

Kommunikasjon og involvering i gjennomføringen av en endringsprosess

En casestudie av kommunesammenslåingsprosessen i organisasjonsetaten i Kristiansand kommune

KAREN SOFIE BAKKALIA

VEILEDER

Gro Kvåle

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Master

Forord

Denne masteren er et resultat på et snart avsluttet kapittel på studiet Statsvitenskap og Ledelse på Universitet i Agder. Det har vært to spennende og lærerike år med utfordringer, men jeg er glad for at jeg snart er i mål med en master etter fem år som student. Jeg er takknemlig for at jeg fikk muligheten til å ha praksisopphold på ordførerens kontor høsten 2019 hvor tanken om masteroppgaven ble sådd.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle deltagerne som har bidratt til min masteroppgave med sine opplevelser og tanker rundt kommunikasjon og involvering i sammenslåingsprosessen av Kristiansand kommune. Uten dem hadde jeg ikke kommet frem til konklusjonen av problemstillingen. Takk for at dere var imøtekommende, hadde en positiv holdning til min oppgave og deres lykkeønskninger.

Jeg vil rette en stor takk til Gro Kvåle for en fantastisk veiledning gjennom hele prosessen. Tusen takk for tilbakemeldinger, tips, hjelp og støtte hele veien. Dine tips og motiverende samtaler har hjulpet meg med disposisjonen og innholdet av denne oppgaven.

Jeg vil også rette en stor takk til min mor, Inger Bakkalia for alle diskusjonene og konstruktiv kritikk ved arbeidet med denne oppgaven og ikke minst for korrekturlesing. Til slutt vil jeg rette en stor takk til min far, mine søsken, venner og ikke minst min samboer for støttende ord og at de har heiet på meg hele veien gjennom oppgaven langs sidelinjen.

Sammendrag

I denne masteren forsker jeg på å finne hvilken betydning kommunikasjon og involvering har for en endringsprosess. Nærmere bestemt hvilken betydning kommunikasjon og involvering har hatt for endringsprosessen av sammenslåing av Søgne, Songdalen og Kristiansand til den nye kommunen som fikk navnet Kristiansand kommune fra 1.januar 2020.

Problemstillingen til oppgaven er: *Hvilken betydning har kommunikasjon og involvering for gjennomføring av endringsprosessen?*

For å hjelpe å svare på problemstillingen er det utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. *Hvordan har kvaliteten på kommunikasjonsprosessen vært mellom toppledelsen og medarbeiderne?*
2. *Hvordan opplever deltakerne sin egen involvering i endringsprosessen?*
3. *Hvordan har endringsprosessen blitt mottatt? Har den vært preget av motstand eller oppslutning?*

Det teoretiske rammeverket er todelt. Første del inneholder teori om endringsprosesser gjennom planlagt endring og Lewin sin trestegsmodell. Andre del inneholder faktorer som kan påvirke en endringsprosess. Lederstiler som top-down og bottom-up, kommunikasjonsstrategier og kommunikasjonsprosess, involveringsstige og reaksjoner mot endring. Det empiriske grunnlaget er samlet inn gjennom kvalitative semi-strukturerte intervjuer med toppledelsen, ledere, tillitsvalgte og ansatte i organisasjonsetaten i Kristiansand kommune. I drøftingen blir det empiriske grunnlaget drøftet opp mot det teoretiske rammeverket.

Det resultatet viser er at betydningen av kommunikasjon og involvering for gjennomføring av en endringsprosess mest sannsynlig spiller en viktig rolle, i forhold til om de ansatte får et eierforhold til endringen og det ikke skaper motstand, usikkerhet og hindringer i prosessen.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
1.0 Innledning	5
1.1 Introduksjon til tema.....	5
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Bakgrunn.....	6
1.3.1 Kommunereformen.....	7
1.3.2. Organisering av ny kommune.....	8
1.4 Avgrensning.....	8
1.5 Studiens teoretiske tilnærming.....	8
1.6 Oppbygging av oppgaven.....	9
2.0 Teori	10
2.1 Endringsprosess.....	12
2.2 Hva som påvirker en endringsprosess.....	13
2.2.1 Ledelse i endringsprosess.....	13
2.2.2 Kommunikasjon i endringsprosess.....	14
2.2.3. Involvering.....	18
2.2.4 Motstand eller oppslutning.....	21
2.3 Oppsummering av teori.....	23
3.0 Metode	24
3.1 Valg av forskningsstrategi og design.....	24
3.1.1 Case studie.....	25
3.2 Data innsamling.....	25
3.3.1 Kvalitativ intervju.....	25
3.3.2 Databehandling og analyse.....	27
3.4 Metodiske refleksjoner.....	28
3.4.1 Refleksjoner over egen rolle og arbeid.....	29
3.5 Etske og praktiske avveininger.....	29
3.6 Relabilitet, validitet og generaliserbarhet.....	30
4.0 Empiri og tematisk analyse	32
4.1 Endringsprosessen.....	32
4.1.1 Organisering.....	32
4.1.2 Prosjektråd.....	33
4.1.3 Relevante utfordringer.....	34
4.1.4 Endring i det offentlige.....	36
4.2 Kommunikasjon.....	38
4.2.1 Opplevelse av kommunikasjonen.....	38
4.2.2 En del av strategien?.....	40
4.2.3 Klar visjon og budskap.....	41
4.2.4 Kommunikasjon i endringsprosess.....	42
4.3 Involvering.....	43

4.3.1 Rolle i endringsprosessen	43
4.3.2 Når informanten ble involvert.....	44
4.3.3 Opplevelse av å bli involvert	45
4.3.4 Involvering i endringsprosess	46
4.4 <i>Motstand og oppslutning</i>	48
4.4.1 Mottakelse av endring.....	48
4.4.2 Oppslutning til endringen	50
4.4.3 Motstand til endringen	51
4.5 <i>Oppsummering av empiri</i>	52
5.0 Drøfting.....	54
5.1 <i>Hvordan har kvaliteten av kommunikasjonsprosessen vært med mellom toppledelsen og medarbeidere?</i>	54
5.1.1 Oppsummering.....	57
5.2 <i>Hvordan opplever de ansatte sin egen involvering i endringsprosessen?</i>	58
5.2.1 Oppsummering.....	59
I alle fire gruppene er det enighet om at involvering har til tider vært god, men i varierende grad. Toppledelsen mener den har vært god hele veien, mens de tre andre gruppene mener den var god i begynnelsen og ble dårligere underveis og spesielt i sluttfasen.	59
5.3 <i>Hvordan har endringsprosessen blitt mottatt? Har den vært preget av motstand eller oppslutning?</i>	60
5.3.1 Oppsummering.....	61
5.4 <i>Kommunikasjon, involvering og reaksjoner sett i sammenheng med hverandre</i>	62
5.4.1 Oppsummering.....	64
6.0 Avslutning.....	65
6.2 <i>Refleksjoner om videre forskning</i>	66
Litteraturliste	67
Vedlegg 1: Samtykkeskjema.....	70
Vedlegg 2: Intervjuguide	73
Vedlegg 3: Intervjuguide tillitsvalgte	74

Liste over modeller og figurer

Modell 1 Den konseptuelle foretaksmodellen.....	11
Modell 2 Kommunikasjonsprosess.....	15
Figur 1 Lewins trestegsmodell for endring.....	12
Figur 2 Faser i en planlagt endring.....	12
Figur 3 Arnstein sin involveringsstige.....	19

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon til tema

I dagens samfunn er det stort fokus på endringsprosesser, spesielt på det teknologiske området. Organisasjoner må endre seg kontinuerlig for å overleve. En endring i en organisasjon involverer ikke bare lederne, men også alle ansatte og de indre og ytre omgivelser.

En endring som startet i 2014 som involverte mange organisasjoner, personer både på politisk og administrativt nivå var kommunereformen. Den førte til en stor omfattende organisatorisk endring over en periode på 6 år. Kommunereformen skulle slå i kraft 1. januar 2020.

«Fra 2020 er det 356 kommuner i Norge. Større og sterkere kommuner skal gi bedre velferdstjenester, en mer bærekraftig samfunnsutvikling og et sterkere lokalt selvstyre»
(Regjeringen, 2020).

Søgne, Songdalen og Kristiansand ble slått sammen og den nye kommunen fikk navnet Kristiansand. Dette innebar flere endringer, ikke bare for lokalbefolkningen som nå må forholde seg til en ny kommune, men også for de kommuneansatte. De ansatte på den administrative delen i kommunen har fått nye kollegaer og det er blitt endringer på arbeidsplasser. Kommunereformen vil bli nærmere beskrevet i punkt 1.3.1.

Det er knyttet flere mulige temaer til dette som kunne være belyst. I denne oppgaven er det kommunikasjon og involvering i endringsprosessen som vil bli sett nærmere på. Det blir lagt vekt på kommunikasjon og involvering i litteraturen om organisasjonsendring og endringsledelse. Det er så langt ikke blitt gjort så mye forskning på dette tema i forhold til kommunereformen, etter min søking på temaet. Det er derfor et faglig interessant tema å gå nærmere inn på. Kommunikasjon og involvering kan ha betydning for utfallet av endringsprosessen og for iverksetting av den nye enheten.

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg belyse denne problemstillingen:

Hvilken betydning har kommunikasjon og involvering for gjennomføring av endringsprosessen?

For å hjelpe å svare på problemstillingen har jeg kommet til tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan har kvaliteten på kommunikasjonsprosessen vært mellom toppledelsen og medarbeiderne?*
- 2. Hvordan opplever deltakerne sin egen involvering i endringsprosessen?*
- 3. Hvordan har endringsprosessen blitt mottatt? Har den vært preget av motstand eller oppslutning?*

Basert på dette ønsker jeg å se på om det er ulike erfaringer mellom ansatte, tillitsvalgte, ledere og toppledelsen i hvordan kommunikasjonen og involveringen var i endringsprosessen ved sammenslåingen av tre kommuner til en.

Oppgaven er skrevet ut fra et samfunnsvitenskapelig ståsted. Jeg har brukt kvalitativ metode med individuelle intervjuer for å kartlegge dette.

1.3 Bakgrunn

I denne delen av kapittelet vil jeg skrive kort om hvorfor jeg har valgt å gjøre en casestudie og bakgrunnen for caset jeg har valgt å forske på og hvordan arbeidet med sammenslåingen ble organisert.

Da arbeidet med min masteroppgave startet høsten 2019 ønsket jeg å gå i dybden på et fenomen. Jeg ønsket å finne ut hvilken betydning kommunikasjon og involvering har for en endringsprosess av en spesifikk endring som har funnet sted. Høsten 2019 hadde jeg praksisperiode på ordførerens kontor i Kristiansand. Her var det stor aktivitet rundt sammenslåingen med flere meningsutveksling og medieoppslag. Dette gjorde at jeg ble interessert i å forske nærmere på hvordan kommunikasjonen og involveringen hadde vært under hele prosessen. Fra kommunene fikk vite de skulle bli slått sammen til sammenslåingen var et faktum 1. januar 2020. For å forstå denne endringen, må vi først forstå både den ytre –

og den indre konteksten i en organisasjon. Den ytre konteksten omfatter den nye kommunereformen og den indre viser til endringer i organisering.

1.3.1 Kommunereformen

Kommunereformen ble igangsatt juni 2014 som et av de politiske prosjektene til Erna Solberg og hennes regjering. Denne reformen var den største endringen i kommunestrukturen siden 1960-tallet. Intensjonen var at flere kommuner skulle se mulighetene for å slå seg sammen med andre nærliggende kommuner. Regjeringen hadde som mål for kommunereformen å overføre makt og myndighet til kommunene.

- Gode og likeverdige tjenester.
- Helhetlig og bærekraftig samfunns- og næringsutvikling.
- Bærekraftig og økonomisk robuste kommuner.
- Styrket lokaldemokrati (Regjeringen, 2020).

I Stortingsmeldingen nummer 14 står det:

«[r]egjeringen vil gjennomføre en kommunereform, hvor det sørges for at nødvendige vedtak blir fattet i perioden. [...] Regjeringen vil foreta en gjennomgang av oppgavene til fylkeskommunene, fylkesmennene og staten med sikte på å gi mer makt og myndighet til mer robuste kommuner» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015, s.5).

Kommunereformen ble ikke godt mottatt i alle kommuner. Sammenslåingen av kommuner har både vært frivillig etter felles enighet mellom kommuner, mens andre har blitt tvangssammenslått av Stortinget høsten 2017. Det er 119 kommuner som har slått seg sammen til nye kommuner. Søgne, Songdalen og Kristiansand ble slått sammen gjennom tvangssammenslåing. Den 20.12.17 ble det kunngjort sammenslåing av Songdalen kommune, Søgne kommune og Kristiansand kommune. Det nye navnet skulle være Kristiansand kommune (Forskrift om sammenslåing av Kristiansand kommune, Songdalen kommune og Søgne kommune til Kristiansand kommune, 2017).

I denne oppgaven bruker jeg betegnelsen gamle og nye Kristiansand for å skille dem. Det vil videre bli skrevet Søgne og Songdalen for de to andre gamle kommunene i denne oppgaven.

1.3.2. Organisering av ny kommune

Sammenslåingsprosessen ble organisert etter Difis prosjektveiviser og skulle organiseres som et program (jf. Punkt 4.1.1-4.1.2). Den kommende kommunedirektøren ble ansatt som programleder for prosjektet som kan sammenlignes med en paraply med flere ulike programmer under seg, blant annet en organisasjonsdel, en helse og omsorg, og en for Teknisk sektor. Det ble organisert hvem som skulle overta hver etat i den nye kommunen. Vedtekter som skulle gjelde den nye kommunen ble bestemt gjennom fellesnemda som besto av politikere fra hver av kommunene som ble sammenslått. Alle skulle beholde ansettelsen i kommunen, men stillingsfunksjonen kunne bli endret (Kristiansand kommune, u.å)

1.4 Avgrensning

Den nye kommunen er en storkommune med ca.9000 ansatte. Kommunen er inndelt i syv etater. På bakgrunn av dette valgte jeg å gjøre en avgrensning til kun å fokusere på organisasjonsetaten. Jeg vil se på hvilken betydning kommunikasjon og involvering hadde for organisasjonsetaten som inneholder flere avdelinger, blant annet IT, Personal og politisk og administrativt sekretariat under sammenslåingsprosessen. I denne oppgaven vektlegges hvilken betydning kommunikasjon og involvering har hatt for organisasjonsetaten. På bakgrunn av dette vil det ikke bli fokusert på noen av de andre seks etatene eller andre aspekter ved en endringsprosess.

1.5 Studiens teoretiske tilnærming

For å finne svar på problemstillingen vil den teoretiske tilnærmingen fokusere på ledelse, kommunikasjon, involvering og reaksjoner til endring som faktorer som kan påvirke en endringsprosess. Endringsprosess med planlagt endring og Lewin sin trestegsmodell for endring. Ledelse i forhold til ulike ledertyper vil bli presentert. Kommunikasjon i forhold til hvordan budskapet om endringen har blitt formidlet, om kommunikasjonen har vært enveis eller toveis rettet og kommunikasjonsprosess. Involvering vil bli presentert ut fra hvilke måter deltagerne har hatt innflytelse på endring i forhold til Arnstein sin involveringsstige. Den siste faktoren er reaksjoner på endring, enten med motstand eller oppslutning.

1.6 Oppbygging av oppgaven

I kapittel 2 presenteres den teoretiske rammen. Den handler om endringsledelse, top-down og bottom-up teori, teori om kommunikasjon og involvering i endringsarbeid og kommunikasjonsstrategi. Etter teoridelen kommer metodekapittelet. Der kommer mine valg for denne oppgaven, forskningsstrategi og hvordan jeg gikk frem for å finne utvalget for min forskning. Videre presenterer jeg den innsamlede empirien og analyserer den. I lys av teorien drøfter jeg den empiriske analysen opp mot forskningsspørsmålene og problemstillingen i kapittel 5. Til slutt kommer en oppsummering av oppgaven, konklusjon av resultatet jeg har funnet og av drøftingen før jeg reflekterer kort over videre forskning.

2.0 Teori

Dette kapitlet vil omhandle teori om endringsprosess, ledelse, kommunikasjon, involvering, reaksjoner til endring. Dette teoretiske rammeverket vil jeg bruke til å drøfte de empiriske funnene av min undersøkelse i kapittel 5.

Ved å ha grunnleggende forståelse for hvilke faktorer som kjennetegner en organisasjon kan vi forstå hvordan den kan endres og utvikle seg. Ifølge Busch & Vanebo (2003) er det spesielt to kjennetegn:

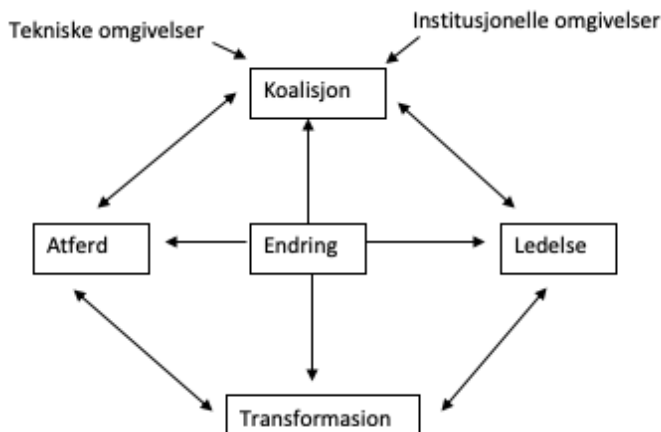
1. *Den består av en gruppe mennesker som i felleskap arbeider mot spesifikke mål.*
2. *Aktivitetene i organisasjonen kjennetegnes av relativt høy grad av formalisering. Det er satt opp en rekke regler og prosedyrer som organisasjonsmedlemmene må ta hensyn til (Busch & Vanebo, 2003, s.16).*

Videre beskriver Busch & Vanebo (2003) at en organisasjon kan ses på som et system som består av fire delsystemer:

- Koalisjonssystemet består av indre og ytre interessenter. Politikk og makt.
- Transformasjonssystemet inkluderer teknologi og organisasjonsstruktur.
- Atferdssystemet består av faktisk atferd med motivasjon, verdier og oppfatninger som ligger til grunn for atferden og omfatter organisasjonskulturen.
- Ledelsessystemet ses på som et samspill der aktørene formulerer mål, løser problemer og utvikler språk.

Disse fire delsystemene utgjør den konseptuelle foretaksmodellen (Busch & Vanebo, 2003).

Modell 1 Den konseptuelle foretaksmodellen



(Fra Busch, T., & Vanebo, J.O. (2003) Organisasjon og ledelse: et integrert perspektiv (5.utg.) Oslo: Universitetsforlaget. s.286)

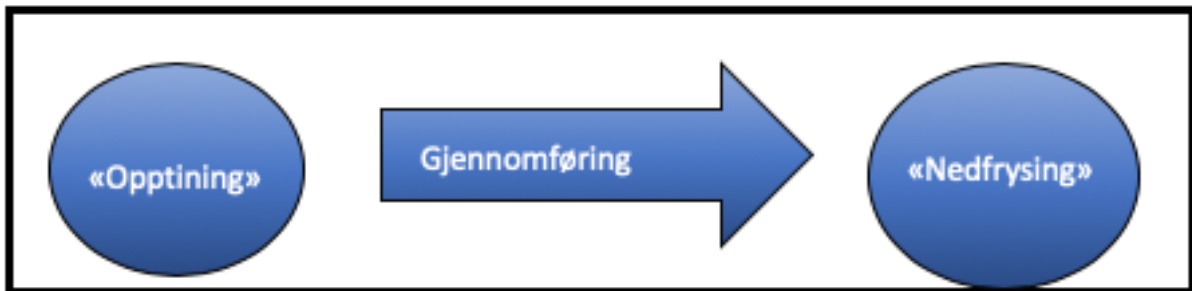
I den konseptuelle foretaksmodellen gir det en oversikt over sentrale elementer i en organisasjon og som er avhengig av hverandre. I alle deler av organisasjon er det stadig endringer som gjør at blant annet atferd påvirker koalisjonen ved enten de tekniske- eller institusjonelle omgivelser. Ledelsen må være klar over at en endring kan finne sted (Busch & Vanebo, 2003).

