

Linda Pettersen

Vi-følelse kan ikke vedtas

Tiden etter sammenslåingen av Nærøysund kommune

Masteroppgave i Master of Public Administration (MPA)

Veileder: Tor Georg Jakobsen

Mai 2022



Nærøysundbrua. Foto: Linda Pettersen

Linda Pettersen

Vi-følelse kan ikke vedtas

Tiden etter sammenslåingen av Nærøysund
kommune

Masteroppgave i Master of Public Administration (MPA)
Veileder: Tor Georg Jakobsen
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Da har jeg gjort det, utfordret meg selv og skrevet om noe helt annet enn faget jeg har jobbet med i rundt 20 år. Ikke alt dreier seg om økonomi og struktur alltid, kultur er en viktig del av bildet.

Jeg vil rette en stor takk til de i Nærøysund kommune som gav av sin tid, og har bidratt til at det var mulig å gjennomføre intervju. Takk til familie og venner, som tålmodig har lyttet når jeg har hatt behov for å lette på trykket. Til sist vil jeg takke veileder Tor Georg Jakobsen for konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Sammendrag

I forarbeidene til siste kommunereform i Norge er det vurdert at identitet og tilhørighet har betydning for hvor mye innbyggerne vil engasjere seg som lokalpolitikere eller i frivillig arbeid. Hva med de ansattes identitet, eller vi-følelse som jeg har valgt å kalle det? Hva kan deres vi-følelse ha å si for tjenesteytingen, og hva påvirker ansattes vi-følelse?

Dette er bakgrunnen for temaet i min masteravhandling. Jeg har studert ansattes vi-følelse i en nylig sammenslått kommune. Ut fra kvalitativ tilnærming har jeg gjennomført en casestudie av Nærøysund kommune. Gjennom intervju og kommunens egen arbeidsmiljøkartlegging har jeg undersøkt hva som kan påvirke ansattes vi-følelse og hva kommunen har gjort for å etablere vi-følelse. Jeg har også sett på hvilken konsekvens vi-følelse kan ha for atferd, og følgelig tjenesteytingen. Funnene er analysert ved bruk av institusjonell teori, atferdsteori og andres forskning på identitet i forbindelse med sammenslåinger.

I studien finner jeg at det er flere forhold som påvirker identitet og vi-følelse. Felles prosjekter og felles mål virker samlende, og fremmer vi-følelsen. Organisasjonskultur, i betydning av «hvordan vi gjør ting her» står sentralt når to kommuner slår seg sammen. Ansatte identifiserer seg med måten arbeidet utføres på. Menneskene i organisasjonene er komplekse. I sammenslåingsprosessen kan det oppstå sterke følelser som utrygghet, urettferdighet og skuffelse. I den sammenheng utløser de ansatte forsvarsmekanismer for å beskytte egen identitet og selvfølelse, disse kan omfatte mistenksomhet og negativt snakk. Dette er forhold som oppfattes som hemmende for etablering av vi-følelsen i den nye kommunen. Organisasjonens omdømme har også betydning for vi-følelsen. Om de ansatte med stolthet kan

identifisere seg med kommunen eller ikke, avhenger av kommunens gode eller dårlige omdømme.

Vi-følelse og tillit internt, vil gjøre at samhandling vil fungere mer effektivt. Med offentlig ansattes verdier og holdninger, vil de tilstrebe at innbyggerne får lik behandling, uavhengig av ansattes vi-følelsen i den nye kommunen. Noen forskjeller kan oppstå avhengig av den enkelte ansattes skjønn, bakgrunn eller tilhørighet i subkulturer.

Spesielt for tidspunktet for min undersøkelse er koronapandemien. Korona ble for Nærøysund et felles prosjekt som har samlet dem om et mål, og tvunget fram nye felles måter å utføre tjenesten på, som har virket fremmede for vi-følelsen på noen områder. Samtidig har nedstengningen som følge av samme pandemi, gjort at kulturbygging og det å bli kjent internt i organisasjonen, har måttet bli satt på vent, og følgelig hemmet utvikling av vi-følelsen for kommunen som helhet.

Summary

In the preparatory work for the latest municipal reform in Norway, it has been considered that identity and belonging have an impact on how much citizens wish to engage as local politicians or in voluntary work. The identity of employees and their sense of community is what I have chosen to call a 'we-feeling'. I investigate how this 'we-feeling' is connected to the service sector, and what influences the employees' sense of community?

This is the background for the topic in my master's thesis. I have studied employee we-feeling in a recently merged municipality. Based on the qualitative approach, I have conducted a case study of Nærøysund municipality. Through interviews, and the municipality's own work environment survey, I have investigated what may affect the employees' we-feeling and what the municipality has done to establish a sense of collectivity. I have also looked at the impact that this we-feeling can have on certain behaviour, and consequently on the service sector. The findings have been analysed using institutional theory, behavioural theory and other research on identity in connection with mergers.

From the study, I find that there are several factors that affect identity and we-feeling. Joint projects and common goals seem to be unifying and promote we-feeling. Organizational culture, in the sense of "how we do things here" is central, when two municipalities merge. Employees identify themselves with the way the work is performed. The people who work

within the organizations are complex. In the process of merging, strong emotions such as insecurity, injustice and disappointment may arise. In this context, employees trigger defense mechanisms to protect their own identity and self-esteem, which can include suspicion and negative talk. These are factors that are perceived as inhibiting the establishment of the we-feeling in the new municipality. The reputation of the organization also has an impact on the we-feeling. Whether the employees can proudly identify with the municipality or not, depends on the good or bad reputation of the municipality.

We-feeling and trust internally, will make interaction and cooperation more efficient. With the values and attitudes of public employees, they will strive to ensure that residents receive equal treatment, regardless of the employee's we-feeling in the new municipality. Some differences may occur depending on the individual employee's discretion, background or affiliation with subcultures.

This thesis was written during the Corona pandemic. For Nærøysund, Corona became a joint project that has brought the community together towards a common goal, forcing new collective ways of performing services, which has promoted the sense of we-feeling in some areas. At the same time, the shutdown, as a result of the same pandemic, has meant that building cultural connections and getting to know each other internally within the organization, have had to be put on hold. Consequently, the pandemic has hampered the development of the we-feeling for the entire municipality.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	1
Summary	2
1. Innledning	8
1.1 Kommunene på lokalt nivå.....	8
1.2 Sammenslåinger med begrunnelse i de kommunale tjenestene.....	9
1.3 Menneskene i den organisatoriske endringsprosessen	10
1.4 Besvarelsens oppbygging	11
2. Bakgrunn for studien og min problemstilling	11
2.1 Kommuneinndelingsreform i historisk perspektiv	11
2.2 Kommunereform i våre naboland.....	12
2.3 De tidligere kommunene Vikna og Nærøy.....	13
2.4 Overgangen til ny kommune – Nærøysund kommune	14
2.4.1 Opptinings- og klargjøringsfasen	14
2.4.2 Nye Nærøysund kommune fra 1. januar 2020.....	14
2.4.3 «Alle» sendt på hjemmekontor.....	15
2.5 Problemstilling	15
3 Teoretisk tilnærming	16
3.1 Vi-følelse, hva er det?	16
3.2 Institusjonell teori.....	17
3.2.1 Organisasjonen	18
3.2.2 Organisasjonskultur.....	18
3.2.3 Subkultur	19
3.2.4 Endringsevne, reaksjon på endring og konsekvens for vi-følelsen	19
3.2.5 Læring i organisasjonen	21
3.3 Samspillet organisasjonsidentitet, kultur og omdømme.....	21
3.3.1 Omdømme	23
3.4 Samhandling, samstyring og NPG	23
3.5 Vi-følelsens påvirkning av atferd	24
3.5.1 Prinsipal-agent-teori	25
3.5.2 Bakkebyråkrater	25
3.6 Tidligere forskning på identitet i forbindelse med kommunesammenslåing.....	26
3.6.1 Forskning på ansattes identitet i kommune- og fylkessammenslåinger	26
3.6.2 Forskning på organisasjonsidentitet ved fusjoner i privat sektor	27
3.7 Oppsummering teori.....	28

3.7.1	Hvilke faktorer er hemmende og hvilke er fremmende for vi-følelse?	28
3.7.2	Hvordan har organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak blitt gjennomført, og hvor suksessfull har disse tiltakene vært for å skape vi-følelse?	28
3.7.3	Hvilken betydning har vi-følelsen hos de kommunalt ansatte, for tjenesteytingen?	29
4	Metodisk tilnærming	30
4.1	Vitenskapelig ståsted	30
4.2	Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI)	31
4.3	Intensivt design, kvalitativ metode	32
4.4	Datainnsamling og datakilder	33
4.4.1	Fokuserte intervju	33
4.4.2	Dokumenter	35
4.5	Gjennomførbarhet og etikk	36
4.6	Gyldig og pålitelig	36
4.7	Refleksjon og kritikk av egne valg	37
4.8	Konklusjon på metodekapitlet	38
5	Empiri	38
5.1	Funn i kommunens arbeidsmiljøkartlegging	38
5.1.1	Fire av fem er stolt av å jobbe i sin avdeling, kun halvparten er fornøyde med ledelse/organisering	39
5.2	Kommunens dokumenter	40
5.2.1	Namsos-erklæringen	40
5.2.2	Omstillingsdokumentet	40
5.2.3	Kommuneplanens samfunnsdel	41
5.3	Funn i intervju	41
5.3.1	Forhold i sammenslåingsprosessen som kan ha innvirkning på vi-følelse	41
5.3.2	Definisjon på vi-følelse	44
5.3.3	Har Nærøysund kommune felles mål, visjon eller verdier?	44
5.3.4	Har det vært igangsatt organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak?	46
5.3.5	Hva fremmer vi-følelse i Nærøysund kommune?	47
5.3.6	Hva hemmer vi-følelse i Nærøysund kommune?	48
5.3.7	Har du fått vi-følelse?	49
5.3.8	Atferd som kan knyttes til vi-følelse	51
5.3.9	Koronaeffekten	51
5.3.10	Hvilke faktorer er hemmende og hvilke er fremmende for vi-følelse?	52
5.3.11	Hvordan har organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak blitt gjennomført, og hvor suksessfull har disse tiltakene vært for å skape vi-følelse?	53
5.3.12	Hvilken betydning har vi-følelsen hos de kommunalt ansatte, for tjenesteytingen?	53

6	Analyse	54
6.1	Forhold i sammenslåingsprosessen som kan ha innvirkning på vi-følelse.....	54
6.1.1	Tidlig avklaring av ansattes arbeidsforhold og organisering.....	54
6.1.2	Reaksjoner på endring, uavhengig av tvangssammenslåing.....	55
6.1.3	Forslag om endring av Inndelingsloven	55
6.2	Definisjon på vi-følelse	56
6.3	Felles mål, visjon eller verdier?.....	56
6.4	Organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak	57
6.5	Hva fremmer og hva hemmer vi-følelse i Nærøysund kommune?.....	59
6.5.1	Felles mål og retning, felles prosjekter.....	59
6.5.2	Bli kjent med hverandre, samhandling og tillit	59
6.5.3	Å framsnakke kontra negativt snakk – og omdømme	60
6.5.4	Forholdet administrasjon og politikere.....	61
6.5.5	To kommuneadministrasjoner, to idrettshaller, det fysiske som symboler på hva som ønskes fremhevet.....	62
6.6	Har du fått vi følelse?	63
6.6.1	Hvis forventninger ikke innfrir, kan vi-følelsen gå ned	64
6.6.2	Ved å bli kjent med hverandre og hele kommunen kan vi-følelsen stige.....	64
6.6.3	Utenforliggende forhold kan påvirke, som her personlige hendelser i livet.....	64
6.7	Atferd som kan knyttes til vi-følelse	65
6.7.1	Vi-følelse – mulige konsekvenser for tjenestene.....	66
6.7.2	Vi-følelse – mulige konsekvenser for samarbeidet internt i organisasjonen.....	67
6.8	Koronaeffekten.....	68
6.8.1	Koronaen som felles fiende – skapte felles prosjekt – positivt for vi-følelsen.....	68
6.8.2	Korona hindret for sosiale arrangementer og bygging av vi-følelse	68
6.9	Oppsummering analyse	69
6.9.1	Hvilke faktorer er hemmende og hvilke er fremmende for vi-følelse?	69
6.9.2	Hvordan har organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak blitt gjennomført, og hvor suksessfull har disse tiltakene vært for å skape vi-følelse?	69
6.9.3	Hvilken betydning har vi-følelsen hos de kommunalt ansatte, for tjenesteytingen?	70
7	Konklusjon	70
7.1	Hovedfunn.....	71
7.2	Refleksjoner og forslag til framtidig forskning	72
7.2.1	Begrensninger, tidspunkt for studien og korona.....	72
7.2.2	Betydning for praksis	73
7.2.3	Forslag til videre forskning	73

Referanser:	73
Vedlegg	77
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	78
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	80
Vedlegg 3: Utdrag fra Nærøysund kommunens arbeidsmiljøkartlegging	83
Vedlegg 4: Omstillingsdokumentet.....	89
Vedlegg 5: Namsos erklæringen	97

1. Innledning

Temaet for denne avhandlingen er vi-følelse blant ansatte i den sammenslåtte Nærøysund kommune. Jeg ser på hva som kan påvirke vi-følelse, hva kommuneledelsen har satt i gang av tiltak for at de ansatte skal kunne etablere et fellesskap – en vi-følelse etter sammenslåingen. Mer spesifikt ser jeg på hvilke faktorer som hemmer eller fremmer vi-følelse, hvilke organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak ledelsen benytter, og ansattes opplevelser av tiltakene. Videre vil jeg se på hvilke konsekvenser vi-følelsen kan ha for atferden til de ansatte, og evt. følger det kan få for den kommunale tjenesteytingen. Dette er en kvalitativ casestudie basert på intervju av ansatte, kommunedirektør og ordfører utført i september og oktober 2021, og kommunens egen arbeidsmiljøkartlegging fra september 2021. Jeg viser også til to av kommunens sentrale dokumenter fra sammenslåingsprosessen, «Namsos-erklæringen» og «Omstillingsdokumentet», de avklarer bl.a. geografisk plassering av administrasjonsfunksjoner, arbeidstakers rettigheter og arbeidsgivers plikter. Kommunens felles overordnede mål framkommer i kommuneplanens samfunnsdel, som ble vedtatt i juni 2021. I analysen benytter jeg institusjonell teori, atferdsteori og annen forskning på fagfeltet identitet og fusjon/sammenslåing.

Temaet, kommunesammenslåing og «vi-følelse», er ytterligere aktualisert gjennom avisoverskriften fra Namdalsavisa: «To kommuner ble én – men «vi-følelsen» er ennå ikke på plass.» Kommunedirektør i Nærøysund mente den gang¹ at det var for lite vi-følelse både blant ansatte, politikere og innbyggere i den nye kommunen (Volden, 2020).

Jeg har kun funnet begrenset med tidligere forskning på ansattes vi-følelse og identitet i forbindelse med kommunesammenslåinger. Det er i hovedsak innbyggernes identitet det tidligere er forsket på. Min studie kan bidra til eksisterende litteratur med innsikt i hva som kan påvirke ansattes utvikling av vi-følelse etter en kommunesammenslåing, og hvilken betydning vi-følelse kan ha for atferd, internt samarbeid og utførelse av kommunal tjenesteproduksjon.

1.1 Kommunene på lokalt nivå

Offentlig forvaltning i Norge styres på ulike nivåer. Norge har gjennom EØS avtalen bundet seg til å følge EUs regelverk, dette er kalt det *overnasjonale nivået* (Christensen, Egeberg, Læg Reid & Aars, 2014). F.eks. er komplekse konkurranseregler fra EU/EØS høyst aktuelle for kommunene når de skal foreta ulike innkjøp. Det krever kompetanse, og feil saksbehandling

¹ 1 oktober 2020

kan koste dyrt for kommunene (Aurvåg, 2006). Stortinget, på det *nasjonale* nivået, gir lover og retningslinjer som kommunene må forholde seg til. På *regionalt* nivå, finner vi statlige veikontorer, helseforetakene², statsforvalteren og fylkeskommunene. Statsforvalteren fører tilsyn med tjenestene i kommunen. Kommunene på det lokale nivået, bidrar til desentralisering av styringen av landet, og fungerer som en styringsinstitusjon til hjelp for iverksetting av nasjonal politikk på lokalt nivå. Vi kan si at staten bruker kommunene som redskap til løsning av nasjonale velferdsfunksjoner. Kommunene har med årene fått tilført flere oppgaver fra staten (Christensen et al., 2014, s. 137).

Det er en stadig politisk strid som dreier seg om makt- og oppgavefordeling mellom de ulike styringsnivåene. Når det flyttes over oppgaver til kommunene, kreves det ny og bred kompetanse blant de ansatte i tjenestene. For eksempel Samhandlingsreformen, fra 2012, som medførte overføring av helsetjenester fra de regionale helseforetakene til kommunene (Christensen et al., 2014, s. 44; Helse- og omsorgsdepartementet, 2011). Nå er det på vei en barnevernreform, også kalt oppvekstreformen, den trer i kraft 1. januar 2022. Kommunene får med den økt faglig og økonomisk ansvar for barnevernet (Kommunesektorens interesseorganisasjon, 2021). For at kommunene skal være bedre rustet til framtidens tjenester, er kommunesammenslåing en strategisk planlegging fra Stortinget/nasjonalt nivå.

1.2 Sammenslåinger med begrunnelse i de kommunale tjenestene

Bosettingsmønsteret har siden 1960³ tallet endret seg, de største kommunene har fått befolkningsvekst, mens de mindre kommunen har hatt nedgang. Et ekspertutvalg (Vabo-utvalget) har anbefalt at Norske kommuner bør ha 15–20.000 innbyggere for å kunne ivareta blant annet kvalitet i de kommunale tjenestene⁴ (Vabo, 2014a).

Ved inngangen av 2020 var det 356 kommuner i Norge, og av dem var det rundt 270 kommuner med under 15 000 innbyggere. 21 kommuner har også under 1000 innbyggere. (Statistisk sentralbyrå, 2021). Sett ut fra dette vil nok ikke kommunesammenslåinger være mindre aktuelt framover. Det vil kunne tvinge seg fram, ved at de mindre kommunen ser de ikke kan klare å skaffe den kompetanse og fagkombinasjonen de trenger til å utføre lovpålagte tjenester.

² Sykehusreformen fra 2002; staten tok over eieransvaret for sykehusene, samtidig som driften ble delegert til regionale og lokale helseforetak (Christensen et al., 2014, s. 44).

³ Forrige kommunereform.

⁴ Det lå også andre kriterier til grunn for anbefalingen, som lokaldemokrati, bærekraft og økonomi (Vabo, 2014a)

Alle kommunene uavhengig av hvor stor eller små de er, må ha alle lovpålagte oppgaver innenfor tekniske tjenester, barnevern, helse og oppvekst. De små kommunene løser dette i dag ved ulike kommunale samarbeid. Enkelte mener dette kommer i konflikt med lokaldemokratiet. Det blir ikke mye igjen av «potten» frie midler, til å drive lokalpolitikk, når store deler bindes opp i ulike forpliktende samarbeid (Vabo, 2014a). Kommunale utfordringer med å få lokaldemokratiet til å fungere, og å inneha kvalitet og kapasitet til å ta hånd om tyngre velferdstjenester, søkes løst med større enheter, ved kommunesammenslåing (Opstad, 2020; Vabo, 2014a).

1.3 Menneskene i den organisatoriske endringsprosessen

«Kommunesammenslåing er langt mer enn en fusjon av kommuneadministrasjoner» (Frisvoll & Almås, 2014). Innbyggernes identitet blir formelt tatt med i vurderingene før ny kommunereform. I forbindelse med hittil siste kommuneinndelingsreform, har Vabo-utvalget i sin utredning med et avsnitt om lokal identitet. Utvalget har vurdert lokal identitets betydning for om innbyggerne er villige til å gjøre «ekstra» innsats for lokalsamfunnet, her i betydning av å påta seg lokalpolitiske verv eller delta i frivillige organisasjoner (Vabo, 2014a, s. 122). Også Schei-komiteen på 1950 tallet omtalte viktigheten med innbyggernes identitet i forbindelse med kommunesammenslåing (Flo, 2015). Det er erkjent at identitet hos innbyggerne er av betydning. Hva med de kommuneansattes identitet/vi-følelse ved en kommunesammenslåing?

