg i å vere å vere open, kompetent eller modig».

Eit anna moment er slik Informant 8 trekk fram om måten fylkesordføraren omtalar organisasjonen:

«Eg kan jo sei at eg synes fylkesordføraren er ein god ambassadør for oss. Når han reiser rundt så kallar han oss ikkje byråkratar. Han leiar ein organisasjon av samfunnsutviklarar. Det er hans tilnærming og det synes eg sett ei god ramme for oss».

Momenta som både informant 2 og 8 er inne på her kan ein argumentere for at kan sjåast på som verbale uttrykk slik Bang (2011) omtalar desse. På den eine sida verkar det å vere ein tanke bak at dersom ein repeterer og synleggjer eit verdigrunnlag ein ønskjer å sette fokus på, så kan det vere bidragsytande til å arbeide det inn i organisasjonen, og at ein prøva å skape samanheng mellom vedtekne verdiar og uttrykte verdiar. På den andre sida kan måten fylkesordføraren (som er politisk vald for ein periode) omtalar dei tilsette på, stille fylkeskommunen i eit positivt lys, samtidig som det fortel ein historie om kva fylkeskommunen er til for. I tillegg synleggjer dette ein eigen sjargong som er kjend for dei som arbeider i og med fylkeskommunane, noko som knyt seg til at fylkeskommunane etter regionreforma har fått tydeleggjort si rolle som samfunnsutviklar (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019).

Når det gjeld artefakter tyder empirien på at det er mogeleg å trekke fram fleire artefakter som er synleggjort for både organisasjonen i seg sjølv, og som også vil vere synlege for omgjevnadane. Det framstår også som om ein har nytta ulike fysiske objekt, strukturar og visuelle og verbale uttrykk som ledd i det å forsøke å byggje eit fellesskap og ein felles identitet i den nye samanslåtte fylkeskommunen.

5.1.3. Forståinga av å arbeide desentralisert som grunnleggande antakelse

Nedst i tre-nivå modellen til Schein (1987) ligg det han har vald å kalle grunnleggande antakelsar. Dette kan vere oppfatningar og handlingsmønster som ligg ubevisst, og som ikkje er synlege på same måte som verdiar og artefakter. Bang (2011) omtalar desse antakelsane som ein «autopilot», noko ein gjer utan nødvendigvis å tenkje på det. Grunna at det grunnleggande antakelsane kan vere noko ein er ubevisst, og som er skjult så er dette noko som kan vere vanskeleg å undersøkje (Schein, 1987). Det er likevel interessant å gjere eit forsøk, og det kan tenkast at det kan vere uttalar frå informantane som kan peike ein retning på noko som kan ha preg av å vere slike grunnleggande antakelsar.

Eit moment som fleire av informantane har nemnd er det at fylkeskommunen er ein desentralisert organisasjon, med kontor og aktivitet over større delar av fylket. Fleire nemner også at ein har ein relativt brei oppgåveportefølje, noko ein opplev at påverkar organisasjonen. Informant 2 nemner til dømes:

«Vi er en ganske stor og fragmentert organisasjon, og då tenkjer eg på at vi har fleire sjølvstendige einingar. Så om du kom frå den eine eller den andre tidlegare fylkeskommunen, om du er tilsett med den vidaregåande skulen, eller den

vidaregåande skulen, eller om du er på den eine eller den andre avdelinga, det gir visse særigenheiter».

Informant 4 trekk vidare fram:

«Vi er jo ein veldig desentralisert organisasjon, så det er i alle fall noko som påverkar organisasjonen».

Informant 3 er også inne på noko av det same:

«Vi tener ein region med folk som skal bu på bygdene, og som gjerne ønska å fortsette å bu slik. Då må det bli synleg at fylkeskommunen blir driven frå nord til sør. Vi skal etterstreve, og ha ein balanse i ressursbruken og kvar ressursane går».

Slik informantane legg omtalar at ein har ein desentralisert struktur, og er spreidd over fleire geografiske og faglege einingar så kan ein argumentere for at dette er eit ubevisst trekk ved kulturen ettersom det omtalast på ein måte som at «slik der det berre». Ein er eit stort fylke, og ein må vere spreidd. Dersom ein ser uttalane opp mot Bang (2011) så kategoriserer han grunnleggande antakelsar i to grupper, der den eine knyt seg til korleis ein organisasjon løyser interne problemstillingar. I det perspektivet kan ein hevde at sidan fylket er stort og spreiddbygd, så må ein organisasjon som skal levere tenester i heile fylket tilpasse seg dette og dermed vere desentralisert.

Den andre gruppa Bang (2011) kategoriserer grunnleggande antakelsar etter handlar om korleis ein organisasjon løyser eksterne problemstillingar. Det har tidlegare i dette kapittelet vore nemnd eit moment knytt til fylkeskommunens rolle som samfunnsutviklar. Dette er noko fleire informantar har nemnd i løpet av intervjuet. Informant 3 uttalar til dømes:

«I veldig få ord kan ein jo sei at fylkeskommunen utviklar denne regionen vi er i. Det er noko som i grunn alle kan kjenne seg igjen i. Det betyr at det eg gjer i min organisasjon handlar om å utvikle fylket».

Informant 8 utdjupar dette:

«Frå min ståstad så føler eg at vi har tatt til oss rolla som samfunnsutviklar. Det er ein av pilarane vår rolle bygger på. I det ligg det at vi skal vere strategiske, vi skal involvere og vi skal sette retning. Så den føler eg pregar oss, og eg føler at organisasjonen har tatt til seg at vi skal ein pådrivar for utvikling i regionen vår».

Desse uttalanene kan signalisere at ein har teke inn over seg det noko av det som var grunnlaget for fylkessamanslåingane, at ein skal leggje større vekt på samfunnsutviklarrolla (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019), noko som har vore eit signal frå statleg side, og som ein i tråd med Bang (2011) kan sjå på som ei ekstern problemstilling, eller ein kan kalle det eit eksternt press. Ein har likevel teke dette inn over seg, og ein legg det til grunn for verksemda si verksemd.

Såleis kan ein argumentere for at fylkeskommunen har nokre grunnleggande antakelsar (1987), knytt til, og utvikla etter både interne og eksterne påverknadskjelder (Bang, 2011). Ein har etablert og vil oppretthalde ein desentralisert struktur fordi ein er eit stort fylke og må levere tenester over eit stort geografisk område. Ein har også fått ein tydeleg retning og føremål frå statleg hald, som kan vere med å påverke korleis organisasjonen vert driven og kva ein fokuserer på. Så kan ein argumentere for at dette i større grad har preg av å vere strukturelle mekanismar (Jacobsen & Thorsvik, 2019), som ikkje har noko med organisasjonskultur å gjere. På den andre sida kan ein også argumentere for at strukturelle trekk ved ein organisasjon også har ein påverknad på kulturelle trekk (Bang, 2011).

5.2. Å arbeide med organisasjonskultur i ein endringsprosess

Tidlegare i denne oppgåva er det klargjort at endringsprosessen ein ser nærare på i denne oppgåva er ein samanslåingsprosess der to fylkeskommunar har blitt slått saman til ein. Samanslåinga var ei planlagd endring (Jacobsen, 2018), og den vart initiert og vedteke av Regjering og Storting, i forbindelse med Regionreforma (2017). Korleis leiarane i fylkeskommunen har opplevd å vere med på endringsprosessen, om dei har hatt høve til å påverke og utøve leiing, og korleis ein arbeidd med leiing kan derfor vere interessante moment å drøfte.

5.2.1. Ulike fasar i samanslåingsprosessen

Ein endringsprosess vil bestå av ulike fasar. Jacobsen (2018) skisserer til dømes tre fasar i ein slik prosess, opptiningsfasen, der ein førebur endringa, gjennomføringsfasen, der ein gjennomfører endringa i praksis, og nedfrysingsfasen, der ein stabiliserer og landar endringsprosessane. I samband med endringsprosessen som vert undersøkt her kan ein argumentere for at opptiningsfasen var i perioden frå Stortingsvalet i 2013, der det nye fleirtalet utarbeidde ei stortingsmelding (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2016) der ein argumenterte for, og la grunnlaget for arbeidet med nye fylkeskommunar.

Via vedtak om samanslåing i dei gamle fylkestinga i 2017 (Hordaland fylkeskommune, 2017; Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2017) og fram til samanslåinga vart formelt gjennomført, frå 01.01.2020. I etterkant av vedtaka i dei gamle fylkestinga var det gjort eit omfattande førebuingarbeid for å førebu gjennomføring av samanslåinga, der ein hadde ein gjennomgang av dei gamle organisasjonane, og klargjorde korleis den nye organisasjonen skulle vere (Nye Vestland fylkeskommune, 2019b). Ut i frå informasjon frå informantane og interne dokument er inntrykket at ein i stor grad var godt førebudd på samanslåinga, og at dei strukturelle og formelle elementa (Jacobsen, 2018) vart på plass i forkant av samanslåinga, eller kom på plass kort tid etter samanslåinga, her illustrert av informant 8:

«Eg trur mange opplevde at 2019 var eit ganske krevjande år, og kanskje også eit stykke inn i 2020. Vi skulle jo ha system og rutinar på plass. Det var anskaffelser som måtte gjerast, og det låg eit hastemoment i en del av dei prosessane. Men frå min ståstad så fall brikkene på plass. Når eg sitter med det store og det heile, og skal handtere dette ovanfor det politiske, så er mitt utgangspunkt at veldig mykje var løyst og på plass til vi starta 01.01.2020».