I denne oppgaven har jeg valgt å ha hovedfokuset på atferdssystemet samtidig som jeg ikke utelukker de andre systemene for å få et helhetsperspektiv på sammenslåingsprosessen. Et vesentlig element i atferdssystemet er samspillet mellom organisasjon og den enkelte ansatt. De mest vitale ressursene og grunnleggende elementer i en organisasjon er menneskers ferdigheter, innsikt, ideer, energi og engasjement. De ansatte er ressurser som bidrar gjennom kommunikasjon og samarbeid, noe som kan føre til både fremme og hemme samarbeid i en gruppe eller team. Dette perspektivet vektlegger medvirkning og er den samarbeidsorienterte retningen (Bolman & Deal, 2004).

2.1 Endringsprosess

En endringsprosess tar ofte utgangspunkt i Kurt Lewin (1997) sin modell om hvordan endring skjer. I modellen skisserer han tre faser som skjer ved en endring som vist i figur nedenfor.

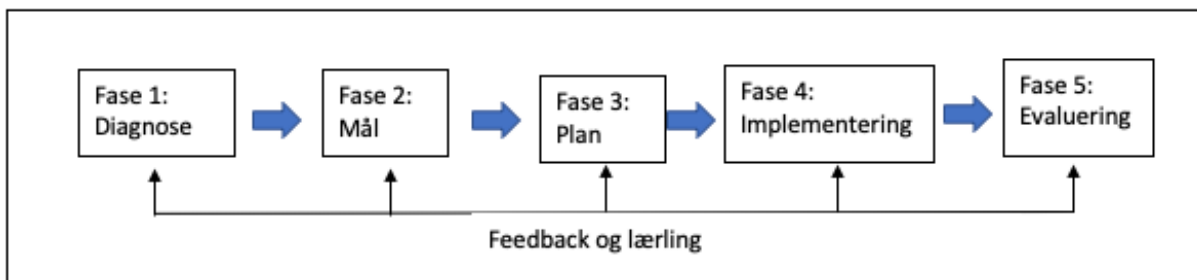
Figur 1 Lewins trestegsmodell for endring



(Fra Jacobsen, D.I (2018). Organisasjonsendringer og endringsledelse (3.utg.) Bergen: Fagbokforlaget. s. 179)

Første fase «opptining» vil bli skrevet om i delkapittel 2.2.2.2. Når «opptining» har funnet sted er gjennomføring av endring neste fase i prosessen. Her dreier det seg om å få mennesker til å endre måten de handler, samhandler på og endre sin egen atferd (Burnes, 2004). Disse faktorene er medvirkende til at en endring skjer. Det finnes ulike type endring, i denne oppgaven er fokuset på planlagt endring. Ved planlagt endring er det personer utenfra som ser behovet for endring, eller som bestemmer at en endring skal finne sted. Slik ved kommunereformen (jf. Punkt 1.3.1) hvor flere kommuner ble slått sammen som førte til endringer. Ved planlagt endring er det visse intensjoner eller mål bak en endring som gjennomføres, hvor det er blitt analysert løsninger og tiltak for å gjøre endringer (Jacobsen, 2018). Jacobsen (2018) deler planlagt endring inn i fem faser:

Figur 2 Faser i en planlagt endring



(Jacobsen, D.I (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg.) Bergen: Fagbokforlaget. s.32)

I første fase er erkjennelsen av at det er behov for endring. Intervjuer, spørreundersøkelser og liknende blir gjennomført for å se hvilken endring som det er behov for og se om det virkelig er behov for endring (Jacobsen, 2018, s.33). Denne fasen er en av de viktigste fasene i planlagt endring hvor du finner en passende modell for forståelse av organisasjon og finner ut hva som er bra og dårlig for å se om det er nødvendig med en endring (Cummings & Worley, 2005, s.29). Videre i de to neste fasene blir det fastsatt mål og en plan for endringen. Organisasjonen må finne ut hva de ønsker å oppnå med en endring. Her kan målene bestå av ulike tidshorisonter og ulik grad av konkretisering. Når målene er satt kan en plan bli etablert. Her blir det fastsatt løsninger for problemer som kan oppstå, hvordan endringen skal gjennomføres, hvem som har ansvaret for hva og en tidsplan (Jacobsen, 2018).

Ifølge Jacobsen (2018) handler fjerde fase om gjennomføring av endringen som skal skje. Her blir det tatt i bruk spesialister som er inne og gir råd, arbeidsgrupper, eller former for opplæring. Cummings & Worley (2005) mener i motsetning til Jacobsen at planlegging og implementering er en og samme fase. Her vurderes organisasjonens endringskapasitet, klarhet for endringen, maktfordeling og organisasjonskulturen. Ved å fokusere på kulturen allerede i denne fasen vil det gjøre det lettere for alle ansatte, ledere og de som er med i endringsprosessen å jobbe mot samme retning. Det er derfor viktig å skape en kultur basert på samme oppførsel, normer og verdier for å kunne jobbe i samme retning i en endringsprosess og videre etterpå (Cummings & Worley, 2005).

Femte og siste fase består av en evaluering hvor man ser på om de løsningene som ble valgt løste problemet som skulle bli endret eller om det er noe som må justeres på (Jacobsen, 2018).

2.2 Hva som påvirker en endringsprosess

I dette delkapittelet ser jeg på ledelse, kommunikasjon, involvering og reaksjoner på endring som ulike faktorer som kan påvirke en endringsprosess.

2.2.1 Ledelse i endringsprosess

I implementeringsfasen av en endringsprosess er det nødvendig for endringslederne å anvende makt for å få til de endringen som ønskes. De har behov for å se hvordan situasjonen i organisasjon er for å tilpasse seg hvilken lederstil som er den beste for situasjonen de befinner seg i. På den ene siden har du en autoritær lederstil hvor endringene blir tvunget gjennom selv

om den møter motstand. På den andre siden har du medvirkende lederstil hvor endringen legges til rette, fjerner hindringer og mennesker blir gitt tid og ressurser til å gjennomføre endringen (Beer & Nohria, 2000). For å avgjøre hvilken lederstil som skal brukes er det ifølge Busch & Vanebo (2003) tre forhold som avgjør hvilken lederstil som er den beste for den situasjonen som organisasjonen befinner seg i:

- A) Lederen selv og hans verdisystem
- B) De underordnede
- C) Selve situasjonen

Det er viktig at lederne har kompetanse til å bruke sine ferdigheter i den situasjonen de står ovenfor. I en organisasjon kan det både være en top-down og bottom-up ledelse. Ved top-down er det en autoritær ledelse som kjennetegnes ved at det kartlegges motstand og maktbaser, knytter allianser, identifiserer sentrale slagmarker, definerer «brohoder» og kamper, overvåker prosessen og er villig til å bruke trusler og tvang. Videre er det toppledelsen som er helt sentral i informasjonsstrømmene og nedover i organisasjonen vil ikke de ansatte ha like god informasjon og oversikt over endringene som vil komme. Ved bottom-up er det en medvirkende ledelse som kjennetegnes ved at den ser den enkelte, tilfører ressurser og energi, motiverer den enkelte, benytter delegasjon og støttende atferd, fungerer som bindeledd og som «lærer». Det første toppledelsen må gjøre er å sørge for at de ansatte er villige til å endre seg, at de delegerer og får høy deltagelse til at de ansatte kan komme med løsninger de kan få et eierforhold til og med det blir drivkreftene i endringen. Bottom-up ledelse minsker sjansene for motstand ettersom de ansatte får et eierforhold til endringen (Jacobsen, 2018).

2.2.2 Kommunikasjon i endringsprosess

2.2.2.1 Kommunikasjonsstrategi

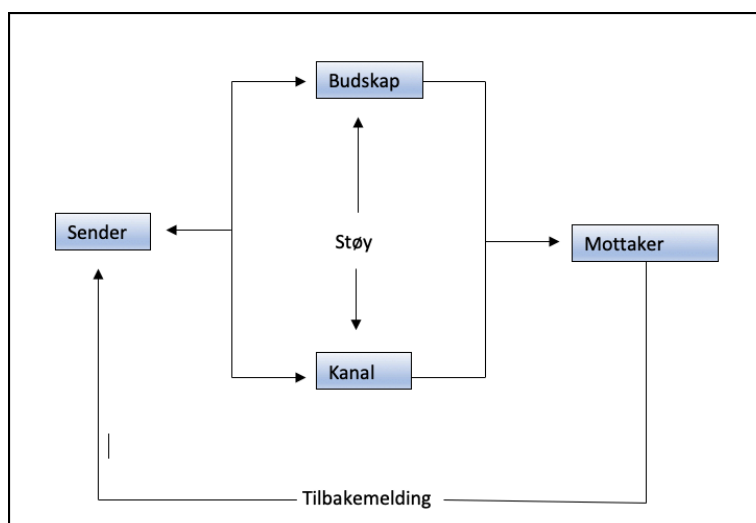
Ved en endring i organisasjonen er det et sterkt behov for å ha en kommunikasjon- og informasjonsstrategi, på bakgrunn av effektiviteten i endringen. Videre kan det være behov for å involvere ansatte i planleggingen og implementering av endringen for å unngå hindringer. Dette kan føre til at motivasjonen til de ansatte øker ved at interessene og bekymringene til ansatte blir hørt og tatt med i planleggingen (Christensen, 2014).

Russ (2008) skrev om to kommunikasjon strategier. Den første går ut på strategi om «rammeverk» hvor programmatiske implementeringsmetoder på hvordan endringsmeldinger blir kommunisert. Bruk av språkvitenskap og styring av meninger for å lykkes med endringer

nedover i organisasjon er en viktig del. Ledere selger og sprer endringsord ved å gi informasjonen som hjelper de ansatte til å gi mening av visjonen for endring. Den andre strategien går ut på å nå ut til rett publikum for å få gode begrunnet tilbakemeldinger om den planlagte endringen (Russ, 2008).

Selv om lederen gir ut informasjon, er det ikke sikkert mottakerne av informasjonen mottar denne, eller informasjonen kan være dårlig. Busch & Vanebo (2003) beskriver kommunikasjonsprosessen i en modell:

Modell 2 Kommunikasjonsprosess



(Busch, T., & Vanebo, J.O. (2003) Organisasjon og ledelse: et integrert perspektiv (5.utg.) Oslo: Universitetsforlaget. s.354)

Gjennom kommunikasjonsprosessen er det flere årsaker til at informasjonen ikke når frem blant annet tekniske problemer, dårlig motivasjon, informasjonen oppfattes feil, språkproblemer, dårlig tillit og forvrengning gjennom flere ledd. Det er flere kriterier for at budskapet når frem og kommunikasjonsflyten i organisasjonen er god. Blant annet er det viktig at senderen som er den aktive parten ikke feilvurderer behovet til mottakeren. Ofte blir det feilvurdert hvilken informasjon mottakeren trenger mye av og hvilken informasjon de ikke har like stort behov å få flere ganger. Samtidig er det viktig at det hverken blir for mye eller for lite informasjon. Det er viktig å få tilbakemelding på den informasjonen som blir gitt for å vite at mottakeren har oppfattet den. I en stor organisasjon er dette vanskelig og det er derfor viktig at det er åpenhet, trygghet og tillit for at god kommunikasjon i en organisasjon skal finne sted og at mottakeren er flinke til å lytte, tolke signaler og leser mellom linjene.

Årsakene til at mottakeren av informasjon ikke nødvendigvis føler han har fått all informasjonen er enten at han har silt informasjonen for mye, ikke er interessert eller motivert til å ta innover seg informasjonen eller tolker informasjonen på feil måte. Dette fører til kommunikasjonsproblemer i en organisasjon. Viktig informasjon er nødvendig å sende ut i flere kanaler, som blant annet epost, informasjonsmøter og informasjonsbrev. Her er det også viktig at språket er tilpasset mottakeren, egne og andres følelser er med og holdninger må være positive for en god kommunikasjonsprosess i organisasjonen (Busch & Vanebo 2003).

2.2.2.2 «Opptining»

Opptining handler om å skape en endringsvilje i organisasjonen. Medlemmene får lyst til å få til en endring (Levasseur, 2001). Endringen er nødvendig, riktig, viktig og at organisasjonen klarer å gjennomføre endringen på en god måte. Opptining er den viktigste fasen, det er her medarbeiderne, medlemmene i organisasjonen får bli med og forstå hvorfor en endring må finne sted i organisasjonen. Jacobsen (2018) beskriver fire punkter som er viktig: at mennesker i organisasjonen opplever at de er i stand til å gjennomføre endringen; endringen er riktig for organisasjonen; ledelsen er forpliktet til endringen; og endringen er positiv for medlemmene i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.181). Under opptinings fasen er det viktig å skape en god begrunnelse av hvorfor endringen skal skje, den skal være riktig, god og viktig og formulere en forståelse av virkeligheten slik at alle får en meningsskapelse av endringen. Det er viktig å kommunisere dette budskapet endringslederne har fått gjennom meningsgiving (Jacobsen, 2018). Videre vil jeg gå inn på hvordan meningsgiving som omhandler kommunikasjon kan foregå gjennom språk og handling på bakgrunn av relevans for min oppgave. Budskapet som kommer vil skape en diskursiv prosess i organisasjonen og avhenger av hvordan det er formulert – enten som programmatisk eller deltakende (Russ, 2008). Programmatisk er enveiskommunikasjon hvor all informasjon skjer gjennom større fellesmøter og formelle kommunikasjonskanaler – f.eks. e-poster eller intranett. Denne typen for kommunikasjon kan i større grad føre til motstand og aksjonsreaksjon. Deltakende er toveiskommunikasjon hvor deltakerne blir invitert til diskusjoner i mindre grupper og arenaer hvor de kan komme med reaksjoner og innspill. Denne form for kommunikasjon fremmer mer eksperimentering, inkrementelle prosesser og likeverdig interaksjon (Russ, 2008). Videre er det viktig at budskapet som blir gitt om endringen som skal finne sted er forståelig for den organisasjonen som skal gjennom endring. Dette gjøres best ifølge Jacobsen (2018) å gjøre til en historie om fortid, nåtid og fremtid for å vise deltakerne i organisasjonen beviste på hva

som vil skje og får å vise hvordan og hvorfor denne endringen er nødvendig. Budskapet kan skje gjennom språk og handling.

Gjennom språk er ansikt- til ansikt kommunikasjon den mest effektive, delta i småprat, være til stede i kantinen, pauserom o.l. være nødvendig for at deltakerne skal ta til seg endringen som finner sted, og fange om reaksjoner mot eller for endringen. Ved å sende budskapet gjennom intranett, e-poster, dokumenter og flere lignende kanaler gjentatte ganger og over lengre tid for å være mest mulig effektiv. Budskapet vil ha liten virkning hvis det ikke blir formidlet til store deler av organisasjonen uansett hvor godt det er formulert (Jacobsen, 2018). Kommunikasjon gjennom handling skjer ved at lederne går foran som et godt eksempel. Hvis de endrer adferdsmønsteret sitt vil det komme rykter om det innad i organisasjonen som fører til at deltakerne ser hva lederen gjør og er villige til å gjøre det samme (Jacobsen, 2018, s.192).

«Når dypere personlig endring finner sted, vil ledere opptre forskjellig overfor sine nærmeste i organisasjonen, og denne nye adferden vil igjen skape ny atferd hos organisasjonens medlemmer. Når ledere viser personlig endring, vil også organisatorisk endring mer sannsynlig finne sted» (Jacobsen, 2018, s. 191-192).

I opptiningsfase er det avgjørende å gjøre en klarhet for endring ved å skape en meningsdannelse og meningsgivende ved å fortolke endringen, se på fortiden, nåtiden og fremtiden og samtidig kommunisere denne godt ut til alle deltakerne i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 193). Armenakis, Archilles, med flere skrev i 1993 om «Readiness for organizational change» - klarhet for endring. Hvor det skrives at det må skape et klart bilde av hva som vil skje under endringen og få de ansatte til å være forberedt for endringen som kommer i organisasjonen. Ved å gjøre dette vil motstand mot endringen være minimal eller ikke til stede (Armenakis, Archilles, 1993).

2.2.2.3 Utvikle visjon og formuler en klar, men fleksibel strategi for å nå den

«Strong and highly committed teams orchestrate the effort to find smart visions and strategies for dealing with a key issue – even when the best strategies are elusive» (Kotter, 2008, s. 14).

En visjon skal være med å inspirere og motivere organisasjonen til å nå målet med endringen. Kotter (2000) skriver at ved å jobbe med en visjon som organisasjonen ønsker å være på vei til kommer en strategi for å nå denne visjonen. Uten en klar visjon kan organisasjonen komme på feil vei og endringen bli mislykket. En viktig tommelfingerregel er hvis du ikke kan kommunisere visjonen til noen på kort tid hvor motparten forstår hva som skal endres er du ikke ferdig med denne fasen (Kotter, 2000).

2.2.2.4 Kommuniser visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler

«High-urgency teams inherently feel need to relentlessly communicate the visions and strategies to relevant people to obtain buy in and generate still more urgency in their organizations” (Kotter, 2008, s.14).

Det er viktig å nå ut til alle og ikke bare til få. Ved å kun snakke med noen få, holde et møte, holde tale til arbeidsgrupper og ved bruk av nyhetsbrev og taler vil ikke visjonen og strategien for endring nå ut til alle i organisasjonen. Dette vil ifølge Kotter (2000) føre til at endringen blir mislykket. For at alle i organisasjonen skal forstå endringen er det nødvendig å ha kommunikasjon både skriftlig og muntlig på alle mulige kanaler som er i organisasjonen for å nå ut med budskapet. Ved å gjøre budskapet attraktivt blant annet ved å gjøre mindre inspirerende nyhetsbrev om til interessante tekster om visjonen, holde møter hvor det åpner opp for diskusjoner om endringen, gjøre endringer selv slik at andre følger etter (Kotter, 2000). Gjennom kommunikasjon får du ifølge Cobb & Wooten (1998) det de kaller for social account. Det vil si begrunnelser en gir noen andre for det som har blitt gjennomført.

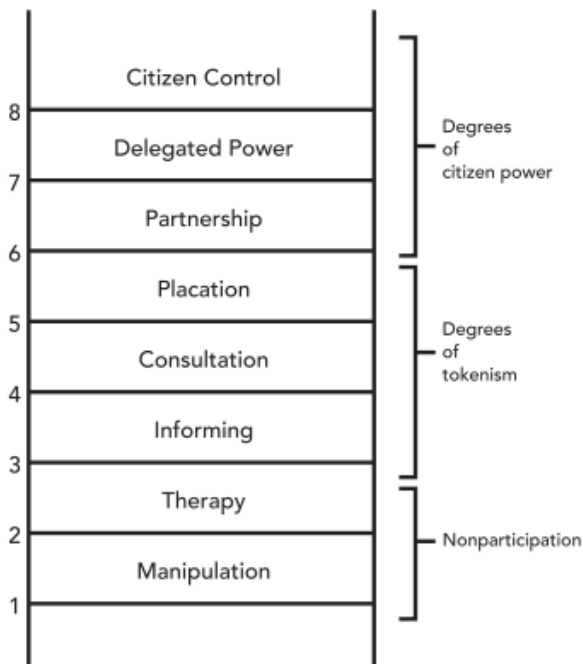
2.2.3. Involvering

Jeg har valgt å bruke Arnstein sin involveringsstige som eneste tilnærming for involvering. Årsaken til det er for gjennom involveringsstigen blir alle vesentlige elementer som er viktig for min undersøkelse brukt. Arnstein sin teori om involveringsstige har blitt mye brukt i teorien om endringsprosesser siden den kom ut på slutten av 60-tallet og flere har modifisert involveringsstigen (Hurlbert & Gupta, 2015). Hurlbert & Gupta (2015) skriver hvordan involveringsstigen kan brukes for å forstå involvering i endring og videre hvordan deltagerne kan spille en viktig rolle.