Jeg vil snu litt på uttalelsen fra Frisvoll og Almås (2014) og si: *Kommunesammenslåing handler også om fusjon av kommuneadministrasjoner*. Kommunesammenslåingene medfører store endringsprosesser i kommuneadministrasjonene. I en sammenslåingsprosess er forståelig nok ledelsens fokus på organisering, få på plass ledelse, strukturer, prosedyrer og tekniske systemer, det konkrete. Mens det som ofte utsettes er den sosiale dimensjonen, selv om det blir påpekt i flere fusjonsstudier at dette er viktig å ta hensyn til for å lykkes i fusjonen/sammenslåingen (Klausen, 2011). Det kan kanskje ha med at forhold som vi-følelse og identitet er komplekst, mennesker agerer ulikt utfra tidligere erfaringer (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2007). Videre kan det være at enkelte ledere tenker at mennesket tilpasser seg strukturen (Schein, 1987).

De ansatte skal som siste ledd i kjeden, yte tjenestene ut til innbyggerne. Med bakgrunn i atferdsteori, kan en tenke seg at vi-følelse får følge for viljen til bakkebyråkraten ved utførelse av tjenestene, og det kan i verste fall få konsekvens for offentlige verdier som rettssikkerhet og

likhetsprinsippet (Busch, 2012). Hvordan og i hvilken grad de ansatte etablerer vi-følelse etter en kommunesammenslåing er derfor interessant å se på.

1.4 Besvarelsens oppbygging

Opgaven er delt inn i sju kapitler, der dette første kapitlet er innledende for temaet jeg har valgt å se nærmere på. I kapitel to går jeg nærmere inn på bakgrunnen for valg av tema. For å sette Nærøysunds kommunesammenslåing i en sammenheng, er jeg innom kommunereformen i historisk perspektiv, i Norge og våre naboland. Videre har jeg en kort presentasjon av de gamle kommunene Vikna og Nærøy, før jeg har noen opplysninger om overgangen til ny kommune. Sist i kapitlet presenterer jeg problemstillingen min, som omhandler vi-følelsen i den sammenslåtte Nærøysund kommune. Det tredje kapitlet omhandler teori som kan hjelpe meg å belyse og besvare forskningsspørsmålene, og følgelig problemstillingen. I kapitlet definerer jeg begrepet vi-følelse, refererer til institusjonell teori med fokus på det sosiologiske perspektivet, og atferdsteorier, som prinsipal-agent teori og bakkebyråkrat teori. New Public Management (NPM) og New Public Government (NPG) nevnes med noen setninger, i forbindelse med vi-følelsens betydning for samskaping og samhandling. Metodevalg framgår av kapitel fire, her begrunner jeg undersøkelsesdesign – case studie, valg av kvalitativ metode, og jeg beskriver hvordan jeg har gått fram. Til sist vurderer jeg kvalitet og reflekterer over egne valg. Resultatene /funnene fra empirien, knyttet til forskningsspørsmålene, blir presentert i kapitel fem. I kapitel seks ser jeg funnene fra empirien opp mot teori og tidligere forskning. Siste kapitel, kapitel sju, inneholder hovedkonklusjoner på problemstillingen, kritisk vurdering av studien, betydning for praksis og forslag til framtidige studier.

2. Bakgrunn for studien og min problemstilling

I dette kapitlet presenteres bakgrunnen for at jeg har valgt å se på vi-følelsen i den sammenslåtte Nærøysund kommune. Jeg starter med en gjennomgang av kommunereformer i Norge og våre naboland. Til sist i kapitlet presenteres problemstillingen og hvordan jeg har operasjonalisert dette i forskningsspørsmål (Jacobsen, 2000). Problemstilling og forskningsspørsmål avgrensar samtidig hva jeg ønsker å besvare i oppgaven.

2.1 Kommuneinndelingsreform i historisk perspektiv

I Norge ble kommunalt politisk selvstyre innført ved formannskapslovene av 1837. Norge hadde da 355 herredskommuner og 37 bykommuner. Til å begynne med var de kommunale

oppgavene bygging av vei, fattigkassen og drift av folkeskolen. Etter andre verdenskrig 1945 ble antallet kommuner 745. I 1946 ble det satt ned et ekspertutvalg ledet av Nikolai Schei, som skulle gjennomgå kommuneinndelingen. Schei-komiteen kom med sin innstilling i 1952, der de blant annet anbefalte at kommunene måtte ha minimum 2500 innbyggere. Antall kommuner fra 1956 til 1970-tallet, ble redusert til 451 (Hansen & Thorsnæs, 2019). Kommuneinndelingen har stort sett vært stabil etter 1970-tallet og fram til 2020 (Christensen et al., 2014, s. 142–144). Kommunesammenslåinger kan sees i sammenheng med reformbølgen New Public Management (NPM) som kom til Norge på 1990-tallet, der tanken er at det offentlige skal oppnå større effektivitet og ha bedre kvalitet på tjenestene (Christensen et al., 2014). I 2014 satte regjeringen i gang et utredningsarbeid ledet av Signy Vabo, med sikte på ny kommunestruktur, som resulterte i hittil siste kommuneinndelingsreformen (Regjeringen, 2021b). Sammenslåingsfrist denne runden var 1. januar 2020, da hadde antallet kommuner gått ned fra 428 i 2014, til 356 kommuner. (Regjeringen, 2021a). Større kommuner vil minske behovet for statlig detaljstyring og interkommunale løsninger, som utfordrer lokal politisk styring (Vabo, 2014a). Ved inngangen av reformen brukte Stortinget økonomiske insitamenter for å få kommunene til å frivillig se på mulighetene for å slå seg sammen med nabokommuner (Regjeringen, 2019). Når Stortinget ikke nådde fram med sin «gulrot»/økonomiske incitament, så kom de fram med «piskan» og vedtok sammenslåing for enkelte av kommunene de mente skulle slås sammen, uavhengig av hva lokalt kommunestyre hadde vedtatt. Heriblant Vikna og Nærøy kommune, som ble til Nærøysund fra 1. januar 2020 (Stortinget, 2017).

2.2 Kommunereform i våre naboland

Når en sammenligner Norge og kommunestørrelse med andre land, må en se på hva som er lagt til av funksjon/myndighet til det kommunale nivået i landet. Formålet er å ha store nok kommuner, slik at de kan påta seg større og tyngre oppgaver (Christensen et al., 2014, s. 142–144). Generelt har antallet kommuner i 17 europeiske land blitt redusert med 60 % fra 1950 til 2015. Likt for landene var det opprinnelige skillet mellom by- og land kommuner, og med tiden urbaniseringen. Kommunesammenslåingene i 1960 og 1970-tallet, i Norge, Sverige og Danmark er begrunnet med å styrke evnen til å yte like velferdstjenester (Askim, Klausen & Vabo, 2017).

Før 1970 hadde Danmark en inndeling arvet fra en tid der skille land og by var mer tydelig. Bosettingsmønsteret endret seg, og ved kommunereformen 1970 ble antallet kommuner redusert betraktelig. På bakgrunn av ny gjennomgang av struktur og offentlig oppgavefordeling ble det i 2004 konkluderte med at kommunene og amtene (tilsvarende Norges fylker) ikke var

store nok til å ivareta velferdsoppgavene. Strukturreformen i Danmark, som trådte i kraft 1. januar 2007, medførte en reduksjon fra 271 til 98 kommuner. Reformen hadde mål om at alle kommunene skulle ha minst 20 000 innbyggere (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2005). I denne reformen lå det også en omstrukturering av oppgavene (Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2013). Det var store endringer i arbeidsoppgavene for de ansatte i kommunene og de tidligere amtene. 650 000 ansatte ble berørt av reformens sammenslåing og omorganisering (Deloitte, 2014, s. 9).

Finland har også vært gjennom noen runder med kommunesammenslåinger. Rundt 1940 var det 602 kommuner i Finland. Etter hvert som kommunene ble tilført oppgaver, ble det behov for større kommuner. Kommunereformen 2013–2016, som kom etter finanskrisa⁵, påla kommuner som innfridde visse kriterier, blant annet de som hadde under 20 000 innbyggere og de som var i økonomisk krise, om å utrede sammenslåing, for å sikre økonomisk bærekraft i kommunesektoren (Airaksinen, Koski, Meklin & Pekola-Sjöblom, 2019; Deloitte, 2014, s. 12). I 2021 er antallet kommuner i Finland 309 (Kommunförbundet Finland, 2021).

Sverige⁶ har hatt tre store kommunereformer, 1863, 1952 og 1971, samt noen senere endringer. Sverige hadde til å starte med rundt 2400 kommuner, fram til storkommunereformen 1952, da antallet ble redusert til 816. Kommunblockreformen på 1970-tallet reduserte antallet kommuner til 277. Etter dette har det skjedd noen endringer, enkelte kommuner er også blitt delt, og i 2021 har Sverige 290 kommuner (SOU 2020:8, 2020).

2.3 De tidligere kommunene Vikna og Nærøy

Nærøy og Vikna var to kommuner i Ytre Namdal, i tidligere Nord-Trøndelag. Vikna hadde rundt 4600 innbyggere og Nærøy hadde 5100⁷ innbyggere. De to kommunene har tidligere konkurrert om blant annet arbeidsplasser og innbyggere. Vikna hadde hovedvekten av sin befolkning sentralisert på Rørvik, i tillegg til ei grend. Nærøy kommune var en mer langstrakt kommune, den hadde et senter og flere grender (Hellesø, 2021). De to tidligere kommunene var geografisk adskilt ved Nærøysundet, men også sammenkoblet med ei bru over sundet⁸.

⁵ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sv/IP_15_4975

⁶ <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/varmland/kommunsammanslagningar-genom-tiderna>

⁷ <https://www.ssb.no/statbank/table/01222/tableViewLayout1/> (SSB, Befolkningsstatistikk)

⁸ Nærøysundbrua

2.4 Overgangen til ny kommune – Nærøysund kommune

En kommunesammenslåing kan anses som en radikal organisatorisk endring, uten at det nødvendigvis er helt ukjent terreng. Her er kun en kort presentasjon av endringsprosessens fire faser ved en kommunesammenslåing, for å beskrive hovedelementer i sammenslåingen for bedre forståelse (Busch et al., 2007).

2.4.1 Opptinings- og klargjøringsfasen

Første fase i endringsprosessen kalles i teorien *opptiningsfasen*, da måtte kommunene Vikna og Nærøy komme til enighet, i og med at Stortinget hadde tvangssammenslått dem (Stortinget, 2017). Lokalavisa beskrev i oppløpsfasen politikere i to rivaliserende kommuner, der begge parter ville sikre utviklingen i sine respektive lokalmiljø, fremfor å fremstå samlende (Nordbøe, 2018; Rånes, 2018). Ordfører Hellesø (2021) mener den økonomiske styringen bør overtas av et felles organ, fra det øyeblikk kommunene vedtas sammenslått. Flere av de sammenslåtte kommunene sliter i ettertid med stor gjeld, fordi alle investeringer som har ligget på vent i de gamle kommunene ble vedtatt gjennomført før kommunesammenslåingen finner sted (Konstad, 2021). Nærøysund kommune er ikke noe unntak, de gjorde vedtak om to idrettshaller før sammenslåingen (Hellesø, 2021). Kommunefusjoner med maktkamper og politisk spill kan virke ødeleggende på de etterfølgende prosessene mange år fremover (Busch & Ramstad, 2004; Klausen, 2011). Interessegruppen innbyggerne, representert ved politikerne, kom til en enighet i «Namsos-erklæringen»⁹ og vedtok kommuneadministrasjon på to steder.

Klargjøringsfasen, er beskrivende for andre fase. For å trygge de ansatte i overgangen til ny kommune, ble det inngått en overordnet avtale ved «omstillingsdokumentet»¹⁰. Det ble ansatt prosjektleder, som skulle bli den nye kommunens kommunedirektør. Ny struktur, organisasjonskart og rutiner blir til i denne fasen. Det kan oppleves kaos i organisasjonen, da ordinær drift i gamle kommuner skal ivaretas samtidig med at ny kommune skal planlegges (Klausen, 2011).

2.4.2 Nye Nærøysund kommune fra 1. januar 2020

Tredje fase er *implementeringsfasen*, når sammenslåingen skjer den 1. januar 2020. Den nyfusjonerte organisasjonen skal fungere som en ny helhet. Omdanningen vil berøre atferdssystemet i betydning av organisasjonskultur og motivasjon, og transformasjonssystemet ved teknologi og struktur (Busch et al., 2007). Det bør i denne fasen åpnes for «bottom up-

⁹ Namsos-erklæringen – Vedlegg 5

¹⁰ Omstillingsdokumentet – Vedlegg 4

prosesser» med å forene medarbeiderne sosialt og kulturelt (Klausen, 2011). Rutiner og struktur må integreres og samordnes. De som skal yte tjenestene til innbyggerne, må ikke skille på om de er fra gamle Vikna eller gamle Nærøy (Klausen, 2011, s. 69). Den nye kommunen har ved inngangen av 2021, 9623 innbyggere (Statistisk sentralbyrå, 2021). Organisasjonen Nærøysund kommune har rundt 900-1000 ansatte som skal tilpasse seg den nye tilværelsen.

2.4.3 «Alle» sendt på hjemmekontor

Siste og fjerde fase er *stabiliseringsfasen*, tiden etterpå, når organisasjonen skal balansere drift, innovasjon og omdanning (Busch et al., 2007). Den 12. mars 2020 blir landet stengt ned på grunn av «korona-situasjonen». Det er to og en halv måned siden kommunen ble sammenslått, og de administrativt ansatte får beskjed om å sitte på hjemmekontor. Dette får konsekvenser for kommuneledelsens muligheter for å skape arenaer for kultur- og identitetsbygging i den nye kommunen. Organisasjonsendringene som ble gjort i forbindelse med koronapandemien fra mars 2020, kan betraktes som pionervirksomhet (Andersen, Gårseth-Nesbakk & Bondas, 2015).

Forskningen min kommer inn i det som er stabiliseringsfasen, og har fokus på atferdssystemet i den konseptuelle foretaksmodellen (Busch et al., 2007). I denne fasen bør kaoset ha lagt seg, og ledelsen ha fokus på kontinuitet (Jacobsen, 2018). Dette bildet er noe annerledes i Nærøysund kommune på grunn av pandemien, snart to år etter sammenslåingen er det informanter som uttrykker at de fortsatt er i støpeskjeen. Da koronaen kom måtte «alle mann til pumpene». Landet åpner forsiktig opp restriksjonene etter hvert som flere får vaksine. 25. september 2021 kan man igjen samle større folkemengder. Tiden etter gjenåpning, faller utenfor min forskning.

2.5 Problemstilling

Strukturer og maktfordeling er mer konkret og enklere å håndtere, da er det lett å utsette den sosiale dimensjonen. Etter sammenslåingen må det skapes tilhørighet, en vi-følelse blant de ansatte i den nye kommunen (Klausen, 2011). Til utledning av problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i omstillingsdokumentets¹¹ pkt. 3, der det sies at det skal planlegges og gjennomføres organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak for ansatte (Fellesnemda Nærøysund kommune, 2018). Med utgangspunkt i det jeg nevner i innledningen og historikken over her, vil min problemstilling være som følger:

¹¹ Omstillingsdokumentet – Vedlegg 4

Hvilke organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak blir anvendt for etablering av vi-følelse i en kommune som har gjennomgått en sammenslåingsprosess, og hvordan oppleves disse tiltakene av ansatte i kommunen?

For å kunne besvare problemstillingen, har jeg operasjonalisert dette i tre forskningsspørsmål:

- *Hvilke faktorer er hemmende og hvilke er fremmende for vi-følelsen?*
- *Hvordan har organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak blitt gjennomført, og hvor suksessfull har disse tiltakene vært for å skape vi-følelse?*
- *Hvilken betydning har vi-følelsen hos de kommunalt ansatte, for tjenesteytingen?*

Problemstillingen er beskrivende og eksplorerende. Jeg vil undersøke hva som kan skape, eventuelt hemme felles identitet, denne «vi-følelsen» i Nærøysund kommune. Videre ønsker jeg å få et innblikk i hvilke tiltak kommunen har benyttet for å skape vi-følelse, og hvordan tiltakene har fungert. Har de ansatte fått vi-følelsen i den nye kommunen nå snart to år etter sammenslåingen? Hvordan påvirker vi-følelsen atferd og hvilken konsekvens har det for tjenesteytingen?

Definisjon av «vi-følelse» og egnede teorier knytt til problemstilling og forskningsspørsmål, finner jeg praktisk å presentere nærmere i eget kapittel.

3 Teoretisk tilnærming

For å forstå problemstillingen er det hensiktsmessig å først avklare hva som teoretisk ligger i begrepet «vi-følelse». Med min problemstilling ønsker jeg å belyse hvilke faktorer som kan påvirke vi-følelsen, og hvordan vi-følelsen kan påvirke atferd. Jeg finner det hensiktsmessig å benytte institusjonell teori, spesielt med det sosiologiske perspektivet som omhandler organisasjonskultur. I tillegg er atferdsteorier aktuelt, som prinsipal-agent-teori og teori om bakkebyråkrater. I dette kapitlet viser jeg også til tidligere forskning, på identitet og fusjoner/sammenslåinger fra privat og offentlig virksomhet, som har betydning for min case. Til sist i kapitlet oppsummerer jeg hvordan teorien kan hjelpe meg med å besvare hvert av forskningsspørsmålene mine.

3.1 Vi-følelse, hva er det?

På individnivå er det personlige selvet «jeg». «Jeg-et» motiveres av egeninteresser. I sosial identitetsteori finner vi det kollektive selvet «vi» på gruppenivå. «Vi»- gruppen - motiveres av

kollektive goder. Disse ulike nivåene ved selvet, gjør at stedet for selvdefinisjon skifter fra «jeg» til «vi» (Brewer & Gardner, 1996). Ønsket om å tilfredsstille følelsen ved å være tilknyttet andre mennesker, er et nedarvet instinkt for overlevelse (Wennerberg & Arneberg, 2015, s. 15). «Vi» adskilt fra «de andre», vi-følelsen, er den kollektive identiteten som definerer hvilken gruppe man tilhører. Tilhørigheten kan utløse følelser som stolthet, skam og sinne (Fukuyama & Holmes, 2019, s. 129). En viktig side ved identitet er at en ønsker en god selvfølelse. Gruppens felles opplevelser og erfaringer bygger gruppeidentitet, en vi-følelse. Denne unike identiteten er ikke tilgjengelig for «de andre» (Fukuyama & Holmes, 2019, s. 109–110). Innad i gruppen følges felles verdier og uskrevne regler. Det er tillit og gjensidig forståelse innad i slike identitetsgrupper, og det gjør samarbeid enklere og mer effektivt. Dette kalles sosial kapital (Fukuyama & Holmes, 2019, s. 128). Kollektive identiteter tolker tvetydig informasjon likt, da de har felles historie og erfaring (Brewer & Gardner, 1996). Tillit mellom medlemmene, gjør at den opportunistiske atferden, kjent fra prinsipal-agent-teorien, ikke er til stede. De trenger ikke bruke energi på å tenke om den andre har skjulte hensikter (Winter & Nielsen, 2008). Vi kan ha flere identiteter avhengig av vår sosiale samhandling, om det er på jobben, i utdanning, i hjemmet, i utlandet, rase eller kjønn (Fukuyama & Holmes, 2019, s. 160). I min oppgave er det tale om identiteten, «vi-følelsen», som ansatt i Nærøysund kommune.

Fremmede for vi-følelse er det å ha et felles prosjekt, eller mål for framtida, der de andre gruppemedlemmenes innsats er vesentlig for at den enkelte skal lykkes. Felles fiende nevnes også som virkningsfullt for vi-følelsen. Hvis de andre virker truende og farlig, styrkes den interne vi-følelsen (Eriksen, 2004, s. 63–67).

3.2 Institusjonell teori

Institusjonell teori har historie fra den kjente sosiologen Max Weber, fra tidlig 1900-tallet. Sosiologene så på 1950-tallet at medarbeiderne i organisasjonen ikke alltid handlet i forhold til vedtatte mål og strukturer (Busch et al., 2007, s. 79). Nyere institusjonell teori fra slutten av 1970-tallet skiller mellom det rasjonelle og det sosiologiske perspektivet. Ved det rasjonelle perspektivet blir handlinger i organisasjonen knyttet til nyttemaksimering og effektivitet. Mens det sosiologiske perspektivet ser på enkelte av handlingene som kulturspesifikke praksiser (Hall & Taylor, 1996; Nilsson, 2015). Det sosiologiske perspektivet forklarer beslutning og handlinger ut fra den kognitive måten aktører tilpasser seg sine institusjonelle omgivelser og tilskriver dem mening. Det «ikke-rasjonelle» aspektet (Nilsson, 2015). Selv om aktørenes handlinger kan være rasjonelt motivert, er det sosiologiske perspektivet mest aktuelt for min problemstilling om vi-følelsen. Mennesket har behov for anerkjennelse og å føle seg nyttig

(Bolman, Deal, Skaug & Thorbjørnsen, 2018). Det å føle seg nyttig og sett i jobben, følelse av stolthet som vi-følelse kan bidra til, det gjør at det sosiologiske perspektivet er aktuelt for å belyse min problemstilling.