Der ein på den eine sida kan argumentere for at opptiningsfasen var i frå diskusjonane om fylkeskommunane oppstod etter stortingsvalet i 2013, til iverksettinga 01.01.2020. På den andre sida kan ein med utgangspunkt i utsegna frå informanten argumentere for at gjennomføringsfasen starta ei tid før 2020, særleg når ein ser på dei formelle elementa i ein organisasjon (Jacobsen, 2018). Så kan ein vidare diskutere om ein kan oppfatte gjennomføringsfasen på ulike måtar avhengig av kva organisasjonsmessige element ein studerer. Organisasjonskultur kan seiast å vere del av ein organisasjon sine uformelle element, og endringar i dei uformelle elementa kan ta lenger tid (Jacobsen, 2018). Nokre utsegn frå informantane kan peike mot at ein framleis er i ein gjennomføringsfase når det kjem til organisasjonskultur, informant 1 seier til dømes:

«Når det gjelder organisasjonskultur så er det ikkje sånn at ein ikkje har gjort noko, for det har vore både samlingar og leiarutviklingsprogram som har hatt element av organisasjonskultur ved seg, og det vart jobba en del med i 2019 for å forberede organisasjonen, så det har vert gjort en del. Men det er vanskeleg å beskrive den, og eg trur ein del av arbeidet med den ligger framfor oss no».

Informant 6 seier

«Eg oppleve vel det at å bygge ein felles kultur tar såpass lang tid at eg veit ikkje om vi er der endå.

Informant 9 trekk også fram element som kan tolkast som at ein framleis er i ein gjennomføringsfase:

«Retninga er jo satt. Vi skal bli en samla fylkeskommune og vi skal bygge en samla fylkeskommune med alle elementa det inneheld, både med kultur og praksis. Vi har hatt mange samlingar på tvers, nettopp for å bygge ned det gamle og finne nye måtar å jobbe på. Og det held vi på med framleis».

Ut i frå desse utsegnene kan ein tolke det slik at ein knytt til utvikling av ein felles organisasjonskultur er i gjennomføringsfasen, der ein framleis arbeider med denne og at dette vil ein halde fram med. Det er ikkje unaturleg at det er slik, og det er i tråd med det Jamil (2014) seier om at djupe kulturelle endringar går sakte. Ein en såleis ikkje komen til det nedfrysingsfasen (Jacobsen, 2018) når det gjeld organisasjonskultur, sjølv om ein kan argumentere for at når det gjeld dei strukturelle elementa så er organisasjonen relativt godt etablert.

5.2.2. Korleis har samanslåingsprosessen blitt leia?

Prosessen med å slå saman fylkeskommunar var ein prosess som var initiert og i innleiande fase styrt frå sentralt hald, det vil seie frå Regjering og Storting, gjennom regionreforma (2017). Dersom ein ser dette opp mot det Jacobsen (2018) som anten «top-down» eller «bottom-up» strategiar for leiing så kan ein anta at ein «top-down» strategi er den mest nærliggande å leggje til grunn når ein ser på samanslåingsprosessen mellom fylkeskommunane. Denne «top-down» strategien kan ein også omtale som strategi E (Jacobsen, 2018), og dette er ein strategi som vert nytta når ei endring i stor grad er leiarinitiert og leiarstyrt. Ein kan diskutere kven som styrer å leiar prosessane når det kjem til politisk styrte organisasjonar. Avgjerdene vert ofte tekne av politikarar, anten det er på nasjonalt eller regionalt nivå, medan ein kan argumentere for at sjølv endringsprosessen og gjennomføringa av endringa må gjerast av dei administrativt tilsette. I endringsprosessar i offentlege organisasjonar har ein også eit sett rammer å førehalde seg til, slik informant 1 illustrerer her:

«Der er veldig lite verktøy som gjer at du kan tilpasse organisasjonen. Du er veldig bunden av rammer, og det er veldig rigid. Endringsprosessar i offentlig forvaltning er veldig rigide. Det er spennande, men også veldig utfordrande fordi det er så

mange kryssande omsyn. Det er mykje krysspress og mykje interessekonfliktar mellom ulike områder».

Slik informanten er inne på var det krevjande å vere leiar i endringsprosessen, og ein kan tolke svaret slik at dette kjem av at ein har relativt stramme rammer for korleis endringa skal skje, med liten mogelegheit til å gjere spesielle tilpassingar. Dette inntrykket kan ein også få ved å sjå på ulike interne dokument knytt til samanslåingsprosessen (Nye Vestland fylkeskommune, 2019b). Informant 7 har eit utsegn om endringsprosessen som kan utdjupe dette:

«Det var gjevande, men også fullstendig utmattande. Det var eit par års tid der ein som leiar hadde 2 jobbar, ein i den gamle organisasjonen, og ein i den nye. Ein skulle både halde drifta i gang, og jobbe i samanslåingsprosjektet. I forhold til å påverke prosessane tenkjer eg at det var både og. Det var jo i stor grad implementering av avgjerder som var tatt heller enn påverking».

Informant 9 er inne på noko av det same:

«Eg opplev at vi leiarar har hatt stor mogelegheit til å påverke gjennomføringa av endringane. Dersom ein med endringa meiner samanslåinga, så absolutt stor mogelegheit til å påverke, spesielt eiga eining. Så eg trur leiarar har vore dei sentrale i å bygge organisasjonen»

Slik både informant 7 og 9 beskriv det kan det tolkast som at ein opplev at ein har hatt mogelegheit til å påverke korleis endringar skal gjennomførast og implementerast på si eining. Men samtidig at avgjerdene for kva endringar som skal gjerast er tekne lenger oppe i systemet. Dette er moment som peikar mot ein «top-down» strategi for å komme i gang med, og styre endringsprosessen. Voet et. al. (2015) synte også at ein grunna kompleksiteten i offentlege organisasjonar ofte vert tvungen til å nytte ein slik «top-down» metode når ein skal gjennomføre ei endring. Eit utsegn frå informant 4 underbyggjer dette momentet:

«Det har vert heftig, det kan eg sei. Det heftigaste var sjølv sagt før vi slo oss saman, der ein skulle ha gåande ein gammal organisasjon, samtidig skal du rigge noko nytt. Og eg skulle rigge noko nytt og stort. Det påverka alt i frå post og arkivteneste. Det påverka dei som jobba med lønn, budsjett, rekneskap, HR, alle dei funksjonane der. Så 2018-2019, 2019 spesielt var eit heftig år. Så handla det også om korleis det skal knas saman. Den nye leiargruppa, både på avdelingane og toppleiargruppa. Så klart det er krevjande prosessar, det er det».

Empirien tyder på at leiarane, uavhengig av kva leiarnivå ein er på har opplevd det som krevjande å vere med på endringsprosessen. Samtidig kan det verke som dei, illustrert av informant 4 her, har hatt fokus retta mot dei formelle elementa, som struktur og system, slik Jacobsen (2018) beskriv dette, noko som også er i tråd med ein «top-down» strategi. Med eit slikt perspektiv vil ein ikkje ha eit like stort fokus på dei uformelle elementa, det til dømes organisasjonskultur sorterer under. Å arbeide med desse elementa vil i større grad komme når dei formelle elementa er på plass, og endring i uformelle element, som djupe kulturendringar vil krevje meir tid (Jacobsen, 2018). Dette er også i tråd med antakelsen i førre delkapittel, at ein framleis er i ein endringsfase knytt til organisasjonskulturen.

5.2.3. Leiarane sin funksjon som «statsmenn» – å leie med verdier

Organisasjonar kan leiast ulikt, og leiarar har ulike leiarstilar. Som Jacobsen og Thorsvik (2019) har omtalt er verdibasert leiing eit leiarperspektiv som har aktualisert seg meir og meir. I denne oppgåva er fokus sett på organisasjonskultur, og som vi har vore inne på har verdier ei sentral rolle i ein organisasjonskultur. Det som også er interessant er om leiarane har hatt eit bevisst forhold til å korleis ein leiar, om verdiane er nytta aktivt i den samanhengen, og om ein såleis kan seie at leiarane har fungert som «statsmenn» (Selznick, 1997). Noko som også kan vere eit interessant paradoks å sjå nærare på er at studien av Voet et. al. (2015) peika på at ein i komplekse offentlege organisasjonar i endringsprosessar ofte vert tvungen til å nytte ein «top-down» strategi for å gjennomføre ei organisasjonsendring. Ein «top-down» strategi kan ein også sjå i samheng med det Jacobsen og Thorsvik (2019) omtalar som transaksjonsleiing, med styring gjennom mål og middel. Medan ein studie av Holten og Brenner (2015) viste på si side at tilsette hadde ei meir positiv oppleving av ein endringsprosess når leiarane nytta ein transformasjonell leiarstil, ein leiarstil som er ein variant av verdibasert leiing.

I kor stor grad leiarane har nytta verdier som del av si leiarverksemd kan dermed vere interessant å sjå nærare på, og det kan vere nyttig å ta utgangspunkt i verdigrunnlaget som den samanslåtte fylkeskommunen har kome fram til. Informant 3 nemner noko interessant i den samheng:

«Eg oppleve jo at det er mange flinke folk som tar tak i det (les: verdiane). Når dei får beskjed om å leie ein prosess så henta du det fram, og tenkjer på kva som er det

overordna. Kva har toppleiinga sagt om retninga vi skal gå. Så starta ein der, og det trur eg ganske mange leiarar har gjort».

Informant 5 nemner også at verdiane vert tekne i bruk:

«Eg har ei oppfatning om at dei (verdiane) vert brukt. Eg oppleve at verdiane har vore inne i arbeid med retning og når vi skal sette mål for avdelinga. Eg har i alle fall brukt dei når det dukkar opp ulike problemstillingar eller dilemma. Så eg har ei oppleving av at vi er bevisst på verdiane i måten vi jobbar på».

Informant 6 er inne på noko av det same:

«Det er ikkje sikkert vi bruka kjempelang tid på det, men vi bruka det jo til alt vi driv med. Alt vi driv med heng saman med organisasjonen sitt samfunnsoppdrag, mål og verdiar. Vist du ikkje gjer det så helde du på med ting som ikkje treffe, og då helde du på med noko feil. Sånn at for meg er det viktig å bruke det, både i planlegginga og formidlinga vår».