2.2.3.1 Ladder of participation

Sherry. R. Arnstein skrev i 1969 om involvering og hvordan ansatte i endring kan være en del av endringen. Hun skisserte 8 steg for involvering hvor den første går fra de blir manipulert til at de tar over kontrollen på endringen, hvor det er tre nivåer: ingen involvering av deltagerne; grader av medvirkning og; grader av deltageres makt (Arnstein, 1969).

Figur 3 Arnstein sin involveringsstige



(Arnstein, S.R (1969) A Ladder Of Citizen Participation, Journal of the American Institute of Planners, 35:4, 216-224. S. 217)

Ingen involvering av deltagerne

I dette nivået er manipulasjon og terapi. Hvor manipulasjon ifølge Arnstein ikke fører med seg noe form for involvering av deltagerne. De får informasjon gjennom rådgivende komiteer eller tavler som skal vise hva som skal bli gjort. Ved bunnen av stigen forvrenses deltagelsen til å være et «kjøretøy» av ledelsen. Det er typisk med manipulasjon i mindre organisasjoner hvor deltagerne blir nærmest behandlet som slaver hvor de ikke har noen fri vilje i en endringsprosess. Ofte er utfallet psykiske problemer og mangel på motivasjon. Terapi ifølge Arnstein blir deltagerne invitert til flere møter hvor enveis kommunikasjon finner sted. Møtene blir annonsert som noe som vil komme deg til gode. Her blir endringen forklart ved at

det er nødvendig, men uansett om du forstår endringen eller er enig om endringen har du ikke noe form for involvering på disse møtene (Arnstein, 1969).

Grader av medvirkning

Her har du informasjon, konsultasjon og formidling. Informasjon i form av hvilke rettigheter, ansvar og muligheter deltagerne har i endringen kan være et viktig første steg du gjør i en endringsprosess. Her er det enveis kommunikasjon i form av e-poster, oppslag på tavler o.l. som ikke gir muligheter til tilbakemeldinger fra deltagerne om hva de mener og tenker om endringen som skal finne sted. I fjerde steg av Arnsteins involveringsstige finner du konsultasjon. Her skriver han at å invitere til møter hvor deltagerne blir informert kan være et riktig steg for legitimering, men hvis det ikke blir kombinert med andre typer for involvering hvor deltageres tanker og meninger blir tatt med i avgjørelsen vil det ha liten hensikt. I dette steget på stigen vil det mest sannsynlig være at deltagerne kommer på møter, tar med brosjyrer, svarer på spørsmål og blir registrert at de har vært involvert. Det vil ikke være noe mer involvering i dette steget på stigen (Arnstein, 1969). Det åpner hvert fall opp for muligheten til at deltagerne kan komme med sine meninger og få til en toveiskommunikasjon (Connor, 1988). I siste steget på stigen i dette nivået har du formidling. På dette steget begynner deltagerne å ha noen grader av påvirkning til endringen. Noen få blir satt sammen i grupper hvor de kan formidle sine meninger og tanker om endringer som skal finne sted. Her blir de ofte nedstemt og får ikke sine meninger og tanker med i endringsprosessen. Av og til skjer det at deres meninger og tanker blir tatt med og endringene blir endret ut ifra dette (Arnstein, 1969).

Grader av deltageres makt

I siste å høyeste nivået til Arnsteins involveringsstige har du samarbeid, delegert makt og deltaker kontroll. I samarbeid blir makten fordelt mellom lederne og deltagerne. Planer og beslutningene blir diskutert gjennom komiteer og møter. Her etableres grunnregler som fører til at det ikke blir en ensidig endring hvor enten lederne har all makt eller deltagerne har all makt. I dette steget på stigen begynner deltagerne å bli mer involvert i endringen og deres meninger og tanker blir tatt med i endringsprosessen over hva og hvordan endringen skal gjøres. I nest øverste steg på involveringsstigen har du delegert makt. Hvor deltagerne har en del makt som kan sikre ansvarlighet for endringen som berører dem, ettersom de har flertall ovenfor lederne. Her må lederne begynne med forhandlinger istedenfor å møte press og motstand fra deltagerne i endringen som skal finne sted. Her har du også et annet utfall av

delegerende makt, hvor deltagerne og lederne har separerte grupper hvor deltager gruppene har veto som de kan bruke hvis ikke forhandlingene kan løses. Dette fører til at deltagerne får mye makt ettersom de kan påvirke planleggingen i veldig stor grad. Dette utfallet av delegerende makt ledet Arnstein til øverste steg på involveringsstigen; deltager kontroll. I dette steget får deltagerne full kontroll over endringen, lederne blir satt til siden og får ikke noe kontroll over endringen (Arnstein, 1969).

2.2.4 Motstand eller oppslutning

2.2.4.1 *Committed to change*

Teorien om committed to change – engasjert til endring, går ut på om de ansatte føler seg en del av endringen eller noe som bare skjer. Det handler om hvilken grad de ansatte tar til seg en endring (Neubert, & Cady, 2009). Herscovitch & Meyer (2002) deler engasjert til endring i tre dimensjoner; affektiv engasjert; «continuance» engasjert og; normativ engasjert. I affektiv engasjert er de som ønsker å bli værende. De kommer på jobb regelmessig, gjør oppgavene sine på best mulig måte og gjøre det lille ekstra for å hjelpe. I «continuance» engasjert oppfatter kostnadene med å slutte i organisasjonen. De gjør ofte mer enn det som kreves for å beholde sin stilling i organisasjonen. I normativ engasjert opplever deltagerne i organisasjonen obligasjon til å bli værende i organisasjonen. De gjør kun oppgaver som de ser som sin plikt å gjøre eller som de ser kan komme dem til gode (Hersovitch & Meyer, 2002).

2.2.4.2 *Reaksjoner til endring*

Når en endring finner sted kan det være ulike reaksjoner til endring, disse er delt inn i to grupper – oppslutning og motstand. En organisasjon består av enkeltindivider og dermed må vi forstå hvordan endringen påvirker dem. De viktigste årsakene til motstand mot eller oppslutning til endring er: faglig enighet eller uenighet; frykt for det ukjente; tap eller gevinst av personlige goder; tap av identitet; ekstraarbeid; sosiale relasjoner; psykologiske kontrakter; endrede maktforhold: symbolsk orden og; aktører i omgivelsene (Jacobsen, 2018). Motstand og oppslutning må ikke bli sett på som to motpoler i en endring, det kan både være motstand og oppslutning i en endringsprosess (Coetsee, 1999). I følge Coetsee (1999) er det ulike kategorier for oppslutning og motstand til endring.

Oppslutning til endring

Jacobsen (2018) deler oppslutning om endring i tre ulike nivåer:

- Nivå 1: Nødvendighetsoppslutning
- Nivå 2: Normativ oppslutning
- Nivå 3: Affektiv oppslutning

I nødvendighetsoppslutning slutter medarbeiderne seg til endring på bakgrunn av at man ikke har noe valg. Det vil tenke seg at motstand vil være høy men det er den nødvendigvis ikke selv om det er ønskelig. Det blir sett på som svært kostbart i forhold til risiko, ressursbruk med mer. I normativ oppslutning føler man at endring er noe som bør gjøres og man føler forpliktelse å støtte endringen ettersom organisasjonen har gjort så mye for en tidligere. I affektiv oppslutning tror medarbeiderne at endringen vil være god og nødvendig, man har en positiv opplevelse og mener endringen vil løse problemene (Jacobsen, 2018).

Motstand til endring

I likhet med oppslutning er det i motstand til endring ulike nivåer. Coetsee (1999) deler nivåene på denne måten:

- Nivå 1: Likegyldighet
- Nivå 2: Passiv motstand
- Nivå 3: Aktiv motstand
- Nivå 4: Aggressiv motstand

I nivå 1 er ofte en vanlig form for motstand mot endringer i organisasjonen. Her er det fravær av positive eller negative følelser og mangel på interesse (Dunsing & Matjeka, 1994). I passiv motstand er negative og kritiske synspunkter mot endring, negative oppfatninger og negative holdninger (Oreg, et.al., 2018). Nivå 3 som er aktiv motstand har deltakerne sterke kritiske ytringer og stiller seg tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen. De har også fredelige boikotter og protester. I aggressiv motstand er det aktiv spredning av negative rykter og historier, nekting av iverksetting av endringstiltak, forsøk på å aktivisere eksterne parter til å motsette seg endringen. Det kan også være mer voldsomme streiker og aksjoner (Jacobsen, 2018).

2.3 Oppsummering av teori

For å få til en god endringsprosess er det flere faktorer som spiller inn. Kunnskap om å lede en endringsprosess er viktig, lederen må ha en situasjonsforståelse for å vite hvilken lederstrategi han skal velge. I denne oppgaven er det blitt fokusert på skille mellom autoritær lederstil og medvirkende lederstil. Å lede i slik radikal endring som kommunesammenslåing var, må lederne både ha en autoritær lederstil og en medvirkende lederstil. Gjennomføre en god kommunikasjonsprosess har betydning for hvordan endringen blir mottatt, gjennomført og implementert. Medvirkning og involvering av ansatte er en viktig suksessfaktor. Deres kompetanse og erfaring er med å mestre oppgaven med å endre og oppnå målet til organisasjonen. Ifølge Linda Lai:

«de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (2004, s.48).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for valg av metode for innsamling av data, samt for oppgavens utforming. Denne delen avsluttes med metodisk kritikk og drøfting av validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheten av oppgaven.

3.1 Valg av forskningsstrategi og design

Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan kommunikasjonen og involveringen var under sammenslåingsprosessen og se hvilken betydning det hadde for endringsprosessen.

” A research design is an action plan for getting from here to there ” (Yin 1989, sitert etter Blaikie, 2000, s. 3)

Basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg har for denne oppgaven valgte jeg å gjøre en kvalitativ undersøkelse. Årsaken til det er fordi jeg ønsket å gå mer i detalj for å finne svar på hvordan kommunikasjon og involvering kan ha betydning i en endringsprosess. Denzin og Lincoln har definert kvalitativ undersøkelse slik:

” Ordet kvalitativ innebærer, at vægten legges på entiteters kvaliteter og på prosesser og betydning, der ikke kan undersøges eksperimentelt eller måles (for så vidt de overhovedet kan måles) i forhold til kvantitet, mengde, intensitet eller hyppighet ” (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.17).

Dette innebærer at jeg undersøker detaljert på et begrenset område. I min forskning ser jeg kun på organisasjonsdelen av nye Kristiansand og ser på hvordan kommunikasjon og involvering var i endringsprosessen fra tre enheter til en enhet. Jeg bruker en retrospektiv tverrsnittsundersøkelse, ved at jeg ber alle som deltar i forskningen om å svare på spørsmål til en endring som har foregått over tid (Jacobsen, 2005). Ved en slik undersøkelse antar man at individer husker tilbake og kan beskrive tilstanden. Dette kan føre til eterrasjonisering og man baserer innhenting av empiri på at individene husker riktig. Jeg tenker for min forskning så ligger endringen ferskt i minne. Endringsprosessen ble avsluttet på slutten av 2019.

Det vises til to hovedretninger innen vitenskapsteorien. Den hermeneutiske og den positivistiske metode. Den hermeneutiske metoden er forståelsesbasert og mener at virkeligheten aktiv skapes av mennesker (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven er det brukt

hermeneutisk metode hvor du har tre trinn: forståelse, utlegging og anvendelse. Disse tre trinnene kan i følge Gadamer ikke skilles fra hverandre på grunn av forståelse er å oppnå enighet om saken, noe som forutsetter at teksten angår en (Vaags, 2013).

3.1.1 Case studie

Oppgaven tar for seg et case: Sammenslåingsprosessen av nye Kristiansand kommune i organisasjonsetaten. En casestudie er studie på et sosialt fenomen og en klar kontekst (Bukve, 2016). I denne oppgaven vil det bli brukt samsvarsdesign, der jeg sammenligner empirien opp mot teoretiske ramme for å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg har for oppgaven. Dette mener jeg er det beste designet for å finne svar på problemstillingen for oppgaven. Målet er ikke å finne en ny teori, men å se på betydningen av kommunikasjon og involvering i gjennomføring av en endringsprosess.

3.2 Data innsamling

I min oppgave skal jeg bruke intervju og teori for å få en forståelse av caset jeg har valgt ut for å svare på problemstillingen til denne oppgaven. Data som ble benyttet er kvalitative intervjuer. Intervju er samtaler mellom to eller flere personer om et tema (Justensen & Mik-Meyer, 2010, s. 53). Jeg valgte å gjøre intervjuer ut fra at min forskning er basert på å få mer detaljert informasjon fra ulike informanter om hvordan kommunikasjonen og involveringen var under prosessen. Gjennom intervju går du mer i detaljer om hvordan intervjuobjektene opplevde prosessen og deres tanker og meninger.

I min praksisperiode på ordførerens kontor i høst var jeg i kontakt med en av lederne, denne personen var positiv til min forskning og ga meg gode tips til hvem jeg kunne ta kontakt med. Jeg fikk også fra samme person eksempler som var relevant for min forskning.

3.3.1 Kvalitativ intervju

Utvelgelsen av informanter var strategisk. I første omgang sendte jeg mail til kommundirektøren, organisasjonsdirektøren, noen ansatte og avdelingsledere som jeg tenkte kunne være relevante for min undersøkelse. Til min glede var det flere som takket ja til å stille til intervju og synes det var et spennende tema. Etter kontakt sendte jeg litt mer informasjon om oppgaven og avtalte tid og sted for intervjuene. Noen jeg hadde sendt epost til mente de ikke var like relevante som jeg hadde tenkt i utgangspunktet og ble henvist til andre som var mer relevante å ta kontakt med. Underveis i prosessen ble jeg også tipset om andre jeg kunne

ta kontakt med. Denne prosessen kalles for snøballmetoden (Jacbosen, 2005). Alle informantene jobbet i en av de tre kommunene som ble sammenslått 1.januar 2020 og som skulle jobbe i nye Kristiansand kommune. Jeg ble også tipset om kommunikasjonsstrategien fra flere. Dette er et dokument på hvordan kommunikasjonen skulle være i endringsprosessen ved sammenslåingen av nye Kristiansand kommune. Jeg har brukt dette dokumentet som sekundær kilde.

Valget av informanter deler jeg inn i fire grupper: 1. Toppledelsen, 2. Avdelingsledere, 3. Tillitsvalgte, 4. Ansatte. Det vil ikke bli nevnt kjønn, alder og hvilken avdeling informantene jobber i. Dette for å opprettholde anonymitet til informantene. Videre i oppgaven vil alle informanter bli referert som han og ved navn som gjør dem gjenkjennelige:

Toppledere: toppleder A og toppleder B

Ledere: leder C, leder D og leder E

Tillitsvalgte: tillitsvalgt F og tillitsvalgt G

Ansatte: ansatt H og ansatt I

Intervjuene jeg gjorde ble gjennomført i en måneds periode. Det var semi-strukturerte intervju. Det vil si jeg hadde på forhånd skrevet noen spørsmål som jeg ønsket svar på, samtidig som det åpnet opp for videre spørsmål eller andre opplysninger informantene tenkte kunne være relevante i min undersøkelse om kommunikasjon og involvering i endringsprosess. Da intervjuene fant sted prøvde jeg å skape tillit og en god atmosfære under intervjuene ettersom min opptreden kunne påvirke intervjuet. Det første jeg gjorde var å hilse på dem og presentere meg selv, før jeg fortalte litt mer om oppgaven og hva jeg ønsket å finne ut av, angrerett til informantene og anonymitet før jeg begynte med spørsmålene jeg hadde forberedt på forhånd. Fire av intervjuene ble avholdt på rom på rådhuskvartalet i Kristiansand kommune, mens de fem andre ble avholdt via telefon på bakgrunn av Covid-19 situasjonen som førte til stengte skoler, barnehager etc. på det tidspunktet intervjuene skulle finne sted. Intervjuene som ble avholdt på et rom var det kun meg og informanten og ut ifra hva jeg forsto var informantene over telefon alene under intervjuet. En av fordelene ved å utføre intervju der partene befinner seg i samme rom istedenfor via telefon er at informanten er mer fokusert på spørsmålene og ikke kan bli distraheret av andre ting. Via telefon vet jeg ikke om informantene sjekket mail eller gjorde noe annet underveis i intervjuet. En annen fordel er at du får en relasjon og kan lettere få en tillit med intervjuobjektet. Tidspunktet for intervjuene ble avtalt ut ifra hva som passet best for dem og jeg planla en halv time til en time intervju for respekt

for informantene og deres travle hverdag. Alle intervjuene hadde ulike lengde, alt fra 30 minutter til litt over 1 time. Under intervjuene ble det tatt lydopptak med diktafon noe alle informantene samtykket til på forhånd. Intervjuene ble transkribert rett etter intervjuene var ferdige. Under prosessen av transkribering tok jeg pause og spolte tilbake flere ganger slik at jeg ikke skulle miste noe av det informantene fortalte som kunne være viktig å ta med seg videre i oppgaven. Da transkriberingene var ferdige hørte jeg på lydfilene og sammenlignet dem opp mot teksten jeg hadde skrevet. Lydfilene blir slettet etter gjeldene regler fra NSD. En av fordelene med å ta lydopptak og transkribere etterpå er at jeg kunne fokusere fullt på samtalen og det som ble sagt og ikke måtte bruke ressurser på å skrive ned det som ble sagt under intervjuprosessen. En annen fordel er at jeg hadde hele samtalen tatt opp som jeg transkriberte etterpå for å kontrollere hva som hadde blitt nevnt og som kunne hjelpe med videre med arbeidet.

3.3.2 Databehandling og analyse

I første omgang brukte jeg Jacobsen (2005) sine tre steg for å analysere dataen som var samlet inn.

Det første steget går ut på å beskrive materialet. Som sagt transkriberte jeg alle intervjuene. Dette var en tidskrevende prosess, men hjalp meg å huske hva som hadde blitt sagt og jeg kunne se på alle notatene etter transkriberingen for å trekke ut relevant informasjon.

Det neste steget er systematisere og konkretisere. I første del sorterte jeg det som var viktig og det som ikke var viktig. Det som var overflødig og ikke trengte å være med videre slettet jeg. Det var mye som gjentok seg underveis i intervjuene, dette tenkte jeg var viktig for informanten og på denne måten et viktig poeng å ta med seg videre i arbeidet. Informasjon som ikke hadde noe med det jeg ønsker å undersøke ble fjernet. Etter denne prosessen gikk jeg gjennom hvert avsnitt og analyserte. Jeg brukte farger for å stryke over det som var samme svar fra de ulike informantene og kategoriserte dem ut fra svarene.

Det siste steget som Jacobsen (2005) beskriver er sammenbinde. I denne fasen handler det å analysere, fortolke og finne meningen med dataen. Dette var en prosess som jeg har brukt god og lang tid på.

I analysen valgte jeg å gjøre en innholdsanalyse som Jacobsen (2005) skriver er en antagelse om at det personen sier i et intervju kan reduseres til et sett færre kategorier som til slutt kunne se på likheter og ulikheter.

I en innholdsanalyse er det tre steg ifølge Jacobsen (2005).

Det første går ut på å danne kategorier som skal være relevante til den dataen jeg har samlet inn, gi mening for andre enn meg og informantene til denne oppgaven og kan bli dannet på bakgrunn av tema i intervjuguidene. Jeg hadde fire temaer i intervjuguiden: endringsprosess, kommunikasjon, involvering og reaksjoner på endring. På bakgrunn av dette ble de 4 hovedkategoriene i min innholdsanalyse. Videre i første fase blir de første for generelle og fører til mer spesifikke kategorier. I min analyse valgte jeg å dele opp kategoriene med 3-4 underkategorier for hver hovedkategori.

Neste steg i innholdsanalyse er å tilordne enheter til kategorier. Her blir det informantene sine utsagn tilordnet til kategoriene. Dette tok lang tid, for jeg måtte sile ut det som ikke var relevant med det som var relevant for min undersøkelse. Samtidig måtte jeg passe på at i hver kategori kunne være relevant for flere enn en av informantene for å kunne sammenligne dem.