3.2.1 Organisasjonen

Kommunen som organisasjon består av to ulike elementer. For det første de formelle elementene som struktur, strategi og systemer. For det andre det uformelle, som kultur (Jacobsen, 2018, s 115). Det skjer en institusjonalisering i organisasjonene over tid, det sosiale samspillet utvikler normer og verdier som definerer organisasjonens kultur og identitet, en vi-følelse (Bolman et al., 2018). Struktur og ledelsesstrategier kan legge til rette for kulturdannelse, men som Peter Drucker en gang uttrykte: «kultur spiser strategi til frokost» (Bolman et al., 2018, s. 286). Sentralt for at en organisasjon skal fungere er tillit, kollektiv mestringsevne, tilhørighet og vi-følelse. Tillit internt i organisasjonen, er viktig for vi-følelsen, for at samspillet og motivasjonen skal være på plass. Mistillit kan være en barriere for samspillet (Andersen et al., 2015, s. 26). Tilliten utvikles gjennom relasjon, etter hvert som de ser at de andre er til å stole på (Busch, 2012). Tillit og ressursavhengighet medfører samarbeid, og samarbeid fører til større tillit og opplevd ressursavhengighet. En kan si at forholdet er dynamisk selvforsterkende (Ansell & Gash, 2007). Internt kan Nærøysund kommune ved samarbeid i det små og trygge, over tid, skape tillit og opplevelse av gjensidig avhengighet medarbeiderne imellom. Kollektiv mestringsevne er når organisasjon har sterk tro på at de sammen vil klare å løse oppgavene, og at de tåler hindringer uten å gi opp. Tilhørighet betyr at de deler verdier, visjon og mål. Det enkelte medlem føler en sterk emosjonell forpliktelse overfor resten av organisasjonen, en lagånd, og medlemmene føler seg stolte over å delta i organisasjonen – en vi-følelse (Busch, 2012, s. 148).

3.2.2 Organisasjonskultur

Kultur vokser fram over tid, som et resultat av samhandling mellom menneskene i organisasjonen og felles historie (Jacobsen, 2018, s. 116). Organisasjonskultur inneholder tre elementer. For det første *Normer*, som er uskrevne handlingsregler, felles språk og grunnleggende antakelser. Grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatning, kan i endringssammenheng begrense fleksibilitet. For det andre inneholder kultur *verdier*. De påvirker individers vurderinger, som et skjult kompass som styrer tanker og handlinger. Verdiene skaper tillit og gjør det enklere å ta beslutninger, fordi alternativer som bryter med sentrale verdier, blir uaktuelle. Sentrale verdier hos ansatte i offentlig sektor er altruisme, åpenhet, rettssikkerhet og likhetsprinsippet. De ansattes profesjonsverdier blir innlært ved de

spesifikke fagutdannelsene (Busch, 2012). *Symboler og artefakter* er det tredje elementet, det kan være i form av logoer og atferd (Schein, 1987). Kultur er både et produkt i form av kunnskapen organisasjonsmedlemmene har opparbeidet gjennom erfaring, og en prosess der nykommere lærer organisasjonens måte å gjøre ting på (Bolman et al., 2018, s. 309). Organisasjonskulturen binder organisasjonen og menneskene der sammen til et fellesskap, et «vi». Kultur hjelper organisasjonen med å nå sine mål. Myter, symboler, visjoner og verdier overlapper ofte hverandre, de gir et bilde av et mål i framtiden, en kollektiv drøm (Busch, 2012, s. 63). Klausen (2011) nevner at de fysiske og estetiske innretninger, som symboler, bør underbygge det man ønsker fremmet ved organisasjonsfusjoner. Dette gjelder både bygninger, fargevalg, ny hjemmeside og nye logoer (Klausen, 2011, s. 73).

3.2.3 Subkultur

Når to kommuner slås sammen, kan kulturene fra de gamle kommunene leve videre som subkulturer i organisasjonen, på godt og vondt. Også de enkelte enhetene kan utvikle egne subkulturer (Busch, 2012, s. 62). Subkultur er oppfatning, verdi og normer som deles av en gruppe ansatte. En felles forståelse ligger til grunn for deres måter å utføre jobben på, hvordan og hvor effektivt det skal utføres. Bryter man disse uskrevne reglene, medfører det sosiale sanksjoner arbeiderne i mellom (Lysgaard, 1961). Problemer kan oppstå dersom subkulturens verdier er i konflikt med organisasjonens felles verdier. I denne fortolkningen sees subkultur på som noe negativt, som motkultur til ledelsens beslutninger (Busch, 2012). Subkulturer er også en ressurs, som handler om å ta vare på kompetanse og arbeidsmåter som organisasjonen trenger. Men subkultur kan også føre til ulik behandling, avhengig av saksbehandler. Subkultur kan sameksistere med virksomhetens kultur, når det er gjensidig forståelse mellom organisasjonens ledelse og subkulturens medlemmer. Endringer i organisasjonen som griper inn i subkulturen, oppleves som et angrep på egen identitet, og en trygg forutsigbar tilværelse (Colbjørnsen, 2017).

3.2.4 Endringsevne, reaksjon på endring og konsekvens for vi-følelsen

I en kommunesammenslåing skal allerede etablerte organisasjonskulturer møtes, og det kan oppstå konflikter og motstand, som kan påvirke vi-følelsen. Etablert kultur er grunnleggende stabil, men kan endres over tid (Busch et al., 2007, s. 121). Sterk kultur kan virke som en barriere ved endring. Den kan gjøre medlemmene mindre villige til å ta inn over seg andres synspunkter, og kan føre til filtrering av informasjon. Endring kan føles som et angrep på deres kollektive tilhørighet (Jacobsen, 2018, s. 100). Enkelte forskere mener endring kommer gjennom endring av symboler, språk og historie (Busch et al., 2007, s. 203). Andre mener

organisasjonen vil utvikle normer og verdier som er hensiktsmessige for å tilpasse seg struktur og omgivelser (Schein, 1987). Dette viser to ulike syn kommuneledelsen kan besitte.

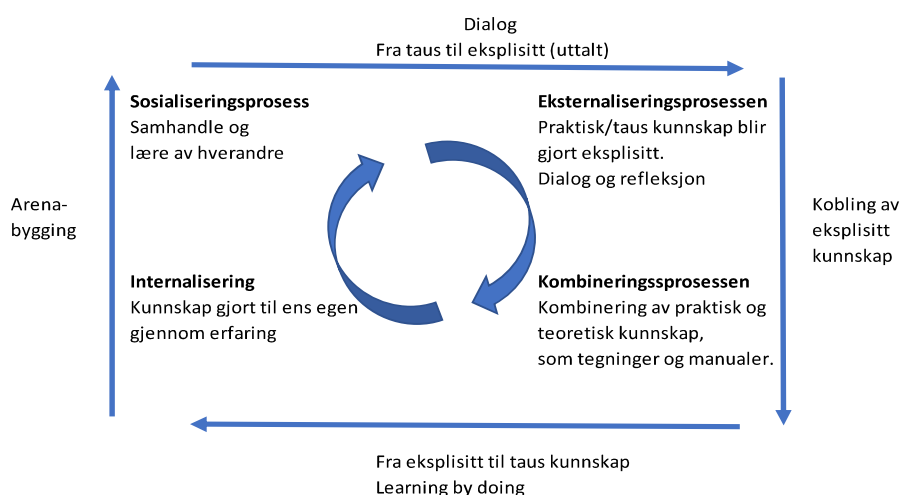
Reaksjoner og følelser i forbindelse med kommunesammenslåingen kan påvirke vi-følelsen. De ansatte kan ha ulik motivasjon til kommunesammenslåingen, alt fra entusiastisk til at de aktivt motsetter seg endringen (Jacobsen, 2018, s. 95). Kommunesammenslåing medfører endringer, særlig i administrasjonen, som medfører at man får nye kolleger og ledere å forholde seg til. Etablerte allianser og nettverk kan bli utfordret ved organisasjonsendring. Påvirkningsmakten, i form av renommé (opparbeidet rykte), kan stå i fare ved en organisasjonsendring som kommunesammenslåing (Bolman et al., 2018, s. 236). Da må det utarbeides nye psykologiske kontrakter, som krever ressurser og kan medføre motstand (Jacobsen, 2018, s. 13). Organisasjonsendringer fører også til endringer i den symbolske orden. Symbolsk, at det man ser har en dypere mening, som status (Jacobsen, 2018, s. 137). Arbeidsoppgaver og det fysiske rommet man jobber i, er tilknyttet visse følelser. Man skaper en identitet til oppgavene man utfører. Kommunesammenslåingen med endring av kontorsted og oppgaver, kan oppfattes som en trussel mot denne identiteten. Frykt for å miste noe av ens identitet kan føre til motstand til endring (Jacobsen, 2018, s. 133).

Endring kan utløse forsvarsmekanismer, og tanker om at en vil vinne eller tape på sammenslåingen. Endringen og risikoen for å tape anses som en trussel. En tror samtidig at de andre tenker det samme, og at en da står i en tap-vinnsituasjon (Argyris & Schön, 1974). Stolthet og verdighet er sterke følelser hos alle mennesker (Busch et al., 2007, s. 223). Følelser som utrygghet, urettferdighet og skuffelse kan føre til uro, og når følelser tar overhånd mister vi kontrollen. Intense følelser utløser forsvars- eller avvergingssystem (Argyris, 1990). Ulikheter med hensyn til selvbilde og selvfølelse vil gjøre at to ansatte, i samme posisjon, som gjennomgår samme kommunesammenslåingen vil kunne reagere forskjellig. En ansatt kan reagere med et psykologisk forsvar som kalles rasjonalisering, der personen finner en rasjonell og naturlig forklaring på at endringen må forgå som den gjør. Mens en annen person vil reagere med mistenksomhet og negativt snakk. Forsvarsmekanismen er for å døyve ubehag, som følelse av utilstrekkelighet og manglende kompetanse, for å opprettholde trygghet og anseelse, og beskytte identitet og integritet (Busch et al., 2007, s. 222 – 225). Denne formen for selvbeskyttelse, kan være hindrer for læring. Når en føler seg utsatt eller truet, er det lett å reagere med selvforsvar. Noen viker unna, andre går til angrep (Argyris & Schön, 1996). Dårlig håndtering av emosjoner kan koste dyrt og påvirke både effektivitet og trivsel (Busch et al., 2007, s. 231).

Litteraturen fokuserer ofte på negative reaksjoner, men det er også de som lar seg begeistre av nyvinning og endring. Motstand kan også virke positivt, av en kritisk debatt kan det komme nye og bedre løsninger (Jacobsen, 2018). Ledelsens retorikk og holdninger til sammenslåingsprosessen kan påvirke resten av organisasjonen. For eksempel kan uttrykt uenighet på ledernivå legitimere motstand til endring utover i organisasjonen (Busch & Ramstad, 2004).

3.2.5 Læring i organisasjonen

Hvis kultur er; «hvordan vi gjør ting her», så må de to sammenslåtte kommunene lære av hverandre. Taus kunnskap, er egen erfaring med hvordan arbeidsoppgavene kan løses. Dette kan overføres til andre, ved læring, velvilje og aktiv deltakelse fra den som sitter med kunnskapen (Busch, 2012). Kunnskapsprosessen i Figur 1, viser læringsprosessene i en organisasjon (Nonaka & Takeuchi, 1995). Målet er å frigjøre taus kunnskap og få til nyskaping – nye og bedre måter å utføre tjenestene på. Den sammenslåtte kommunen bør, ifølge denne figuren, ha arena for læring og deling av kunnskap ved samhandling og dialog. Det kan bidra til at Nærøysund kommunes får sin måte å utføre tjenestene på.

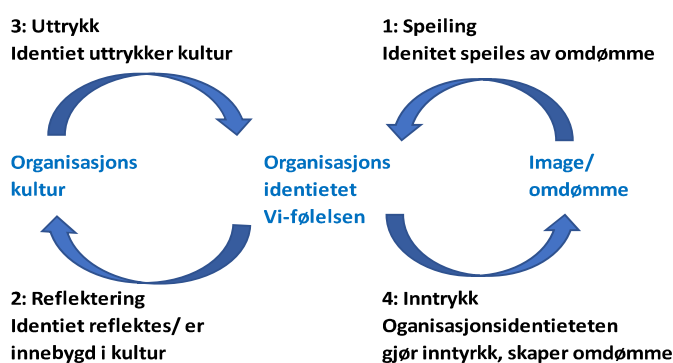


Figur 1 - Faser i kunnskapsprosessen. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Vabo, 2014b, figur 11.2)

3.3 Samspillet organisasjonsidentitet, kultur og omdømme

Organisasjonsidentiteten er knyttet til «vi», mens profesjonsidentiteten er knyttet til «jeg» (Busch, 2012, s. 75). Teorien til Hatch og Schultz (2002) går ut på at organisasjonsidentitet må ses i sammenheng med kultur og image (omdømme), for å forstå hvordan interne og eksterne definisjoner av organisatorisk identitet samhandler. De presenterer en modell med fire prosesser

som linker identitet, kultur og image, se Figur 2. Første prosess er *speiling*, prosessen der identitet speiles i andres forventninger av organisasjonen, organisasjonens omdømme. Altså hva ansatte i Nærøysund kommune oppfatter at andre, som innbyggere og nabokommuner, mener, tenker og forventer av organisasjonen Nærøysund kommune. Forventninger og oppfatninger av kvaliteten på tjenestene har betydning for organisasjonsidentiteten, og kan påvirke hva som ytes for å tilpasse seg forventninger. Brutte forventninger skader omdømme. Her vil omdømme også påvirker vi-følelsen. I hvilken grad den ansatte føler stolthet ved å jobbe i kommunen, kan ha konsekvens for atferd – hvordan tjenestene ytes.



Figur 2- Organisasjonsidentitet dynamisk modell – egen oversettelse (Hatch & Schultz, 2002, fig. 1)

Andre prosess er *reflektering*, ved at identitet er innebygd i kultur. Her kommer organisasjonens ansattes profesjonsidentitet og opparbeidede erfaring inn, og er med på å danne organisasjonskulturen. Hvordan «ting» gjøres her oppfatter jeg som sentralt for organisasjonskulturen i Nærøysund kommune. Tredje prosess er *uttrykk*, der identitet uttrykker kulturell forståelse, en prosess der kulturen gjør seg kjent gjennom identitetskrav. Kulturen har opparbeidet normer og verdier for hva som er akseptabel atferd innad i organisasjonen. Dette er med å skape organisasjonsidentiteten. Fjerde og siste er *inntrykk*, prosessen der uttrykk for identitet etterlater inntrykk på andre, herunder dannes image og organisasjonens omdømme. Uttrykt organisasjonskultur kan gi viktige bidrag for å imponere andre, utover egen organisasjon, for å skape inntrykk og formidle organisasjonsidentitet ut til omgivelsene. Dette kan være for å tiltrekke seg innbyggere og arbeidstakere. Det ser ut for at Nærøysund er oppmerksomme på at de ikke bør få negativ omtale av sine tjenester i lokalavisa, som følgelig kan skade omdømme (Alstad, 2021a).

Samspeillet mellom alle disse fire prosessene skaper, endrer og opprettholder organisasjonsidentitet. Det er som «en pågående samtale eller dans mellom organisasjonskultur

og organisasjonens omdømme». Hatch og Schultz (2002) påpeker at en må gjenkjenne forskjell på intern og ekstern definisjon av organisasjons identiteten «selvet», altså hvordan vi ser på oss vs. hvordan andre ser på oss. Organisasjonsmedlemmer utvikler ikke bare sin identitet i forhold til hva andre sier om dem, men også i forhold til hvem de oppfatter at de er.

Det er to feller man kan gå i: *Organisasjonsnarsissisme*: Dersom organisasjonsidentiteten kun har fokus på kultur, og glemmer omdømme, vil egen oppfatningen av organisasjonsidentiteten ofte ikke kunne speiles med omgivelsens oppfatning av organisasjonen. *Organisasjonen som hyper-adaptiv*: Den andre fellen er overdrevent fokus på omgivelsene og omdømme, og der organisasjonen glemmer organisasjonskulturens normer og verdier. Identitet blir da ikke uttrykt gjennom kulturell forståelse, men kun utfra hva som tenkes er forventet av omgivelsene (Hatch & Schultz, 2002). Hyper-adaptiv føler jeg kan være aktuell for min case. Nærøysund kommune har vært i en sammenslåingsprosess, der fokuset har vært kontinuitet i tjenestene, da er det lett å glemme kulturen som skal skapes i den sammenslåtte kommunen.

3.3.1 Omdømme

En konsekvens av en organisasjons gode omdømme, er stolthet og vi-følelse. Vi-følelse skaper energi, motivasjon og produktivitet internt i organisasjonen. En organisasjon med godt omdømme kan fremstå som en attraktiv arbeidsplass og positiv samarbeidspartner (Wæraas, 2014). Kommunene forholder seg til en viss konkurranse om ressursene. De konkurrerer blant annet om å få innbyggere til kommunen og kompetente ansatte til stillingene i kommunen. Med tanke på at kvalitet i tjenestene også påvirker omdømmet, er det viktig med kompetente folk. Alt henger sammen. Kommunens omdømme er summen av interessentenes inntrykk av kommunen (Wæraas, 2014, s. 190). Omdømmebygging som differensieringsstrategi går ut på å skille seg ut fra konkurrentene, her de andre kommunene, på en måte som en tenker har positiv betydning for nye og eksiterende innbyggere, ansatte og andre interessenter (Porter, 1987, s. 68).

3.4 Samhandling, samstyring og NPG

Ansatte bringer med seg sine sosiale og personlige egenskaper til arbeidsplassen. Det mellommenneskelige samspillet er avgjørende for organisasjonens effektivitet og den enkelte arbeidstakers tilfredshet. Personkonflikter i en gruppe kan blokkere framgangen i arbeidet og oppta ressurser (Bolman et al., 2018). Samarbeid og fellesskap innad i kommunen er med på å skape vi-følelse, og andre veien at vi-følelse gjør samarbeid enklere (Kvilhaugsvik & Husøy, 2017). Ved at grupper med ulike verdier blir kjent med hverandre, ved å jobbe på tvers, vil de

utvikle gjensidig toleranse og respekt. Negative følelser vil lettere kunne dempes og i større grad akseptere andres verdier som like viktige. Når folk blir godt kjent vil de, ved emosjonell læring, utvikle positive følelser for hverandre, også når det kommer til hverandres verdier og synspunkter (Busch, 2012, s. 126).

Samskaping eller New Public Government (NPG) er svar på fragmenteringen, som den offentlige reformbølgen New Public Management (NPM) stod for. Tjenestene ble oppdelt i spesialiserte fagfelt, i ettertid har man sett at mange fagfelt bør sees på i sammenheng (Christensen et al., 2014; Røiseland & Vabo, 2016). Konsekvensene av spesialisering og fragmentert tjeneste, kan være at brukerne ikke får en sammenhengende oppfølging. Samhandling og kommunikasjon blir viktig på tvers av fag og nivåer. For en kommune som Nærøysund, med ansatte fra to forskjellige kommunen/kulturer vil det være aktuelt også å få til samhandling internt i tjenestene. Det kan lett oppstå misforståelser, forsinkelser og diskontinuitet i tjenestetilbudet. «Selv om man ser det samme, ser man ulike ting», fordi profesjonene og grupperingene/subkulturene har ulik kultur, bakgrunn og erfaring. Det handler om å få en felles forståelse, et felles språk for samhandling (Kvilhaugsvik & Husøy, 2017). I Nærøysund, som skal være en samskapende kommune¹², må de ansatte kjenne hverandre og ha tillit til hverandre på tvers av organisasjonen. De må kjenne at de er en del av samme fellesskap, et «vi» (Jacobsen, 2018).

3.5 Vi-følelsens påvirkning av atferd

For å forklare hvordan vi-følelse påvirker atferd og tjenesteytingen, vil jeg benytte atferdsteorier. Dette inkluderer teoriene om bakkebyråkrater og prinsipal-agent. Offentlig sektor skal forholde seg til tre konkurrerende styringsdiskurser: legal-byråkratiske, bedriftsøkonomiske og velferdsprofesjonelle. Den første går på offentlige verdier¹³. Den bedriftsøkonomiske går på å få mest mulig ut av fellesskapets ressurser, økonomisk effektivitet. Den velferdsprofesjonelle går på tilpasning av tjenestene til den enkelte bruker, basert på profesjonens skjønn. Det kan oppstå konflikt mellom disse verdiene, og hva som er avgjørende for beslutningsatferden varierer fra person til person (Vabo, 2014b). Herunder kan vi tenke oss at vi-følelsen får betydning.