Ut frå det informantane trekk fram her kan ein anta at dei til ein viss grad har nytta verdiar som del av sin måte å utøve leiing på. Dette kan ein sjå i samanheng med det Selznick (1997) omtalar som å fylle organisasjonen med verdiar i sitt verke, og ikkje berre administrere dei ulike arbeidsoppgåvene. I ein slik samanheng kan ein sjå på leiarane som «statsmenn» i og for sin organisasjon. Samtidig er det vanskeleg å tolke noko eksplisitt ut av leiarane sine uttalar om dette, ettersom ein som leiar kan vise til verdiar og visjon i ulike samanhengar, utan at det nødvendigvis seier noko om måten ein utøver leiing på. I den samanheng kan ein likevel trekke fram eit interessant moment frå informant 1:

«Eg er meir på denne medarbeidarskapstenkinga, altså at også medarbeidarane tar ansvar for seg sjølv, sitt område, sin motivasjon, sin relasjon til arbeidsgjevar, og den organisasjonen ein arbeider i, relasjon til kollegaer. Den tida med ein leiar som sitt på toppen og seier korleis ting skal vere, den ligg langt bak oss. Som leiar sitter du med eit ansvar, du skal sette ein retning, og så skal du ta avgjerder der det er nødvendig å ta avgjerder».

Dette sitatet peikar meir i retning av det vi kan omtale som verdibasert leiing (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Der ein i større grad spelar på følelsane til dei tilsette, ein sett ein retning for arbeidet, ein forsøker å inspirere, ein gjev rom for individuell tilpassing og gjev intellektuelt stimuli ved å jamleg gje medarbeidarar nye utfordringar. På den andre sida kan ein også sjå sitat som kan gje indikasjonar på nokre motsettingar til dette. Informant 7 nemner til dømes:

«Det er også ein organisasjon der ein er forsiktig med å delegere nedover. Det er ein kultur for å sjekke med nivået over. Det kan skyvast eit godt stykke opp i systemet, og det er kanskje noko som pregar oss som organisasjon. Det er jo eit resonnement bak, som er kvalitet og kontroll, at det beste er om nokon sitt på oversikta. Og kanskje det gjenspeilar ein oppfatning av at det er viktig at ting skjer likt på tvers. Der er kanskje ein filosofi bak det også».

Informant 4 har ein noko liknande uttale:

«Eg synst nok at til tider, så er vi litt vel byråkratiske i denne organisasjonen, på det som går på kva fullmakter vi som leiarar har for eksempel. Ting kunne gått smidigare dersom vi ikkje brukte så mykje tid på administrasjon, unødig administrasjon».

Det informant 7 og 4 er inne på her kan peike mot ein meir «top-down» måte å leie på, som ein kan trekke parallellar til ein transaksjonsbasert leiarstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Slik sett kan ein sei at empirien ikkje eintydig peiker mot at ein bestemt leiarstil er det som er gjeldande i denne organisasjonen. Ein kan anta at ulike personar vil ha ulike leiarstilar, og at det samtidig kan vere utfordrande å generalisere noko om kva leiarstil som vert lagt til grunn i store komplekse organisasjonar. Det er likevel tydeleg at fleire av leiarane har uttalar som gjev inntrykk av å plassere seg i retning av verdibasert leing. Det som empirien klart peikar på er at leiarane har opplevd det som krevjande å arbeide med endringsprosessen, og at dei opplev at mykje har vore styrt sentralt eller politisk, men at ein samtidig har hatt moglegheit til å påverke korleis endringane skal gjennomførast og implementerast i den eininga i organisasjonen som dei har ansvar for. Dersom ein ser dette i samanheng med Selznick (1997) kan ein anta at fleire av leiarane har hatt utfordringar med å administrere endringa og prosessane knytt til det på den eine sida, og ønsket om å fokusere på utvikling og å leie gjennom eit institusjonelt leiarskap med fokus på verdiar og visjon på den andre sida. Ein kan seie at leiarane har opplevd å stå i eit krysspress mellom utviklingsoppgåver og administrasjon i samanslåingsprosessen. Noko som igjen peikar tilbake til studien av Voet et. al. (2015) om at komplekse organisasjonar vert tvungne til å nytte ein «top-down» strategi i endringsprosessar.

5.3. Utvikling av organisasjonskultur i ein samanslått organisasjon

Når to organisasjonar slåast saman til ein er det rimeleg å påstå at organisasjonskulturen medlemmane i dei opphavelige organisasjonane opplev vil endre seg. Strand (2007)

eksemplifiserte nokre scenario der organisasjonskultur endrast, ved anten interne endringar eller ytre påverknadar. Regionreforma (2016), som er bakteppet for samanslåinga vi ser nærare på her kan ein kalle ein ytre påverknad då det kan kategoriserast som ei endring i samfunnsstrukturen (Strand, 2007).

5.3.1. Ny organisasjonskultur?

Korleis leiarane opplev at kulturen har endra seg, og om ein har ei oppleving av om det er skapt noko nytt og noko felles kan vere eit interessant moment å sjå nærare på. Informant 2 gjev eit innblikk i korleis ein tenkte om samanslåingsprosessen på eit generelt nivå her:

«Eg opplevde at han som var prosjektleiar for samanslåinga, han var veldig opptatt av i sin kommunikasjon og dialog med oss andre leiarar, at det no ikkje skulle vere slik at det store organisasjonen slukte den mindre. Og han var veldig tydeleg på oss at han meinte det var viktigare då at storebror måtte vise rausheit. I staden for å sei at det skal vere 80/20 i forhold til den store og den mindre, så meinte han at dei som kom frå den største organisasjonen vere raus nok til å sei at det skal vere meir 50/50. Så er det nok litt ulike opplevingar av det i organisasjonen. Men eg opplevde at vi hadde ein god prosess på det, og at det vart ein god blanding».

Informant 6 er også inn på noko av det same og trekk det i retning av kulturutvikling:

«Vi likar jo helst å beskytte det vi kjenner, og det trur eg begge leirane i litt for stor grad har gjort. Hadde ein klart å vere litt meir opne og lyttande, og vert litt meir flinke til å lære og erfare av kvarandre så hadde vi kanskje fått meir ein miks av begge. Men her trur eg dessverre kjøtvekta styrer. Eg trur kultur har mykje å bety. Du kjenne kanskje omgrepet «culture eats strategy for breakfast». Det er nok mykje sant i det. Kultur har veldig mykje å seie for korleis slike prosessar går og korleis resultatet blir. Du kan skrive det du vil, men eg trur kulturane i dei gamle organisasjonane teller mykje meir enn det som står skrive. Og det er ikkje noko i vegen med intensjonane i det som er skrive. Dei er veldig gode.»

Informant 7 har nokon liknande refleksjonar:

«Eg trur vi har klart å ta vare på en del gode ting frå begge organisasjonane og lære av det. Det har ikkje oppstått noko heilt nytt fundament, og det er definitivt eit preg av, det er ikkje til å stikke under ein stol at store delar av toppleinga og HR leiinga

er frå den største av dei gamle organisasjonane, og det har nok satt sitt preg på det».

Informant 8 tydeleggjer intensjonane i høve utvikling av kultur:

«Vi visste når vi starta dette arbeidet at vi lett kunne komme i ein situasjon der den store organisasjonen absorberte den mindre. Derfor har vi, så kan ein sikkert diskutere kor godt ein har lukkast, men utgangspunktet har vore eit ønskje om å bygge ein felles kultur med det beste frå dei to gamle fylka. Så det har vert ei bevisst haldning og innretning som har vert at vi skal jobbe for en felles kultur av dei tidlegare fylka. Så er det heilt naturleg at ein vil holde på det trygge, det kjente. Og historier har vi også med oss. Men dei er ikkje like dominerande som i den tidlege fasen, for det er jo lett at ein begynner med «slik gjer vi det hos oss»».

Informant 9 har nokon liknande refleksjonar, men trekk det også litt vidare til å tenkje utviklinga på lenger sikt:

«Tilnærminga var at ein skulle finne igjen kulturelle trekk frå begge, eller alle tre organisasjonane (les: inkl. delar av vegvesenet). Det har vi prøvd å jobbe for, men også for eksempel med eigen visjon og verdiar, som skal ramme oss inn, så når vi tenkjer framover no, så bygger vi kanskje det som blir vår måte å gjere ting på».

Empirien gjev noko ulike svar knytt til korleis ein opplev at kulturen har utvikla seg i etterkant av samanslåinga. Svare som er trekt fram her kan tyde på at ein har hatt ein intensjon om at ein skal bygge noko felles, og at ein har forsøkt på det. Likevel opplev nokon at trekk ved det som var den største fylkeskommunen i utgangspunktet har fått noko større plass. Om vi ser dette opp mot korleis Bang (2011) omtalar kulturutvikling i ein samanslått organisasjon kan svare tyde på at ein ligg nærast det ein kan kalle *nyskaping*, sjølv om dette ikkje kan seiast å vere eintydig. Nyskaping vil i denne samanhengen seie at ein kan sjå innslag frå begge dei gamle kulturane, men også heilt nye innslag. Så kan ein sjå nærare på kva moment som er viktig for å lukkast med ein integreringsprosess, og i det å skape ein ny organisasjonsidentitet (Bang, 2011). Det er til dømes å leggje frå seg «oss» og «dei» haldningar, og det kan vere at ein er bevisst det å skape ein balanse mellom dei samanslåtte organisasjonane, til dømes i høve maktfordeling. Det synes som om intensjonane har vore at ein skal få til ei form for balanse i høve ulike element frå dei gamle fylkeskommunane og inn i den nye, også knytt til kultur. Svare antydgar også at ein har hatt eit fokus på kultur i samband med

samanslåinga, noko som er i tråd med det Schraeder og Self (2003) omtalar som viktig å fokusere på for å lukkast med ei samanslåing.