Det siste steget i en innholdsanalyse er å finne sammenhenger i data ved å koble enhetene og de ulike kategoriene. Her spiller korrekte sitater fra informanter en viktig rolle. Ved bruk av dem får jeg sett sammenhengende i de ulike kategoriene og sett hva de ulike informantene tenker om de ulike faktorene.

3.4 Metodiske refleksjoner

Ved å gjøre en caseundersøkelse har jeg gått inn i dybden av det jeg ønsket å undersøke. Ved å gjøre intervju er jeg klar over at jeg ikke måler kommunikasjonen og involvering objektiv og faktiske, men slik informantene opplever har skjedd. Samtidig må det sies ved å ha flere informanter fra ulike nivåer i organisasjonsdelen får du en bredere forståelse av hva de ulike tenker og mener og kan komme frem til et troverdig resultat. Det kunne vært interessant å foreta en undersøkelse med alle som arbeider i organisasjonsdelen av Nye Kristiansand kommune for å finne ut hva gjennomsnittet mente om kommunikasjon og involvering i sammenslåingsprosessen. Potensialet for overføring av funnene til hele organisasjonsdelen av Kristiansand kommune, andre avdelinger i Kristiansand kommune eller til andre kommune-

organisasjoner er til stede. Ved at endringsprosessen ble gjennomført på samme måte for hele den nye kommunen og det var samme toppledelse og prosjektråd.

3.4.1 Refleksjoner over egen rolle og arbeid

Da jeg skulle finne ut av hva jeg ville forske på for min masteroppgave hadde jeg flere tanker i hode. Endringsledelse er et tema som jeg lenge har vært interessert i. Under mitt praksisopphold på ordførerens kontor høsten 2019 fikk jeg oppleve sammenslåingsprosessen påvirket de ansatte. Jeg ville undersøke nærmere denne prosessen. Jeg kom frem til at jeg ville se hvordan kommunikasjonen og involveringen hadde vært og ikke bare det siste halve året, men fra det ble besluttet at Søgne kommune, Songdalen kommune og Kristiansand kommune skulle slå seg sammen til en ny kommune. Jacobsen (2005) skriver at forskerens personlige verdier alltid vil påvirke undersøkelsen, enten ved blant annet valg av problemstilling eller informanter. I denne oppgaven har jeg prøvd å være så nøytral og objektiv som mulig og prøvd å holde en distanse fra min førforståelse og verdier inn i caset. Ved å ha teori mellom seg selv og caset kan man oppnå en distanse, ved at den hjelper deg til å holde fokus på det du skal finne ut av. En svakhet i oppgaven kan være at jeg hadde kjennskap til et utvalg av informantene jeg har intervjuet for oppgaven. Her kan mine kjennskap til informantene har spilt en rolle. Jeg opplevde ikke noen utfordringer i forhold til mine førforståelser underveis i intervjuene av informanter jeg hadde kjennskap til fra mitt praksisopphold.

3.5 Ethiske og praktiske avveininger

Informert samtykke, krav på privat liv og krav til å bli korrekt gjengitt er tre grunnleggende krav til forskningsetikk i Norge. Disse tre kravene er lagt til grunn i denne oppgaven. Alle intervjuene er frivillige og det ble gitt informasjon om hensikten med forskningen, hvordan resultatene skulle bli brukt i forkant av intervjuene og samtykkeskjema¹ ble sendt og skrevet under. Personene som er med i forskningen er enten ledere eller ansatte i kommunen. Det antas derfor at forståelse av informasjonen og kompetanse til å bestemme om de vil delta er ivarettatt. Det er ikke blitt samlet inn noe følsom informasjon eller informasjon om privatlivet til informantene. Privatlivet til informantene er beskyttet og er dermed beskyttet. Forskningen er meldt til vurdering hos personvernombudet i Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

¹ Vedlegg 1

(NSD). Denne og intervju-guidene² ble godkjent. Resultatene vil gjengis i riktig sammenheng og fullstendig i den grad det er mulig.

3.6 Relabilitet, validitet og generaliserbarhet

Relabilitet, validitet og generaliserbarhet er to mål for forskningen jeg gjør og utgjør gyldigheten til forskningen. Begge indikatorene bidrar til bedre kunnskap og kvaliteten på forskningen (Tjora, 2018). Relabilitet viser til hvor pålitelig målingen er og om de er reproducerbare og vil føre til samme resultat i senere undersøkelser om det samme.

Relabiliteten i kvalitative undersøkelser er lavere enn i kvantitative undersøkelser når det blir brukt måleinstrumenter for å få samme resultater i senere undersøkelser. Årsaken til det er fordi gjennom kvalitative undersøkelser som skjer for eksempel gjennom intervju kan samhandlingen mellom intervjuer og informant gjøre at svarene på spørsmålene blir annerledes en annen gang. Mens gjennom kvantitativ undersøkelse gjennom for eksempel spørreundersøkelse vil deltagerne mest sannsynlig gi samme svar som tidligere (Tjora, 2018). Når jeg ser på relabiliteten i min oppgave vil jeg si den er reproducerbar og du vil få samme resultat som jeg har fått. Hvis noen skal forske på det samme, bruker samme informanter og intervju-guide vil de få liknende svar som jeg fikk under intervju-prosessen. Samtidig kan transkriberingen som utgjør sitatene i denne oppgaven være med å validere dette, ettersom det kommer fra de ulike informantene.

Validitet handler om gyldigheten til oppgaven ved at jeg samler inn data som svarer på problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg har valgt for oppgaven. Med andre ord at jeg undersøker det jeg har sagt jeg skal undersøke (Tjora, 2018). Alle informantene som jeg har intervjuet har jobbet i en av de tre eldre kommunene under sammenslåingsprosessen og jobber nå i den nye kommunen, de har erfaring med det jeg undersøker og kan hjelpe å belyse problemstillingen. Det er et spenn fra ansatte til toppledelsen og det virker ikke som noen ville nyansere svarene sine. På bakgrunn av dette vil jeg si at de er valide og svarene jeg fikk under intervjuene svarte på det jeg ønsket å finne svar på. Hvis jeg skulle gjentatt denne prosessen om et år, er det ikke helt sikkert jeg hadde fått samme svar ettersom dette er en prosess som nylig ble avsluttet. Den er friskere i minne nå enn den vil være om et år. Uansett tenker jeg at forskningen min er valid og svarer på det jeg ønsker å finne svar på.

² Vedlegg 2 og 3

Generaliserbarhet er knyttet til relevansen utover de enheter som er undersøkt (Tjora, 2018). Flere teoretikere mener at i kvalitative undersøkelser er det vanskelig å generalisere forskningen. Tjora (2018) hevder på sin side at generalisering er et reelt mål i all forskning og skisserer tre måter for generalisering i kvalitativ metode: naturalistisk, moderat og konseptuelt. Ved naturalistisk generalisering prøver man å redegjøre godt for detaljene slik at leseren selv kan vurdere om det har gyldighet for sin forskning. Ut fra denne forklaringen vil en som skal studere endringsprosess i en kommune som har blitt sammenslått på samme tid som Nye Kristiansand finne detaljer i min undersøkelse som kan sammenlignes med sin egen forskning. På en annen side er det ikke helt sikkert, det avhengig av at leseren bruker samme faktorer som kan påvirke en endringsprosess og at informantene er alt fra toppledelsen til ansatte.

4.0 Empiri og tematisk analyse

I dette kapitlet analyserer jeg empirien som er samlet inn via intervjuene. Analysen er delt inn i fire temakategorier: endringsprosessen, kommunikasjon, involvering, motstand og oppslutning. Under hver temakategori er det underkategorier.

4.1 Endringsprosessen

I denne kategorien ble det videre delt inn i fire nye kategorier: organisering, prosjektråd, relevante utfordringer og endringer i det offentlige. I den første underkategorien ble ikke alle informantene jeg har snakket med spurt om hvordan arbeidet ble organisert, her ble kun toppledelsen og leder C spurt for de var helt sentrale i endringsprosessen.

4.1.1 Organisering

Jeg stilte spørsmålet om hvordan arbeidet ble organisert. Arbeidet ble organisert som et prosjekt, noe toppledelsen var fornøyd med. De fikk føringer fra politikerne ettersom dette var et politisk prosjekt som skulle sørge for god kommunikasjon og forankring. Toppleder A forteller at kommunesammenslåingen ble organisert som et program i henhold til Difis program hvor det kan sammenlignes som en paraply der det er mange prosjekter under. «... *det var den modellen vi brukte, og da ble jeg ansatt som programleder så hadde jeg flere prosjektledere, delprosjektledere, arbeidsgrupper osv.*» (Toppleder A).

Leder C forteller at han selv var prosjektleder for et av de åtte prosjektområdene som var basert på fag i etableringen av ny kommune. Han var prosjektleder for ledelse og administrasjon, andre fagområder var blant annet økonomi, kultur, teknisk og helse. Disse lederne utgjorde et team som rapporterte til et styre som ble ledet av påtroppende direktør. Denne organiseringen lignet veldig på hvordan kommuner blir organisert hvor du hadde påtroppende kommunedirektør som hadde sine ledermøter med sine påtroppende direktører som ikke nødvendigvis var direktører i en av de gamle kommunene. Leder C forteller at prosessen bar preg av tre likestillende kommuner og de hadde kontorer utenfor rådhusene i de tre kommunene. I prosjektrådet som omhandlet organisasjonsdelen representerte det ansatte fra alle tre kommunene som jobbet med endringsprosjektet. «*Prosesen bar preg av tre likestillende parter og det var viktig målsetning og det lå helt nede i prinsippdokumentet som var forankret at alle tre kommunen skulle være likeverdige og det var derfor denne organiseringen ble valgt.*»

Ut ifra det informantene forteller kan man se at de var fornøyde med organiseringen på hvordan endringsprosessen skulle bli gjennomført. De hadde en programleder som var den øverste lederen, ledermøter og ledere for hvert sitt prosjektområde. Det ligner på hvordan kommunen er organisert i dag, selv om det er kommet et nytt ledernivå som gjør at det blir større avstand mellom ansatte og toppledelsen. Organiseringen ved å sitte på en nøytral plass gjør at alle kan føle seg inkludert uansett hvilke av de tre kommunene deltagerne i prosjektet kom fra. Samtidig som det kan føre til en distanse mellom dem og de som ikke var direkte med i endringsarbeidet.

En av de ansatte kom inn på at organisering av den nye kommunen har ført til at det har blitt mer byråkratisk ettersom det har kommet flere ledernivåer enn tidligere.

«Nå har vi fire ledere over meg. Det blir tungvint med alle disse lederne. Det er blitt veldig byråkratisk. I en tid hvor en prøver å bygge ned det byråkratiske, så har vi bygget det opp og det blokkerer for god kommunikasjon» (Ansatt I).

Ut ifra hva ansatt I forteller virker det ikke som han er fornøyd med hvordan organisering av den nye kommune ble, mens de som arbeidet direkte med endringsarbeidet er fornøyde med hvordan det ble organisert og hvordan de arbeidet med endringsarbeidet.

4.1.2 Prosjektråd

Prosjektrådet ble nevnt i flere av intervjuene. En av informantene fortalte at det ble organisert som en kommune og at det var åtte prosjektledere.

«Det som var med den modellen de valgte med de åtte prosjektlederne. Modellen ligner på en driftet kommune. Det er bare at du har ikke direktørens ledergruppe du har prosjektråd og du har ikke rådmann og rådmannsgruppen, men du har programleder og programlederens ledergruppe. Men det er på en måte organisert helt likt, som linje. Men når du da valgte den formen så er det på en måte demokratisk modell og når du da valgte den hvor du hele tiden hadde med deg sentrale administrative ressurser og sentrale ressurser fra tillitsvalgt siden og vernesiden». (Leder C)

En annen informant fortalte at de ansatte som ikke var med fikk informasjon på møter, eposter etc. *«De som ikke har vært med i noen prosjektråd de har kun fått informasjon muntlig gjennom samlinger her i byhallen, det har vært ca. annenhver uke. Også informasjon på egne sider, du får eposter om og lenke til den siden og eventuelt den presentasjonen. Så går de gjennom en tidsplan for når det skal vær vedtatt og det skal vær vedtatt»* (Ansatt H).

Det er ulike oppfatninger til hvor bra prosjektrådet jobbet. Leder C og Ansatt H er fornøyde med hvordan det var organisert og hvordan informasjonen ble sendt ut. I motsetning til dem opplever ansatt I at de som satt i prosjektrådet drev med rivalisering, og at det var en informasjonsblokk.

«Jeg tenker at det er noen som har malt sin egen kake. Som har sittet sentral i prosessen og de har virkelig brukt anledningen til å posisjonere seg og ikke nødvendigvis løftet opp andre dyktige folk som en virkelig hadde trengt i toppledelsen i kommunen. Det er en rivaliseringskultur, men det er mer i gamle Kristiansand. Og det syns jeg preget omorganiseringen i prosessen» (Ansatt I).

Ut ifra dette kan det tenkes at det var flere som var misfornøyde med hvordan prosjektrådet jobbet ettersom det er en som opplever rivalisering. Samtidig kan det være at det kun er hans opplevelse at det har vært rivalisering blant dem som satt sentralt og at det ikke har funnet sted, men at det var en demokratisk prosess ettersom de andre er fornøyde med hvordan prosjektrådet arbeidet på.

4.1.3 Relevante utfordringer

Informantene fikk mulighet til å fortelle om det var noe mer de ønsket å tilføye som de tenkte kunne være relevant til min undersøkelse.

To av informantene forteller at de synes staten kunne vært mer deltagende i prosessen og fått mer tid fra dem til å slå sammen den nye kommunen. Leder E mener to ting når det først skulle være i en kommune og for den sagt skyld fylkessammenslåing: den ene er at de hadde et firma som var inne som skulle bistå som han ikke syns har bistått på de vesentlige tingene. *«... Dere har nå besluttet dette, kostnadene blir sånn og sånn. Har dere råd til det? Har dere folk nok til det? Blir det for mange ansatte, blir det for få? De har ikke gjort noen av tingene der. Jeg syns det står til stryk for å vær ærlig og det har kostet masse penger»*. Den andre tanken leder E trekker frem er det viktigste ifølge ham, er at når staten først skulle ha

kommune og fylkessammenslåing kunne de gitt litt bedre tid og løst noen av lønnsproblematikken, ansattelseskontraksproblematikken og gitt ut en forskrift som sa eller lov om endring at i den her prosessen skal dette videreføres, dette skal ikke og dette skal være på den måten. Videre forteller toppleder B sin mening om hva regjeringen og Stortinget burde ha gjort når kommunereformen kom og det ble bestemt en tvangssammenslåing av Søgne, Songdalen og gamle Kristiansand kommune:

«... det er en ting jeg syns er veldig synd og det er de som bestemmer Stortinget, regjeringen som dytter oss inn i det de har for liten forståelse for hvordan vi kan bruke endring mer systematisk i slike prosesser som dette. For nå har de sagt at alle kommuner som nå skulle slå seg sammen skulle starte på den samme datoen, 1.januar 2020. Og det er egentlig en fryktelig dårlig strategi fordi det betyr av 150 kommuner så kanskje fem av de gjør noe skikkelig bra mens 145 av de gjør noe fryktelig dumt. Det burde være en bedre strukturert prosess som hadde gjort at noen kommuner hadde vært piloter først. Man skulle unngått at alle skulle vært begynne samtidig»

Ut ifra hva informantene forteller ser det ut som beslutningen av sammenslåingen var noe de måtte finne ut av selv. Toppledelsen og prosjektrådet måtte finne den beste mulige løsningen ved sammenslåingen og ivareta alle ansatte. Samtidig fikk de ingen retningslinjer eller hjelp i denne prosessen av regjeringen eller Stortinget. Dette kan være med å påvirke endringsprosessen, ettersom de måtte bruke tid på å finne den beste måten å gjøre sammenslåingen på. En av konsekvensene av dette kan være at det gjør at de ikke klarte å komme i mål til 1. Januar 2020, noe flere av informantene forteller.

Toppleder B mener de ikke er kommet helt i mål selv om 1.januar 2020 kom og det vil bli brukt mange år på å bygge kultur og politikk. *«Det er veldig mange krevende prosesser samtidig. Vi må bruke tid på å få det skikkelig bra».*

I likhet med toppleder B forteller toppleder A, ansatt H og tillitsvalgt G at de ikke er kommet helt i mål. Toppleder A forteller at det er mye som gjenstår og tror at hele 2020 er et slags konsoliderings år. Tillitsvalgt G forteller at organisasjonssektoren er de i mål med de viktigste puslespillene og det nærmer seg å komme i mål med sammenslåingsprosessen.

«Ja, vi er kommet i mål, men vi ser at det er en del som ikke er avklart enda. Vi skulle ønske at vi hadde mer klart og i forhold til at vi ble en kommune. Men det har noe med tid å gjøre. Det sto ikke på viljen, men på tid».

En av informantene spør om det er realistisk å bygge en så stor kommune på to år og mener mye er «copy-paste» og ikke eierforhold til prosessen.

«Det jeg tenker er: var det realistisk å bygge en så stor kommune på to år? Og er det gjenstand for gode prosesser? Fordi enten hadde man for dårlig tid og man måtte rushe det litt også så man til andre kommuner som hadde dette før. Da er det klart at får man eierprosesser og eierforhold til det? Og laget det til vårt eget. Når man bare tar copy-paste» (Tillitsvalgt G).

4.1.4 Endring i det offentlige

Informantene ble spurt om hva de tenker om endring i det offentlige. To av informantene forteller at en kommune er stadig i endring at det er prosesser på alt.

«... det å drive med endringer i en kommune synes jeg er styrken til kommunen. Vi har prosesser på alt. Hvor du sørger for at det er involvering og at ting er godt forankret. Sånt at det glir lett igjennom. Jeg setter veldig pris på den metoden i kommunen. Og jeg synes kommunen er endringsvillig. Og det er stor vilje til endring» (Leder C).

Toppleder B forteller at hvis det er noen i det private eller akademiet som tenker de som jobber i det offentlige ikke er endringsdyktige må de tenke om igjen. Han begrunner det med at det offentlige er i endring hele tiden og må endres i forhold til blant annet lover og nye reformer. *«Av kommuner og sånt er jeg kjempe imponert over hvor endringsorientert kommuner har blitt»*

Toppleder A forteller at det bør jobbes mer med å forstå endringsprosesser i forhold til å forstå hva som faktisk skjer og hvilke psykologiske ting man må gå igjennom i større eller mindre grad som ansatt i en endringsprosess. *«Den kurven: hvor du har å jeg håper det går over også en slags bølgedal før en skjønner at dette faktisk kan gå bra. En kommer opp på andre siden og ser mer positivt på livet».*

En av de ansatte forteller at personen ville gjort det på samme måte hvis endringen skulle bli gjort på ny, men med enda tydeligere på hvem som har ansvar for systemene.

«Jeg ville nok gjort det på samme måte som de har gjort det. Men jeg ville vært enda tydeligere på hvem som har ansvar for alle systemene og at det var en miss match med det man sa man skulle gjøre. Da tenker jeg på de interne prosessene som vi har hatt i organisasjonssektoren med at vi skal jobbe med disse systemene og de skal ha disse kriteriene og dere skal jobbe sånn også ble det, okey når er dere på egenhånd. Hvilken myndighet har du, litt usikkert, hvem skal ta ansvar, litt usikkert? For det var et samarbeid mellom IT og fagansvarlig. Mange prosjektledere – hvem har egentlig ballen? Så faller ballen mellom mange stoler» (Ansatt H).