Dersom en har et strukturelt perspektiv på forvaltningen, dvs. at en anser organisasjonsstrukturene som styrende for atferd, tenker en at byråkraten handler i samsvar med

¹² (Nærøysund kommune, 2021)

¹³ Definisjon på offentlige verdier finnes under overskriften organisasjonskultur

stillingen og ikke skal ha noen selvstendig innflytelse. Dette kalles et ansvarlig byråkrati. En annen oppfatning er der en tenker at egenskapene ved de ansatte vil kunne påvirke hvordan forvaltningen fungerer. Et representativt byråkrati, der evne og vilje avgjør atferd (Christensen et al., 2014, s. 88-89). Personer er begrenset rasjonelle, som betyr at de ikke er i stand til å se alle handlingsalternativer og konsekvenser i enhver sak. Det er mye informasjon, spenninger og konflikter. Beslutninger påvirkes dels av organisasjonsstruktur og dels av trekk ved personen selv (Christensen et al., 2014). Individens erfaringer gjennom oppvekst og utdanning, utvikler virkelighetsoppfatning, verdier og normer som individet tar med seg inn i forvaltningen og vil prege beslutningene som treffes der (Christensen et al., 2014, s. 23). Følelser, som vi-følelse, kan påvirke motivasjonen (Busch et al., 2007, s. 144).

3.5.1 Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teori er teori fra økonomi og statsvitenskap, der grunntanken er at mennesket vil handle rasjonelt og vil profittmaksimere. Prinsipalen og agenten er i et forpliktende forhold, hvor prinsipalen er bestiller og agenten er utfører. Her kan det være at agenten har egeninteresser, og således ikke utfører oppdraget i henhold til prinsipalens målsetting (Jensen & Meckling, 1976). Sett i lys av min problemstilling, som omhandler de ansattes vi-følelse og hvordan den evt. kan påvirke tjenesteytingen, så vil denne teorien være aktuell. Vi kan se politikerne evt. administrativ ledelse som prinsipalen, og bakkebyråkraten, som utfører tjenesten ut mot innbyggerne, som agentene. Dersom ikke agenten/bakkebyråkraten har vi-følelsen, kan en tenke seg at det får konsekvens for atferden, ved at de ikke er tro mot egen organisasjon og har egen agenda – såkalt opportunistisk atferd (Opstad, 2020; Winter & Nielsen, 2008, s. 148).

3.5.2 Bakkebyråkrater

Bakkebyråkratene, er siste leddet i implementeringskjeden, og er de som skal avlevere offentlig politikk i form av tjenester til borgerne. Utførelsen av tjenesten som leveres innbyggerne krever i stor grad individuelt skjønn, som påvirkes av vi-følelse, vilje, interesser, kapasitet og holdninger (Winter & Nielsen, 2008, s. 20-21). Bakkebyråkratens atferd kan medføre seks negative potensielle konsekvenser: Manglende individuelle hensyn, forskjellsbehandling, målforskyvning, ufullstendig saksbehandling, manglende tillit til «det offentlige» og ineffektivitet (Winter & Nielsen, 2008, s. 127). Bakkebyråkraten kan utvikle en subkultur eller arbeidskultur som regulerer hva som er godt nok behandlet, for å få unna kø (Lipsky, 1980). Heldigvis for innbyggerne, de offentlig ansatte foretrekker å drive service for innbyggerne. Vi må ikke overdrive mål- middel konflikten mellom byråkraten og politikerne/prinsipalen

(Winter & Nielsen, 2008, s. 140). Denne teorien er relevant for min problemstilling, og spesielt forskningsspørsmålet der jeg vil se på mulig atferdsmessig konsekvens av vi-følelse.

3.6 Tidligere forskning på identitet i forbindelse med kommunesammenslåing

Tidligere forskning på identitet i kommunesammenslåinger viser at identitet, eller det jeg kaller vi-følelse, er sentralt for å lykkes. Noe av forskningen jeg har funnet relevant har jeg omtalt under her. Det vil være naturlig at det ikke er så mye forskning på kommunesammenslåinger de senere årene, for som vi ser av historikken for sammenslåinger i Norge, har det ikke vært så mange etter 1970 tallet. Mens det kan forventes mer forskning nå framover, som en følge av siste kommunereform.

Det er flere undersøkelser som går på innbyggerne, den mest siterte er Frisvoll og Almås (2014) som har forsket på innbyggere i flere kommunesammenslåinger i Norge. Identitet i form av vi-følelse er nødvendig for vellykkede kommunesammenslåinger, sier de. Det at Vikna og Nærøy var jevnstore kommuner, kan være en barriere for ny identitet (Frisvoll & Almås, 2014). Det er lite forsket på ansattes identitet i forbindelse med kommunesammenslåing, så her har jeg funnet det naturlig også å vise til forskning på fusjoner i privatsektor.

3.6.1 Forskning på ansattes identitet i kommune- og fylkessammenslåinger

Amundsen og Hovde (2018) har i en kvantitativ studie, forsket på ansattes organisasjonsidentitet ved sammenslåingen til nye Sandefjord kommune. Ved test av hypoteser, var konklusjonen at de som var ansatt i den største kommunen før sammenslåingen, ledere med personalansvar i den nye kommunen, de som fikk en mer attraktiv stilling, hadde positiv holdning til kommunesammenslåingen eller hadde sterk organisasjonsidentitet fra før, hadde lettere for å etablere organisasjonsidentitet i den nye kommunen (Amundsen & Hovde, 2018). Dersom noen av informantene i min studie er blitt forfremmet i den nye kommunen, kan en dermed forvente at de har større grad av vi-følelse, enn en som føler seg degradert. Nærøy og Vikna var to like store kommuner, og jeg kan basert på dette ikke forvente en forskjell mellom ansattgruppene når det gjelder etablering av vi-følelse i den nye kommunen.

Masteroppgaven til Nyeng (2017) handler om kommunesammenslåingen av Rissa og Leksvik, og hvordan den påvirket ansatte. Han viser til at de ansatte var svakt positive, tenderende til likegyldig til sammenslåingen. Dette mente han kunne ha sammenheng med at de fleste ikke ble direkte berørt av endringen, og at intensjonsavtalen sikret at ingen ble sagt opp som følge av sammenslåingen. Det at de ansatte er likegyldige medfører også at det er lite entusiasme og

begeistring blant de ansatte, som igjen kan skyldes for liten tid og ressurs på å involvere alle ansatte i sammenslåingsprosessen. Selv om noen deltar i arbeidsgrupper, vil ikke det si at resten av organisasjonen opplever seg tilstrekkelig involvert (Nyeng, 2017). Dette med engasjement og arbeidsgrupper er kan også være aktuelt for etablering av vi-følelse i Nærøysund kommune.

En kvalitativ casestudie av ansattes opplevelse av fusjonen av Trøndelagsfylkene, viser blant annet at opplevelsen av rettferdighet, god kommunikasjon og felles forståelse har stor betydning for prosessen. De ansatte som startet med det sosiale, å bli kjent med hverandre, har mer positiv opplevelse enn de som gikk rett på arbeidsoppgavene. De erkjente ikke forskjell i kultur, og identitetens betydning tidlig nok i integrasjonsprosessen. Undersøkelsen er nært opp til sammenslåingen, og det oppleves fremdeles sorg etter den gamle kulturen og arbeidsmiljøet. Ulik måte å gjøre ting på er kilde til konflikt. Også ulik bruk av titler er kilde til diskusjon, og det går direkte på identiteten til den enkelte. Samtidig er det en felles trøndersk kultur i nord og sør, som er positivt for fellesskapet og identiteten. De er slått sammen, men har vedtatt administrasjon på to steder (Aarbergsbotten, Fossvik & Sandvik, 2019). Aktuelt for vi-følelsen i min studie er dette med å erkjenne kulturforskjeller, følelser av urettferdighet, titler, bli kjent med hverandre og sorg over tapt kultur og arbeidsmiljø.

Erfaringer fra dansk kommunesammenslåing viser at de ansatte først må få avklart den nye arbeidssituasjon sin, før de er klar for å utvikle vi-følelse i den nye kommunen. Videre at tiltak for vi-følelse kan være felles seminar og den nye kommunens logo på ulike effekter (Distriktssenteret, 2015). Felles fysiske møter og seminarer, tidlig i fasen, og at ansatte må ha avklart arbeidssituasjon, kan nok også være aktuelt i Nærøysund kommune.

3.6.2 Forskning på organisasjonsidentitet ved fusjoner i privat sektor

Barstad (2009) har ved en kvalitativ studie sett på framvekst av ny felles organisasjonsidentitet ved fusjonen av Statoil og Hydro, som var to konkurrerende selskaper. Det var en fusjon og de skulle være likeverdige, for å kunne bli «vi» (Barstad, 2009). Det opplevdes en forskjell mellom det selskapet forfekter at de var, det offisielle verdisettet, og de verdiene ansatte etterlevde i selskapet (Hatch & Schultz, 2002). Hun mente det, på tidspunktet hun gjorde undersøkelsen, var en viss grad av gruppering og at det ble fokusert på ulikhetene, at de ansatte merket seg hvilket selskap de kom fra de som ble forfremmet. Enkelte hadde motforestillinger knyttet til å gjøre oppgavene slik «motparten» hadde gjort det (Barstad, 2009). Fokus på ulikheter, og at de ansatte er følsomme på hvilken gruppering som får hva, kan nok også gjelde Nærøysund kommune.

Mye av forskningen på sammenslåing og fusjon fokuserer på at det er nødvendig å skape felles identitet for å få en vellykket sammenslåing. Colman og Lunnans (2011) forskning på fusjon i privat sektor bestrider dette. De sier trusler mot identitet kan stimulere mobiliserende og avvergende handlinger, som fører til at medarbeidere i den sammenslåtte enheten motiveres til å fronte sin kompetanse og kunnskap inn i den nye organisasjonen, og dermed føre til (uventet) verdiskapning (Colman & Lunnan, 2011). Vi kan tenke oss at ansatte fra de to tidligere kommunene har med seg inn hver sin måte å utføre tjenestene på, sammen kan de finne nye forbedrede måter å gjøre ting på.

3.7 Oppsummering teori

I dette kapitelet har jeg gjort rede for det teoretiske rammeverket og eksempler fra annen forskning, og vist hvordan de ulike delene kan belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Dette oppsummeres i korte hovedtrekk under hvert av forskningsspørsmålene:

3.7.1 Hvilke faktorer er hemmende og hvilke er fremmende for vi-følelse?

Aktuelt for hvordan vi-følelsen påvirkes, er teori om organisasjonskultur, subkultur, organisasjonsidentitet og omdømme. Forenklet kan det sies at positive erfaringer kan oppleves fremmende, og motsatt at negative erfaringer kan virke hemmende. Felles prosjekter og felles fiende, fremmer vi-følelse (Eriksen, 2004). Modellen til Hatch og Schultz (2002) viser et samspill mellom kultur, identitet og omdømme. Den viser at alle forholdene avhenger av hverandre, og følgelig at både organisasjonskultur, subkulturer og omdømme kan få følge for vi-følelse. Reaksjoner på organisasjonsendringen, både egne og andres reaksjoner, kan utfra teorien få følge for vi-følelsen. De ansatte knytter sin identitet til stillingstittel og måten arbeidet utføres på (Barstad, 2009; Jacobsen, 2018; Aarbergstøtten et al., 2019). Tidligere forskning har vist at en mer attraktiv stilling, personalansvar og positiv holdning til kommunesammenslåingen, kan være fremmende for etablering av vi-følelse (Amundsen & Hovde, 2018). Samhandling er vist som positivt for vi-følelsen (Kvilhaugsvik & Husøy, 2017).

3.7.2 Hvordan har organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak blitt gjennomført, og hvor suksessfull har disse tiltakene vært for å skape vi-følelse?

Ut fra teorien kan tiltak for å samle ansatte, slik at de blir mer kjent, øke forståelse og tillit dem imellom. Felles opplevelser vil kunne styrke fellesskap og øke samhørighet og følgelig kan det virke fremmende på vi-følelsen (Busch, 2012; Eriksen, 2004). Erfaring fra dansk kommunesammenslåing anbefaler tiltak som felles seminarer og kommunens nye logo på ulike

effekter, for å styrke identiteten (Distriktssenteret, 2015). Casestudie av sammenslåingen av Trøndelagsfylkene viste at ansatte som startet med å bli kjent med hverandre, har mer positiv opplevelse av sammenslåingen, enn de som gikk rett på arbeidsoppgavene (Aarbergstøtten et al., 2019).

3.7.3 Hvilken betydning har vi-følelsen hos de kommunalt ansatte, for tjenesteytingen?

Teorien viser at vi-følelse kan ha betydning for atferd og hvordan informasjon tolkes, og følgelig få konsekvenser for tjenesteytingen. Teori om bakkebyråkrater og prinsipal-agent-teori, viser at avvergingsmekanismer, asymmetrisk informasjon og opportunistisk atferd, kan være relevant (Jensen & Meckling, 1976; Lipsky, 1980). Videre at det kan være ineffektivt dersom det ikke er tillit og vi-følelse i organisasjonen (Fukuyama & Holmes, 2019). Skjønnsmessige beslutninger er avhengig av den ansattes evne og vilje. Det kan tenke seg at vi-følelse har betydning for hvor raskt arbeidet utføres, om det oppstår misforståelser bevist eller ubevist, og om de vil behandle innbyggerne likt. Det siste her er en forutsetning i offentlige etos. Undersøkelsen til Barstad (2009) viste at ansatte fra tidligere Statoil og Hydro hadde motforestillinger til å utføre arbeidet slik «motparten» hadde gjort det, også at de var oppmerksomme på eventuelle urettferdigheter mellom ansatte fra de to tidligere selskapene. Dette er forhold som også kan gjelde Nærøysund kommune, og det kan være reaksjoner som er påvirket av manglende vi-følelse. Studien av sammenslåingen av Trøndelags fylkene viser at det er sorg etter den gamle kulturen og arbeidsmiljøet. Ulike måter å utføre arbeidet på er kilde til konflikt (Aarbergstøtten et al., 2019).

Modellen til Hatch og Schultz (2002), se figur 2, viser at vi-følelse påvirker omdømme. Ifølge teorien kan det være at en med vi-følelse vil forsøke å oppfylle interessentens forventning. God kvalitet på tjenesten øker omdømme, og den ansatte blir stolt og får mer vi-følelse. Motsatt en som ikke har vi-følelse, og da ikke identifiserer seg med organisasjonen, vil kunne utføre tjenesten noe mindre entusiastisk og standard behandle, med risiko for at omdømme blir redusert. Den ansatte blir mindre stolt av jobben sin, og det igjen er hemmende for vi-følelse. Dette er en sort-hvit tolkning av teorien, det er ikke sikkert det er helt slik i virkeligheten. Offentlig ansatte antas å ha verdier som etterstreber lik behandling og altruisme, der motivasjonen er å tjene andre uselvisk (Busch & Vanebo, 2011; Winter & Nielsen, 2008).

Forskjell mellom gruppene

Ut fra teorien kan jeg forvente at en naturlig dominant gruppe har lettere for å få vi-følelse, enn en underdanig gruppe (Amundsen & Hovde, 2018). I min oppgave er det to grupper, ansatte fra

tidligere Vikna og tidligere Nærøy. Disse to kommunene var jevnstore. Jeg forventer derfor en likevekt mellom gruppene, og følgelig ingen forskjell i vi-følelse basert på tidligere tilhørighet i Vikna eller Nærøy. Ut fra institusjonell teori, kan jeg kanskje forvente at de som har vært lengst ansatt i gammel kommune, har vanskeligere for å «gi slipp» og etablere vi-følelse i ny kommune, enn de med kortere «fartstid». Dette vil jeg komme inn på i kapitlene empiri og analyse, når jeg ser på om informantene har fått vi-følelse.

4 Metodisk tilnærming

For å kunne besvare min problemstilling og de underliggende forskningsspørsmålene, har jeg innledningsvis måttet tatt noen metodiske valg på hva som er mest egnede metode og design for min studie. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har gjennomført studiet av vi-følelse i Nærøysund kommune. Først vil jeg si noe om vitenskapelig ståsted, deretter metodisk tilnærming, valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetode og etikk. Til sist vil jeg drøfte hvorvidt mitt forskningsprosjekt er gyldig og pålitelig, og se kritisk på egne valg.

Valgt problemstilling og forskningsspørsmål har vært førende for valg av metode og forskningsdesign.

4.1 Vitenskapelig ståsted

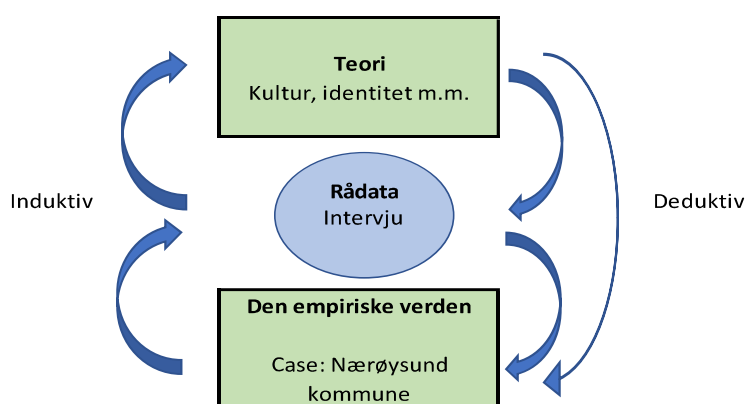
Ontologi er læren om hvordan verden virkelig ser ut. Det er ulike forståelser av virkeligheten, og hvordan det er mulig å hente inn data for å få kunnskap om denne virkelige verden. Epistemologi er læren om kunnskap, hvordan vi tilegner oss kunnskap om verden. Den vitenskapelige debatten skiller mellom to hovedretninger: Om forskeren tenker som en positivist, eller om forskeren har en fortolkningsbasert tilnærming. *Den positivistiske tilnærmingen* har sin opprinnelse fra naturvitenskapen. Fokuset til en positivist vil være å kartlegge en objektiv virkelighet, på en nøytral måte, for å avdekke generelle lovmessigheter. En positivistisk forsker på vi-følelse vil ha antakelser om at menneskene samhandler basert på generelle lovmessigheter, og se etter disse empirisk gjennom sansene hørsel, følelser og syn. Idealet for dette synet er at forskningen skal bygge på tidligere forskning, kumulativt. En deduktiv tilnærming, «fra teori til empiri» vil kunne være forskningsdesignet her, med hypoteser som kan testes (Jacobsen, 2000, s. 24–29). *Ved en fortolkningsbasert tilnærming*, også kalt sosialkonstruktivisme, ser forskeren etter en forståelse av det spesielle og unike, studerer hvordan mennesker fortolker og lager meninger av en virkelighet. Denne hovedretningen kom som et tilsvarende på at naturvitenskapens generelle lover ikke kunne brukes i forskning på det sosiale system. Alt må forstås i sin kontekst. Ulike personer vil, ut fra sitt

ståsted og erfaring, fortolke samme hendelse ulikt. Forskerens tilnærming vil kunne være induktiv, «fra empiri til teori», for å være åpen for ny viten, og målet er å ikke begrense hvilken informasjon forskeren samler inn (Jacobsen, 2000, s. 24–29; Tjora, 2021, s. 31).

I min studie av vi-følelsen i Nærøysund kommune har jeg hatt en positivistisk tilnærming, men siden jeg studerer mennesker har jeg måttet tatt inn over meg sosialkonstruktivismens kritikk. De sosiale systemene vil ikke vise empiriske regelmessigheter på samme måte som i naturvitenskapen. Ulike mennesker tolker og handler ulikt i like situasjoner (Jacobsen, 2000). Dersom jeg hadde gått inn i forskningen med kun den positivistiske tilnærmingen, med en på forhånd definert hypotese som skulle testes, deduktiv metode, kunne jeg ha blitt «blind» for ny og viktig informasjon. Fordi jeg da kun hadde sett etter data som var relevante for forventningene (Jacobsen, 2000, s. 28). Problemstilling og forskningsspørsmål har gjort at jeg blant annet må forstå hva som påvirker vi-følelsen, og da må jeg også være åpen for ny viten, og det krever en fortolkningsbasert tilnærming. En induktiv tilnærming er forskningsdesignet, der jeg går inn med «åpent sinn», uten en forutinntatt holdning og forventning til resultatet. Nå vet jeg at det ikke er mulig å gå inn i forskningen helt nøytral, forskningen vil uansett påvirkes av forskerens tidligere erfaring (Jacobsen, 2000, s. 35). Forskeren former prosjektet utfra valg av tema, teori og analyse (Tjora, 2021, s. 28).