Så kan ein også reflektere rundt kva faktorar som er sentrale i høve korleis ein kultur utviklar seg, og her trekk til dømes Bang (2011) fram omgjevnadane, menneske og innhaldet i arbeidet som viktige faktorar. Ein uttale frå informant 5 kan gje eit noko anna perspektiv:

«Kva er det ein seier? «Culture eats strategy for breakfast», så det er klart at kultur påverkar i seg sjølv. Og det er jo noko ein må vere bevisst på. Og kultur er jo noko som, det berre utviklar seg. Ein kan jo sette retning, og ein kan vere med å påverke. Men det er jo folka i organisasjonen som gjer til at det blir den kulturen det blir. Så det er eit langsiktig arbeid, det med å få til ein felles kultur for heile fylkeskommunen. Så vil det jo vere ulike kulturar frå avdeling til avdeling og geografiske plassar, så kultur er viktig å vere bevisst på».

Informanten trekk her fram eit viktig moment, som kanskje er sjølvst, men som det kan vere viktig å presisere. Det sentrale i høve å utvikle ein kultur, om det er ein skaping felles kultur i ein samanslått organisasjon eller utvikling av kultur i ein eksisterande organisasjon, så er det samhandling og kontakt mellom ei gruppe menneske. Noko som er ein sentral del av både Schein (1987) og Bang (2011) sine definisjonar av organisasjonskultur. Eit anna interessant moment i det informant 5 nemnde er dette med at ein kan utvikle ulike kulturar innanfor same organisasjon.

5.3.2. Ein kultur eller fleire subkulturar?

Som informant 5 var inne på i førre del av kapittelet kan det utvikle seg fleire kulturar innanfor ein organisasjon. Dette ser ein særleg i store og komplekse organisasjonar med vidt arbeidsfelt (Jamil, 2014). Bang (2011) utdjupar dette og beskriv at subkulturar kan utvikle seg i mellom til dømes ulike fagfelt, ulike geografiske inndelingar eller at det kan eksistere ulike kulturar i ein samanslått organisasjon. Empirien gjev inntrykk av at utvikling av subkulturar er noko leiarane har eit bevisst forhold til, og at ein er klar over at det kan utvikle seg, som informant 2 er inne på her:

«Eg kan jo få lyst å stille spørsmålet, har vi ein felles organisasjonskultur i organisasjonen? Eg skulle jo svart ja på det, men eg trur nok at det overordna svaret er at vi ikkje har ein felles organisasjonskultur. Og det har samanheng med

at vi er ein ganske stor og fragmentert organisasjon, men fleire sjølvstendige einingar».

Informant 4 utdjupar dette:

«Vi har forsøkt å bruke for eksempel allmøter og webinar og den type ting for å samle folk og ha nokre felles tema. Men mykje av kulturbygginga har eigentleg føregått på seksjons og einingsnivå. Vi er ei stor avdeling, og det er krevjande å bygge organisasjonskultur i ei så stor gruppe. Og så er vår avdeling veldig annleis enn andre. Vi er ein meir operativ avdeling. Vi har ikkje berre rådgjevarar som skriv rapportar, saker og brev. Vi har mange som jobbar operativt, og det pregar oss».

Det informanten er inne på her er at arbeidsmetodar og fagfelt påverkar korleis kulturen innanfor ei avdeling eller eining utviklar seg. Jacobsen og Thorsvik (2019) er inne på dette med at det fagfeltet ein spesialiserer seg på kan vere ein mekanisme som bidreg til utvikling av subkultur. Dei trekk vidare fram at når ein spesialiserer seg mot eitt fagfelt vil ein orientere seg mot dei delar av omgjevnadane som er relevante i høve fagfeltet ein har fokus på, noko som kan forsterke utviklinga av ein subkultur. Bang (2011) nemner at subkulturar kan verke både styrkande og avgrensande på kvarandre og organisasjonen. I denne samanhengen tyder empirien på at dette er eit moment ein har hatt merksemd mot. Som informant 9 er reflekterer rundt her:

«Det har vert forsøkt å få tak i, og finne vår veg, med utgangspunkt i ulike måtar å gjere ting på. Det er ikkje sikkert vi har en organisasjonskultur i fylkeskommunen, men vi har kanskje nokon gjennomgåande element som er viktige for oss. Men det er nok mange subkulturar, og slik vil det kanskje vere i ein stor og kompleks organisasjon».

Informant 4 nemner moment knytt til både fellesskap og subkulturar:

«Vi er vel komen ganske langt med samkøyring no. Men det er klart at vi jobbar annleis enn kva dei gjer på kultur, eller næring eller opplæring. Vi føle vel ikkje at vi har så mykje til felles sånn i det daglege arbeidet, for fylkeskommunen driv med så mangt. Då er det utfordrande å få det felles forståinga av kva som er viktig. Men det er nokre ting som ligg i botnen, om ein ser på verdiar og visjon. Dei er jo absolutt felles for alle, sjølv om vi har ulikt fagleg fokus.»

Informant 8 tydeleggjer at ein har vore bevisst på å forsøke å byggje eit fellesskap som rommar heile organisasjonen, også ulike subkulturar:

«Eg jobba tidlegare i ein annan organisasjon som var i ein ganske krevjande omstilling, der organisasjonen ikkje klarte omstillinga på grunn av at subkulturane i organisasjonen var så sterke at dei kom på kant med verksemda sin retning og utvikling. Sånn at kulturar som er i disharmoni med organisasjonens mål og utvikling, det er ein særdeles krevjande situasjon. Derfor har vi heile vegen tenkt at vi må gripe fatt i element som byggjer opp under fellesskapet og som byggjer opp under det som er samfunnsoppdraget vårt. Slik at alle enkeltdelane i organisasjonen skal ha ei oppleving av at ein er med på å levere på en del som inngår i det store samfunnsoppdraget vårt».

Dei nemnde sitata samt den øvrige empirien gjev inntrykk av at ein har vore merksame på at subkulturar er noko som kan, og truleg vil utvikle seg i ein så stor organisasjon, med så forskjellige fagfelt som ein fylkeskommune. Ein har ulike avdelingar, og ulike einingar innan dei forskjellige avdelingane, som arbeider med ulike fagfelt, og som arbeider på ulike måtar, og ein har valt å ha fleire kontorstarar rundt om i fylket. Dette er faktorar som i følgje Bang (2011) kan føre til utvikling av subkulturar. Ein har på same tid forsøkt å gje dei ulike subkulturane ein form for felles retning, her kan eit felles verdisett som vi har reflektert rundt i eit tidlegare delkapittel, vere ein fellesskapsmarkør, men også føremålet med organisasjonen gjev ein felles overbygning. For å understreke dette kan ein trekke fram endå eit sitat frå informant 8:

«Fellesskapet er jo at vi leverer tenester til innbyggjarane i fylket vårt. Og då er det jo å bygge ei ramme rundt det fellesskapet der som er viktig for oss. Vi bidreg alle på kvart vårt felt til å utvikle regionen».

At ein har hatt eit fokus på dette kan ha vore ein viktig faktor for at det i følgje empirien ikkje har vore nokon større uttalte konflikstar mellom ulike subkulturar. Det kan verke som om ein har lukkast med å etablere ein form for fellesskap, som dei fleste kan kjenne seg igjen i og føle tilhøyrse til.

5.4. Leiarane si rolle i utviklinga av organisasjonskultur

Det er ulike perspektiv på kor stor rolle leiarar har i øve utviklinga av ein organisasjonskultur. Schein (1987) meiner at leiarar har ei viktig rolle, og ein stor mogelegheit til å påverke korleis ein organisasjonskultur er. Dette er på grunn av posisjonen leiarar sitt i, og at ein dermed har makt til å påverke utviklinga på ulike måtar.

5.4.1. Leiarane sitt fokus på å byggje fellesskap

Empirien gjev nokre interessante innblikk i korleis leiarane har tenkt og handla når det gjeld utviklinga av kulturen. Det er tydeleg at ein har hatt eit fokus på organisasjonskultur, og at ein har arbeidd med den for å påverke utviklinga i ei viss retning. Ein kan likevel sjå at ein har hatt noko ulike fokus på det, og ein har noko ulike oppfatningar på kor stor innverknad ein som leiar har på organisasjonskultur. Til dømes seier informant 1 følgjande:

«Eg trur ikkje vi kan vedta ein organisasjonskultur. Den trur eg kjem gjennom dei avgjerdene ein tek, dei handlingane vi gjer og det arbeidet vi sett i gang. Og då snakkar eg ikkje berre om leiinga. Eg trur ikkje ein organisasjonskultur er leiarstyrt. Når det gjeld det å bygge kultur og drive organisasjonen i ein retning, der har vi eigentleg eit felles ansvar uansett nivå i organisasjonen».

Uttalen informanten kjem med her kan på den eine sida tolkast dit at det er avgrensa kor mykje ein leiar kan påverke, samtidig er det slik at leiarar ofte er dei som tek avgjerder og sett retning for det ein organisasjon fokuserer på. Som Schein og Schein (2017) er inne på så vil det leiarar er opptekne av og retter merksemd mot vere ein sentral mekanisme i høve å påverke utviklinga av ein organisasjon sin kultur. Informant 4 har nokre tankar som kan relaterast til dette:

«Du kan på ein måte ikkje vedta korleis ein skal ha det, men korleis ein skapar ein kultur handlar jo mykje om «korleis gjer vi det hos oss?» Ein ting er jo det vi har jobba med i forhold til rutinar og system, det formelle rammeverket. Men det handla og om kva vi fokuserer på. Korleis kommuniserer vi med dei tilsette? Vi har for eksempel prøvd å bruke intranett aktivt for å synleggjere kva vi jobba med for kvarandre, som eit ledd i å bygge fellesskap, ei felles forståing og felles kunnskap».