Tillitsvalgt G ønsker at det kunne vært mer bottom-up hvor brukerne fikk bruke stemmen sin, bli innlosjert i prosesser og være med i en sånn endringsprosess. Han trekker frem at han syns det er bra at det er kommet innbyggertorg i Kristiansand. Breder medvirkning og innvirkning hele veien er noe tillitsvalgt G også trekker frem. *«For det er jo klart at vi satt nok med en god følelse i begynnelsen av endringsprosessen at det var greit, men helhetsinntrykket får nok når man på sluttfasen sitter igjen og sier dette var ikke greit likevel. Så er det jo det man husker».*

Endring er vanligvis en treg prosess og at dette var en endring som gikk fortere enn det vanligvis gjør i det offentlige forteller leder E og syns sammenslåingsprosessen har gått veldig greit. Videre forteller både leder E og tillitsvalgt F at endring er positiv og spennende, men det krever litt for å endre. Tillitsvalgt F forteller at man skal endre for å gjøre noe til det bedre og får at man skal levere bedre tjenester. Videre sier han at mennesker er forskjellige noen er for endring og andre er imot endring, men de fleste syns endring er positivt og spennende.

«Jeg tenker at det krever sin kvinne eller mann for man må tåle mye kritikk, motbør. Ting som gjør det enda vanskelig å få utført jobben. Som kanskje kan føre til forsinkelser i prosjekter. Det tenker jeg. Men det er og veldig spennende, for mitt inntrykk med å jobbe med kommunikasjon i endringsprosess i det offentlige får man veldig mye tillit, man får prøvd masse forskjellig, man får være med på masse forskjellige prosesser» (Leder D).

Ut ifra det informantene forteller ser man at alle mener endring er positivt, men at det er noen utfordringer. Som blant annet hvem som har ansvar for de ulike prosessene, at det er mye tillit som kan være negativt hvis det blir til at du blir blindt på det du selv skal gjøre. Videre blir det påpekt at endring skal ikke skje bare for at du ønsker at det skal skje, men det skal være en mening bak endringen. Informantene opplever at sammenslåingsprosessen var en god endring.

4.2 Kommunikasjon

I denne kategorien ble det videre delt inn i fire kategorier: opplevelse, en del av strategien, klar visjon og budskap, kommunikasjon i endringsprosess.

4.2.1 Opplevelse av kommunikasjonen

Alle informantene ble spurt om hvordan de hadde opplevd kommunikasjonen under endringsprosessen.

En av lederne som satt sentral i kommunikasjonsarbeidet forteller at det var en krevende situasjon og vanskelig å nå ut til alle ansatte. *«Jeg tenker at det var en krevende situasjon, både for informasjonsbehovet var veldig stort og vi hadde også litt problemer med å nå ut til alle ansatte» (Leder D).*

I motsetning til leder D mener toppledelsen at det har vært en god kommunikasjon i sammenslåingsprosessen men prøver å fraskrive at de var årsaken til at det var god kommunikasjon. Arbeidet som ble lagt ned for å få til en god kommunikasjonsprosess blir trukket frem.

Toppleder B mener det viktigste er hvordan de ansatte opplevde kommunikasjonen, men mener selv de fikk til god kommunikasjon med for eksempel innføre morgenkaffe på rådhuset.

«Nå skal jeg være litt forsiktig med å si for mye. For det viktige er hvordan alle de ansatte opplevde det» (Toppleder B).

Videre mener toppleder A at kommunikasjonen var god hele veien og at det var lurt å ansette en kommunikasjonsansvarlig. *«Jeg var jo heldig når jeg ble ansatt at det allerede var bestemt at vi skulle ha en kommunikasjonsrådgiver i 100%. det tror jeg var veldig klokt å avse så mye ressurser til det arbeidet».*

I likhet med toppledelsen mener en av lederne at det var god kommunikasjon. Personen satt i prosjektrådet og forteller at han føler de var informasjonen som de hadde ansvar for å få ut til de andre.

«For min del så opplevde jeg at det var god kommunikasjon, men igjen tror jeg at i og med at jeg hadde den funksjonen som jeg hadde så satt jeg med mye informasjon som jeg skulle sørge for å få ut igjen» (Leder C).

En annen leder sier også at kommunikasjonen var god hele veien, men at på slutten ble det lite informasjon på hver av tingene som kom ut. *«Jeg opplevde egentlig veldig bra hele veien, men så ble det for mye ting som skulle kommuniseres på slutten så da ble det for lite på hver av tingene» (Leder E).*

Videre mener også de tillitsvalgte som ville være med som informanter i min undersøkelse at det var god kommunikasjon. Tillitsvalgt F forteller at de valgte å være proaktive.

«... Der bestemte vi oss ganske fort for at vi blir berørt, vi måtte være på, men vi skulle være proaktive. Det betyr at vi skulle være trekk bikkje men også vaktbikkje. Vi ville være med i denne prosessen og vi ville være proaktive og være gode medspillere».

Videre forteller informanten at han synes det var lett å komme i dialog med kommunedirektøren, ettersom det var tett dialog og god kommunikasjon mellom de ansattes representanter og lederne. Kommunedirektøren hadde jevnlig møter med tillitsvalgte og var flink til å involvere, hadde god kommunikasjon med tillitsvalgte og det var lett å få tak i henne og få til en god dialog sammen. Tillitsvalgt G deler ikke samme syn som tillitsvalgt F, han mener det var mye toppstyrt som førte til enveiskommunikasjon. og mener videre at de burde brukt lederne og mellomlederne mer aktivt i endringsarbeidet. *«Det kom informasjon, men det er jo klart det er en stor organisasjon så hvor langt kan man klare å informere ut?»*

Det som jeg opplevde det var at de burde kanskje brukt mellomlederne og lederne mer i det aktive endringsarbeidet. For å si det sånn. Det var nok mye toppstyrt» (Tillitsvalgt G).

Blant ansatte kommer det frem at kommunikasjonen var delvis god. Den ene forteller at han synes det var veldig etablert kommunikasjonskanal, men at plutselig kom alt på en gang. En av de andre mener det ble lagt et «tykt lag». Videre forteller han at det føltes som en informasjonsblokk over hodene og lurte ofte på hvor toppledelsen fikk informasjon fra ettersom han mener det var veldig enveiskommunikasjon.

«Jeg føler det ble lagt et tykt lag. Jeg lurer på hvem toppledelsen får informasjon i fra. Det er et spørsmål jeg lurer på fordi vi som jobbet litt utenfor der vi får ikke muligheten til å ha en åpen dialog med kommunedirektøren og med toppledelsene. Jeg opplever at det er en informasjonsblokk som ligger tungt over hodene våre. Skulle ønske kommunedirektøren og toppledelsen rund kommunedirektøren fått mer tilgang til informasjon og faktisk vist interesse for det ned i organisasjonen i enda større grad» (Ansatt I).

Det er ulike opplevelser på kommunikasjonen i sammenslåingsprosessen. Toppledelsen opplever kommunikasjonen var god og de fikk til dialog og åpnet opp for tilbakemeldinger. Lederne opplever at kommunikasjonen var delvis god på bakgrunn av at det var dårlig kommunikasjon på slutten ved at det kom for lite informasjon om hver av beslutningene som kom og at det var krevende å nå ut til alle sammen. De tillitsvalgte opplever at kommunikasjonen var god men peker på noen utfordringer med å nå ut til alle ansatte og kommer med løsning at det det kunne bli brukt mellomledere til å informere de ansatte. Noe de ansatte ikke er enig i ettersom de opplever at det var informasjonsblokk og det kan tenkes at det var mellomledet mellom ansatte og toppledelsen som gjorde at det opplevdes som vanskelig å få svar på de tilbakemeldingene som de ansatte hadde kommet med.

4.2.2 En del av strategien?

Alle informantene svarer at de opplever at kommunikasjonen var en del av strategien i endringsprosessen. En av informantene forteller at det var helt tydelig at kommunikasjon var en del av strategien. Tillitsvalgt G forteller at det var noen budskap som gikk igjen og igjen. *«sammen bygger vi en ny kommune».*

Toppleder B forteller at han opplever at de fikk til en god kommunikasjon men ønsker å være forsiktig med å si for mye for han mener det viktigste er hvordan de ansatte opplevde det. «... jeg hadde ansvar for det da. Da kan det bli at jeg blir for tilfreds fordi at jeg selv var eieren av de viktigste kanalene. Men mine subjektive oppfatninger er at dette fikk vi til».

Det blir etterlyst av ansatt I noen kanaler hvor toppledelsen viste til at de var interessert i å høre. «Et eksempel er jo at man ønsket et mindre ledernivå over oss, men det ble bare bestemt. Det gjør jo at man jobber med et veldig overordnet arbeid. Vi får liksom ikke direkte kontakt med toppledelsen. De som vi utøver leveranse fra, de får vi ikke snakke med».

Informasjonen som kom under endringsprosessen var ikke veldig spennende før mot slutten av sammenslåingsprosessen da de største nyhetene kom, blant annet hvem som skulle flytte og hvilke oppgaver de enkelte ansatte skulle ha. Informasjonen som kom før det var om prosessen og hva som skulle skje, men det var klart at de brukte kommunikasjon som en del av strategien i endringsprosessen.

4.2.3 Klar visjon og budskap

Det er ulike meninger om det var en klar visjon og budskap i sammenslåingsprosessen. De fleste mener det var en klar visjon og budskap. Leder D som satt sentralt i kommunikasjonsarbeidet forteller at de visjonene og budskapene som fellesnemda besluttet ble det jobbet aktivt og tett opp mot. Det ble skrevet en kommunikasjonsstrategi hvor det står hvordan informasjon skulle nå ut og hva som var visjonen i sammenslåingsprosessen (Timenes, 2018). Visjonen og budskapet synes leder E var bra helt frem til slutten hvor det ble for mye på engang. «Det var for mange tunge beslutninger som var utsatt. Som måtte gjøres før årsskiftet som kunne blitt tatt i august, ble tatt i november istedenfor og det var informasjonen var middels bra da for det var så mye. Så det var dumt. Men alt før var veldig greit syns jeg».

En av tillitsvalgte, tillitsvalg G, forteller at han synes det var en klar visjon og budskap, men burde brukt lederne mer aktiv i kommunikasjonsarbeidet slik at det ble enklere for de ansatte å komme med sine tilbakemeldinger og synspunkter. Den andre tillitsvalgte, tillitsvalgt F, synes det var litt hårete mål, men at målsetningene var gode slik han uttrykker det:

«... I grunnlags dokumentet så sto det jo ganske klart hva de ønsket å oppnå. Så var det litt hårete mål. Vi skulle bli Norges beste kommune for våre innbyggere. De hårete målene, visjonene var der målsetningen var der, det skulle være lys i alle rådhus, ingen skulle sies opp, ingen skulle gå ned i lønn. Så det var, gode målsetninger det var det».

I motsetning til de andre informantene mente ansatt H at det ikke var en klar visjon og budskap. Han klarer ikke å peke på noe som gjør at han oppfatter at det ikke var en klar visjon og budskap. Han forteller at det eneste som kom var at kommunene skulle slå seg sammen ved en tvangssammenslåing og finne ut av hvordan man skulle gjøre det.

«Man trodde kanskje at det var en plan men etterhvert så man at planen måtte gå seg til etter at lederne var ansatt. Så man skjønnte at man måtte ha alt på plass før brikkene falt på plass».
(Ansatt H).

Det kan se ut som om jo nærmere du var toppledelsen bedre forsto du visjonen og budskapet som ble prøvd sendt ut fra toppledelsen og nedover i organisasjonen. Etersom en av de ansatte opplever at det ikke var noen visjon og budskap utenom at tre kommuner skulle stå sammen, lederen synes visjonen og budskapet var klart og tydelig frem til slutfasen. Tillitsvalgte som var ofte i tett dialog med toppledelsen synes visjonen og budskapet var bra.

4.2.4 Kommunikasjon i endringsprosess

Det siste spørsmålet jeg stilte i intervjuet som omhandlet kategorien kommunikasjon var hvordan informantene mente kommunikasjon kunne være med å påvirke en endringsprosess. Alle mente at kommunikasjon var viktig. Kommunikasjon er med å påvirke, skaper trygghet og holdninger, og kommunikasjon i riktig dose er noe av informantene forteller er viktig under en endringsprosess.

«I sånne endringsprosesser er kommunikasjon alfa omega, fordi det må jo ut. Det å trygge alle ansatte at ingen mister jobben, ingen skal ned i lønn og få det ut er ekstremt viktig. I en prosess som dette er det ekstremt viktig å komme ut med det. Og det trygget mange. Så ser jeg at det som ble litt mer utrygt det var jo lokalisering» (Tillitsvalgt F).

Det tillitsvalgt F forteller i dette sitatet kan se ut som om kommunikasjonen i slutfasen ikke var god. Det var da beslutningen om lokalisering ble kunngjort. Noe som gjør at det er stort

behov for de ansatte å få mye informasjon om prosessen og hvorfor beslutningen har blitt som den ble.

En av informantene, tillitsvalgt G, trekker frem at det som blir sagt blir gjennomført. Han sier at når toppledelsen forteller at man skal involvere de ansatte så må man gjøre det, slik at atferd henger sammen med det man sier. En annen av informantene, ansatt I, trekker på sin side frem at ved en endringsprosess som blir toppstyrt vil ikke medarbeiderne forstå alt som blir gjort i prosessen. *«Det tenker jeg at jo mer man har medvirkning og involvering jo lettere går disse endringsprosessene der folk får forståelse for endring. Men når det ble liksom toppstyrt så er det jo klart at folk ikke forsto alt som foregikk i endringsarbeidet».*

Det er stor enighet blant informantene at kommunikasjon i endringsprosess er viktig. I sammenslåingsprosessen kan det tenkes at kommunikasjonen ikke har vært veldig god på grunn av at informantene gir uttrykk for at det kom for lite informasjon på enkelte beslutninger og når det blir toppstyrt er det vanskelig for ansatte og ta til seg endringene som skjer for de ikke får nok informasjon og føler det ikke vil gå utover dem.

4.3 Involvering

I hovedkategorien involvering ble det også her delt inn i fire underkategorier: rolle i endringsprosessen, når informanten ble involvert, opplevelse av å bli involvert, involvering i endringsprosess.

4.3.1 Rolle i endringsprosessen

For å vite om informantene hadde vært sentrale eller ikke under sammenslåingsprosessen ble det spurt hvilken rolle informantene hadde under endringsprosessene, seks av informantene sier de hadde en sentral rolle i prosessen. En av dem var programlederen for prosjektrådet og var den øverste lederen for endringsprosessen, som ble kommunedirektør for Nye Kristiansand kommune. Leder C forteller at han var prosjektleder for det ene programmet da det ble opprettet november 2017, etter han hadde søkt om stillingen. Videre forteller han at han ble tilsatt som leder i samme avdeling som de oppgavene innen politisk ledelse, administrativ ledelse eller politisk og administrativt sekretariat som han hadde hatt ansvar for under sammenslåingsprosessen. To andre informanter, tillitsvalgt F og tillitsvalgt G, forteller også at de opplevde de hadde en sentral rolle ettersom de ble involvert i prosjektstyrer frem til

sluttdelen og for å kunne påvirke og se til at deres interessert ble ivaretatt. Tillitsvalgt F trekker frem at for ham var det viktig å være involvert for å passe på at våre interesser ble ivaretatt, mens tillitsvalgt G trekker frem at hans involvering var i prosjektstyrer frem til de opphørte rundt sommeren 2019.

«Jeg opplever at jeg har jobbet i et prosjektarbeid og jeg ble involvert i det. Men vi jobbet med et innhold i dette prosjektet som gikk ut på lederutvikling og vi fikk aldri rapportert tilbake med det prosjektarbeidet som vi arbeidet i forhold til kommunesammenslåingen. Så jeg savner informasjon allerede der». Sitat kommer fra ansatt I, som i likhet med ansatt H opplever at de hadde sentrale rolle selv om de ikke var direkte involvert i endringsarbeidet. Ansatt H opplever at på den ene siden var han en vanlig ansatt og på den andre siden rapporterte han tilbake til et styre hvor de behandlet saker som gjaldt organisasjonssektoren. Også den ene lederen var ikke direkte involvert i endringsarbeidet, men på grunn av sin stilling både i den gamle og den nye kommunen opplever han at han fikk god informasjon. «... Fra en skala fra 1 til 10, hvor 10 er mest involvert i ny kommune til 1 hvor man knapt ved noe. Så er jeg kanskje på en 6 eller 7. ikke så veldig tett på» (Leder E).

Det kommer frem av informantene at rollen i sammenslåingsprosessen har spilt en rolle for hvor involvert de har vært og at hvilket nivå du er på har en betydning. De ansatte opplever at de ble involvert i sammenslåingsprosessen, men at det de gjorde ble overstyrt og ikke tatt med i betraktning. De tillitsvalgte opplevde at de ble involvert og for dem var det viktig for å informere om de ansatte sine interesser og at de ble ivaretatt. Det har også hatt en betydning på ledernivå om rollen har spilt en rolle eller ikke, men det har ikke hatt like stor betydning som på ansatte nivå ettersom leder E følger seg godt involvert men samtidig ikke vært veldig tett på.

4.3.2 Når informanten ble involvert

Alle informantene føler de ble tidlig involvert i endringsprosessen. Toppleder A forteller at han ble tidlig ansatt som programleder for prosjektet, og da var det bestemt modellen og ansatt 8 prosjektledere som hadde ansvar for hvert sitt område. Leder C og leder D forteller at de i likhet med toppleder A ble involvert i prosjektet ved starten.

«Jeg begynte i jobben 1.november 2017 og da holdt programmet å rigge seg til i forhold til prosjekter. Så det var åtte hovedprosjekter i det programmer og så var det delprosjekter

under der igjen, delleveranser. Det var litt parallelt. Det tok litt tid før man skjønnte at kommunikasjon måtte rigges mer som et prosjekt så det gikk noen måneder. Jeg kom nok litt på etterskudd i forhold til de andre prosjektlederne» (Leder D).

Det ble tidlig satt i gang seminarer og møter hvor toppledelsen og prosjektrådet informerte om sammenslåingsprosessen og på den måten tidlig involverte alle ansatte, ledere og tillitsvalgte. De tillitsvalgte ble raskt involvert og invitert til dialogmøter hvor de kunne komme med innspill og passe på at interessene til sine medlemmer ble ivaretatt. Det var noen utfordringer knyttet til det å bli involvert. Noen føler de ikke ble så veldig involvert og noen peker på at det burde vært knyttet en sterkere link mellom de som satt med fagansvaret i de tre ulike kommunene og de som satt i prosjektgruppene for at det skulle bli tatt beslutninger som de mente var best og ikke beslutninger som de må jobbe med som de ikke mener er gode i det hele tatt. Dette kommer godt til uttrykk fra leder E, *«men det jeg ser er at ting har jo skjedd som hvert fall jeg ikke hadde ønsket skulle skje».*

4.3.3 Opplevelse av å bli involvert

De fleste opplevde at de ble involvert i endringsprosessen, men opplever det litt ulikt. Toppleder A, toppleder B og leder C opplever at det var god involvering fra start til slutt. De trekker frem sine roller som årsaken til at de opplever seg godt involvert i sammenslåingsprosessen, som leder C uttrykker det, *«i og med at jeg fikk lov til å bidra i den rollen som jeg hadde så hadde jeg en god involvering».*

Det kan tenkes at de som hadde sentrale roller i sammenslåingsprosessen opplevde involveringen bedre enn de som ikke hadde sentrale roller og at de ikke var direkte involvert i prosessen. Noe som også kommer til uttrykk fra ansatt H:

«Det skjer i stor grad gjennom tillitsvalgte. Det var et slags forbedringspotensialer, kan du si ikke fra ledelse sin side, men tillitsvalgte side. De var ikke veldig flinke til å si hva som skjedde nå til sine medlemmer. Det ble mer indirekte involvering».

De ansatte opplever at de har blitt indirekte involvert i sammenslåingsprosessen og at deres arbeid i prosjektet ikke har hatt betydning. Noe ansatt I forteller var negativt i prosessen hvor han føler han ble involvert det siste året av sammenslåingsprosessen, men at arbeidet ble overstyrt av en uformell leder. Det å ta seg mer til rette trekker også leder E at han ser tilbake

og tenker det skulle han ha gjort selv om han opplever at involveringen var økende i sammenslåingsprosessen.