4.2 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI)

Under overskriften «vitenskapelig ståsted» har jeg vært innom forskjellen på ren deduktiv og ren induktiv metode. Begge metodene har som jeg var inne på, sine pluser og minuser.



Figur 3- Stegvis-deduktiv induktiv metode. Egen tilpasning (Tjora, 2021, s. 21, figur 1.1)

En kombinasjon av deduktiv og induktiv metode har Tjora (2021, s. 20) kalt stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI). Denne metoden har jeg benyttet i min case. Figur 3 viser metoden SDI.

Jeg starter deduktivt (pilene som går nedover) med utgangspunkt i teori om kultur og identitet, med kjennskap til kommunen og sammenslåingen utenfra, som leser av lokalavisa. Dette er utgangspunktet for intervjuguiden. Videre for å få svar på problemstilling og forskningsspørsmålene om blant annet hva som påvirker vi-følelse, har jeg anvendt induktiv metode (pilene som går oppover, Figur 3). Jeg har gått ut med «åpent sinn» og intervjuet ansatte, kommunedirektør og ordfører. Noen av spørsmålene er såpass åpne at jeg har hatt mulighet til å få ny viten, fortsatt med fokus på å finne ut av vi-følelsen. (Intervju som metode er beskrevet litt senere.) Innsamlede data, empiri, er i ettertid systematisert, og funn er analysert opp mot teorien.

4.3 Intensivt design, kvalitativ metode

Problemstillingen min viser at jeg vil finne ut av hva som påvirker ansattes vi-følelse, og hvordan vi-følelsen påvirker utførelse av tjenester i Nærøysund kommune. Med problemstillingen har jeg avgrenset hva jeg vil se på, og hva jeg ikke vil se på. Designet som egnet seg mest for min studie var det intensive designet, for å få forståelse av vi-følelsen, nyanser og variasjoner (Jacobsen, 2000, s. 75). Case studier setter fokus på en spesiell enhet, og egner seg godt når en ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse (Jacobsen, 2000, s. 78). I Nærøysund kommune har det vært en kommunesammenslåing, og det er i den sammenheng jeg kommer inn og forsker på vi-følelsen hos de ansatte, med en case-studie. Jeg har en enhet, organisasjonen Nærøysund kommune, og mange variabler som kan påvirke de ansattes vi-følelse. Videre kan vi-følelse ha betydning for viljen ved utførelsen av de kommunale tjenestene.

Ved å se på vi-følelsen hadde jeg kunnet valgt et ekstensivt design, og sett på flere kommunesammenslåinger. Da hadde jeg sett på flere enheter, men på grunn av begrenset ressurs til oppgaven hadde jeg i tilfelle måttet konsentrert studiet om kun få variabler. Grunnlaget for generalisering hadde vært godt, men faren var at jeg fikk for generelle data og for lite relevante data. Ideelt sett skulle man ha gått både i dybden og i bredden, men det er det som oftest ikke ressurser til (Jacobsen, 2000, s. 82–83). Ved intensivt design, der vi ser på mange variabler og få enheter, vil den interne gyldigheten vil være god, men vi vil ha mer utfordring med ekstern gyldighet (Jacobsen, 2000).

Metode for datainnsamling kan sammenlignes med verktøykassen en bruker for å tilegne seg kunnskap om det jeg skal undersøke (Jacobsen, 2000). Hver metode har sine styrker og svakheter, og det er ingen fasit på hva som er rett metode. Ved innhenting av empiri, skilles det

mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ er formidling av data og resultater med tall og størrelser, kvalitativ er formidling av data og resultater via ord. Her er den epistemologiske diskusjonen på hvorvidt tall kan formidle meninger. *Den kvantitative tilnærmingen* har fordel ved at den er standardisert i form, en kan lett behandle informasjonen på en datamaskin, da er det enkelt å ha mange respondenter, og det gir enklere mulighet for generaliserbarhet. Ulempene er at svarene kan få et overfladisk preg (Jacobsen, 2000, 118–120). *Kvalitativ metode* er mer åpen for ny forståelse, legger få begrensninger på respondentenes svar. Tilnærmingen er fleksibel, problemstillingen kan endres etter hvert som vi får vite mer. Problemet er at det kan bli ressurskrevende, og at det stadig dukker opp ny informasjon. Inngående intervjuer tar lang tid, og da må en begrense seg til få respondenter. Dataene med ord er komplekse, da er spørsmålet om forskeren klarer å være helt åpen for alle detaljer og nyanser. Nærheten til den en intervjuer kan også gi effekt både i svarene som gis og i egen tolkning (Jacobsen, 2000, s. 115–117). Selve intervjusituasjonen kan også påvirke svarene fra informanten (Tjora, 2021, s. 38).

For å få forståelse og innsikt i vi-følelsen, fant jeg at intensivt design og den kvalitative metoden egner seg best til min case og den eksplorerende problemstillingen (Tjora, 2021).

4.4 Datainnsamling og datakilder

Jeg har valgt å gå for intervju, og videre er noen av kommunens dokumenter aktuelle, dette kommer jeg nærmere inn på under her.

4.4.1 Fokuserte intervju

Jeg har valgt å ha fokuserte, semistrukturerte intervju (Tjora, 2021, s. 140). Jeg har laget intervjuguiden basert på et punkt i «omstillingsdokumentet»¹⁴ og teori om atferd, identitet og kultur. Med en slik intervjuguide har jeg på forhånd satt opp spørsmål, som vil naturlig avgrense hva jeg er interessert å få informasjon om, men der det er enkelte åpne spørsmål. Forskerens fortolkning vil alltid kunne være påvirket av en viss «før-forståelse» både ved utforming av intervju og ved tolkning av svarene fra informantene. Virkeligheten er også fortolket av de som deltar i intervjuet (Jacobsen, 2000, s. 36–37). Jeg gikk inn i forskningen med en før-forståelse om at etablering av vi-følelsen kan være påvirket av at kommunene Vikna og Nærøy har vært konkurrenter, og at de er tvangssammenslått. Da må jeg være bevisst dette, og åpen for at informantene kan ha et annet syn.

¹⁴ Omstillingsdokumentet – Vedlegg 4

Jeg hadde samme intervjuguide til alle kandidatene, bortsett fra at jeg tilpasset og utelot noen av spørsmålene ved intervju av ordfører. Intervjuguiden hadde også noen på forhånd definerte oppfølgingsspørsmål, som kom til hjelp dersom kandidaten ikke skjønnte spørsmålet, eller ble veldig kort i sitt svar. Det ble også litt improvisasjon i oppfølgingsspørsmålene, dersom de kom med uventede vendinger og uklare svar. Intervjuene var på fra 30 minutter til en time.

Intervjuene starter med «oppvarmingsspørsmål», innledende om bakgrunnsinformasjon, som jeg tenker at i første omgang kan prege informantenes bygging av vi-følelse, den nye kommuneidentiteten (Tjora, 2021, s 130). Videre stiller jeg spørsmål om hva informanten legger i begrepet vi-følelse, og vi bringer klarhet i dette før jeg går videre på resten av spørsmålene i intervjuguiden¹⁵.

Oppgaven er avgrenset til å gjelde ansatte i administrasjonen, dette fordi jeg tenker de blir mest påvirket av sammenslåingen. Ansatte på skole, sykeheim og barnehage blir ikke påvirket i samme grad. De kan få ny leder, men utover det er det liten endring. Jeg har foretatt et strategisk utvalg av seks ansatte i Nærøysund kommune. Jeg har valgt utfra at jeg skal ha noen fra begge de tidligere kommunene og spredning i kjønn. Kjønn har jeg valgt å ikke synliggjøre her, for å redusere mulighet for identifikasjon. Når jeg har et lite utvalg av ansatte, kan jeg ikke med sikkerhet konkludere med at funnene gjelder hele kommunen. Jeg har i tillegg intervjuet ordfører, til sammen har jeg utført sju intervju, se Tabell 1.

Tabell 1 - Informanter, fra intervju gjennomført i september og oktober 2021

Informant	Nærøy eller Vikna	Ant. år i gammel kommune
1	Nærøy	6-10 år
2	Vikna	6-10 år
3	Vikna	0-5 år
4	(Prosjektleder/ kommunedirektør)	0-5 år
5	Vikna (ordfører)	Kommunestyre (KST) 10-15 år
6	Nærøy	15-30 år
7	Nærøy	6-10 år

Ordfører er ikke ansatt, men representerer politikerne. Politikerne ved kommunestyret representerer kommunens øverste organ. De prioriterer og vedtar budsjett, de sender signaler

¹⁵ Intervjuguide – Vedlegg 1

utover i befolkningen og inn i organisasjonen. Dette tenker jeg har betydning for kommunens omdømme og vi-følelsen, og derfor valgte jeg å intervjuer også ordføreren. Jeg vil i det følgende ikke nummerere svarene, for at det ikke skal være mulig å spore tilbake til hvem som har sagt hva i intervjuet, da det ikke er noe poeng i seg selv, og jeg i størst mulig grad ønsker at informantene skal forbli anonyme.

Intervjuene mine fant sted i september/oktober 2021, som er 1 år og 9 måneder etter at de tidligere kommunene Vikna og Nærøy ble sammenslått til Nærøysund kommune. Jeg vil ha fokus på hvordan det er her og nå, en tverrsnittsundersøkelse. Det hadde vært interessant med en tidsserieundersøkelse, som viser endringen av vi-følelsen over tid, men det har jeg ikke anledning til i oppgaven her (Jacobsen, 2000, s. 86–87).

4.4.2 Dokumenter

Noen av Nærøysund kommunes dokumenter som har betydning for sammenslåingen og/eller vi-følelsen, vil jeg referere til i oppgaven min:

*Omstillingsdokumentet*¹⁶, vedtatt av Fellesnemda 22.6.2018 (Fellesnemda Nærøysund kommune, 2018). Dette dokumentet sier noe om ivaretagelse av de ansatte etter sammenslåingen.

*Namsos erklæringen*¹⁷, vedtatt av de tidligere kommunestyrene 15.–16.2.2018. Dette er en overenskomst og et kompromiss inngått av politikerne, som blant annet går på plasseringen av kommuneadministrasjonen etter sammenslåingen.

Kommuneplanens samfunnsdel, etter høringsrunder vedtatt juni 2021. Dette inneholder kommunens felles mål og retning, som øvrige kommuneplaner og budsjett vil bygge på framover (Nærøysund kommune, 2021),

Resultat fra kommunens interne *arbeidsmiljøkartlegging* fra september 2021¹⁸. Jeg har gjennom intervjuene fått kunnskap om at kommunen selv, i samme periode som jeg intervjuer (september 2021) har gjennomført en arbeidsmiljøkartlegging (kvantitativ). Denne har jeg fått tilsendt på overordnet nivå og uten tilgang på detaljer. Spørsmålene er kategorisert under omdømme, medvirkning, organisasjon og ledelse, psykososialt arbeidsmiljø, kvalitet på tjenester, mestring og stolthet. Disse temaene er meget aktuelle å se på i sammenheng med vi-

¹⁶ Omstillingsdokumentet – Vedlegg 4

¹⁷ Namsos erklæringen – Vedlegg 5

¹⁸ Arbeidsmiljøkartlegging Nærøysund kommune 2021 – Vedlegg 3

følelsen, og det er 820 arbeidstakere som har besvart av rundt 900–1000 ansatte. Jeg presenterer deler av undersøkelsen i empiridelen, og bruker dette videre i analysen.

4.5 Gjennomførbarhet og etikk

På forhånd hadde jeg informert kommunedirektøren om prosjektet mitt, og forhørt meg om det var greit, jeg skulle tross alt intervjuere ansatte i deres arbeidstid. Jeg søkte tidlig til Norsk senter for forskningsdata (NSD) om godkjenning av prosjektet, intervjuguide og godkjenning for lydopptak (Ringdal, 2018, s. 61–65). Da dette var klarert, gikk jeg ut med et første testintervju. Da hadde jeg på forhånd forhørt meg litt om hvem som kunne være interessant å prøve intervjuet på, en som hadde vært nær sammenslåingsprosessen og hadde kunnskap om det jeg ville spørre om.

I forkant av intervjuene sendte jeg ut informasjonsskriv, godkjent av NSD. Der var også samtykkeerklæringer vedlagt, og disse har jeg fått signert og returnert av samtlige informanter. Intervjuguide¹⁹, informasjonsskriv²⁰ og samtykkeerklæring er vedlagt oppgaven. Jeg gjorde lydopptak av intervjuene, for å bedre kunne være med i intervjuet og for å få med alle detaljene i svarene. Jeg har foretatt transkribering og har ut fra det kortet ned teksten og kategorisert svarene (Tjora, 2021, s. 185). Det finnes ingen fasit på systematiseringen, og jeg hadde bra struktur på intervjuene. Da var på en måte oppbygning og overskriftene klare (Tjora, 2021, s. 218-233). Det som var relevant for min problemstilling, og forskningsspørsmål er tatt med i tabeller under kapitelet om empiri.

Jeg har gjort mitt beste for å anonymisere informantene i denne forskningen, tre av dem ønsket ikke å kunne bli identifisert i min oppgave. Kommunedirektør og ordfører har akseptert at de kan identifiseres i besvarelsen min, men jeg har i hovedsak forsøkt å også anonymisere deres besvarelse. Det har ikke noen hensikt for min besvarelse å se hvem som har sagt hva på alle spørsmålene. Jeg nummerer derfor heller ikke besvarelsene, for at ingen skal kunne resonere seg frem til hvem som har sagt hva. Etisk sans og avveininger ligger til grunn i forskningen (Tjora, 2021, s. 53).

4.6 Gyldig og pålitelig

Forskningens gyldighet (validitet) og pålitelighet (relabilitet) er avgjørende for kvaliteten (Jacobsen, 2000, s. 205). En forutsetning for at forskningen skal framstå valid og pålitelig, er at det er åpenhet om valg og forutsetninger gjennom forskningsprosessen (Jacobsen, 2000,

¹⁹ Intervjuguide – Vedlegg 1

²⁰ Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Vedlegg 2

s. 369). Det er noe jeg har etterstrebet i min framstilling. Jeg har hatt fokus på at det må være relevante koblinger mellom innsamlet empiri, analyse og teori, for at forskningen skal være etterprøvable, pålitelig og troverdig. Den interne gyldighet er ofte stor ved intensivt design, der nettopp relevante data er styrken ved designet (Jacobsen, 2000). Problemstillingen og forskningsspørsmålene er besvart gjennom intervjuene. Undersøkelsen har målt det jeg hadde tenkt å måle, og kan således anses som relevant og gyldig for caseet mitt, vi-følelsen i Nærøysund kommune (Tjora, 2021, s. 260). Hensikten med kvalitative metoder er ikke generalisering, men å forstå fenomener (Jacobsen, 2000, s. 213; Tjora, 2021, s. 267).

Casett mitt alene kan ikke generaliseres, men for å sikre caseet mitt en større gyldighet, benytter jeg tidligere forskning og teorier for å støtte opp under mine funn (Tjora, 2021, s. 271). Gjennom analysen og konklusjonene finner jeg enkelte forhold som kan ha betydning også for andre sammenslåinger. Dette vil jeg kommentere ytterligere i kapittel sju, under overskriften «betydning for praksis».

4.7 Refleksjon og kritikk av egne valg

Det kan tenkes at resultatet av undersøkelsen hadde vært annerledes om jeg hadde intervjuet flere ansatte. Jeg kan ikke med sikkerhet si at funn gjelder alle ansatte i kommunen, når jeg intervjuer seks ansatte. Videre hadde nok resultatet, som påpekt av kommunedirektøren, blitt annerledes om det ikke hadde vært for koronapandemien. De har ikke kommet ordentlig i gang ennå med fellesaktiviteter. Koronaen satte inn og stengte samfunnet to og en halv måned inn i første året som ny kommune. Fra mars 2020 har det vært delvis nedstenging og restriksjoner til sist i september 2021, som er da mine intervju gjennomføres.

Utvalget mitt er ikke representativt, jeg har valgt litt med tanke om hvem som har kjennskap og kan gi mest mulig informasjon. Jeg har i utvalget tatt ledelsen, de som sitter på kommunehuset, enten på Rørvik eller Kolvereid. Dersom informantene blir for lik, kan jeg miste noe av dimensjonen (Jacobsen, 2000; Tjora, 2021).

For å tilføre min undersøkelse større gyldighet, kunne jeg i tillegg til den kvalitative metoden, ha sendt ut en kvantitativ spørreundersøkelse til alle ansatte i Nærøysund og stilt noen spørsmål rundt vi-følelse. På grunn av begrensede ressurser til oppgaven, har jeg valgt å ikke gjennomføre dette. Jeg har fått oversendt kommunens egen arbeidsmiljøkartlegging på overordnet nivå, og den har flere faktorer som jeg tenker har betydning for vi-følelsen. Der var ikke formålet å besvare for vi-følelse, og den er utarbeidet av ledelsen i kommunen, så det kan være en risiko for at besvarelsene er et resultat av dette.

4.8 Konklusjon på metodekapitelet

I dette kapitelet er metodisk tilnærming og forskningsdesign begrunnet. Styrke og svakhet ved metode og design er redegjort for. Jeg har også redegjort for datakilder og datainnsamlingsmetode. På bakgrunn av dette mener jeg at studien tilfredstiller kravene til reliabilitet og validitet ut fra en kvalitativ tilnærming. Studien kan med det sies å ha formell kvalitet.

5 Empiri

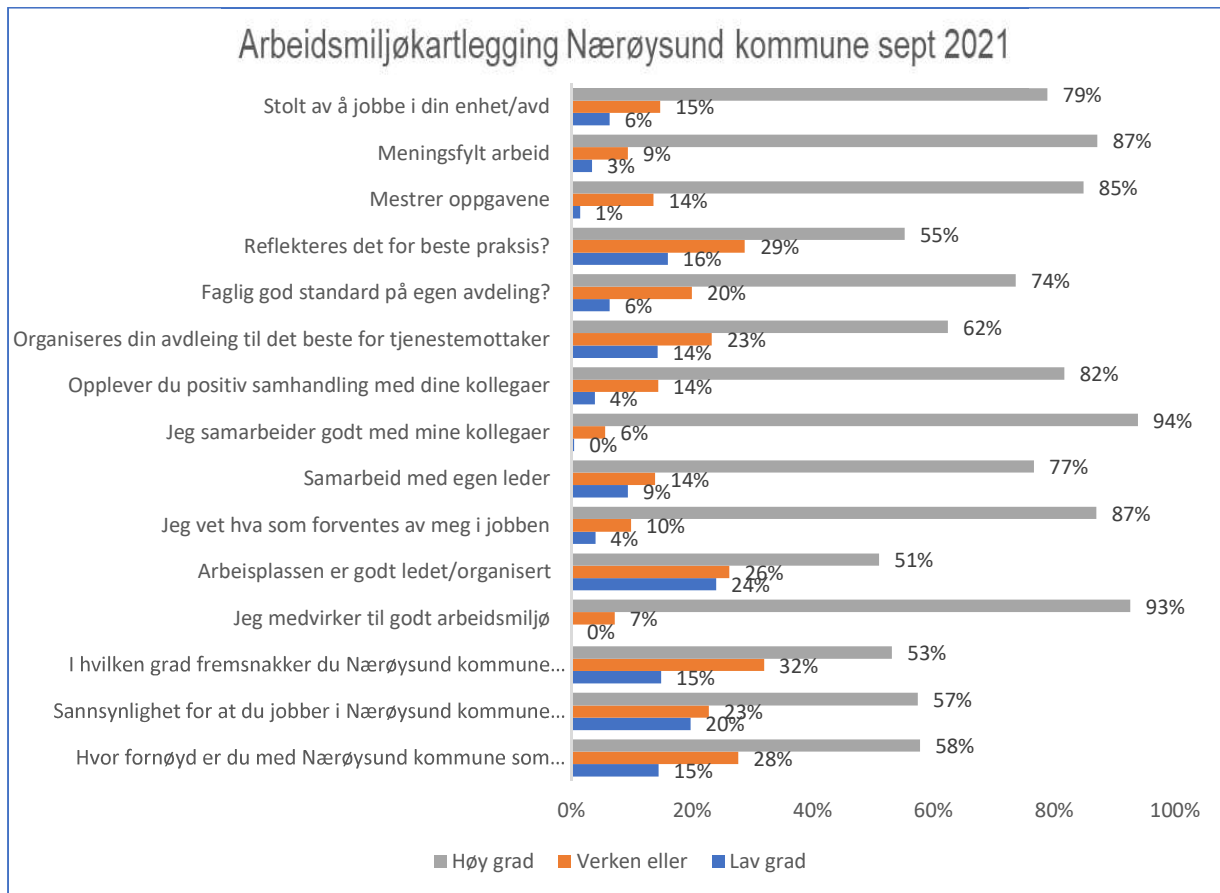
Jeg vil i dette kapitelet presentere og analysere de viktigste funnene fra empirien, som bidrar til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Først presenterer jeg forhold fra Nærøysund kommunes egen arbeidsmiljøkartlegging, som supplerende informasjon i analysen, da jeg mener den har elementer i seg som anses relevant for vi-følelse. Deretter presenterer jeg to sentrale dokumenter fra sammenslåingen, og et overordnet dokument for de kommende planene i kommunen. Videre vil jeg referere funn fra intervjuene jeg har utført. De viktigste funnene er også oppsummert i slutten av dette kapitelet, og sortert under hvert av de tre forskningsspørsmålene. Mens dokumentdataene beskriver motiv og planer, gir arbeidsmiljøkartleggingen og intervjudata et bilde av erfaringene med planene.