Ut i frå denne uttalen kan det sjå ut som ein har hatt eit særleg fokus på det å etablere eit fellesskap i organisasjonen. Noko også informant 8 er inne på:

«Vi har tenkt heile vegen å gripe fatt i ulike element som bygger fellesskapet og som bygger opp under der som er oppdraget vårt, samfunnsoppdraget vårt».

Ein anna mekanisme Schein og Schein (2017) trekk fram er om ein har ein bevisst rollemodellering og vegleing. Det vil seie at ein som leiar kan gå føre som eit godt eksempel. Informant 2 er inne på noko av dette:

«Noko vi var veldig bevisst på var at vi som leiarar har eit særleg ansvar for å gå forran med eit godt eksempel. At vi måtte heve blikket og tenke framover. At vi skulle vise at vi har tru på prosjektet og at vi respekterer og aksepterer kvarandre».

Både dette med bevisst rollemodellering, og kva leiinga rettar merksemd mot kan ein kategorisere innan det Schein og Schein (2017) kallar primære mekanismar for å påverke kultur. Empirien antyd at på desse punkta har ein hatt eit fokus som kan sjåast i lys av organisasjonskultur når det kjem til dette med å etablere eit fellesskap og ein felles forståing internt i organisasjonen. Denne tendensen til at leiarane har hatt eit slikt fokus kan vere noko ulik, og det er ulik grad av fokus på det, men samla gjev empirien inntrykk av at ein har vore merksam på nokon slike påverknadsmekanismar.

5.4.2. Pandemi – tilfeldigheitas hjelp?

Ein annan mekanisme innan det ein kan kalle primære påverknadsmekanismar omhandlar korleis ein reagerer på kriser (Schein & Schein, 2017). Tilfeldigheitene gjorde det til at organisasjonen måtte takle ein relativt stor krise ikkje så lenge etter samanslåinga, og dette vart ei ekstra utfordring leiarane måtte ta tak i og som påverka utviklinga av ein organisasjonskultur. Som informant 1 reflekterer rundt her:

«Det har vert såpass omskiftelege tider etter samanslåinga, at når det gjelder det å bygge felles kultur, så har vi nok gjort så godt vi har kunne. Men det er klart at når du har 2 år med pandemi og ein organisasjon som er prega av ein slags unntakstilstand. Det er ikkje nokon god måte å starte ein samanslåing på, med tanke på å utvikle ein felles kultur. Eg seier ikkje at det har vert negativt for organisasjonskulturen nødvendigvis, men vi fekk nokon utfordringar knytt til pandemien».

Det kjem klart fram av det informanten seier her at pandemien vart ei utfordring for fylkeskommunen når den kom. Informant 4 er inne på noko av det same:

«Du veit jo kva vi gjorde når vi hadde fungert i 2,5 månad. Då sendte vi alle på heimekontor med kvar sin PC, medan vi framleis var i ein oppbyggingsfase. Veldig mange som begynte hos oss i den perioden vart møtt med ein PC og sendt på heimekontor. Det påverka måten ein klarte å bygge ein felles kultur på, fordi at folk møtes ikkje. Vi hadde ikkje dei gode arenaene for det. Men samtidig er det mange som seier at pandemien viska vekk geografien».

Igjen kjem det fram at pandemien hadde ein tydeleg påverknad på mogelegheita til å byggje ein felles kultur. Samtidig nemner informanten eit moment i høve geografi. Dette momentet kan utdjupast av informant 2:

«Under pandemien var vi plutselig alle sammen like. Alle vart eit lite frimerke på skjermen. Det var veldig pussig, men samtidig trur eg at alle følte at ein vart litt meir likeverdige. Og det trur eg faktisk var med å hjelpe oss litt i ein viktig oppstartsfase. For eg trur at dersom vi hadde fortsett slik vi starta når vi hadde møter, med nokon få på eit av dei mindre kontora, og mange på eit anna kontor, og vi hadde gjort det over tid, då trur eg det kunne nært opp under den følelsen av å vere på utsida, at ein ikkje er likeverdig. Så i det store og det heile trur eg vi tente på det. Vist det først skulle komme ein pandemi var det bra den kom når den gjorde. For den var faktisk med å bygge oss saman, og så vart det ei oppleving av at vi hadde ein felles ytre fiende som vi sto saman mot».

Som informanten her er inne på hadde pandemien også nokon konsekvensar ein kan tolke som positive fordi det endra på nokon digitale arbeidsmetodar som potensielt kunne blitt ei utfordring. Informant 8 reflekterer rundt noko av det same:

«Det er jo sånn at av og til får du litt tilfeldigheitas hjelp. Sånn var det med covid. Kva gjer vi med det? Det gav oss nokon avgrensingar, men det gjev også nokon mogelegheiter, for eksempel med digitale verktøy. Vi kunne ha hyppige møter med kommunar og ulike andre aktørar. Så terskelen for å ta kontakt med kvarandre og samarbeide trur eg faktisk har blitt lågare gjennom det som har skjedd, og det betyr at vi har fått satt meir kraft bak samfunnsoppdraget og visjonen vår».

Det empirien gjev inntrykk av er at pandemien vart oppfatta som ein stor utfordring, og at ein mista nokon mogelegheiter knytt til det å møtast og samhandle fysisk, slik ein i utgangspunktet hadde planar om, bland anna for å bygge kultur. Samtidig tydar empirien på at det reduserte nokon geografiske skiljelinjer, og ein gjorde eit større sprang i høve digitalisering. Dette førte til at det vart lettare og tettare kontakt både internt mellom tilsette i fylkeskommunen, men også ekstern til ulike samarbeidspartar. Slik kan ein tolke pandemien som ei krise, som gjorde organisasjonen mottakeleg for påverknad (Bang, 2011). Organisasjonen måtte handle for å møte mogelege ulemper ved pandemien. Ein endra derfor nokon av arbeidsmetodane, og ein fekk eit anna fokus. Dette er moment som Schein og Schein (2017) trekk fram som mogelege mekanismar for påverknad på kulturen. Så vert kanskje utfordringa på lang sikt å ta vare på dei gevinstane ein kan seie at ein fekk gjennom pandemien, noko som også kan bli ei utfordring. Dette illustrerer informant 6 slik:

«Vi fekk ein veldig demokratisering av møteverksemda i pandemien. Og eg har inntrykk av at veldig mange fortsetter å jobbe på denne måten no i teams. Ein bruka nesten ikkje møterommet. Det er bra for felleskulturen og det er bra for likeverdigeita i møtet. Men så er eg spent på korleis det blir framover, med nytt stort fylkeshus, med store opne areal der det er vanskelegare å sitte i digitale møter utan å gå inn på eit anna rom. Og då må ein tilbake til møteromma».

Som illustrert her gjev enkelte av informantane inntrykk av at ein er urolege for at ein kan misse nokon av dei positive verknadane som pandemien hadde på organisasjonen, særleg knytt til møteverksemda. Slik sett er det eit ope spørsmål om pandemien har hatt varig påverknad på arbeidsmetodar, og dermed også på organisasjonskulturen, eller om dette vert ein forbigåande trend som historisk vil representere eit avvik frå normalen. Ein må i alle høve truleg ha eit bevisst forhold til det for å behalde nokon av gevinstane.

5.4.3. Å gjere noko saman?

I tillegg til dei nemnde primære påverknadsmekanismane har Schein og Schein (2017) også vist til eit sett med sekundære påverknadsmekanismar som leiarar kan ta i bruk for å påverke utviklinga av ein organisasjonskultur. Empirien har så langt gjeve eit inntrykk av at leiarane i denne fylkeskommunen har hatt eit bevisst forhold til organisasjonskulturen og vore merksame på utviklinga av denne. Dette synest også å gjelde slike sekundære påverknadsmekanismar også. Eit døme på det kan vere det informant 1 trekk fram her:

«Vi hadde jo ei stor samling for alle tilsette i fjor, og det skal vi ha i år også. Eg synes den tilnærminga med å prøve å gjere noko felles for heile fylkeskommunen, at ein samlar alle til eit felles arrangement, det er ein fin samordning som byggjer ein felles organisasjon. Det gjer noko med folk at ein treffast, så det synest eg var veldig bra».

Informant 5 nemner det same:

«Dei fellessamlingane, der føle ein jo ein veldig stoltheit tenke eg, når ein ser dyktige folk frå organisasjonen som står på scena, og ein synleggjere arbeidet som vert gjort rundt om i fylket i dei ulike avdelingane. Det handla litt om kva fylkeskommunen står for. Leiarar som takkar for innsatsen og slikt. Det gjev eit fellesskap, og ein ser mangfaldet. Så eg trur absolutt det er med å byggje noko, ja ein fellesskapsfølelse trur eg. Og så handla det om å sjå seg sjølv i ein større samanheng».

Slike samlingar og felles opplevingar er noko vi kan sjå i samheng med det Schein og Schein (2017) omtalar som seremoniar og ritual. Ein kan nytte slike seansar til å synleggjere kva ein ser som viktig i organisasjonen, vise breidda og skape eit samhold. Empirien syner vidare at det også er gjennomført regelmessige leiarsamlingar som fleire trekk fram som kulturbyggjande element. Blant anna informant 9 trekk dette fram:

«Leiarsamlingane har vore veldig viktige, der vi har samla veldig mange leiarar. Og det har jo vert for at vi skal mingle saman, høyre det same, sette den retninga for organisasjonen vi ønskjer, og så ta dette med tilbake og jobbe med det i eigne leiargrupper og team. Og vi har gjennomføre mange samlingar, også digitalt, som ledd i å bygge kultur og der vi har snakka konkret om organisasjonskultur. Vi hadde jo Henning Bang, som du kanskje kjenner? Som er god på leiarutvikling og kultur. Så vi har jobba med mange element knytt til organisasjonskultur og ikkje minst leiing».