I slutfasen når prosjektrådet var over opplever leder C god involvering, og trekker frem gode prosesser fra direktørens side for å holde dem oppdatert på ting som skjer. I motsetning til leder C, opplever tillitsvalgt F og tillitsvalgt G at involveringen ble dårligere i slutfasen, som tillitsvalgt G uttrykker det:

«så skjedde det en endring rett før sommeren når alle kommunalrådene og alle direktørene var på plass, da opphørte det og da mistet vi mye av involvering, medvirkning, informasjon, det ble besluttet ting som vi ikke var med på osv.»

Det kan virke som rollene informantene hadde under sammenslåingsprosessen hadde en betydning for hvordan de opplevde involveringen i prosessen. Ettersom begge ansatte mener de var indirekte med og ikke opplevde at de fikk uttrykket sine tanker og meninger. Mens toppledelsen og leder C opplever at de var godt involvert i sammenslåingsprosessen.

4.3.4 Involvering i endringsprosess

I likhet med kommunikasjon stilte jeg informantene spørsmål om hvordan involvering kunne være med å påvirke en endringsprosess. Alle forteller at involvering er viktig i en endringsprosess. Tillitsvalg F beskriver godt hvorfor involvering er viktig i en endringsprosess:

«Involvering er alfa omega. Folk takler bedre endringsprosesser hvis de blir involvert. Hvis de ikke blir involvert blir de frustrerte. Hvis de får mulighet til å komme med innspill og utale seg så aksepterer man enklere at det skjer endringer. Men hvis det bare blir bestemt uten involvering så blir folk frustrert. Så det å skape arenaer hvor folk kan komme med sine innspill, det er ikke sikkert alle blir hørt og alle kan ikke bli hørt, men det tror jeg er ekstremt viktig».

Her blir det trukket frem at ved involvering er det enklere å akseptere at endring finner sted. Noe flere av informantene trekker frem er viktig. Tillitsvalgt G forteller at det er viktig at man blir en del av endringsprosessen og at ansatte blir tatt med, lyttet og hørt på for det er dem som kjenner best til tjenesten og jobben de utfører. Dette kommer også frem fra toppleder A som forteller at det er veldig viktig å involvere de ansatte. *«Så tror jeg det er veldig viktig å*

involvere de ansatte med arbeidet med å bygge den nye kommunen. Jeg tror at det er en av grunnene til at det har godt så rolig for seg som det tross alt har».

Det er viktig å involvere de ansatte i en endringsprosess noe som de fleste informantene forteller. Informanten som satt sentral i kommunikasjonsarbeidet trekker frem involvering av ansatte. Han forteller at de ansatte har fått muligheten til å utale seg gjennom tillitsapparatet, og håper de føler seg sett og hørt, men at ting tok tid for at det skulle bli godt forankret noe han forteller kan både være en ulempe og en fordel med det offentlige. Ansatt H bekrefter at det ble åpnet en dør for innspill, men dårlig informasjonsflyt fra de tillitsvalgte.

«Det har jo vært hvert fall en åpen dør for innspill da. Igjen ikke direkte på person med indirekte gjennom representanter. Men igjen jeg vil påpeke den informasjonsflyten som kom fra de tillitsvalgte har vært dårlig. Det vil jeg si. Det er jo de som representerer oss. Det sier seg selv at hvis alle ansatte skulle snakket med ledelsen selv om sine behov ville det tatt langt tid. Derfor må det være en organisasjon» (Ansatt H).

Det er også viktig å involvere, men involvere de rette personene og ikke belaster noen for mye. Hvis det blir for mye belastning på en person kan den personen bli overarbeidet og oppleve endringen som noe negativt. Noe også leder C trekker frem som viktig ved involvering. Han forteller at noen har det som blir kalt for «potetstilling», hvor de jobber litt med alt og dermed er den samme personen som går igjen og dermed kan ha blitt for mye belastning på en person. Det ble gjort en god forankring ved den type involvering at alle skulle ha representanter fra alle tre kommune som informant mener var helt avgjørende for at det ble vellykket.

Toppleder B forteller at det er helt avgjørende med involvering og at det er to måter å gjøre det på. Den ene er å fortelle hva som skal gjøres og bare gjør det og den andre er å gjøre medarbeiderne medansvarlige og at de får lov til å være med å påvirke. Den andre muligheten var ikke til stede i slutfasen noe både toppleder B og leder E trekker frem, ved at det ble tatt beslutninger hvor involvering ikke var til stede.

«Det som er dilemmaet her er at på slutten på siste fase av sammenslåingsprosessen gikk det så fort og vi hadde så dårlig tid, at da ble mye gjort på korte tidsintervaller med dårlig involvering og det er som regel veldig krevende» (Toppleder B).

Leder E bekrefter det toppleder B sa ved at det ble tatt beslutninger som han ikke er enig i og forteller at de er litt på hælene og må jobbe med disse beslutningene som er tatt.

Det er stor enighet blant informantene at involvering i likhet med kommunikasjon i endringsprosess er viktig. I sammenslåingsprosessen kan det tenkes at involveringen ikke har vært like god fra start til slutt. Dette kommer til uttrykk at det på slutten ble tatt flere beslutninger som ikke åpnet for involvering av de ansatte og de som ikke var direkte med i prosjektarbeidet.

4.4 Motstand og oppslutning

I den siste hovedkategorien motstand og oppslutning ble det delt inn i tre underkategorier: mottakelse av endring, oppslutning, motstand.

4.4.1 Mottakelse av endring

Under intervjuene stilte jeg spørsmålet om hvordan endringen ble mottatt, informantene forteller at det var god mottakelse på endringen, men trekker frem Søgne som skeptiske til sammenslåingen som skulle skje.

Leder C og toppleder A forteller at de tror det har blitt mottatt forskjellig, at noen jublet mens andre var skuffet. De forteller at årsaken til det er at personer håndtere endringer ulikt, men forteller videre at ikke alle fikk så store endringer. Noen skulle gjøre det samme og skulle omtrent ikke flytte på seg, mens andre fikk kanskje ikke den drømmejobben de hadde håpet på. Det var prosess med at alle måtte søke på den stillingen de ville ha i den nye kommunen. For eksempel skulle tre personalsjefer bli til en, tre organisasjonsdirektører skulle bli en etc. Toppleder A forteller: *«Det var litt varierende. I og med at dette er en tvangssammenslåing så er det klart at det var ikke et populært vedtak særlig i Søgne kommune».*

Videre trekker lederen i likhet med flere av informantene frem flyttingen, som et eksempel på hvor folk var skuffet.

«... Så har du de som måtte flytte som kanskje enten jobbet i Søgne eller Songdalen og måtte inn til byen eller motsatt. Jeg vet for eksempel kemner kontoret sa i avisen at flytte dem ut til

Søgne ville ha fatale konsekvenser for eksempel. Det ente opp med at de ble det også ble de ikke det likevel fordi de skal jo bli statlige til sommeren så de er her inntil videre. Så flytter de ut til juli. Du har regnskapsavdelingen og lønnsavdelingen som ble flyttet ut til Søgne sitt gamle rådhus. Du har disse enkelttilfelle med folk som ikke synes det var greit i det hele tatt» (Leder C).

Toppleder B forteller at det var noen som vegret seg litt før sammenslåingen, men at det var stort sett positiv innstilling. Han trekker frem Songdalen som ønsket å bidra og hadde noe å bidra med og vise sine løsninger, så det var en positiv innstilling. Han forteller også at det var noen som ønsket at de skulle fortsette som en selvstendig kommune, men det kunne de ikke gjøre noe med, så det ble bestemt tidlig at de skulle gjøre det beste av situasjonen.

Det kommer frem fra flere informanter at beslutningen om hvem som skulle flytte var der folk var skuffet over avgjørelsene som ble tatt. Hvor du har enkelttilfeller med folk som ikke synes det var greit i det hele tatt, som for eksempel kemner kontoret som skulle flytte til Søgne og som gikk til avisen og fortalte at det ville få fatale konsekvenser. Dette førte til at de ble værende i Kristiansand ettersom de skal bli statlige til sommeren 2020. Videre ble regnskapsavdelingen og lønnsavdelingen flyttet til rådhuset i Søgne, noe de ikke synes var greit. En annen ting som kommer frem som ikke var positiv var at det ble lagt flere kabaler istedenfor å ha fokus på kompetanse til den enkelte stilling så ble det mer løsning av kabaler. Videre forteller tillitsvalgt G at i begynnelsen var det en positiv innstilling men det endret seg underveis i prosessen.

«Det viser seg at nesten alle ansatte var veldig avslappet til dette. Fordi når man bygger en ny kommune begynner man fra toppen og nedover. Da har man ikke mange følelser at dette gjelder meg. Men da vi kom ned til det som kommer til lønn og innplassering på arbeidsplasser og sånt. Da endret det seg veldig».

Lederen som ikke var direkte involvert i endringsarbeidet forteller i likhet med de andre at det ble positivt mottatt. Han forteller videre at det ble også spennende mottatt, men opplever at Søgne var skeptiske som førte til forsinkelser i endringsarbeidet.

«min egen del og for de i nærheten så har det blitt godt mottatt og spennende mottatt. Se mulighetene istedenfor begrensningene. Eneste unntaket var Søgne kommune som var litt

skeptiske de første månedene og fra politisk nivå som jeg oppfattet det. Men det er mulig jeg tar feil. Men de deltok ikke veldig mye så det forsinket hele prosessen med de prosjektgruppene. Vi kunne nok ha kommet i gang pluss minus et halvt år før, kanskje enda litt mer. Men vi måtte vente på Stortingsvalget om var høsten som var i 2017. For hvis Senterpartiet hadde kommet i en enda bedre posisjon så kunne de ha stemt imot. Men istedenfor å begynne og heller si at da blir det ikke noe likevel så ventet vi med å begynne. Så vi tapte tid. Det gjorde vi som helhetlig betraktet. Det synes jeg var veldig unødvendig. Det tror jeg veldig mange andre også mener, men det var beslutningstakerne der, om det var politisk eller hva, de valgte å vente» (Leder E).

Ut ifra det informantene forteller var det ikke store negative tanker til sammenslåingen. De fleste var positive til endringen, men det var noen utfordringer som flytting, lokalisering og lønn.

4.4.2 Oppslutning til endringen

Det var en stor enighet om at det var høy oppslutning til endringen. Som ansatt I uttrykker det:

«Jeg opplever at det har vært en oppslutning. De har vært åpensinnet tenker jeg. Og at en har og ville gjøre at dette skulle lykkes. På mitt nivå, blant medarbeiderne».

Både kommunedirektøren og organisasjonsdirektøren forteller at det var en positiv innstilling og stemning til endringsprosessen som skulle gjennomføres, men at det alltid vil være noen som ikke er fornøyde. Ansatt H forteller at han og resten av sine medarbeidere i sin avdeling var veldig trygge for de har en sentral plassering og var ikke urolige for sammenslåingsprosessen. Og forteller videre at behovet for å vite mye var vesentlig lavere i avdelingen enn i de andre.

Det var høy oppslutning til endringen som skulle skje og ikke noe tegn til motstand før mot slutten, som jeg analyserer og viser til fra empirien i neste delkapittel. Tillitsvalgt G forteller at han synes det var en overraskende positiv innstilling og en kjempe oppslutning frem til sluttfasen av sammenslåingsprosessen.

4.4.3 Motstand til endringen

Det har vært lite motstand ifølge informantene, det var en endringsprosess som måtte finne sted og som var bestemt av regjeringen og Stortinget. Samtidig skal det sies at noen av informantene opplevde motstand på slutten av endringsprosessen, mens en av informantene opplevde at de som har sittet sentralt i prosjektet har drevet med ren posisjonering i prosessen.

«Jeg opplever og at det som preger hele prosessen er at noen har drevet med ren posisjonering her. Noen blir støtt ut mens andre benyttet anledningen til å virkelig posisjonere seg og det er ikke sikkert de har rett kompetansen men de har vært knall dyktige til å posisjonere seg og det vekker ikke tillit igjen» (Ansatt I).

Motstanden som preget sammenslåingsprosessen på slutten var preget av for lite informasjon mot de enkelte ting og beslutninger som ble tatt. Beslutninger om hvem som skulle flytte, lønnsavtaler og hvor folk skulle ha sin pult var det som preget slutfasen av sammenslåingsprosessen. Leder E forteller på slutten føles det ut som at man blir straffet for å ha stått på, og jobbet lenge i sammenslåingsprosessen. Han begrunnet det i sitatet nedenfor:

«... det var tunge ting, arbeidsavtaler skulle ut, så ble ikke det godt nok orientert om i forkant det var en ting. Men lønsplassering av både medarbeidere og ikke minst ledere som gjerne var lokomotiv i å få trukket de andre med seg på positiv eller negativ måte, den informasjonen kom ut altfor sent. Den kunne vært tatt i fjor på denne tiden, da kunne det vært besluttet».

Dette utgjorde usikkermomentene og alle forsto ikke beslutningene som ble tatt, som kan skape motstand og når informasjonen ikke er god for hva som skal og hva som skjer i prosessen. Da blir det usikkerhet og ansatte tar ikke inn over seg endringen som skjer og kan reagere med motstand. Samtidig opplevde leder D i motsetning til alle andre informanter at det var motstand fra starten og forteller at han trodde at folk skulle være mer endringsvillige enn det han opplevde. Han trekker frem at man må ha respekt for at folk opplever at det blir en stor omveltning når de er vant med å ha en trygg og stabil arbeidssituasjon som det er i det offentlige. Motsatt er det for en av tillitsvalgte som mener det var overraskende lite motstand, men at folk reagerte på når fagmiljøer ble splittet. *«Det som skjedde litt ut i prosessen var at noen av fagmiljøene ble splittet opp og det var det de reagerte på. At noen viktige fagmiljøer ble flyttet ut til Søgne, mens andre deler som vi samarbeider med ble sittende igjen i Kristiansand og det var det flere som reagerte på» (Tillitsvalgt F).*

Samtidig må det nevnes at to av informantene forteller at de opplever at det ikke var motstand på grunn av god forankring i prosessene, men trekker frem at de ansatte i gamle Kristiansand «våknet» senere enn de i Søgne og Songdalen. De trekker frem årsaken til dette var at de ansatte i gamle Kristiansand tenkte lenge at de bare får nye kollegaer, nye ledere og det blir likt som tidligere. *«Jeg syns ikke det har vært stor motstand. Heller er det sånt at, det som jeg har lagt merke til det er jo at Søgne og Songdalen forsto veldig tidlig at det kom til å bli endringer. Gamle Kristiansand bar veldig lenge på seg en forestilling om at ja vi får bare inn noen nye kollegaer, det er det. Det tok litt lang tid før de gikk opp for dem at det faktisk berører de ansatte i Kristiansand også. Det kom nok litt som en overraskelse for noen»* (Leder C).

4.5 Oppsummering av empiri

I dette kapittelet har empirien blitt analysert. For å få det oversiktlig har jeg delt empirien inn i fire hovedkategorier. Kategori 1 **Endringsprosess:** her har informantene formidlet sin erfaring med hvordan endringsprosessen har foregått. De fleste opplever at det har vært god prosess frem til slutfasen. Kategori 2 **Kommunikasjon:** kommunikasjonsprosessen ifølge informantene kunne til tider vært bedre. Kategori 3 **Involvering:** de fleste informanter følte seg ivaretatt frem til slutfasen hvor det kom flere beslutninger på kort tid. Kategori 4 **Motstand og oppslutning:** Informantene opplevde liten motstand i prosessen. Ledelsen ble mer autoritær på slutfasen.

Nå som jeg skal diskutere empirien opp mot det teoretiske rammeverket vil informantene bli delt inn i fire grupper:

1. **Toppledelsen:** Opplever kommunikasjonen som god og en del av strategien i sammenslåingsprosessen. De har vært sentrale i sammenslåingsprosessen og opplever at det var god involvering fra alle i endringsprosessen. De opplever at det var en varierende mottakelse på beslutningen om endringen, men opplever ikke at det var noe motstand underveis i prosessen.
2. **Ledere:** Opplever at kommunikasjonen var krevende og nå ut til alle ansatte og god frem til slutfasen hvor den har vært delvis god. Involveringen oppleves ulikt for lederne, en opplever den som god, mens en annen opplever den som økende. De

opplever at det var varierende mottakelse på endringen og trekker frem Søgne som mest skeptiske, men opplever ikke at det var mye motstand.

3. **Tillitsvalgte:** Opplever at kommunikasjonen var delvis god på bakgrunn av at det var toppstyrt. De opplever at det var god involvering i begynnelsen, men den ble dårligere i slutfasen som førte til motstand.
4. **Ansatte:** Opplever at endringene ble bra kommunisert men kjedelig, og opplever at det ikke åpnet opp en kanal for tilbakemeldinger. De opplever at de ble involvert, men det de gjorde ble overstyrt av andre. De mener i likhet med de andre at det var lite motstand, men at intern flyt stoppet og noen har drevet med porsjonering i prosessen.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte empiriske funn opp mot det teoretiske rammeverket. Kapittelet er delt inn i fire deler, de tre første er: hvordan har kommunikasjonsprosessen vært mellom toppledelsen og medarbeidere? Hvordan opplever de ansatte sin egen involvering i endringsprosessen? Hvordan har endringsprosessen blitt mottatt? Har den vært preget av motstand eller oppslutning? Hver av disse tre delkapitlene består av forskningsspørsmålene jeg har for oppgaven. Det siste delkapittelet ser jeg involvering, kommunikasjon og reaksjoner på endring i sammenheng og drøfter det opp mot det teoretiske rammeverket.

5.1 Hvordan har kvaliteten av kommunikasjonsprosessen vært med mellom toppledelsen og medarbeidere?

Det var en klar visjon fra regjeringen med at kommunene skulle få makt og styrke lokaldemokratiet, noe som var målet med kommunereformen. Dette var en visjon som toppledelsen måtte ta til seg og forstå for å kunne gjøre en god sammenslåingsprosess og videreformidle den til de ansatte. Toppledelsen opplever kommunikasjonen i sammenslåingsprosessen som god på bakgrunn av positive tilbakemeldinger, det er en god dialog mellom dem og resten av organisasjonen, det ble avholdt flere informasjonsmøter og brukt flere ulike kanaler for å gi informasjon. Tillitsvalgte som representerte de ansatte i alle tre tidligere kommunene har hatt dialogmøter sammen med kommunedirektøren hvor de kunne komme med innspill og tanker rundt endringsprosessen. Dette kan samsvare med teorien om toveiskommunikasjon (Russ, 2008) hvor både senderen og mottakeren har diskusjoner og alle kan komme med sine meninger om hvordan ting kan løses og få til diskusjoner. Samtidig kan det ha vært en diskursiv prosess som har vært delvis programmatisk (Russ, 2008), ved at det har blitt avholdt flere informasjonsmøter hvor toppledelsen kom med informasjon om endringsprosessen til de ansatte. Det har også blitt brukt formelle kommunikasjonskanaler som e-poster og intranett hvor det ble sendt eget informasjonsbrev fra kommunedirektøren om hva som skjer nå og videre i sammenslåingsprosessen. Å bruke ulike kanaler i endringsprosessen er nødvendig for å få sendt ut viktig informasjon (Busch & Vanebo, 2003). Det blir også tatt opp i teorien til Kotter (2000) hvor det er viktig å spre visjonen og strategien for endringen flere ganger for å nå ut til alle i organisasjonen.

Det ble innledningsvis skrevet i dette delkapittelet at det har vært en klar visjon for endringen som har ført til en strategi for sammenslåingsprosessen. Toppledelsen forteller at kommunikasjon har vært en del av denne strategien og brukt den aktiv i kommunikasjonsarbeidet under sammenslåingen. Noe som er et sterkt behov av effektiviteten i endringen ifølge Christensen (2014). Strategien har gått ut på hvordan informasjonen skulle bli sendt ut i organisasjonen for å gi mening til de ansatte noe som er den ene strategien Russ (2008) skriver om. Den andre strategien Russ (2008) nevner er å få gode begrunnet tilbakemeldinger om den planlagte endringen fra rett publikum. Her forteller toppledelsen at de har brukt tillitsvalgte som representerer de ansatte for å komme med relevante tilbakemeldinger til endringen som gjelder dem. Samtidig opplever de ansatte at det ikke var noen kanaler for å gi tilbakemeldinger eller komme med sine opplysninger. En av informantene trekker frem at det var dårlig kommunikasjon fra tillitsvalgte sin side.