Annen relevant informasjon er at Nærøysund kommune ble sammenslått 1.januar 2020, og koronapandemi med tidvis «lock-down» og hjemmekontor var gjeldende i perioden 12. mars 2020 – 25. september 2021.

5.1 Funn i kommunens arbeidsmiljøkartlegging

Nærøysund kommune har selv hatt en kvantitativ kartlegging²¹ blant sine ansatte på arbeidsmiljø i perioden 6.–19. september 2021, som er nært opp til tidspunktet for mine intervjuer. De har en bra svarprosent, 820 ansatte har besvart, av rundt 900-1000 totalt (utgjør over 80%). Undersøkelsen har overskriftene stolthet, mestring, kvalitet på tjenester, psykososialt arbeidsmiljø, organisasjon, ledelse, medvirkning og omdømme. Jeg oppsummerer undersøkelsens punkter, som jeg ut fra teorien, mener har betydning for vi-følelse i Figur 4. Undersøkelsen har «fornøyd grad» fra 1 (lav) til 5 (høy), mens jeg har slått sammen 1–2 til «lav grad», 3 til «verken eller» og 4–5 til «høy grad».

²¹ Arbeidsmiljøkartlegging Nærøysund kommune september 2021 – vedlegg nr. 3



Figur 4- Nærøysund kommunes arbeidsmiljøkartlegging (se vedlegg 3), egen tilpasning

5.1.1 Fire av fem er stolt av å jobbe i sin avdeling, kun halvparten er fornøyd med ledelse/organisering

Av denne kartleggingen går det fram at 79% av de ansatte i høy grad er stolt av jobben på sin avdeling. Er man stolt av jobben, vil en identifisere seg med jobben som blir gjort, og ha en vilfølelse. En vil være med på vinnerlaget, som en av informantene fra intervjuet sa det. Samhandling og samarbeid er viktig for vilfølelsen. Her er 82% på høy grad av opplevd god samhandling, det vil si at rundt 18% opplever at dette ikke er så godt. Når det gjelder egen innsats til samarbeid med kollega svarer 94% høy grad. Hvorfor er det ikke flere som framsnakker og er fornøyd med Nærøysund kommune som arbeidsgiver, når de er stolt av jobben i sin avdeling, og sier de samarbeider godt med kollegaer? 53% framsnakker i høy grad, 58% er i høy grad fornøyd med Nærøysund kommune som arbeidsgiver. 20% (150 ansatte) ser for seg å bytte jobb innen 5 år. Undersøkelsen sier ikke noe om de som ikke framsnakker, snakker negativt om kommunen, det vil i tilfelle kunne virke negativt på omdømme og vilfølelse. Kvalitet på tjenesten kan være viktig for å kunne være stolt av arbeidet som gjøres. En av fire er uenige i at det er faglig god standard på arbeidet som utføres ved egen avdeling. I

overkant av halvparten sier det reflekteres over beste praksis, som jeg tenker kan være med å bidra til forbedring av tjenesten. Av undersøkelsen kan vi lese at det er noe misnøye med ledelse og organisering. Kun 51 % mener arbeidsplassen i høy grad er godt ledet eller organisert.

Oppsummert funn Arbeidsmiljøkartlegging:

Antatt fremmende for vi-følelse:

- Fire av fem ansatte er i høy grad stolt av å jobbe i sin avdeling.
- Ni av ti sier de i høy grad er god til samarbeid med kollegaer.
- Fire av fem opplever høygrad av positiv samhandling med kollegaer

Antatt hemmende for vi-følelse:

- En av fire mener det kanskje ikke utføres god faglig standard på tjenestene
- Bare halvparten mener arbeidsplassen er godt ledet og organisert.
- Kun halvparten sier de i høy grad framsnakker Nærøysund kommune som arbeidsgiver

5.2 Kommunens dokumenter

Kommunens dokumenter beskriver planer og mål med betydning for blant annet etablering av vi-følelse. Her nevnes tre sentrale dokumenter i denne sammenheng.

5.2.1 Namsos-erklæringen²²

Vikna og Nærøys politikere inngikk en intensjonsavtale, omtalt som Namsos-erklæringen, i et felles kommunestyremøte avholdt i Namsos 15.–16. februar 2018. I erklæringens punkt 8 c står det: «Kommunene er ulike, men likeverdige. Det skal bygges fellesskap og identitet i den nye kommunen. Styrken og fortrinn til begge kommuner skal videreføres og forenes.» Videre blir det en endelig avklaring på at det blir to kommunesentre, et på Kolvereid og et på Rørvik. «Diskusjonen rundt senter har pågått i flere år, (...)». Oppsummert:

- Politisk enighet, og nærmere et «vi».

5.2.2 Omstillingsdokumentet²³

De ansatte trygges, alle får beholde jobben, sikre lik lønn for likt arbeid. Videre står det i kapitel tre, siste punkt: «Planlegge og gjennomføre organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak for ansatte. Det skal planlegges for tiltak og aktiviteter for kommunens ansatte før, under og etter sammenslåing. Ansatte må få mulighet til å medvirke i forslag til aktiviteter.» Kapittel fire:

²² Namsos erklæringen- Vedlegg 5

²³ Omstillingsdokumentet – Vedlegg 4

Det skal gis tilstrekkelig informasjon i hele omstillingsprosessen. «Arbeidstakere som blir direkte berørt av omstillingsprosessen skal følges opp særskilt gjennom aktiv dialog.» Oppsummert:

- Politisk vedtak om å planlegge og sette i gang tiltak for å etablere vi-følelse hos de ansatte.

5.2.3 Kommuneplanens samfunnsdel

Kommuneplanens samfunnsdel inneholder felles mål vedtatt i Kommunestyre 14. juni 2021 (Nærøysund kommune, 2021). Tre satsningsområder de neste 12 årene: Gode liv, grønn utvikling, samskapende kommune.

- Samfunnsplanen inneholder felles mål, som er viktig for vi-følelsen, for å ha noe å jobbe sammen mot. Bidrag til vi-følelsen anses også målet om samskaping, det å ha felles prosjekter er positivt for «vi».

5.3 Funn i intervju

Empiri fra intervjuene gir informasjon om de subjektive opplevelsene til informantene. I det følgende vil jeg presentere intervjudataene. Først lister jeg opp funn som gir litt bakgrunnsinformasjon; hvordan informantene har opplevd sammenslåingsprosessen, hvordan de definerer vi-følelse, og hva de mener er Nærøysund kommunes felles mål. Videre kommer jeg inn på deler av intervjuet som kan svare litt mer direkte på forskningsspørsmålene; hva som er igangsatt av tiltak for vi-følelsen og hva som påvirker vi-følelse. Deretter presenteres det i hvilken grad informantene har fått vi-følelse, koronaeffekten og til sist signaler som sier noe om atferd som følge av vi-følelse. Alle sju informantene er representert i tekstboksene i kapitlet her. Av hensyn til anonymitet²⁴, har jeg ikke nummerert hvem som sier hva. Intervjuene er foretatt i september og oktober 2021.

5.3.1 Forhold i sammenslåingsprosessen som kan ha innvirkning på vi-følelse

Implementeringen og inngangen til ny kommune kan ha noe så si for etablering av vi-følelse i den nye kommunen. Jeg hadde derfor noen innledende spørsmål om dette, se Tabell 2. Alle sju av informantene hadde noen grad av deltakelse, alt fra at de var tett på, i arbeidsgrupper eller at de deltar med å få på plass rutiner i ny kommune.

Sammenslåingsprosessen: Oppsummert opplevdes implementeringen som travel. Informantene syntes de hadde for kort tid på å komme i orden. Følelsesmessig har det vært fra «fine

²⁴ Informantene ønsker ikke å bli identifisert i oppgaven, dette er kommentert i metodekapittelet

arbeidsgrupper» og «organisasjonsmessig riktig» til «bitter», avhengig av den enkeltes ståsted, og følelse av om de har fått eller mistet posisjon. Fra øverste nivå er det forslag om endring av Inndelingsloven. I det øyeblikk vedtak om sammenslåing skjer, bør ikke økonomistyringen være opp til de gamle kommunestyrene. Nærøysund slutfører byggingen av to idrettshaller, en i Rørvik og en på Kolvereid, høsten 2021. Disse ble vedtatt av de gamle kommunestyrene like før sammenslåingen. Det vises også til andre kommunesammenslåinger der noe lignende har skjedd, og en kan lese det i avisene. «Robuste kommuner var målet med kommunereformen. Nå lider åtte av ni nygifte kommuner i Trøndelag av pengemangel» (Konstad, 2021). Informanten forklarer det med at en får ikke de gamle kommunestyrene til å være lojale og tenke hva som er til det beste for en sammenslått kommune på dette stadiet. De vil føle det er siste sjanse til å sette i gang investeringer som har ligget på vent. Slike signaler fra politisk nivå kan splitte, heller enn å binde sammen til en kommune.

Tabell 2 - Forhold i sammenslåingsprosessen som kan ha innvirkning på vi-følelse

Hvordan har du opplevd sammenslåingen?
<ul style="list-style-type: none"> • «Fra delvis betenkt motstander av en tvangssammenslåing, til å tenke at dette var veldig nyttig og organisasjonsmessig riktig.» • Fine arbeidsgrupper • Krevende å kombinere løpende drift og planlegge ny tjeneste parallelt • Skulle hatt mer tid • Det har opplevdes vondt. • Mange så fordelene • «Noen syntes at dette ble greit og gledet seg til ny kommune, ganske mange var avventende, også hadde du noen få som uttrykte veldig stor skepsis.» • Politisk ble ikke tanken et fellesskap, et Nærøysund, før 1.1.2020. Det har med hvilke myndighet og strukturer som det er lagt opp til helt fra Departementet. At både Nærøy og Vikna skulle være selvgående helt fram til sammenslåingen <p>Forslag: Inndelingsloven bør endres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I det øyeblikk vedtak om sammenslåing skjer, må økonomistyringen overtas av et felles organ, og ikke være opp til de gamle kommunestyrene.
Opplevelse av endring i maktstrukturer?
<ul style="list-style-type: none"> • Opplever at politiske prosesser fram til vedtak var mer åpne i tidligere Nærøy, enn tidligere Vikna. • De gamle lederne hadde vanskelig for å slippe taket • Var kanskje en mer forenelig politisk kultur i gamle Vikna, enn i nye Nærøysund kommune. Tøffere klima mellom partiene. • Følelse av å ha blitt degradert. Ble skjøvet ut på sidelinjen, utspilt • Ønsker mer balanse mellom ansatte fra de to gamle kommunene. «Nærøy-tung» i ledelsen. (Det blir følgelig tatt mer hensyn til «måten det ble gjort på» i tidligere Nærøy kommune.)
Tror du det hadde noe å si for prosessen at kommunen ble slått sammen av Stortinget?
<ul style="list-style-type: none"> • Ikke annet enn at det hadde villet gått lenger tid uten tvang • Nei, tror folk ville reagert likens uansett • Tvang førte til at prosessen kom i gang fortere. Hadde nok fått til frivillig sammenslåing en gang, men det har måttet modnes • Ikke alle drog i samme regning, for å få det til smooth, ønsket ikke at det skulle gå så lett. • Tvang er en negativ tilnærming, det vil alltid være noen som syntes det var bedre før.. • Tenker tvang har betydning, og kanskje årsak til at Nærøysund har to kommune-sentere, som igjen vil bidra til en fortsatt kniving mellom Rørvik og Kolvereid. • Folk innretter seg fort til vedtak

Viktig informasjon tidlige i sammenslåingsfasen?

- Viktig for ansatte var tidlig avklaring om hva det fikk for følge for den enkelte. «Hva skjer med meg?» «Hva skjer med min stilling?» og «Hvor skal jeg jobbe?».
- Kommunikasjonsrådgiver ansatt tidlig, viktig for å få ut lik informasjon til alle samtidig.
- Kommunalsjefene var avklart tidlig. Kanskje noe sent avklart hvem som skulle hvor av øvrige ansatte?
- Noen stritter imot og noen synes det er kjempespennende, og da tar en imot informasjon på ulik måte.

Maktendringer: Maktendringer oppleves forskjellig ut fra hvor de er i organisasjonen. Det som utmerker seg her er den informant som har mistet sin lederstilling i overgangen til ny kommune, vedkommende har følt på bitterhet og opplevd dette som vondt. Informanten som mener ledelsen er «Nærøy-tung» er oppmerksom på de gamle grupperingene ennå, og tenker kanskje ikke på at det kan være kompetanse som er bakgrunnen for sammensetningen.

Betydningen av tvang: To av informantene antok at kommunene Vikna og Nærøy ville ha blitt frivillig sammenslått før eller siden, men at tvang fikk i gang sammenslåingen raskere. En mener at folk hadde reagert likens om det hadde vært en frivillig sammenslåing. En annen mener tvang førte til at det ble mindre tid til omorganiseringen. En tredje mente tvang kan være årsaken til at de har to kommuneadministrasjoner. Mens en fjerde informant sier det å skape et «vi» er uavhengig av struktur, og poengterer at de fleste ansatte jobber utenfor kommuneadministrasjonen, i skole, barnehager og på sykeheimene.

Viktig informasjon i starten: Det framkommer som viktig med tidlig avklaring omkring arbeidsforhold. Som en av informantene påpeker «Det er uro nok i en slik stor endringsprosess, om ikke du i tillegg skal begynne å lure på om du har jobb 1. januar.» En annen informant sier de var for sene med å trykke de ansatte. At de holdt på med ansattforhandlinger helt fram mot sammenslåingen, som hen hadde ønsket kunne vært brukt til kulturskaping. De ansatte en kommunikasjonsrådgiver tidlig i prosessen, for å få ut lik informasjon. Informasjonen ble gitt via nyhetsbrev. En av informantene påpekte at informasjonen da kom etter at avgjørelsene var tatt, og at det var liten mulighet til å påvirke. Som en annen av informantene bemerker er det ulikt hvordan informasjon tas imot, avhengig av om man er positiv eller negativ til endringen som skjer.

Oppsummert, forhold i sammenslåingsprosessen som kan ha innvirkning på vi-følelse:

- Tidlig avklaring av ansattes arbeidsforhold og organisering, er viktig. Herunder tidlig avklaring på struktur og organisasjonskart, for hvem som skulle ha hvilket ansvar og lede hvem.

- Reaksjonene på endring er uavhengig av tvangssammenslåing. Tvang hadde ikke fullt så negativ innvirkning som jeg forutså. Folk aksepterer og innretter seg. Enkelte mente tvang fikk fortgang i noe som kanskje uansett hadde villet skje en gang i framtiden.
- Forslag om endring i inndelingsloven, for å få politisk nivå samlet om en enhet på et tidligere tidspunkt. Noe som kan smitte over til tidligere vi-følelse i befolkningen og i organisasjonen.

5.3.2 Definisjon på vi-følelse

For å foreta intervjuet, som omhandlet vi-følelse, måtte jeg høre hva informantene la i begrepet. De brukte litt ulike ord, men det var sammenfallende definisjon på vi-følelse fra informantene, se Tabell 3. At alle har ansvar for å være gode ambassadører for å skape vi-følelse, som en av informantene er inne på, det tenker jeg er viktig å huske på. Alle er like viktige, om du er renholder eller kommunalsjef, og alle innbyggerne skal behandles likt, uansett om de bor i tidligere Vikna eller tidligere Nærøy. Felles mål er en forutsetning for å kunne dra i samme retning, og være et fellesskap - et vi.

Tabell 3 - Definisjon av vi-følelse

Hvordan definerer du vi-følelse?
<ul style="list-style-type: none"> • Vi-følelse er felles forståelse av mål, retning og verdier man jobber etter. • Følelsen av å høre til i lag med flere som vil det samme. • Vi er alle kollegaer. • Skape felles kultur. • Smelte i lag til vår tjeneste. • Lik tjeneste i hele kommunen • Alle er like viktige, det er sammen vi får det til å fungere • Alle har et ansvar for å være gode ambassadører for å skape vi-følelse • Stå sammen, tenke helhet, dra i samme retning

Oppsummert, definisjon på vi-følelse:

- Vi-følelsen forstås som vår identitet, følelsen av at «vi er vi», adskilt fra «de andre». Det å være på lag med noen som vil det samme, har felles mål og retning.

5.3.3 Har Nærøysund kommune felles mål, visjon eller verdier?

Ut fra definisjon av vi-følelse, er felles mål og retning en viktig forutsetning for vi-følelse i en organisasjon. Ser også at informantene mener det er viktig for vi-følelsen med felles mål, se senere under hemmende og fremmende for vi-følelse. Når felles mål er så essensielt for vi-følelse, burde kanskje felles mål vært klarlagt før inngangen til ny kommune? Jeg spurte om kommunen har felles mål eller visjon, se Tabell 4.

Visjoner og verdier er det opp til administrasjonen å jobbe fram. *Felles mål* kommer formelt inn ved kommuneplanens samfunnsdel, som er vedtatt i kommunestyret i juni 2021, ett og et halvt år etter sammenslåingen (Nærøysund kommune, 2021). De overordnede målene fungerer ikke alene, de må operasjonaliseres ned på tjenestenivå, det er det kommunen skal jobbe med nå framover. Jeg er usikker på om alle ansatte er kjent med kommuneplanens samfunnsdel ennå. Seks av de sju informantene er i lederstillinger, og har hørt om, og mest sannsynlig jobbet med kommuneplanens samfunnsdel. Mens den informanten som ikke har hørt om noe felles mål, kanskje representerer den menige ansatt. Vedkommende mener de er ansatt for å yte tjenester ut til innbyggerne, og mener det må være målet.

Det signaliseres at det er stor forskjell i kultur mellom de to gamle kommunene, i betydning av at arbeidet utføres på forskjellig måter og holdninger oppleves forskjellig. Det har vært jobbet i organisasjonen med å komme fram til felles rutiner. Viktig for vi-følelsen her er kanskje å få til felles rutiner, og Nærøysund kommunes måter å utføre arbeidet på, slik at innbyggerne får like tjenester uavhengig av hvor de bor og hvem som yter tjenesten. Det siste her er for øvrig alle informantene opptatt av, at målet må være like tjenester til innbyggerne.

Tabell 4 - Felles mål

Har kommunen felles mål, verdier eller visjon?
<ul style="list-style-type: none"> • Ikke hørt om felles mål, men mener målet må være å gi gode tjenester til innbyggerne • Har felles mål i kommuneplanens samfunnsdel, som skal ligge til grunn for videre planer • Det burde vært på plass langt tidligere en tydelig lederprofil, som går på dette med hvilke verdier og holdninger som skal formidles. • Verdier som bør dominere: Yte tjenester til det beste for innbyggerne • Visjon for kommunen er ikke vedtatt politisk.
Kulturforskjell Vikna -Nærøy
<ul style="list-style-type: none"> • To vidt forskjellige kulturer. «Når vi snakket om en type tjeneste, så la vi ulike ting i det. Vi har de samme tingene, men vi utfører dem på forskjellig vis.» (Dette ble oppdaget etter hvert) • Informanten følte at det i gamle Nærøy var kultur for aksept av bevilget beløp på prosjektene, og de ønsket å få mest mulig ut av pengene de hadde til rådighet. Mens gamle Vikna var mer opptatt av å lage rapporter på at bevilget beløp ikke holder, for å få budsjettet øktet. «Av og til er godt, godt nok». • Ulik struktur – har ført til at det har vært forskjellige holdninger i kommunene til å se hele kommunen • De to kommunene representerer to forskjellige kulturer: bondekulturen og fiske/havbruk

Oppsummert, Nærøysund kommunes felles mål:

- Felles mål finnes i kommuneplanens samfunnsdel
- Informantene er opptatt av lik behandling av innbyggerne, og at det har vært forskjellige måter å utføre arbeidet på i de to gamle kommunene.

5.3.4 Har det vært igangsatt organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak?

I problemstillingen er det spørsmål om hvilke tiltak som er igangsatt, og et av forskningsspørsmålene går på om hvordan tiltakene er gjennomført og hvor suksessfull disse har vært for å skape vi-følelse. Informantenes svar framgår av Tabell 5.