I tillegg til dei store fellessamlingane har leiinga også hatt fleire leiarsamlingar som også har hatt eit kulturbyggjande element i seg, også med eit eksplisitt fokus på organisasjonskultur. Som informant 8 nemner har dette hatt eit klart føremål:

«Det vi har gjort bevisst dei siste åra er å jobbe for å bygge fellesskapet. Så derfor har vi gjennomført i fjor, og i år at alle avdelingane samlast for ei fellesskapsoppleving. Det å sjå at ein er ein del av noko. Du er ikkje ein liten avdeling om sitter ein eller annan stad, men ein del av eit fellesskap der mange arbeider for å løyse viktige tenester og mål. Så dei handlingane der har vore heilt bevisst for å bygge fellesskapet. Også med dei leiarsamlingane som har vore, at ein byggjer felles kultur og felles referansar. Så det har vore heilt bevisste steg for å bygge det store fellesskapet, og å bidra til at den synlege, tilgjengelege delen av organisasjonskulturen, den skal vi sette så sterkt preg på som mogeleg, men på ein naturleg måte».

Som informanten er inne på her har både fellessamlingar og leiarsamlingar vore konkrete og bevisste grep for, i første rekke byggje eit fellesskap som alle i organisasjonen skal kjenne seg som ein del av. I tillegg har ein også hatt konkret fokus på organisasjonskultur og nytta desse som eit ledd i å påverke utviklinga av kulturen slik ein ønskjer at den skal vere. Dette er moment som er i tråd med det Schein og Schein (2017) skriv om seremoniar og ritual, og korleis desse kan nyttast for å påverke kulturutviklinga. Det å gjere noko saman er også noko som står sentralt i høve det å utvikle organisasjonskultur generelt (Bang, 2011). Andre faktorar dei nemner som empirien også peikar mot at

fylkeskommunen har vore bevisst på er utforming av bygg og fasadar. Informant 9 reflekterer rundt dette:

«Noko av det eg trur kanskje vil utvikle seg er måten vi jobbar på, fordi vi skal endre den fysiske strukturen, altså vi skal jobbe på ein anna måte enn før fordi vi bygger om. Vi flyttar snart inn i nye fylkesbygg, der vi skal jobbe aktivitetsbasert. Så eg er litt oppteken av om det vil påverke kulturen vår. For det er eit ønskje at vi skal samspele og samskape i større grad enn kva vi gjer no. Ikkje at vi ikkje gjer det i dag, for det trur eg vi gjer i utstrekt grad. Og det trur eg vil bli eitt av dei bærande elementa i kulturen både som vi har, og som vi vil utvikle».

Dette kan tyde på at ein er relativt bevisst fleire av mekanismane ein kan nytte for å påverke kulturen (Schein & Schein, 2017). Tidlegare i kapittelet har vi vore grundig innom moment knytt til verdiane for organisasjonen. Dette er også element som kan nyttast som ein påverknadsmechanisme, dersom ein nyttar desse aktivt. Dei kan nyttast til å gje eit signal om korleis ein ønskjer at organisasjonen skal vere. Til dømes nemner informant 2:

«Eg trur at eksempelvis kommunikasjonsseksjonen, der trur eg nok dei meir aktivt nyttar verdiane. For eksempel at vi skal kommunisere opent og sannferdig. Og vi skal vere modige, og dei nyttar kanskje den verdien modig mest ved at dei utfordrar oss tilbake om at ein får seie det slik det er. At vi skal vere både opne og modige og alt vi gjer og seier må tole dagens lys. Og kanskje også HR seksjonen opplev eg som at dei nyttar verdiane meir aktivt og bevisst i ulike aktivitetar».

Her kan empirien tyde på at ein har nytta organisasjonen sine vedtekne verdiar aktivt i ulike samanhengar i arbeidet, og at desse kan ha fungert som retningsgjevande i ulike situasjonar. Om dette er noko som er gjennomgåande i organisasjonen, og det er noko leiinga fokuserer på kan også slike forfakta verdiar (Bang, 2011) nyttast som del av dei sekundære påverknadsmechanismane som leiarar kan nytte for å påverke organisasjonskulturen i ein bestemt retning (Schein & Schein, 2017).

5.4.4. Å leie med symbolske handlingar

I delkapittelet knytt til artefakter vart det drøfta ulike element knytt til fysiske objekt og uttrykk, noko også ulike symbol kan vere. I samheng med dette kapittelet skal vi sjå nærare på korleis leiarar kan leie ved hjelp av symbol. Strand (2007) trekk til dømes fram at leiarar både kan vere symbol i seg sjølv, dei kan leie gjennom symbolske handlingar, og

dei kan nytte fysiske symbol aktivt som ein del av sin måte å kommunisere å leie på.

Informant 5 trekk fram dette med at det leiarar gjer betyr noko:

«Det er no ein gong slik at det er leiarane som går føre. Leiarar skal gå føre med eit godt eksempel. Ein ting er kva ein seier, men noko anna er kva ein gjer»

Informant 2 stadfestar dette:

«Noko vi var veldig bevisst på var at vi som leiarar har eit særleg ansvar for å gå foran med eit godt eksempel. At vi måtte heve blikket og tenke framover. At vi skulle vise at vi har tru på prosjektet og at vi respekterer og aksepterer kvarandre».

Fleire av informantane er klare på at leiarar har ei rolle i å gå føre som eit godt eksempel. Dette kan ein sette i samanheng med at leiarar kan sjåast som symbol i seg sjølv, eller gjere symbolske handlingar, eller det kan nyttast som eit element i å vise retning for organisasjonen (Strand, 2007). I empirien finn ein også konkrete eksempel på handlingar frå leiarar som vert sett på som viktige i kraft av kva handlinga kommuniserer, slik som informant 3 er inne på:

«Eg opplevde at fylkesdirektøren sette handling bak orda om at når vi skal tilsette folk så skal vi tenkje folk frå begge dei gamle fylka. Og han har gjort nokre upopulære grep med flytting av arbeidsplassar ut i distrikta. Det er i alle fall eit grep som viser at vi legg viktige avdelingar og funksjonar ut av hovudsetet. Om det blir bra for organisasjonen, for leveransen på det vi gjer, det vil vise seg. Men det er i alle fall slike symbolhandlingar der ein prøver å vise at ein tar det på alvor at det skal vere aktivitet i heile fylket».

Informant 7 trekk fram eit anna eksempel på det same:

« Eg tenkjer jo at toppleiaren var veldig god i alle desse allmøtene der han svarte på spørsmål på direkten. Det er kompetent, opent og ikkje minst modig å tørre å stå der med hundrevis av folk og ta spørsmål på sparket. Det tenkjer eg var hjelpsam».

Her trekk informantane fram to konkrete eksempel som signaliserer at den øvste leiaren i organisasjonen har handla på ein måte som kan oppfattast som symbolsk viktig. I det første sitatet har ein teke det som kanskje var ei vanskeleg avgjerd, å flytte arbeidsplassar til distrikta. Dette kan vere viktig for å symbolisere at ein ikkje vil sentralisere. I det andre vert handlingar sett i samanheng med verdisettet til fylkeskommunen, og dette synleggjer at ein kan symbolisere slike forfakta verdiar (Bang, 2011) med korleis ein handlar som

leiar. I tillegg til å vere symbol og ha moglegheit til å gjere symbolske handlingar kan også leiarar nytte ein organisasjon sine egne symbol aktivt, anten for å signalisere kven ein er, eller som ein markør for eit anna budskap. Informant 6 har trekt fram dette med å nytte symbol:

«Eg må jo sei at eg er veldig bevisst på å bruke logoen vår når eg er på møter, spesielt med eksterne. Det er både fordi eg vil at det skal vere lettare å sjå kor eg er i frå, det er det eine, men vist du ikkje er stolt av å jobbe i fylkeskommunen, så har du kanskje ikkje rett arbeidsgjevar. Så synest eg det er svakt at dei gamle fylkesnamna har stått på ein del av bygga våre i snart 3 år. Eg kan ikkje skjønne at det skal ta så lang tid. Det er såne ting som er med å bygge ned den her fellesskapsfølelsen. Det meina eg faktisk. Såne små symbol synes eg er veldig viktig».

Informanten har her eit bevisst forhold til korleis ein bør bruke symbol aktivt. Samtidig som at han trekk fram at organisasjonen i seg sjølv, og korleis den profilerer seg i det offentlege rom, som til dømes på egne bygg har ein symbolverdi. Informant 8 har også eit interessant perspektiv i høve det å nytte fysiske symbol:

«Fylkesvåpenet er jo meint å famne og samle alt, og å skape ein felles identitet. Det at vi brukar det på skjermene våre for eksempel, det er jo nettopp for å bruke symbola våre slik at vi får ein del element som blir felles for oss alle. Og det er jo ein del av kulturberarane, noko vi har saman. Vi opererer jo alle saman no, stort sett så bruker vi symbolikken vår. Så vi er jo ganske tydelege på kven vi er og kven vi representerer i ulike samanhengar. Og eg tenkjer at det er ei viktig kulturell side, og merkevarebygging for oss alle, sånn at vi får ein felles identitet og vi viser ei felles haldning utad, ei samling, eit fellesskap med måten vi framstår på».

Denne uttalen, saman med empirien elles tyder på at leiarane har vore bevisste på at ein kan nytte symbol som del av kulturbygginga, særleg knytt til det å signalisere samhald og fellesskap. Såleis kan ein hevde at leiarane i organisasjonen har utøvd leiing gjennom symbolbruk på ulike måtar. Både gjennom i seg sjølv å vere symbol, og handle slik ein forventar at andre i organisasjonen skal handle. Ein har teke avgjerder som kan ha hatt ein symbolsk betydning, og ein har nytta fylkeskommunen sine symbol aktivt i ulike samanhengar. Dette kan seiast å vere i tråd med det Strand (2007) har vist til i høve leiarverksemd gjennom symbol.