Blant lederne som har vært informanter ble det i forrige kapittel gitt en tolkning av deres opplevelse av kommunikasjon, at den har vært krevende å nå ut til alle ansatte og god frem til sluttfasen hvor den har vært delvis god. Kommunikasjonen har vært krevende i form av å nå ut til alle ansatte og delvis god ettersom den ene informanten opplevde at det ble for lite informasjon om hver sak som kom, mens den siste opplever god kommunikasjon hele veien. Dette er noe av utfordringene Busch & Vanebo (2003) kom med i sin teori om kommunikasjonsprosessen. Det kan være flere årsaker til at kommunikasjonen har vært krevende i sammenslåingsprosessen, blant annet kan det være at informasjonen oppfattes feil, det har vært dårlig tillit til toppledelsen og prosjektrådet, eller at de ansatte har dårlig motivasjon ettersom dette var en tvangssammenslåing fra regjeringen og endringen ville føre til resultatet av en ny kommune uansett hvordan de tok til seg informasjonen som kom ut. Videre i teorien til Busch & Vanebo (2003) om kommunikasjonsprosessen viser det til at det er viktig at senderen ikke feilvurderer informasjonen i forhold til hvor stort behovet er. I dette tilfelle kan det tenkes at det er blitt feilvurdert for hvor stort behovet for informasjon i sluttfasen var når den ene informanten forteller at det kom lite informasjon om hver sak som kom ut. Samtidig kan det tenkes at toppledelsen som har fått informasjon kan ha silt ut det de tenker ikke er viktig å informere de ansatte om. Videre blir det påpekt at alle de store avgjørelsene om plassering og lønn kom i slutten av 2019, rett før sammenslåingen skulle tre i kraft.

Også de tillitsvalgte mener kommunikasjonen har vært delvis god. Det blir av tillitsvalgte begrunnet at kommunikasjonen har vært delvis god på bakgrunn av at den har vært toppstyrt noe som har ført til at de ansatte ikke har fått noe eierforhold til endringene som ble gjort under sammenslåingsprosessen. Noe som samsvarer med det Jacobsen (2018) skriver om top-down ledelse, hvor du har en autoritær lederstil. Det er toppledelsen som har vært helt sentral i informasjonsstrømmen i sammenslåingsprosessen som kan ha ført til at ikke alt ble forstått av hva som foregikk i prosessen. Videre kan dette også sammenlignes med enveiskommunikasjon som Russ (2008) definerer som programmatisk prosess, hvor det kun er toppledelsen som informerer og ikke skaper en deltakende prosess med gode dialoger med resten av organisasjonen. Det kan tenkes at en av tillitsvalgte prøvde å få til en mer bottom-up ledelse (Jacobsen, 2018), hvor tillitsvalgte ønsket å komme mer til ordet i de ulike prosessen i sammenslåingen og få til en mer deltakende prosess. Ettersom de bestemte seg for å være proaktive og ikke bare sitte å se på hva som skulle skje eller være for aktive i prosessen.

I det nederste nivået i kommunen som organisasjon finner du ansatte, som mener alle endringer ble bra kommunisert. Den ene mener at kommunikasjonen har vært god, men kjedelig frem til slutfasen. En av årsakene kan være at informantene ikke er motivert for sammenslåingen og ikke klarer å ta innover seg informasjonen og dermed siler ut for mye av informasjonen som kommer ut (Busch & Vanebo, 2003). Videre kan det være at informantene ble mer motivert når prosessen nærmer seg slutten og endringer begynner å skje på høsten 2019 for da fikk de ansatte vite hvor de skulle sitte og hvilke oppgaver de skulle ha i den nye kommunen. Dermed kan kommunikasjonsprosessen i dette tilfelle ha ført til noen kommunikasjonsproblemer som ikke vedkommende var klar over for han ikke visste hva han skulle ta grep om.

Den andre opplever at det var en informasjonsblokk og etterlyser mer interesse fra toppledelsen sin side i å høre tilbakemeldingen fra de ansatte. Det kan være at informantene opplever en autoritær lederstil hvor endringen var toppstyrt og preget av en programmatisk kommunikasjon (Russ, 2008). Ifølge Busch & Vanebo (2003) er det en god kommunikasjonsprosess hvis ledelsen som skal sende ut informasjonen også tar til seg tilbakemeldingen fra resten av organisasjonen. Det kan tenkes at det er blitt gjort, men det er vanskelig å ta i bruk alle tilbakemeldingen som eventuelt har kommet under prosessen på bakgrunn av at det er en stor organisasjon. En annen årsak til at det oppleves som en

informasjonsblokk kan være at det ikke har vært åpenhet og trygghet og at det har manglet tillit til dem som har vært i prosjektrådet eller toppledelsen (Busch & Vanebo, 2003).

Det er flere årsaker til at det ikke nødvendigvis er en god kommunikasjonsprosess i en endringsprosess, blant annet kan informasjonen vær dårlig, senderen får ikke tilbakemelding på den informasjonen som er gitt eller at det blir for lite informasjon om de ulike sakene som trengs å informere mye om og som er viktig at alle får med seg (Busch & Vanebo, 2003). Dette er noe som lederne, tillitsvalgte og ansatte opplever ved at det var til dels god visjon og budskap. Det blir begrunnet av at kommunikasjonen ble dårligere i slutfasen. Det kan tenkes at det ble gitt for lite informasjon eller ikke ble brukt mange ulike kanaler. Ut ifra empirien tolker jeg fra resultatet at de skulle ønske det hadde vært en mer programmatisk kommunikasjonsprosess (Russ, 2008) hvor det ble brukt ledere og mellomledere mer aktivt i kommunikasjonsarbeidet. Det er dem som kjenner sine ansatte i sin avdeling bedre enn toppledelsen som skal ha kontroll på alle ansatte i hele organisasjonen. Og til en mer deltakende prosess og toveiskommunikasjon hvor tilbakemeldinger fra de ansatte ble tatt til betraktning kunne ha ført til at de ansatte fikk et større eierforhold til endringen og mest sannsynlig kunne tilliten til prosessene ha økt i større grad enn det det gjorde. Dette er noe Jacobsen (2018) skriver er viktig i en endringsprosess og fører til at de ansatte er drivkreftene og ikke hindringene i endringsprosessen.

God kommunikasjon i endringsprosess er viktig. Det er viktig å nå ut med informasjon i ulike kanaler flere ganger (Kotter, 2000). Kommunikasjonsstrategi er viktig for effektiviteten i endringsprosessen (Christensen, 2014). Å ha en god kommunikasjonsprosess hvor senderen må tilpasse seg og kjenne sine ansatte for å vite hvordan informasjonen bør sendes ut og mottakeren må ha tillit og være åpne til å ta til seg informasjonen (Busch & Vanebo, 2003). Dette er noe alle informantene i alle gruppene påpeker. De forteller alle at god kommunikasjon i endringsprosess er viktig for trygghet og holdninger, samtidig passe på at det gir til rett tid og riktig dose.

5.1.1 Oppsummering

I første delkapittelet har jeg drøftet det empiriske funnet av hvordan informantene opplevde kommunikasjonen i endringsprosessen opp mot det teoretiske rammeverket. Det har vært ulike opplevelse, toppledelsen mener den har vært god hele veien og vært en god kommunikasjonsprosess med tilbakemeldinger fra alle som ønsket å komme med sine

synspunkter, tanker og innspill. Lederne har ulike syn på kommunikasjonen, en mener den har vært god, en mener den har vært krevende og den siste mener den var god frem til slutfasen og kommunikasjonsprosessen har vært delvis god, men at det har vært vanskelig å få nok informasjon om de ulike vedtakene og beslutningene som kom underveis. De tillitsvalgte mener kommunikasjonen har vært delvis god og begrunner det med at det har vært mye toppstyrt. På bakgrunn av dette har ikke kommunikasjonsprosessen vært så god ettersom de ansatte kanskje ikke har forstått alt av informasjonen som har kommet eller ikke opplevd den har vært relevant for dem. De ansatte mener at endringene ble godt kommunisert men at selve kommunikasjonsprosessen har kanskje vært for dårlig. Dette blir begrunnet av at informasjonen som kom før slutfasen var kjedelig og ikke noe som var relevante for dem og at de opplevde en informasjonsblokk hvor de ikke kunne komme med sine tilbakemeldinger til den informasjonen som har kommet ut. Det tyder på at det har vært en toppstyrt prosess med mye enveiskommunikasjon.

Konklusjon: Kvaliteten på kommunikasjonsprosessen mellom toppledelsen og de ansatte har vært delvis god i form av at det ble kommunisert all endring, men ikke mulighet til å bli hørt om de ansatte sine tilbakemeldinger, synspunkter eller innspill. Det oppleves som toppstyrt og mye enveiskommunikasjon fra toppledelsen sin side.

5.2 Hvordan opplever de ansatte sin egen involvering i endringsprosessen?

Ifølge Arnstein (1969) er det tre nivåer for involvering i endring som går fra ingen involvering av de ansatte til høy grad av involvering. Et viktig element i endringsprosessen er hvilken rolle du har hatt, toppledelsen har vært sentral. Det er de som har tatt styringen og som har hatt ansvar for at de ansatte ble involvert i sammenslåingsprosessen. Toppledelsen var med fra starten av endringsprosessen og opplever at det var god involvering fra alle i endringsprosessen. Ut ifra det empiriske funnet fra toppledelsen kan det se ut som de tenker at det har vært på den tredje nivået til Arnstein (1969) sin involveringsstige mellom fjerde og femte steget på stigen. Hvor toppledelsen spurte om innspill og var i tette dialogmøter med tillitsvalgte hvor det var åpent for at de kunne komme med sine tilbakemeldinger, innspill og være godt involvert i sammenslåingsprosessen.

I likhet med toppledelsen var lederne også en del av endringen fra starten, men opplever involveringen litt annerledes enn toppledelsen. Den ene informanten opplever at

involveringen fra han sin side var god hele veien og følte seg oppdatert på nye endringer gjennom organisasjonsdirektøren i slutfasen. Den andre opplever at involveringen var økende, men at det ble tatt beslutninger som ikke alle var enige i. Dette samsvarer med det andre nivået til Arnstein (1969) sin involveringsstige. Det kan tenkes at det startet på trinn 3 hvor alle fikk informasjon og underveis i prosessen steg til nivå 4 det var konsultasjoner og møter mellom toppledelsen, prosjektrådet og de ansatte, men at det ikke ble tatt til betraktning deres tilbakemeldinger ettersom det er blitt tatt beslutninger som ikke alle er enige i eller som de tenker at det finnes en bedre løsning for. Noe også de tillitsvalgte opplever. De ble invitert til ulike dialogmøter, hadde talerett i fellesnemda og prosjektstyrer. I motsetning til toppledelsen mener tillitsvalgte at involveringen ble dårligere. Hvor det var slutt på møter, og nesten ingen mulighet til å gi tilbakemeldinger på ulike saker som var viktig for de ansatte som de representerte. Dette samsvarer med det første nivået på stigen til Arnstein (1969) som omhandler ingen involvering. Vedtektene som ble besluttet kom ut i ulike kanaler og ble begrunnet at dette var det beste utfallet som kunne bli gjort.

Ansatte opplever at de ble involvert i endringsprosessen og at de ble involvert i prosjektarbeidet siste året. Samtidig oppleves det at det som ble gjort ble overstyrt av andre. Ut ifra det teoretiske rammeverket er de på konsultasjon (Arnstein, 1969), hvor de blir involverte i form av at de kan komme med sine tilbakemeldinger og tanker om hvordan endringen kan gjøres. Men de blir ikke tatt med videre i prosessen og dermed kan det oppleves som at det ikke er god involvering og at uansett hva de sier eller gjør har det ingen påvirkning på toppledelsen eller prosjektstyret som tok beslutningene i sammenslåingsprosessen.

5.2.1 Oppsummering

I alle fire gruppene er det enighet om at involvering har til tider vært god, men i varierende grad. Toppledelsen mener den har vært god hele veien, mens de tre andre gruppene mener den var god i begynnelsen og ble dårligere underveis og spesielt i slutfasen.

Konklusjon: De ansatte opplevde ikke involveringen særlig god, ettersom mye ble toppstyrt og de ble overstyrt av hva de hadde jobbet med i etterkant.

5.3 Hvordan har endringsprosessen blitt mottatt? Har den vært preget av motstand eller oppslutning?

Alle opplever endringer forskjellig, noen blir glade, noe møter endringen med skepsis, andre møter endring ved å bli skuffet, mens andre ikke vil ta inn over seg endringen som skal skje. Dette handler om hvor engasjert de ansatte tar til seg endringen som skal finne sted (Neubert & Cady, 2009). Dette var også tilfelle når det ble bestemt en tvangssammenslåing mellom Songdalen, Søgne og gamle Kristiansand, til Nye Kristiansand. Toppledelsen og lederne opplever at det var en varierende mottakelse på beslutningen om endringen og trekker frem Søgne som mest skeptiske. Songdalen fant fort ut at de måtte gjøre det beste av situasjonen, å kunne se muligheter istedenfor begrensninger. Det blir trukket frem at det som ble mest mottatt skuffende var flyttingen. Dette kan se ut som det har vært en passiv motstand (Oreg, et.al, 2018) hvor de ansatte har hatt negative og kritiske synspunkter mot de beslutningene og vedtakene som ble gjort i forhold til flyttingen av arbeidsplassene og hatt negative oppfatninger og holdninger. Både toppledelsen og lederne mener det ikke har vært noe til motstand og trekker frem at gamle Kristiansand «våknet» senere en de to andre kommunene og at det har vært litt utfordringer i forhold til lønn og innplasseringer. Ser vi på det teoretiske rammeverket jeg har i oppgaven kan det se ut som det har vært en nødvendighetsoppslutning. Hvor de ansatte har sluttet seg til endringen ettersom de ikke har hatt noe valgt på bakgrunn av at dette har vært en tvangssammenslåing besluttet av regjeringen og Stortinget. Ser vi på de to andre nivåene Jacobsen (2018) nevner, normativ og affektiv oppslutning. Samsvarer ikke disse med det toppledelsen eller lederne forteller. Det var ikke en endring som burde gjøres, men samtidig måtte det en endring til i organiseringen etter det ble bestemt om sammenslåing og det kan være at det var lite motstand og høy oppslutning fordi de ansatte følte seg forpliktet til å støtte endringen som skulle skje. Det var heller ikke en nødvendig endring som ville løse problemene ettersom dette var en endring som ikke startet med at det var et problem som skulle løses før det ble satt i gang (Jacobsen, 2018).

De tillitsvalgte opplever at det var god involvering i begynnelsen, men dårlig på slutten som førte til litt motstand. Dette blir begrunnes av at prosessen var toppstyrt og at motstanden kom når det ble snakket om innplassering og lønn hvor det var frustrasjon. Bakgrunn for at de tillitsvalgte opplevde at motstanden kom til slutten kan være fordi prosessen var toppstyrt hvor de startet med endringene på toppen av organisasjonen og jobbet seg nedover på nivåene underveis. Da de kom til slutten og skulle ta beslutninger om hvor de ulike skulle sitte og hvem som skulle flytte kan det være at de ansatte ikke følte de hadde fått nok informasjon og

av den grunn kom beslutningene som en overraskelse på dem. Da beslutningene var vedtatt var det liten tid igjen før 1.januar 2020 som gjorde at det var liten tid til å gjøre endringer noe som kan ha ført til at det var en likegyldighet før det gikk over til passiv motstand (Oreg, et.al, 2018). Hvor det før slutfasen var mangel på interesse og var hverken positive eller negative følelser til endringen som skulle skje.

I likhet med toppledelsen og lederne opplever de tillitsvalgte at det har vært lite motstand, men at det var frustrasjon over hva endringen var, innplasseringer og lønn. Ut ifra empirien jeg har fra tillitsvalgte har det ikke vært noen fredelige boikotter eller protester, dette kan tenkes at det ikke har vært aktiv motstand. Det har heller ikke vært nekting av iverksetting av beslutninger som er vedtatt eller negative rykter og historier ut ifra empirien som gjør at det ikke kan tolkes som det har vært noen aggressiv motstand i sammenslåingsprosessen (Jacobsen, 2018).

De ansatte forteller også at det har vært lite motstand, men at masse intern flyt stoppet opp i juli 2019 og at noen har drevet med porsjonering i prosessen og ikke nødvendigvis har rett kompetanse til stillingen. I likhet med de andre nivåene i organisasjonen kan det tenkes at det har vært en nødvendighetsoppslutning (Jacobsen, 2018). Samtidig kan vi se på teorien fra Hersovitch & Meyer (2002) som skriver om tre dimensjoner av engasjert til endring. Her kan det tenkes at noen har brukt dimensjonen normativ hvor de har gjort oppgaver som kommer dem til gode ved at de har fått gode stillinger som de nødvendigvis ikke er den som er best egnet til stillingen. Samtidig kan det ha vært «continuance» hvor ansatte har gjort sine oppgaver for å beholde sin stilling videre i den nye organisasjonen.

5.3.1 Oppsummering

I dette delkapittelet har jeg drøftet hvordan endringen ble mottatt. Her kommer det frem at det var litt ulike reaksjoner til endringen, noen møtte den med skepsis, mens andre møtte den med en spennende utfordring.

Videre når vi ser på motstand og oppslutning har det vært lite motstand i prosessen, det som førte til motstand var flytteprosessen og lønn. Noe som har vært passiv motstand (Jacobsen, 2018). Alle gruppene trekker frem at det var lite motstand og høy oppslutning. Ansatte viste interesse og var en del av prosessen.

Konklusjon: Endringen ble mottatt varierende, men har vært preget av oppslutning og da mest nødvendighetsoppslutning.

5.4 Kommunikasjon, involvering og reaksjoner sett i sammenheng med hverandre

I dette delkapittelet skal jeg se på kommunikasjon, involvering og reaksjoner som faktorer som kan påvirke en endringsprosess i sammenheng. Dette gjør jeg fordi de påvirker hverandre. Er det dårlig kommunikasjon, kan du få dårlig involvering og dette kan føre til motstand. Er det god kommunikasjon, kan du få god involvering og dette kan føre til oppslutning. Dette delkapittelet er strukturert på samme måte som de forrige delkapitlene hvor jeg tar for meg et nivå om gangen og drøfter det opp mot det teoretiske rammeverket før jeg på slutten av kommer med en oppsummering og konklusjon. Dette gjør jeg for at det skal lede til en konklusjon på problemstillingen jeg har for min oppgave som er: Hvilken betydning har kommunikasjon og involvering for en endringsprosess?

Toppledelsen opplever at kommunikasjonen og involveringen i sammenslåingsprosessen har vært god. De opplever at det har vært høy oppslutning til endringen og de fleste var positiv innstilte på at de skulle gjennomføre på best mulig måte. Gjennom flere dialogmøter med tillitsvalgte og kommunedirektøren oppleves det at det har vært en deltagende kommunikasjon (Russ, 2008) hvor alle har fått si sin mening og komme med innspill. Det er tre faktorer som avgjør hvilken lederstil som er den beste for situasjonen. Den første går ut på lederen selv og hans verdisystem (Busch & Vanebo, 2003), i sammenslåingsprosessen er det flere ledere og det kan tenkes at dette er med å påvirke lederstilen om den skal være programmatisk eller deltagende. Den andre faktoren ifølge Busch & Vanebo (2003) er de underordnede, her er det i likhet med den første faktoren flere ulike ansatte på ulike nivåer som trenger ulike behov. Det kan derfor være viktig at toppledelsen tilpasser seg lederstilen til de som trenger mest informasjon og behov gjennom sammenslåingsprosessen. På bakgrunn av at de da får med seg tilstrekkelig informasjon og føler de blir involvert. Dette kan igjen føre til at de som opplever at de ikke trenger like mye informasjon eller bli like mye involvert blir overveldet med all informasjonen som kommer. Den siste faktoren som Busch & Vanebo (2003) beskriver er selve situasjonen, hvor toppledelsen og prosjektrådet må tilpasse seg i forhold til hva som skal skje. Toppledelsen opplever at de har tilpasset seg situasjonen godt og involvert de som det er behov for og hatt en god og deltagende kommunikasjonsprosess med (Russ, 2008). Tillitsvalgte ble tidlig involvert, allerede i planleggingsfasen hvor de kunne

komme med sine tanker og passe på at interessene til sine medlemmer ble ivaretatt allerede i begynnelsen. Dette er ifølge Christensen (2014) viktig for å unngå hindringer. Noe som toppledelsen opplever ikke har funnet sted gjennom sammenslåingsprosessen.