Kommunedirektøren mente de kom godt i gang, det ble arrangert en kommunedag for ansatte i nye Nærøysund i april 2019, nyttårskonsert for innbyggerne januar 2020, videre var det lagt opp til at avdelingene skulle følge opp med tiltak avdelingsvis. Kommunedag dreier seg om et fellesarrangement for kommunens ansatte. I april 2019 ble dette arrangementet holdt i Rørvikhallen. For at alle ansatte skulle få delta, ble det arrangert en samling på formiddag, og en på kveld. Kommunen leide inn inspirator/motivator som hadde tema om teambygging og vi-følelse (Nærøysund kommune, 2019).

Tabell 5 – Igangsatte tiltak

Hva er gjort for å skape vi-følelse?
<ul style="list-style-type: none">• Felles nyttårskonsert 2019/2020 for vi-følelsen i samfunnet.• Det er satt av ressurser til organisasjonen for fellesskapene tiltak. Det er gjort noe avdelingsvis.• Samling høsten 2019. Etter det avdelingenes ansvar å følge opp. Vanskelig pga korona. Tenker å ta det igjen i 2021• Kom godt i gang – så kom korona.• Kommuneplanens samfunnsdel -felles mål. Her var det stor grad av involvering i hele samfunnet i utformingen av planen.• Ikke mye <p>Nå når samfunnet åpner igjen (etter september 2021), er det plan for</p> <ul style="list-style-type: none">• åpningsfest i de nye hallene.• Bedriftsidrettslag,• Dag for nytilsatte.• Plan for arrangement sammen med næringslivet for ny tilflyttende.• Ta opp igjen ledermøtene internt• Få til felles kommunedag på nyåret, og leie inn inspirator/ motivator

Etter sammenslåingen har de ikke fått gjort noe identitetsskapende tiltak, fordi koronapandemien medførte helt og delvis stenging av samfunnet fra 12. mars 2020 til 25. september 2021. Administrasjonen planlegger nye tiltak nå når samfunnet kan åpnes igjen. Dette vil skje etter september 2021, og faller utenfor min undersøkelse.

Oppsummert, igangsatte tiltak:

- De hadde en kommunedag i april 2019, for alle ansatte i Rørvikhallen
- Koronaen satte en stopper for planene. De har ikke hatt arena for å skape felles kultur og identitet fra mars 2020 til oktober 2021, men har planene klare nå når samfunnet åpner igjen

5.3.5 Hva fremmer vi-følelse i Nærøysund kommune?

Hva informantene mener kan virke positivt for utvikling av vi-følelse, er oppsummert i Tabell 6. En informant savner at kommunalsjefen samler enhetslederne, for å få vi-følelsen i gruppa. Det kan handle om å bli kjent med hverandre, lære hverandre å kjenne og bygge opp en gjensidig tillit, som ikke er avhengig av hvilken av de to gamle kommunene du kommer fra. Det signaliseres mistillit i gruppen hen representerer, basert på de gamle kommunenes kultur og måten å gjøre ting på. Hen er bevist på at en selv må ha vi-følelse, før en kan smitte det over på andre. Det er derfor viktig at lederne har vi-følelse. En annen informant sier de kunne vært flinkere til å bruke mellomlederne til å bygge vi-følelse.

Når det nevnes fagmiljø og kvalitet i tjenesten, kan det kobles opp mot hva en vil bli identifisert med, og organisasjonens omdømme. En som hadde vært langtidssykemeldt, følte vi-følelse ved å bli sett og satt pris på da hen kom tilbake på jobb, og viser til at gode kollega er viktig for vi-følelsen. Fellessamling for ansatte ble nevnt som noe som kunne skape vi-følelse. De har gjennomført en kommunedag for ansatte i april 2019²⁵, av opplysning i internt nyhetsbrev kan en lese at 850 av kommunens ansatte deltok (Nærøysund kommune, 2019). Det var plan om flere slike dager, men koronaen la en stopper for det. Her opplyser kommunedirektør at det er plan om en ny slik dag, nå etter at samfunnet åpner opp igjen. Profileringsprosjektet på arbeidstøy og biler nevnes også som noe som fremmer vi-følelse.

Tabell 6 - Hva fremmer vi-følelse?

Hva fremmer vi-følelse?
<ul style="list-style-type: none">• Holdninger kan både fremme og hemme• Gode kollegaer• Bli sett og bli satt pris på• Bli kjent med hverandre, vite hva den enkelte står for• Større fagmiljø, øker kvalitet blir mer stolt av arbeidet og bidrar positivt, til vi-følelsen.• Ny hjemmeside – mer «up to date» informasjon, gjør at en kan være mer stolt av kommunen• Samarbeid på tvers• Må selv ha troa og vi-følelsen for å kunne overføre den til andre.• Snakke positivt, framsnakke – få fram stolthetsfølelsen, da vil du være «vi»• Synliggjøre planer, for at alle skal se at alle får. Behandle og prioritere likt• Fellessamling for ansatte, kommunedag• To idrettshaller, likt for begge sentra• Felles prosjekter som skaper glede• Felles mål i kommuneplanens samfunnsdel• Mulighet til medvirkning• Profileringsprosjektet på arbeidstøy og biler• Ansatte med vi-følelse spre positivt innhold om kommunen som arbeidsplass, og motsatt. Et godt omdømme er viktig for å beholde kompetanse og rekruttere folk.• Godt omdømme kan gjøre de ansatte stolte av jobben, som igjen fører til sterkere vi-følelse.• Positivt eller negativt oppslag i avisa, går på omdømme og vi-følelse

²⁵ Dette var før kommunesammenslåingen, som var 1. januar 2020.

Oppsummert, hva som fremmende for vi-følelse:

- Felles prosjekter/mål, samhandling på tvers
- Bli kjent med hverandre, være gode kollegaer
- Framsnakke og få fram stolthetsfølelsen - Ansatte er omdømmebyggere
- Godt omdømme gjør en stolt, det samme gjør kvalitet i tjenestene. Godt omdømme er viktig for å beholde kompetanse og rekruttere folk, som i sin tur påvirker kvalitet i tjenestene.

Et tips fra en av informantene: Bli flinkere til å bruke mellomledere, kommunalsjefer, enhetsledere og avdelingsledere, til å bygge vi-følelse.

5.3.6 Hva hemmer vi-følelse i Nærøysund kommune?

Jeg spør informantene hva som hemmer vi-følelse, og videre i intervjuene kommer det også fram forhold som kan virke hemmende på utviklingen av vi-følelse. Jeg har samlet informasjonen i Tabell 7 under her.

Tabell 7 - Hva hemmer vi-følelse?

Hva hemmer vi-følelse?
<ul style="list-style-type: none">• Utfordringer i forholdet administrasjon- politikk.• Manglende tillit. Tror at de andre har en annen agenda, for at de skal karre til seg mest mulig selv• Negativt snakk, misnøye og «murring»• «Kos med misnøye»• Negativ omtale av de gamle kommunene, kanskje mest fra de som har jobbet lengst• Mistet posisjon/lederstilling• Kilde til konflikt: ulik måte å gjøre ting på – ulik kultur• Ledelsen er «Nærøy-tung»• Gruppering og misnøye Nærøy-Vikna påvirker negativt• Fortsatt «krig» mellom Rørвик og Kolvereid.• Utydelighet i mål og retning• Dårlig omdømme, dårlige avisartikler• To kommunehus, symbolsk blir det vi og dem• Oppmerksomme på om det er urettferdighet mellom ansatte fra de to kommunene. (Ansatte er «tens» (følsomme) på det)

Det mangler å få tydeliggjort hva «vi» i organisasjonen Nærøysund kommune står for, hvilke verdier som skal fremmes, og dette mener informanten er øverste administrative leders ansvar. Dette tenker jeg kommer av at det er vanskelig å dra i samme retning, om man ikke vet hvilken retning det er. Det kan også være at informanten tenker på en måte kommunen kan skille seg ut på, fra «de andre», for å skape en felles identitet – et «vi». Her hos oss står vi for «disse» holdningene. Flere opererer ennå med skille Vikna - Nærøy, og er oppmerksomme på om noe

blir urettferdig mellom ansatte fra de to gamle kommunene. Det nevnes at det er negativt snakk og murring i organisasjonen. Manglende tillit intern nevnes som hemmende for vi-følelsen.

En av informantene opplyser at det er utfordringer mellom politikere og administrasjon, uten at det ble ytterligere spesifisert. Jeg tenker politikere og administrasjon skal sammen bidra til det beste for innbyggerne, de må spille på lag og ikke være motspillere. Mulig det må til en vi-følelse også i spennet politikk-administrasjon?

Oppsummert, hva som hemmer vi følelse:

- «Kos med misnøye», negativt snakk
- Manglende tillit, og fortsatt grupperingene tidligere Vikna, tidligere Nærøy
- Utfordringer i forhold til administrasjon politikere.
- Utydelighet i mål og retning
- Dårlig omdømme
- Kommuneadministrasjon på to plasser

5.3.7 Har du fått vi-følelse?

Til sist spør jeg om informantene har fått vi-følelse. Her presenterer jeg hvert enkelt sitt svar, komprimert, se Tabell 8.

Tabell 8 - Informantenes vi-følelse

Din vi-følelse?
<ul style="list-style-type: none">• Har fått vi-følelsen. Bevisst at hen må ha vi-følelsen for å kunne overføre den ut i organisasjonen. Sier hen er stolt av å være ansatt i Nærøysund kommune.• Vi-følelse kan ikke vedtas. Vedkommende har fått vi-følelsen både i posisjonen og personlig. Personlig får hen mer og mer vi-følelse og stolthetsfølelse jo mer kjennskap hen får til hele kommunen og folkene.• Har fått vi-følelsen. Stolt som ansatt. Stolt av å få være med å bidra til at den «blå næringa» kan vokse. Lære noe nytt, skaffe kompetanse.• Har sittet tett på i endringsprosessen, og hatt høy vi-følelse ved sammenslåingen. Tenkt at alt formelt er på plass og har store forventninger. Når de høye forventningene ikke innfrir, så har vi-følelsen gått litt tilbake. «..men når man begynner å jobbe i organisasjonen og ser svakhetene, ser knivingen og misnøyen. Kan den vi-følelsen, faktisk gå ned.» Informanten identifisere seg med Nærøysund kommune. Det er mye hen er stolt av i Nærøysund, men trives mindre i den nye organisasjonen.• Vi-følelsen begynner å komme, stolt i noen tilfeller, andre ikke.• Har fått vi-følelsen. Er stolt av å være ansatt i kommunen, men det blir noe overskygget av omdømme til kommuner som arbeidsplass – omgivelser har stereotyp bilde av at kommuneansatte har en rolig jobb.• Delvis fått vi-følelsen, men må ha den sammen med andre.

En av informantene sier at hen opplever at vi-følelsen i organisasjonen har svinget ganske kraftig fra oppstart og fram til nå. Hen påpeker at en ikke kan få vi-følelse alene, en må ha noen å dele den med. Derfor svarer vedkommende at vi-følelsen er delvis. En annen som har sittet tett på, har hatt høye forventninger, som ikke har blitt innfridd, der har vi-følelsen gått noe ned.

Her har kanskje ledere i arbeidsgrupper sittet i sin «boble» og tenkte på alle formaliteter, men glemte å se opp og involvere de ansatte? For som en annen sier: «vi kan ikke vedta en vi-følelse».

Informanten som mistet sin lederstilling er ærlig på at vi-følelsen har vært fraværende, men at den nå holder på å komme. Her er det nevnt utenforliggende forhold, en personlig hendelse, som kommer inn og påvirker, som gjør at vedkommende setter ekstra stor pris på jobben og gode kollega. Hen uttrykker at hen er stolt og kan identifisere seg med arbeidsoppgavene slik de ble utført i hans gamle kommune, men ikke slik det ble gjort i den andre kommunen. Dette siste her mener jeg signaliserer at de må finne Nærøysund sin måte å utføre oppgavene på.

En av informantene som har vært ansatt 0 – 5 år i gammel kommune, mener at hen har lettere for å få vi-følelse i den nye kommunen fordi tiden i gammel kommune ikke var så lang, og hen antyder at de som har vært ansatt lenge har vanskeligere for å gi slipp på det gamle. Dette har jeg ikke kunnet se av svarene fra de øvrige informantene. Informanten med lengst «fartstid» er klar på at hen har fått vi-følelse og er stolt.

Informanten som sier ledelsen er «Nærøy-tung», uttaler å ha fått vi-følelse i den nye kommunen og er stolt av å være ansatt i Nærøysund. Ordførerens vi-følelse vokser fram etter hvert som hen blir kjent med hele kommunen, naturen og folkene. Det kan tenkes at det gjelder internt for ansatte i administrasjonen også, at vi-følelsen vil vokse fram etter hvert som man lærer seg å kjenne hverandre.

Oppsummert, egen vi-følelse:

- Informantene har i varierende grad fått vi-følelse. Fra «nedadgående vi-følelse», «delvis fått vi-følelse», «fått vi-følelse -akseptert», «stigende vi-følelse», til tre stk. som «har fått vi-følelsen og er stolt».
- Etablering av vi-følelse ser ut til å være uavhengig av hvilken av de to kommunene, Vikna eller Nærøy, de kom fra, og hvor lenge de hadde vært ansatt i gammel kommune. Hvor involvert de var i sammenslåingsprosessen og hvilken konsekvens sammenslåingen fikk for deres stilling i ettertid, ser derimot ut til å ha betydning.
- Hvis forventninger ikke innfrir, kan vi-følelsen gå ned
- Ved å bli kjent med hverandre og hele kommunen kan vi-følelsen stige
- Utenforliggende forhold kan påvirke, som her personlige hendelser i livet

5.3.8 Atferd som kan knyttes til vi-følelse

Gjennom intervjuene var det uttalelser som signaliserer informantens atferd og holdning, som kan knyttes til vi-følelse, se Tabell 9.

Tabell 9 - Atferd knyttet til vi-følelse

Uttalt atferd og holdning som kan knyttes til vi-følelse
<ul style="list-style-type: none">• Innbyggerne må oppleve at uavhengig av hvem du spør i en organisasjon får du den beste hjelpa. Alle er like interessert i alle deler av kommunen.• Ingen vi-følelse, mistillit og misnøye kan føre til negativt snakk, og nedbygging av omdømme• De gamle kommunene hadde ulik struktur – Nærøy hadde 5-6 grender og Kolvereid var senter. Vikna hadde ei grend, og Rørvik var senter. Det har følgelig vært forskjellige holdninger i kommunene til å se hele kommunen. Selv om det ikke foregår noe bevisst sentralisering så mener informanten å se forskjell i holdningene, som kan føre til en sentralisering.• Veldig følsom på at det ikke skal være urettferdighet mellom de to gamle kommunen. F.eks. Lærere på Rørvik skole må føle at de blir ivaretatt like god som lærere på Kolvereid skole eller andre skoler.• Det beskrives kulturforskjeller, som forskjellige måter å utføre tjenestene på. Tjenestene må utføres likt• Samarbeid kan bli rammet om det ikke er vi-følelse.

Flere av forholdene har jeg vært innom tidligere, jeg går derfor rett på oppsummeringen her.

Oppsummert, vi-følelse og atferd

- Forskjellig måter å gjøre ting på
- Innbyggerne må behandles likt, uavhengig av hvem som yter tjenesten
- Misnøye fører til negativt snakk, bryter ned omdømme
- Uten vi-følelse kan samarbeidet internt rammes
- Følsom på urettferdighet – manglende tillit

5.3.9 Koronaeffekten

Informantene hevder at koronaen har vært både positiv og negativ for etablering av vi-følelsen i den nye kommunen, se Tabell 10. Enkelte av informantene gir uttrykk for at nettopp det, at det var nytt for alle, at det ikke var noen som kunne ta med seg rutiner fra sine tidligere kommuner var positivt for samhandlingen mellom kommunens tjenestesteder. Skoler, barnehager, helse, alle måtte samarbeide. Alle brettet opp armene og var innstilt på at dette skulle de klare. Oppi det hele, med nedstenging av samfunnet, mener informantene at dette bidro positivt til vi-følelsen internt i organisasjonen.

Oppsummering, koronaeffekten:

- Positivt: Koronaen som felles fiende – skapte felles prosjekt – positivt for vi-følelsen
- Negativt: Korona hindret for sosiale arrangementer og bygging av vi-følelse

Tabell 10 - Korona-effekten

Korona-effekt på vi-følelse
<p>Negativ effekt fordi:</p> <ul style="list-style-type: none">• Korona la en stopper for kulturell aktivitet, og felles møtearenaer.• Den «hersens koronaen» kom, og da fikk de ikke brukt den tiden de skulle på å trygge de ansatte i nye roller og rutiner – det ble mye armer og bein i forhold akkurat det. Informanten mener de fortsatt er litt i formingsgropen, og at det til dels skyldes Koronaen <p>Positiv effekt ved at:</p> <ul style="list-style-type: none">• Det skapte en felles fiende de måtte bekjempe.• De fikk et felles prosjekt.• «Kos med misnøye» ble lagt bort, for en stund• Koronaen tvang dem til å tenke nytt sammen, da ingen av dem hadde vært borti det før.• Pandemien har gjort at Norge som nasjon har stått mer sammen.

Oppsummering av funn fra empirien

Informantene var kjent med begrepet vi-følelse, og enige om definisjonen. Alle informantene hadde, i varierende grad, fått vi-følelse i den nye kommunen. Etablering av vi-følelse ser ut til å være uavhengig av hvor lenge de hadde vært ansatt i gammel kommune, og hvilken av de to kommunene, Vikna eller Nærøy, de ansatte kommer fra.

Det er flere forhold som kan påvirke, og påvirkes av, vi-følelse. Videre kom også koronapandemien med noen ikke-tiltenkte virkninger. Nedenfor her er en oppsummering av hovedelementene fra intervjuene og kommunens arbeidsmiljøkartlegging sortert under hvert av forskningsspørsmålene.

5.3.10 Hvilke faktorer er hemmende og hvilke er fremmende for vi-følelse?

Hemmende for vi-følelsen: «Kos med misnøye», negativt snakk og «murring» er noe av det flere av informantene opplever, og oppgir som hemmende for vi-følelsen. Det signaliseres en manglende tillit internt, ansatte er oppmerksomme på eventuell urettferdighet mellom ansatte fra de to tidligere kommunene. En kilde til konflikt ser ut til å være kulturen, i betydning av forskjellige måter å utføre arbeidet på i de to gamle kommunene. Av arbeidsmiljøkartleggingen²⁶ fra september 2021, framgår det at kun rundt halvparten av de ansatte i høy grad er fornøyde med ledelse og organisering. En av informantene i mine intervju nevner utfordringer i forholdet mellom administrasjon og politikere, og utydighet i mål og retning fra administrativ ledelse, som hemmende for vi-følelse. Hvis forventninger til den nye kommunen ikke innfrir, kan vi-følelsen gå ned. Dårlig omdømme og dårlige avisartikler er også

²⁶ Nærøysund kommunes arbeidsmiljøkartlegg – Vedlegg 3

nevnt som hemmende for vi-følelse. En av informantene fikk ikke beholde sin lederstilling, dette har hemmet hens vi-følelse.

Fremmende for vi-følelsen: Forhold fra sammenslåingsprosessen som ifølge informantene kan være viktig for å etablere vi-følelse, er tidlige avklaringer for de ansatte om at de beholder jobben, og avklaring på plassering i organisasjonskartet. Felles prosjekter/mål, samhandling på tvers, bli kjent med hverandre, framsnakking og gode kollegaer mener informantene er fremmende for etablering av vi-følelsen. Informantene nevner at godt omdømme og kvalitet i tjenestene gjør en stolt, og forsterker vi-følelse.

5.3.11 Hvordan har organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak blitt gjennomført, og hvor suksessfull har disse tiltakene vært for å skape vi-følelse?

De har gjennomført en kommunedag i april 2019, før sammenslåingen, for alle ansatte i Rørvikhallen. Kommunedag var en fellessamling for de ansatte, fordelt i to økter, en tidlig en sent, slik at alle kunne delta. Da ble det leid det inn foredragsholdere og inspirator. Det skal også være gjort enkelte felles tiltak avdelingsvis. Koronaen satte en stopper for videre planer av fellesarrangementer. De har ikke hatt arena for å skape felles kultur og identitet etter mars 2020, men har planene klare nå når samfunnet åpner igjen fra oktober 2021. Tiden etter gjenåpningen av samfunnet er utenfor min undersøkelse.

Hvor suksessfull tiltakene har vært for å etablere vi-følelse, er vanskelig å måle. Da hadde jeg måttet sett på utviklingen av vi-følelse over tid, det har jeg ikke hatt mulighet for i denne studien. Det er mye som påvirker vi-følelse som vi ser av svarene under mitt første forskningsspørsmål, og de har som nevnt ikke kommet i gang med så mye ennå.