6. Konklusjon

6.1. Hovudfunn

Føremålet med denne oppgåva har vore å sjå nærare på korleis leiarar føreheld seg til organisasjonskultur i ein samanslåingsprosess, og korleis verdiar, visjon og artefakter vert teke omsyn til frå leiinga si side i ein slik prosess. Ved å tolke empirien opp mot Schein sin modell knytt til organisasjonskulturens ulike nivå vil ein kunne hevde at nivå som kjem sterkast til uttrykk i fylkeskommunen som er undersøkt er verdi-nivået og artefakt-nivået. I samband med samanslåingsprosessen hadde ein eit tydeleg fokus på å utvikle visjon og verdiar for organisasjonen, og ein har forsøkt å vere bevisst på å synleggjere desse og å bruke dei aktivt i ulike samanhengar. I tillegg har leiarane vore opptekne av å bruke ulike fysiske symbol og objekt for å synleggjere den nye fylkeskommunen, og som eit middel for å bygge organisasjonstilhøyrse. Såleis har ein gjennom aktiv bruk av verdiar og symbol forsøkt å skape ein form for fellesskap i den nye organisasjonen.

Empirien har også vist at samanslåingsprosessen har vore krevjande for leiarane. Ein har på den eine sida hatt eit ansvar for å drifte dei opphavelige fylkeskommunane i forkant av samanslåinga. Samtidig har ein hatt mange oppgåver knytt til å byggje opp den nye organisasjonen, og fyller denne med verdiar. Samtidig tyder empirien på at det er varierende korleis leiarane opplev at dei har hatt mogelegheit til å påverke dei ulike prosessane. Det kjem også fram at ein har hatt eit bevisst fokus på organisasjonskultur i samanslåingsprosessen. Ein har hatt prosessar knytt til utvikling av forfakta verdiar i forkant, og ein har forsøkt å gje mening til og operasjonalisere desse i etterkant av samanslåinga som ein del av organisasjonsbygginga i den nye fylkeskommunen.

Leiarane sjølv har hatt eit tydeleg fokus på at dei har ei rolle i høve å arbeide med organisasjonskulturen, og korleis dei sjølv kan bidra til å påverke denne. Oppgåver knytt til formelle og strukturelle element har kravd tid, likevel har det vore gjennomført fleire aktivitetar for å byggje eit fellesskap i organisasjonen. Empirien gjev inntrykk av at leiarane sjølv har vore bevisste på at dei sit i ein posisjon der dei har mogelegheit til å påverke organisasjonskulturen og at dei i ulike samanhengar kan ha ein viktig symbolsk verdi. Eit moment som kan vere viktig å nemne er at ein tidleg etter samanslåinga opplevde ein pandemi som hadde innverknad på organisasjonen og utviklinga av organisasjonskultur. Samla sett tyder empirien på at påverknaden hovudsakleg var positiv, men samtidig peikar den mot ein uro for at ein kan miste gevinstane den gav dersom ein ikkje arbeider aktivt for å behalde dei.

Om ein ser tilbake til problemstillinga kan ein gjennom resultata frå arbeidet med denne oppgåva hevde at eitt hovudfunn er at leiarane i organisasjonen som er undersøkt har hatt eit bevisst forhold til organisasjonskultur i samband med samanslåingsprosessen, og at ein har nytta verdiar, visjon og artefakter aktivt i samband med dette. Eit anna hovudfunn er ein i samband med samanslåinga har hatt eit tydeleg fokus på å bygge eit fellesskap i den nye organisasjonen, og at ein har nytta dette som eit verktøy for å byggje og utvikle den nye fylkeskommunen. Det framstår som om ein har forsøkt å sjå framover som ein samla organisasjon, og byggje noko nytt framfor å byggje vidare på det gamle. Eit siste hovudfunn som bør nemnast er at det er tydeleg at leiarane har opplevd samanslåingsprosessen som krevjande, og at ein har opplevd å stå i eit krysspess mellom utviklingsoppgåver og driftsoppgåver. Dette er moment som ein ikkje tok høgde for i teorien som er lagt til grunn for oppgåva, men som likevel kjem så tydeleg fram i empirien at det bør nemnast som eit sentralt funn.

6.2. Forslag til framtidig forskning

Det siste hovudfunnet knytt til krysspesset leiarane har opplevd i høve det å forsøke å balansere utviklingsoppgåver og administrasjonsoppgåver kan vere eit interessant moment å undersøkje vidare. Ein kan få inntrykk av at endringstakta for organisasjonar har auka dei siste tiåra, og det å ha gode prosessar for å gjennomføre endringar, og samtidig gje dei nødvendige ressursane til dei som skal sørge for at endringane vert gjennomført kan vere viktig. Å sjå nærare på kva som forårsakar dette krysspesset mellom utvikling og administrasjon, og kva ein kan gjere for å redusere dette kan gje nyttig kunnskap som kan sjåast til i framtidige endringsprosessar for ulike organisasjonar.

Eit anna moment som kan vere viktig å nemne er at ein i arbeidet med denne oppgåva har sett problemstillinga frå eit leiarperspektiv. Det ville derfor vore interessant å gjort ein tilsvarande studie blant andre medarbeidarar i same organisasjon. Slik kan ein undersøkje om ein får dei same resultata i ein slik studie, og for eventuelt å sjå på om det er samanhengar eller forskjellar mellom leiarar si oppleving av organisasjonskulturen og utviklinga av denne, og medarbeidarar si oppleving av det same.

Det kunne også vore interessant å gjere ein liknande studie på andre fylkeskommunar, og til dømes gjere ein samanliknande studie mellom dei fylkeskommunane som har valt å splitte opp igjen og gå tilbake til dei opphavlege fylkeskommunane, og mellom dei samanslåtte fylkeskommunane som vel å fortsette samla. I ein slik studie kunne ein

undersøkt om organisasjonskultur og fokus på dette har hatt noko innverknad på om ein har valt å splitte opp eller ikkje.

Litteraturliste

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. ed.). Universitetsforlaget
- Bukve, O. (2021). *Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt* (2. utgåve. ed.). Universitetsforlaget.
- Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18, 657. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Holten, A.-L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership Style and the Process of Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, xx. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>
- Hordaland fylkeskommune. (2017). *Regionreforma - Intensjonsplan for samanslåing Hordaland og Sogn og Fjordane*. Retrieved from <https://innsyn.vlfk.no/InnsynHFK19/DmbHandling/ShowDmbHandlingDocument?dmbId=9066&caseType=CasesFremlegg®istryEntryId=325712&sourceDatabase>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Jamil, I. (2014). Kulturteori - kan kultur velges? In H. Baldersheim & L. E. Rose (Eds.), *Det Kommunale laboratorium : teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3. utg. ed., pp. 177-194E ha). Fagbokforlaget.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2022). *Om tillitsreformen*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/c93c9caad6d44466bff45b8fd6b85ed2/no/pdfs/h-2535-om-tillitsreformen.pdf>
- Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. (2016). *Nye folkevalgte regioner - rolle, struktur og oppgaver*. (Meld. St. 22 (2015-2016)). Kommunal- og moderniseringsdepartementet Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/88e9ee4fdabe4cedaa6cfd74cf5cdbcdb/no/pdfs/stm201520160022000dddpdfs.pdf>
- Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. (2017). *Ny inndeling av regionalt folkevalt nivå*. (Prop. 84. S (2016-2017)). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/825a10ac5ee84817a220a4d07f9ddaa4/n-no/pdfs/prp201620170084000dddpdfs.pdf>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2019). *Meld. St. 5. (2019-2020) Levende lokalsamfunn for fremtiden*. Retrieved from

<https://www.regjeringen.no/contentassets/935d2cc0d4924184810f4bf336662c80/no/pdfs/stm201920200005000dddpdfs.pdf>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Nye Vestland fylkeskommune. (2019a). *Samfunnsoppdrag, visjon og verdier for Vestland fylkeskommune*. Retrieved from <https://innsyn.vlfk.no/InnsynHFK19/DmbHandling/ShowDmbHandlingDocument?dmbId=15877&caseType=CasesFremlegg®istryEntryId=837669&sourceDataBase=>
- Nye Vestland fylkeskommune. (2019b). *Vestland fylkeskommune - Overordna prosjektplan*.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. Harper & Row.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Mercuri media forlag
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition. ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Schraeder, M., & Self, D. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. *Management Decision*, 41, 511–522. <https://doi.org/10.1108/00251740310479359>
- Selstad, T. (2003). *Det nye fylket og regionaliseringen*. Fagbokforlaget
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug.
- Sogn og Fjordane fylkeskommune. (2017). *Intensjonsplan for samanslåing av Sogn og Fjordane og Hordaland*. Retrieved from https://sfjsaksarkiv.custompublish.com/2015-2019/ato/esa62/document/framlegg-saknr3_2017-cat344489-mid94526_6faeac5a64.17009011d17009011.1796becf0b.pdf
- Store norske leksikon. (2021a). *Hordaland (tidligere fylke)*. Retrieved 18.05.2023 from https://snl.no/Hordaland_-_tidligere_fylke
- Store norske leksikon. (2021b). *Sogn og Fjordane (tidligere fylke)*. Retrieved 18.05.2023 from https://snl.no/Sogn_og_Fjordane_-_tidligere_fylke

- Stortinget. (2023, 2023.04.23). *Ny inndelng av regionalt folkevalgt nivå*. Retrieved 23.04.2023 from <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=67739>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Vabo, S. I., & Vabø, M. (2014). *Velferdens organisering*. Universitetsforlaget
- Vestland fylkeskommune. (2023). *Visjon og verdier for Vestland fylkeskommune*. Retrieved 25.04.2023 from <https://www.vestlandfylke.no/om-oss/fylkeskommunen/verdi-visjon-og-samfunnsoppdrag/>
- 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, 290-300. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2013-0182>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. ed.). SAGE.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Introduksjon før intervju

- Informere om hensikt med intervjuet
- Gjere informanten merksam på forhold knytt til teieplikt og anonymitet, samt mogelegheita til å kunne trekke seg når som helst i prosessen.
- Sikre at informanten er inneforstått med info frå informasjonsskriv og samt retningslinjer knytt til personvern.