Toppledelsen opplever som nevnt at de ansatte har stått på og vært engasjerte i sammenslåingsprosessen og ikke vært mye motstand. Det ble en endringsvilje i de tre kommunene som skulle slå seg sammen noe som er viktig i første fase av endringsarbeidet (Levasseur, 2001). Det er viktig å få til et ønske om å endre seg. Nå skal det sies at de ikke hadde noe valg ettersom dette var en tvangssammenslåing, men toppledelsen er overrasket over at når beslutningen ble tatt var alle motiverte på å få til et godt resultat. De trekker frem at det som skapte litt motstand var i slutfasen når mange beslutninger ble tatt uten noen form for involvering og lite informasjon. Kommunikasjonsprosessen kan ha vært dårlig fra toppledelsen side, ved at de ikke sendte ut nok informasjon i ulike kanaler eller ikke involverte de tillitsvalgte til dialogmøter om beslutningene som skulle bli tatt (Busch & Vanebo, 2003). Noe som de ansatte opplever var til stede under hele sammenslåingsprosessen. De mener det var en informasjonsblokk (jf. Punkt 5.1) hvor de ikke fikk respons på sine tilbakemeldinger. Det ble i slutfasen sendt ut informasjonsbrev og avholdt informasjonsmøter om de beslutningene som ble tatt i denne perioden noe som tilsvarer første nivået til Arnstein (1969) sin involveringsstige hvor du har ingen involvering og enveiskommunikasjon. Det samsvarer ikke med første steget på stigen (Arnstein, 1969) hvor du har manipulasjon hvor informasjonen gjennom rådgivende komiteer eller tavler. Det gjør andre steget (Arnstein, 1969) hvor ansatte kan komme på informasjonsmøter og få informasjonen. Her blir beslutningene lagt frem til at dette er det beste alternativet og åpner ikke opp for involvering. Dette var noe av det som skjedde under sammenslåingsprosessen av nye Kristiansand kommune ifølge alle gruppene. Toppledelsen begrunnet det med at det var dårlig tid frem til 1. januar 2020 og hadde derfor ikke tid til å gjøre om endringene som ble besluttet i denne perioden. Lederne på sin side mener mange av de beslutningene som ble tatt i slutfasen kunne blitt tatt tidligere og på den måten ha åpnet for bedre kommunikasjon og involvering. I stedet for ble det passiv motstand hvor det var negative oppfatninger og kritiske synspunkter på de beslutningene som ble tatt (Oreg, et.al, 2018).

Endringsprosessen var ikke kommet i mål da sammenslåingen fant sted 1.januar 2020. Det kan diskuteres om det hadde noe med kommunikasjonen og involveringen å gjøre.

Tillitsvalgte trekker frem at det skulle vært bedre tid og på den måten fått til enda bedre

involvering og kommunikasjon i slutfasen. Det var en stor organisatorisk endring som skulle skje på bare to år. Ifølge teorien er det viktig å involvere ansatte tidlig i planleggingsfasen (Christensen, 2014) for at de ikke skal møte noen hindringer. Det var ikke noen hindringer underveis i prosessen ifølge noen av gruppene som har vært med i denne undersøkelsen. Det var på slutfasen det ble litt motstand, involveringen ble dårlig og kommunikasjonen ble dårligere.

5.4.1 Oppsummering

Kommunikasjon, involvering og reaksjoner på endringer er tre faktorer som kan se i sammenheng med hverandre. Er kommunikasjonen dårlig, blir involveringen dårlig. Noe som kommer frem i sammenslåingsprosessen av den nye kommunen. På slutfasen var det dårlig med involvering for det var flere beslutninger som skulle finne sted og som gjorde at det ikke var tid eller kapasitet til å involvere ledere eller tillitsvalgte. På bakgrunn av det jeg har drøftet kan jeg ikke tenke meg at det er på grunn av kommunikasjonen eller involveringen som har gjort at de ikke kom helt i mål med endringsprosessen, men tidsperspektivet og kapasiteten. For samtidig som de skulle bygge en ny kommune skulle de drive de tre gamle kommunene frem til 1. Januar 2020.

6.0 Avslutning

Hensikten med oppgaven har vært å finne svar på problemstillingen: hvilken betydning har kommunikasjon og involvering for en endringsprosess? For å finne svar på den har jeg jobbet ut fra tre forskningsspørsmål:

- Hvordan har kvaliteten på kommunikasjonsprosessen vært mellom toppledelsen og medarbeiderne?
- Hvordan opplever deltakerne sin egen involvering i endringsprosessen?
- Hvordan har endringsprosessen blitt mottatt? Har den vært preget av motstand eller oppslutning?

Det teoretiske rammeverket består av to deler hvor den første delen består av hva en endringsprosess er. Her anvendes teori om planlagt endring og trestegsmodellen til Lewin. Den andre delen av det teoretiske rammeverket består av faktorer som kan påvirke en endringsprosess. I denne delen av det teoretiske rammeverket brukes det teori om kommunikasjonsprosess, lederstiler, involveringsstige og reaksjoner til endring.

Empirien bygger på innhentet datamaterialer fra ni informanter som var en del av sammenslåingsprosessen eller som jobbet i en av de tre kommunene og jobber nå i den nye kommunen. To av informantene jobber i toppledelsen, tre som ledere, to som tillitsvalgte og to ansatte. Forskningsspørsmålene danner utgangspunktet for intervjuene som ble delt inn i tre kategorier: kommunikasjon, involvering og reaksjoner til endring. Forskningsspørsmålene er også med å danne grunnlaget for konklusjon på problemstillingen for denne undersøkelsen.

I første forskningsspørsmålet viser det at kvaliteten på kommunikasjonsprosessen mellom toppledelsen og de ansatte har vært delvis god i form av at det ble kommunisert all endring, men ikke mulighet til å bli hørt om de ansatte sine tilbakemeldinger, synspunkter eller innspill. Det oppleves som toppstyrt og mye enveiskommunikasjon fra toppledelsen sin side. I andre forskningsspørsmålet viser det seg at de ansatte opplevde ikke involveringen særlig god, ettersom mye ble toppstyrt og de ble overstyrt av hva de hadde jobbet med i etterkant. I det siste forskningsspørsmålet viser det seg at endringen ble mottatt varierende, men har vært preget av oppslutning og da mest nødvendighetsoppslutning.

I oppgaven er det forsøkt å finne ut hvilken betydning kommunikasjon og involvering har for gjennomføring av en endringsprosess. Betydningen av kommunikasjon og involvering av gjennomføring av en endringsprosess er viktig. Som forskningen har kommet frem til var det delvis god kommunikasjon og involvering fra starten og frem til slutfasen. Her var det ingen motstand eller hindringer og alle følte seg involverte. Selv om de ansatte opplevde litt dårlig kommunikasjon i forhold til enveiskommunikasjon og at det var informasjonsblokk og at de var indirekte involvert i sammenslåingsprosessen. I slutfasen ser vi at både kommunikasjonen og involveringen blir dårlig og dette fører til motstand, usikkerhet rundt beslutningene som ble tatt. De ansatte har mest sannsynlig fått et eierforhold til endringsprosessen som skjer frem til slutfasen. Det er for tidlig å si noe om endringsprosessen har vært vellykket eller ikke ettersom den nye kommunen ikke har kommet helt i mål med sammenslåingen.

Konklusjon: Betydningen av kommunikasjon og involvering for gjennomføring av en endringsprosess har mest sannsynlig en viktig rolle, i forhold til om de ansatte får et eierforhold til endringen og det ikke skaper motstand, usikkerhet og hindringer i prosessen.

6.2 Refleksjoner om videre forskning

Denne oppgaven ser på hvilken betydning kommunikasjon og involvering hadde i organisasjonsetaten av nye Kristiansand kommune under sammenslåingsprosessen og opplevelsen til informantene. Det ville vært interessant å se om ansatte, ledere og tillitsvalgte deler samme erfaring i andre etater av den nye kommunen. Ville de hatt samme opplevelse og erfaring? Det ville også vært interessant å gjøre en kvantitativ undersøkelse med spørreskjema for å se hva flere ansatte opplever og om det samsvarer med det informantene i denne undersøkelsen opplever.

Litteraturliste

- Armenakis, Achilles A; Harris, Stanley G; Mossholder, Human, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Relations*; Thousand Oaks Vol. 46, Iss. 6,
- Arnstein, S.R. (1969) A Ladder Of Citizen Participation, *Journal of the American Institute of Planners*, 35:4, 216-224
- Beer, M. & Nohria, N. (red.) (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School
- Blaikie, N. (2000) *Designing Social Research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press
- Bolman, L.G., Deal, T.E., (2004) *Organisasjon og ledelse (2 utg.)*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bukve, O. (2016) *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Busch, T., & Vanebo, J.O. (2003) *Organisasjon og ledelse: et integrert perspektiv (5.utg.)* Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication* 2014, Vol. 51(4) 359–385
- Cobb, A. T., & Wooten, K. C. (1998). The Role Social Accounts can play in a "Justice Intervention. *Research in Organizational Change and Development* (11), pp. 73-115.
- Coetsee, L. (1999). From Resistance to Committed. *Public Administration Quarterly*, vol. 23, 204-223
- Connor, D. M. (1988). A new ladder of citizen participation. *National Civic Review*, 77(3), 249-257.
- Cummings, T.G & Worley, C.G. (2005). *Organization development & change (8.utg.)*. South-Western: Thomson
- Dunsing, D. & Matjeka, K. (1994) Overcomming the Bohica Effect. *Business Horizons*, vol. 37, 40-42.
- Forskrift om sammenslåing av Kristiansand kommune, Songdalen kommune og Søgne kommune til Kristiansand kommune. (2017). *Kommuneloven (FOR-2017-12-19-2177)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTII/forskrift/2017-12-19-2177>

- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organization change: extension of a three- component model. *Journal of applied psychology*, 3, 474 – 487
- Hurlbert, M., & Gupta, J. (2015). The split ladder of participation: a diagnostic, strategic, and evaluation tool to assess when participation is necessary. *Environmental Science & Policy*, 50, 100-113.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjøre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Latvia: Hans Reitzels Forlag
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015). *Kommunereformen – nye oppgaver til større kommuner* (Meld.St.14 2014-2015). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-2014-2015/id2401505/?ch=1>
- Kotter, J.P. (2000). Leading change: why transformation efforts fails. Harvard business review
- Kotter, J.P. (2008). *A sense of urgency*. United states of America: Harvard business press
- Kristiansand kommune (u.å) omstillingsavtale nye Kristiansand kommune. Hentet fra: <https://www.kristiansand.kommune.no/contentassets/f9d41b86ff7c4f7fa20dc2524551473e/omstillingsavtale-nye-kristiansand.pdf>
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagboklaget
- Levasseur, R. E. (2001). People skills: Change management tools—Lewin's change model. *Interfaces*, 31(4), 71-73.
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflict & Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association.
- Neubert, M., & Cady, S. (2009). Action commitments. In T. B. H. Klein, *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 181–210). New York: Routledge.
- Oreg, S., Burtunek, J.M., Lee, G., Do, B. (2018). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management Review*, vol. 43, 65-86.
- Regjeringen. (2020, 3.januar). Fakta om kommunereformen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/kommunereform/id2548377/>

Russ, T.L. (2008) Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches, *Journal of Change Management*, 8:3-4, 199-211

Timenes, K.W (2018) Kommunikasjonsstrategi for programmet nye Kristiansand i perioden 30.1.2018 – 1.1.2020. Kristiansand: Kristiansand kommune

Tjora, A. (2018). *Viten skapt – Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Vaags, R.H. (2013). *Repetisjonshefte til Ex.phil. – kort fremstilling av filosofihistorien og vitenskapsteorien*. Bergen: Fagbokforlaget

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Kommunikasjon og involvering for gjennomføring av en endringsprosess?*»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan kommunikasjon og involvering kan ha hatt betydning for endringsprosessen i organisasjonsdelen i Kristiansand kommune. Hvor mye kommunikasjon og involvering det har vært og se på betydningen for det. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

1. Januar var det flere kommuner som blir slått sammen etter kommunereform som ble igangsatt i 2014. Denne innebærer store organisatoriske endringer i de kommunene som blir slått sammen. Gjennom endringsprosesser kan kommunikasjon og involvering være kritisk i store, komplekse endringsprosesser. Flere organisasjoner overlever ikke endringen de har satt i gang på grunn av dårlig kommunikasjon til dem som blir berørte (Lokken, 2016, s.69). Eksisterende forskning har vært opptatt av denne sammenhengen, som blant annet Cobb & Wotten med sin teori om social account, og Arnstein med sin ladder of participatcion. På bakgrunn av dette ønsket jeg å finne mer ut av hvordan kommunikasjon og involvering har betydning for en endringsprosess.

Problemstilling jeg har for mitt prosjekt er:

- Hvilken betydning har kommunikasjon og involvering for gjennomføringen av endringsprosess?

Med forskningsspørsmål:

- Hvordan har kommunikasjonen vært mellom toppledelsen og medarbeiderne, i forhold til innhold?
- Hvordan opplever deltakerne sin egen involvering i endringsprosessen?
- Hvordan har endringsprosessen blitt mottatt? Har den vært preget av motgang eller oppslutning? Disse skal bli belyst gjennom intervju. Ved denne form for datainnsamling vil jeg få best belyst hvordan det har vært og får belyst problemstillingen på best mulig måte.

Dette er masteroppgave som jeg skal skrive for endt mastergrad i Statsvitenskap og Ledelse ved Universitet i Agder.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på bakgrunn av at du har vært en del av endringsprosessen fra dag 1. Du vet hvordan kommunikasjonen og involveringen har vært i løpet av prosessen. Det

har vært tilfeldig utvalg av hvorfor du har blitt trukket ut til å delta i prosjektet. Jeg ønsker å se hvordan kommunikasjonene og involveringen har vært fra toppledelsen til medarbeiderne og visa versa. Det er tilsammen 14 som mottar denne henvendelsen om å delta i dette prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta deg ca. 1 time. Intervjuet vil være semi-strukturert, hvor spørsmålene er åpne og kan lede til andre relevante spørsmål for dette prosjektet. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet. Jeg vil også be avdelingslederen og toppledelsen i organisasjonsdelen av kommunen gi sin mening om hvordan de syns kommunikasjon og involvering har vært i endringsprosessen. Hvor jeg også vil ta lydopptak og notater av intervjuene. Du vil være anonym slik at det ikke er mulig å finne ut hvem som har sagt hva.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Jeg og min veileder Gro Kvåle er de eneste som vil ha tilgang til opplysningene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lagre datamaterialet på forskningsserver.

Du vil være anonym og ikke bli gjenkjent i publikasjonen. Din mening om hvordan kommunikasjonen og involveringen i endringsprosessen har vært og hvilken betydning det har hatt for prosessen vil komme frem anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.juni 2020. Ved prosjektslutt vil alle personopplysninger og opptak fra intervjuene bli lagret i opptil et år av kontroll hensyn.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Karen Sofie Bakkalia, karenb15@uia.no, 954 078 27
- Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag ved Gro Kvåle, gro.kvale@uia.no, 952 56 826
- Vårt personvernombud: Ina Danielsen, ina.danielsen@uia.no, 452 54 401
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Gro Kvåle
(Forsker/veileder)

Karen Sofie Bakkalia

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Kommunikasjon og involvering i endringsprosessen i organisasjonen, Kristiansand kommune*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, via din stilling i Kristiansand kommune

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1.juni 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Orientering

1. Bakgrunn for intervjuet
2. Hva intervjuet vil handle om
3. Hvordan resultatene vil bli brukt
4. Taushetsplikt og anonymisering av informanter
5. Informere om retten til å avbryte intervjuet når som helst og korrigere underveis
6. Forespørsel om bruk av båndopptaker for mest mulig korrekt gjengivelse av intervjuet
7. Tilbud om å få tilsendt sluttresultatet
8. Spørsmål eller om noe er uklart

Innledning

1. Kan du fortelle hvordan arbeidet med endringen ble organisert?
2. Hvordan vil du beskrive din rolle?
3. Når ble du involvert i endringsarbeidet?
4. Hvordan ble endringen mottatt?
5. Var det en klar visjon og budskap om hvordan endringen skulle bli gjennomført? Hvordan ble denne kommunisert?

Kommunikasjon

1. Hvordan opplevde du kommunikasjonen i endringsprosessen? Hvorfor?
2. Hvordan ble endringen kommunisert? I flere kanaler (intranett, e-post, ansikt til ansikt)?
3. Var det noen kommunikasjonsplan? Hva gikk den eventuelt ut på?
4. Opplevde du kommunikasjon var en del av strategien i endringen? På hvilken måte?
5. Hvordan kan kommunikasjonen vært med påvirke endringsprosessen? Hvorfor?

Involvering

1. Hvordan opplevde du din egen involvering har vært?
2. Opplevde du at du ble involvert i prosessen? Hvorfor?
3. Hvordan ble endringen mottatt?
4. Hvilke synspunkter og erfaringer sitter du igjen med i forhold til oppslutning eller motstand til endringen?
5. Hvordan har involveringen vært med å påvirke endringsprosessen? Hvorfor?

Avslutning

1. Har du noen avsluttende tanker til det å arbeide med en endring i det offentlige?
2. Spør om det er noe informanten ønsker å tilføye
3. Spør om det er greit å ta kontakt om det oppstår behov for oppfølgingsspørsmål
4. Er det noen du mener jeg bør prate med for å belyse andre relevante forhold?
5. Takk for intervjuet

Vedlegg 3: Intervjuguide tillitsvalgte

Orientering

9. Bakgrunn for intervjuet
10. Hva intervjuet vil handle om
11. Hvordan resultatene vil bli brukt
12. Taushetsplikt og anonymisering av informanter. Helt anonym
13. Informere om retten til å avbryte intervjuet når som helst og korrigere underveis
14. Forespørsel om bruk av båndopptaker for mest mulig korrekt gjengivelse av intervjuet
15. Tilbud om å få tilsendt sluttresultatet
16. Spørsmål eller om noe er uklart

Innledning

6. Hvordan vil du beskrive din rolle?
7. Når ble du involvert i endringsarbeidet?
8. Hvordan ble endringen mottatt blant de ansatte?

Kommunikasjon

6. Hvordan opplevde du kommunikasjonen i endringsprosessen blant toppledelsen og de ansatte? Hvorfor?
7. Opplevde du kommunikasjon var en del av strategien i endringen? På hvilken måte?
8. Var det en klar visjon og budskap om hvordan endringen skulle bli gjennomført? Hvordan ble denne kommunisert?
9. Hvordan kan kommunikasjonen vært med påvirke endringsprosessen? Hvorfor?

Involvering

6. Hvordan opplevde du din egen involvering har vært?
7. Opplevde du at du ble involvert i prosessen? Hvorfor?
8. Hvordan mottok de som du representerer endringen og hvordan ble de involvert i endringsprosessen?
9. Hvilke synspunkter og erfaringer sitter du igjen med i forhold til oppslutning eller motstand til endringen?
10. Hvordan har involveringen vært med å påvirke endringsprosessen? Hvorfor?

Avslutning

6. Har du noen avsluttende tanker til det å arbeide med en endring i det offentlige?
7. Spør om det er noe informanten ønsker å tilføye
8. Spør om det er greit å ta kontakt om det oppstår behov for oppfølgingsspørsmål
9. Takk for intervjuet