Tema 1 – Organisasjonskultur generelt

Intervjuspørsmål overordna i høve kultur:

- Starte med korte og enkle generelle spm. om bakgrunn, rolle i fylkeskommunen, erfaring.
- Kan du beskrive korleis kulturen i fylkeskommunen er?
- Er det noko du tenkjer spesielt kjenneteiknar kulturen i fylkeskommunen?
- Korleis verkar organisasjonskulturen inn på arbeidskvardagen i fylkeskommunen?
- Kor viktig vil du seie at kulturen er for deg i ditt daglege arbeid?

Intervjuspørsmål om kulturinnhald:

- Kva tenkjer du om verdiane og visjonen og kva er dei viktigaste verdiane og visjonen til fylkeskommunen, rangering eller like viktig?
- Korleis opplev du at verdiane og visjonen syner igjen i organisasjonen?
- Korleis vil du beskrive at du og dine i di avdeling nyttar verdiane og visjonen i dykkar daglege arbeid?
- Kor samstemte opplev du at ein vore internt i organisasjonen i høve utvikling av verdiar og visjon? Har ein har høve til å påverke utviklinga og bruken?

Intervjuspørsmål om kulturuttrykk:

- Korleis opplev du at kulturen til fylkeskommunen kjem til uttrykk gjennom symbol, grafisk profil, bygg o.l?
- Kva synest du om fylkesvåpenet til fylkeskommunen? Beskriv.
- Korleis opplev du at fylkesnamnet og våpenet syner igjen og vert nytta i samfunnet i fylket?
- Korleis nyttar du og dine tilsette fylkesvåpenet eller andre kjennemerke aktivt på møteplassar internt og eksternt?
 - Rollup, logoar i bakgrunn på presentasjonar, i utsendingar ol.
 - Har ein eit bevisst aktivt forhold til dette?

Tema 2: Endringsleing

Intervjuspørsmål:

- Korleis opplev du at det har vore å sitte i ein leiande posisjon i samanslåingsprosessen? Opplev du at du har hatt mogelegheit til å påverke prosessane?

- Korleis har du opplevd forventingane til din posisjon som leiar i høve det å bygge organisasjon i samanslåingsprosessen kontra leiaroppgåver knytt til den daglege drifta?
- Korleis har organisasjonen endra seg i praksis? Er ein organisert på andre måtar enn tidlegare? Har ein fått nye retningslinjer og prosedyrer?
- Korleis har pandemien påverka bygginga av organisasjonen og utviklinga av ein felles organisasjonskultur?
- Korleis opplev du at fylkeskommunen har utvikla seg etter samanslåinga? Har ein lukkast med å byggje ein ny organisasjon?

Tema 3 – Etablering av organisasjonskultur

Intervjuspørsmål:

- Korleis arbeider du som leiar for å påverke/utvikle/byggje organisasjonskulturen i fylkeskommunen?
- Korleis har ein arbeidd med å byggje kultur i den nye organisasjonen og korleis har dette arbeidet blitt prioritert?
- Kan du peike på nokon konkrete grep du opplev at er gjort for å utvikle ein felles organisasjonskultur i samband med samanslåinga?
- I kva grad vil du seie at trekk frå kulturen i den gamle fylkeskommunen du jobba i er overført til den nye fylkeskommunen? Kan du nemne nokre trekk du kjenner igjen?
- Kan du (også) sjå om/at det er kome heilt nye kulturelle trekk inn i organisasjonen etter samanslåinga? Kva er i så fall desse?
- Kva tenkjer du at organisasjonskultur betyr i samband med ei stor organisasjonsendring, slik som denne samanslåinga?
- På generelt grunnlag, korleis tenkjer du at ein kan arbeide for å skape ein felles organisasjonskultur som alle i organisasjonen kan kjenne seg igjen i?

Avslutningsspørsmål:

I løpet av dette intervjuet, er det andre ting knytt til organisasjonskultur du har tenkt på undervegs som vi ikkje har vore innom, som du ønskjer å seie noko om?

Kan eg nytte informasjon frå dette intervjuet ved seinare forskning?

Har du innspel til andre personar med leiaransvar i organisasjonen som det kan vere interessant for meg å snakke med i denne samanhengen? Gjerne seksjonsleiarar i di avdeling.

Vedlegg 2 – Informasjons og samtykkeskjema

Vil du delta i forskingsprosjektet

”Betydninga av organisasjonskultur i samanslåinga av Vestland fylkeskommune”?

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskingsprosjekt der føremålet er å undersøkje kva rolle organisasjonskultur har spelt i samanslåingsprosessen knytt til Vestland fylkeskommune. I dette skrivet gjev vi deg informasjon om måla for prosjektet og om kva deltaking vil innebere for deg.

Føremål

Dette er eit forskingsprosjekt knytt til ei masteroppgåve ved Høgskulen på Vestlandet. Føremålet med studien er å undersøkje kva rolle organisasjonskultur har hatt i arbeidet med samanslåinga, og om denne har påverka samanslåinga i noko grad, og med det auke kunnskapen om betydninga av organisasjonskultur i endringsprosessar. Dette vil ein forsøke å gjere gjennom å undersøke problemstillinga: «*Korleis arbeidde ein før og etter samanslåinga av Vestland fylkeskommune for å skape ein felles organisasjonskultur, og korleis har vedtekne verdiar, visjonar og bruken av artefakter bidrege i arbeidet?*».

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

For å kunne få best mogeleg informasjon om korleis kulturen har utvikla seg frå slik den var i dei gamle fylkeskommunane til korleis den er i dag, er det føremålstenleg å hente informasjon frå personar som har hatt leiande posisjonar både i dei gamle fylkeskommunane og i den nye. I kraft av rolla du har hatt i denne prosessen, betraktas din kunnskap og erfaring som spesielt relevant for dette prosjektet.

Kva inneber det for deg å delta?

Dersom du vel å delta i prosjektet inneber det at du vert intervjuet om temaet organisasjonskultur og korleis du opplev organisasjonskulturen i Vestland fylkeskommune, samt utviklinga av denne. Intervjuet vil ta om lag 45 minutt å gjennomføre. Det vert teke lydopptak og notat frå intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekkje samtykket tilbake utan å gje nokon grunn. Alle personopplysingane dine vil då bli sletta. Det vil ikkje føre til nokon negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta eller seinare vel å trekkje deg.

Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og bruker opplysningane dine

Vi vil berre bruke opplysningane om deg til føremåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandlar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Følgjande personar vil ha tilgang til data:

Student: Frank Tore Farsund Tveit, Høgskulen på Vestlandet

Emneansvarleg: Laila Nordstrand Berg, Høgskulen på Vestlandet

Namnet og kontaktopplysingane dine vil eg erstatte med ein kode som blir lagra på ei namneliste skild frå resten av data. Opptak frå intervju vert oppbevart på passordbeskytta domene til HVL, onedrive HVL.

I dette prosjektet er også førsteamanuensis Charlotte Kiland, Universitetet i Agder, involvert som vegleiar på prosjektet. Ho vil ikkje ha tilgang til personopplysningar, kun aksess til utskrifter frå intervju som ikkje er kopla til nokon form for personopplysningar

Personopplysningar frå deltakarar i studien vil ikkje bli publisert eller omtala i oppgåva. Sitat frå intervju kan bli skrivne inn i oppgåveteksten, men desse vil bli anonymisert slik at berre den som har gjeve sitatet vil kunne kjenne det igjen.

Kva skjer med opplysningane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?

Opplysningane blir anonymiserte når prosjektet er avslutta/oppgåva er godkjend, noko som etter planen er innan 30. august 2023. Personopplysningar og lydopptak vert då også sletta av student.

Kva gjev oss rett til å behandle personopplysningar om deg?

Vi behandlar opplysningar om deg basert på samtykket ditt.

På oppdrag frå *Høgskulen på Vestlandet* har Personverntjenester vurdert at behandlinga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettar

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

innsyn i kva opplysningar vi behandlar om deg, og å få utlevert ein kopi av opplysningane,

å få retta opplysningar om deg som er feil eller misvisande,

å få sletta personopplysningar om deg,

å sende klage til Datatilsynet om behandlinga av personopplysingane dine.

Dersom du har spørsmål til studien, eller om du ønskjer å vite meir eller utøve rettane dine, ta kontakt med:

Høgskulen på Vestlandet ved prosjektansvarleg Laila Nordstrand Berg,
laila.nordstrand.berg@hvl.no.

Vårt personvernombod: Trine Anikken Larsen, trine.anikken.larsen@hvl.no.

Dersom du har spørsmål knytt til Personverntjenester si vurdering av prosjektet kan du ta kontakt med:

Personverntjenester, på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Venleg helsing

Laila Nordstrand Berg
(Forskar/rettleiar)

Frank Tore Tveit
(Student)

Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjon om prosjektet «*Betydninga av organisasjonskultur i samanslåinga av Vestland fylkeskommune?*» og har fått høve til å stille spørsmål. Eg samtykker til:

å delta i intervju.

at opplysingar frå intervjuet kan nyttast i endeleg publikasjon

Eg samtykker til at opplysingane mine kan behandlast fram til prosjektet er avslutta.

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Vedlegg 3 – NSD (Sikt) sin vurdering av prosjektet

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

601376

Vurderingstype

Standard

Dato

13.10.2022

Prosjekttittel

Betydninga av organisasjonskultur i samanslåinga av Vestland fylkeskommune

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap / Institutt for samfunnsvitskap

Prosjektansvarlig

Laila Nordstrand Berg

Student

Frank Tore Farsund Tveit

Prosjektperiode

01.10.2022 - 30.08.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.08.2023.

Kommentar**OM VURDERINGEN**

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører forspørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.08.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Lene Chr. M. Brandt

Lykke til med prosjektet!