5.3.12 Hvilken betydning har vi-følelsen hos de kommunalt ansatte, for tjenesteytingen?

Manglende vi-følelse kan være forklaring på at det signaliseres mistillit, misnøye og negativt snakk internt i organisasjonen Nærøysund kommune. Samarbeide internt kan rammes om det ikke er tillit og vi-følelse. Dette igjen kan påvirke tjenesteytingen. Informantene er inne på at de to gamle kommunene hadde forskjellig måter å gjøre ting på. Dette opplyses å ha med forskjellige kultur og holdninger å gjøre. Alle informantene er opptatt av at innbyggerne må behandles likt, uavhengig av hvem som yter tjenesten og hvor innbyggeren bor.

6 Analyse

Analysen i dette kapitlet er for å kunne besvare forskningsspørsmålene, og for å finne svar på problemstillingen. Funnene fra empirien vil bli drøfte opp mot teori og tidligere forskning.

Jeg har valgt å se funnene fra arbeidsmiljøkartleggingen og intervjuene i sammenheng, og splitter derfor ikke empirien i dette kapitlet. Rekkefølgen her er den samme som i empirikapitlets intervjudel, først sier jeg noe om funnene i forbindelse med sammenslåingsprosessen, som kan tenkes å påvirke starten på utviklingen av vi-følelsen. Videre ser jeg på informantenes definisjon på vi-følelse sett opp mot teorien. Mål og retning er en forutsetning for vi-følelse, dette kommenteres derfor før jeg kommer inn på forhold som går mer direkte på problemstilling og forskningsspørsmålene. Til sist i dette kapitlet summerer jeg opp analysen under hvert av de tre forskningsspørsmålene.

6.1 Forhold i sammenslåingsprosessen som kan ha innvirkning på vi-følelse

Funnene fra den delen av intervjuene som omhandler sammenslåingsprosessen, er brukt som overskrifter her.

6.1.1 Tidlig avklaring av ansattes arbeidsforhold og organisering

Tidlig avklaring for ansatte, både avklaring på at de fortsatt har jobb etter sammenslåingen og hvilken stilling de får i ny kommune er viktig for å tidlig skape ro i organisasjonen. Dette funnet rimer med det som er gjort i tidligere studier av ansatte og anbefalinger til sammenslåingsprosesser (Deloitte, 2014; Distriktssenteret, 2015; Aarbergbotten et al., 2019).

Ved sammenslåingen var det enkelte av lederne som mistet sin lederstilling. En av informantene opplever å ha blitt degradert og mister sin posisjon. At kommunen ble sammenslått ved tvang, kan legitimere hens motstand til sammenslåingen og påfølgende organisasjonsendring, og følgelig hemme vi-følelsen (Busch & Ramstad, 2004). Å bli fratatt en stillingstittel er direkte angrep på personens identitet, og vil kunne utløse avvergingsmekanismer for å døyve ubehag og for å opprette trygghet, identitet og integritet (Busch et al., 2007, s. 222–225). Hen antyder at enkelte ikke ønsket at det skulle gå så «smooth», og uttrykket motstand til endringen, fordi hen var bitter og såret. Stolthet og verdighet er sterke følelser som her uttrykkes i motstand eller avvergingsmekanismer for å bevare selvfølelse (Argyris, 1990; Busch et al., 2007, s. 223). Mer eller mindre attraktiv stilling i ny kommune vil kunne påvirke utvikling av vi-følelse, noe som også har kommet fram i forskning på identitet i sammenslåingen av Sandefjord kommune (Amundsen & Hovde, 2018). At endring av stillingstitler følte som angrep på identitet er det

også eksempel på i studien av sammenslåingen av Trøndelag Fylkeskommune (Aarbergstøen et al., 2019). Dersom hen uttrykker misnøyen i organisasjonen, kan det også bidra negativ til vi-følelsen for andre, jf. forhold som hemmer vi-følelse senere i dette kapitlet.

6.1.2 Reaksjoner på endring, uavhengig av tvangssammenslåing

Stortinget som øverste politiske organ i Norge, vedtok i 2017 sammenslåingen av kommunene Vikna og Nærøy, jf. kapitel en og to. Da kommunen ikke har noe valg, men må innrette seg etter vedtaket, kalles det tvangssammenslåing. Selv om informantene jeg snakket med ikke virket negativ til utfallet, foruten hen som mistet lederstillingen, kan det tenkes andre påvirkes av at det var tvang. En av informantene sier tvang er en negativ tilnærming, og det vil alltid være noen som synes det var bedre før. Det at kommunen ble sammenslått ved tvang, kan brukes for det det er verdt og legitimere motstand til endring i organisasjonen (Busch & Ramstad, 2004; Jacobsen, 2018). Med tanke på at det politiske designet påvirker implementeringsprosessen, er det grunn til å tro at et vedtak om tvangssammenslåing kan påvirke sammenslåingsprosessen og «vi-følelsen» i den nye kommunen (Winter & Nielsen, 2008, s. 41).

Reaksjon på endring kan være alt fra entusiastisk til de som motsetter seg endringen. Mye teori belyser motstand til endring. Endring utfordrer ro og orden og ansattes identitet. Dette kan utløse forsvarsmekanismer, og tanker om at en kan vinne eller tape. Motstand til endring i tidlig fase, kan være positivt og tilføre nye og bedre løsninger. Mens motstand i sen fase kan bremse utviklingen (Jacobsen, 2018). I fasen Nærøysund er i nå, er det ikke bra med motstand til endringen. Hvis det skal være noe å hente fra motstand i denne fasen, må det være fordi det preserer fram nye bedre måter å gjøre ting på, som det kom fram av forskningen til Colman og Lunnans (2011). Det forutsetter igjen tillit og arena for å lære av hverandre (Nonaka & Takeuchi, 1995).

6.1.3 Forslag om endring av Inndelingsloven

Tanken bak forslaget om endring i loven, gjelder økonomiske forhold. De gamle kommunestyrene bør ikke kunne gjøre politiske vedtak som er økonomisk bindende for ny kommune, etter at vedtak om sammenslåing er gjennomført. Forslag om endring i Inndelingsloven, vil i tillegg til det økonomiske motivet, også kunne få politisk nivå samlet om en enhet på et tidligere tidspunkt. Politiske dragkamper og uttrykt uenighet fra ledelsen i innledende faser, kan smitte over i organisasjonen, og legitimere motstand til endring (Busch & Ramstad, 2004; Klausen, 2011, s. 68). I motsatt fall kan en tenke seg at tidlig politisk enighet smitter over til organisasjonen og bidrar til tidligere vi-følelse. Frisvoll og Almås (2014) er inne

på at jevnstore kommuner kan være en barriere for ny identitet. Det at Vikna og Nærøy var to jevnstore kommuner, kan også ligge bak uenigheten om plassering av kommunesenter i Nærøysund kommune. Dette ser ut til å være en av sakene det var størst politisk uenighet om i forbindelse med sammenslåingen (Rånes, 2018; Vikna kommunestyre & Nærøy kommunestyre, 2018).

Oppsummert forhold i sammenslåingsprosessen som kan påvirke vi-følelse, og som bekrefter teorien:

- Tidlig avklaring for ansatte er viktig.
- Tvang kan legitimere motstand til endring
- Positiv motstand i denne fasen (stabiliseringsfasen) i endringsprosessen vil være forhold som medfører gevinst ved bedre måter å utføre tjenestene/arbeidet på – resultere i Nærøysund kommunes måte å gjøre «ting» på. For å få en vi-følelse for måten arbeidet utføres på.
- En mer samlende politisk ledelse i starten, antas å kunne virke positivt inn på vi-følelsen.

6.2 Definisjon på vi-følelse

Oppsummert fra intervjuene kan vi forstå vi-følelsen som en gruppeidentitet, følelsen av at «vi er vi», adskilt fra «de andre», og det å være på lag med noen som vil det samme, har felles mål og retning. Informantenes definisjon og forståelse var sammenfallende, og den rimer også med teorikapitlets definisjon på vi-følelse/identitet (Fukuyama & Holmes, 2019).

Oppsummert, definisjon på vi-følelse, som bekrefter teorien:

- Vi-følelsen forstås som vår identitet, følelsen av at «vi er vi», adskilt fra «de andre». Det å være på lag med noen som vil det samme og har felles mål og retning.

6.3 Felles mål, visjon eller verdier?

Felles mål er viktig for vi-følelsen, for å kunne dra teamet mot samme mål og retning (Eriksen, 2004). Med tanke på at måloppnåelse er en motivasjonsfaktor, er det viktig at kommunen raskt har på plass felles mål og retning. Nærøysund kommune har ikke vedtatt en felles visjon, pr. september 2021. De har i juni 2021 vedtatt kommuneplanens samfunnsdel, der politisk nivå har vedtatt felles mål og retning for kommunen. Uten noe formelt felles mål fram til da, og fortsatt uten en visjon, er det da vanskelig å finne ut hvem «vi» er og hva «vi» skal være (Buch, 2012)? Kanskje kan det for enkelte virke demotiverende å ikke ha et klart mål, når det motsatte anses

motiverende? En av informantene opplever utydelig mål og retning som hemmende for vi-følelsen.

Som vi vet av det kjente utsagnet til Peter Drucker; «Kultur spiser strategi til frokost» (Bolman et al., 2018, s. 286). Det kan tenkes at de ansatte arbeider ut fra offentlige etos og egne profesjonsverdier. Verdier fungerer som en rettesnor for akseptable handlinger (Busch, 2012). Ifølge informantene har ikke organisasjonen Nærøysund kommune jobbet med visjon og verdier ennå. Enn så lenge er det verdiene til den enkelte kommunalt ansatte og organisasjonskulturen «slik gjør vi det her» fra de gamle kommunene, som styrer atferden og måten tjenestene utføres på. Det er mulig kulturene fra de to gamle kommunene lever videre, som subkulturer i den nye kommunen (Busch, 2012). De har jobbet med felles rutiner, men det er bare det at tjenestene er så varierte, at det ikke er mulig å ha eksakte rutiner for alt. I og med at ikke alt kan planlegges i minste detalj på forhånd, og tjenestene ofte må ytes i direkte interaksjon med innbygger, må en del av tjenesten legges til rette for utvisning av skjønn. En av informantene savner tydelighet i hvilke verdier og holdninger som skal formidles internt i organisasjonen, som igjen vil kunne påvirke bakkebyråkratens skjønn i utøvelsen av tjenestene (Winter & Nielsen, 2008). Altså en tydeligere organisasjonsidentitet, hvem er «vi» hva står «vi» for (Busch, 2012). For eksempel kunne Nærøysund hatt verdier som forpliktet samhandling på tvers i organisasjonen, da ville det trolig motivert til nettopp samhandling på tvers, og mer fellesskapsfølelse og et forsterket vi (Ansell & Gash, 2007).

Casestudien av fusjon av Trøndelagsfylkene har tilsvarende erfaring med kulturforskjell og opplevd konflikt som går på ulike måter å gjøre ting på, også de oppdaget det sent i integrasjonsprosessen (Aarbergstøtten et al., 2019).

Oppsummert felles mål, visjon eller verdier påvirker vi-følelse, og bekrefter teorien:

- Felles mål finnes i kommuneplanens samfunnsdel, men må operasjonaliseres til handlinger – dette er struktur og strategi.
- Kulturkonflikter, ved at det er forskjellige måter å utføre arbeidet på, løses ikke av strategi alene. Det må tydeliggjøres hvilke verdier og holdninger som skal fremmes, og slik kommet fram til Nærøysund kommunes måte å gjøre «ting» på.

6.4 Organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak

I forhold til min problemstilling innehar lokalpolitikerne prinsipalens rolle, som har politisk vedtak på ivaretagelsen av ansatte gjennom omstillingsdokumentet, og budsjettmidler til

organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak. Administrasjonen, ved ledelsen er agenten, som skal implementere politikken og gjennomføre tiltak. Her kan det ifølge teori om prinsipal-agent bli en mismatch mellom hva politikerne har som mål, og hva administrasjonen velger å utføre. En målforskyvning som kan skyldes opportunistisk atferd fra administrasjonen (Busch & Vanebo, 2011; Jensen & Meckling, 1976). Akkurat når det kommer til dette politiske vedtaket, tenker jeg det er likt mål for prinsipal og agent. Begge parter ønsker at administrasjonen får til et godt samarbeid, for følgelig å kunne utføre gode tjenester til innbyggerne. En utenforliggende faktor, koronapandemien, satte derimot begrensninger for tiltakene fra mars 2020 til oktober 2021.

Det som kan skape en vi-følelse er felles prosjekt, felles opplevelser og erfaring (Fukuyama & Holmes, 2019). Det ble gjennomført en kommunedag, og noen felles aktiviteter på enkelte avdelinger, før koronaen. Tiltakene vil kunne bidra til vi-følelsen blant de ansatte. Ved å bli kjent med hverandre, og vite hva den enkelte står for, vil ansatte kunne utvikle gjensidig respekt og toleranse for hverandres verdier (Buch, 2012). Samarbeid i det små bygger tillit, etter hvert som de ser at de andre er til å stole på (Ansell & Gash, 2007; Busch, 2012). Tillit organisasjonsmedlemmene imellom, vil redusere behovet for å tenke at den andre har skjulte hensikter (Winter & Nielsen, 2008). Tillit og gjensidig forståelse bidrar til at samarbeidet blir lettere og øker vi-følelsen (Fukuyama & Holmes, 2019). En erfaring fra dansk kommunesammenslåing anbefaler tiltak som felles seminar, som antas er det samme som det Nærøysund kaller kommunedag (Distriktssenteret, 2015). Ny kultur vil vokse fram over tid, som resultat av samhandling mellom de ansatte (Jacobsen, 2018).

Hvor suksessfulle og treffende disse tiltakene har vært på vi-følelsen, er vanskelig å måle. Om den enkelte ansatte opplever å ha fått vi-følelse, kan være en indikasjon, men det er som nevnt mange forhold som har innvirkning på vi-følelsen. Jeg skulle da i tilfelle ha spurt ansatte om vi-følelse før og etter igangsatte tiltak, og kanskje fått indikasjoner på om tiltakene har bidratt til høyere grad av vi-følelse (Jacobsen, 2000). Dette har jeg ikke hatt mulighet til i denne oppgaven.

Oppsummert organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak, som påvirker vi-følelsen – og bekrefter teorien:

- Å bli kjent med hverandre, felles erfaring og prosjekter – fremmer vi-følelse. De var i gang, men koronaen satte en stopper for planene.
- Hvor suksessfullt dette virker inn, er vanskelig å måle.

6.5 Hva fremmer og hva hemmer vi-følelse i Nærøysund kommune?

Det som hemmer vi-følelse kan tenkes er det motsatte av det som fremmer. Jeg setter derfor de oppsummerte punktene fra empirien i en tabell med «fremmer» og «hemmer», og ser at punktene er det motsatte av hverandre. For eksempel felles mål og prosjekter, fremmer. Utydelig mål og retning, hemmer, se Tabell 11. Jeg kommenterer punktene fra tabellen under her mot teorien.

Tabell 11 - Fremmer og hemmer vi-følelse

Fremmer	Hemmer
Felles prosjekter/mål, samhandling på tvers	Utydelighet i mål og retning
Bli kjent med hverandre, være gode kollegaer	Manglende tillit, og fortsatt grupperingene tidligere Vikna, tidligere Nærøy
Framsnakke og få fram stolthetsfølelsen	«Kos med misnøye», negativt snakk
Godt omdømme, kvalitet i tjenestene	Dårlig omdømme
	Utfordringer i forhold til administrasjon politikere
To idrettshaller, likt	To kommunehus, symbolsk vi og dem

6.5.1 Felles mål og retning, felles prosjekter

Felles mål forutsatte jeg var viktig for vi-følelsen, og det er derfor omtalt i et eget punkt over her og vil ikke bli ytterligere kommentert. Felles prosjekter er også viktig for samholdet og etablering av vi-følelse (Eriksen, 2004). Motsatt, kan det tenkes at utydelige mål og retning vil hemme vi-følelsen, alle vil da kunne ha egen tolkning av hva målet er og kanskje styres av egeninteresser, jf Prinsipal-agent-teori og opportunistisk atferd.

6.5.2 Bli kjent med hverandre, samhandling og tillit

Kjernen her føler jeg er til dels manglende tillit mellom ansatte i tidligere Nærøy og tidligere Vikna, og ulik kultur, subkulturer: «måter å gjøre ting på». Kommunens arbeidsmiljøkartlegging viser at kun 51% mente at arbeidsplassen var godt ledet eller organisert. I Namdalsavisa, desember 2021, kan vi lese at ansatte på helse i Nærøysund kommune ikke har tillit til sin ledelse. Ni av sykepleierne har sendt varsel til Arbeidstilsynet og Statsforvalteren der de hevder det er lovbrudd i tjenesten. Kommunalsjef helse uttaler i samme artikkel at slik negativ omtale påvirker omdømmet, og kan forverre kommunens situasjon med lav bemanning på helse (Alstad, 2021a, 2021b). Dette tenker jeg viser alvorlighetsgraden av manglende tillit internt. Jeg vil ikke å gå inn på denne konflikten, tenker den går utover det som

handler om etablering av vi-følelse etter kommunesammenslåingen, selv om det selvsagt kan være med å påvirke. Den komplekse årsakssammenhengen blir også kommentert av kommuneledelsen i eget avisinnlegg den 17. desember 2021 (Husby, Pedersen & Sørli, 2021).

Tillit og avhengighetsforhold er avgjørende for samhandling, og er dynamisk selvforsterkende, kommunen kan starte i det små og bygge tillit mellom de ansatte (Ansell & Gash, 2007). Arbeidsmiljøkartleggingen viser at 82% av de ansatte opplever høy grad av samhandling med kollegaer. Samskaping, som er en av målene i kommuneplanens samfunnsdel, kan være både internt og ut mot andre etater eller ikke-offentlig aktører (Røiseland & Vabo, 2016). I min masteroppgave fokuserer jeg på intern samhandling. Kommunikasjon er viktig på tvers av fag og nivå i en kommune. Det må skapes felles forståelse og språk både mellom fagprofesjonene og ansatte fra de to kommunene, folk må bli kjent med hverandre. Subkulturer tolker like ting forskjellig. Det kan bli misforståelser og ineffektivitet i tjenestene (Kvilhaugsvik & Husøy, 2017). Tillit mellom de ansatte, gjør at den opportunistiske atferden med skjulte hensikter, som vi kjenner fra prinsippal-agent-teorien, ikke trengs å gis samme oppmerksomhet (Winter & Nielsen, 2008). Ansatte må bli kjent med hverandre, for å få respekt for, og forstå hverandre (Busch, 2012). Casestudiet av sammenslåingen av Trøndelagsfylkene viste også at det å bli kjent med hverandre var positivt for samhandlingen (Aarbergstøtten et al., 2019).

Ansatte fra de to sammenslåtte kommunene må lære av hverandre, og skape felles måte å utføre tjenestene på. Taus kunnskap må deles og innlæres på arena der det samhandles og er dialog (Nonaka & Takeuchi, 1995). Arbeidsmiljøkartleggingen i kommunen viste at det var bare 55% som mente at det ble reflektert over beste praksis. Her er det potensiale for nyskaping i form av nye og bedre måter å utføre tjenester på, ved å ta det beste fra begge kommunene med seg videre (Colman & Lunnan, 2011).

6.5.3 Å framsnakke kontra negativt snakk – og omdømme

Flere av informantene var innom omdømme og at det hadde betydning for stolthetsfølelse, vi-følelse, og var viktig for å beholde kompetanse og rekruttere folk. En kommunes omdømme er summen av omgivelsenes inntrykk av kommunens organisasjonsidentitet, det kommunen står for/uttrykker gjennom organisasjonskultur (holdning, ytring og tjenester). Ved at organisasjonen har et godt omdømme, blir de ansatte stolte av å være en del av denne, og vil identifisere seg med organisasjonen, og får vi-følelsen (Hatch & Schultz, 2002). En organisasjon med godt omdømme vil kunne tiltrekke seg arbeidstakere og samarbeidspartnere (Porter, 1987; Wæraas, 2014). Ut fra dette kan vi forstå at kvalitet på tjenestene, og positivt

eller negativt snakk vil påvirke omdømme. Dette går på det som uttrykkes og gjør inntrykk på omgivelser (Hatch & Schultz, 2002).

Av arbeidsmiljøkartleggingen kom det fram at 53% av de ansatte i høy grad framsnakker Nærøysund kommune som arbeidsgiver. Det sier ikke noe om hvor mange som sier noe negativt om kommunen, men at halvparten av de rundt 900 ansatte bidrar positivt til omdømme. Ifølge informantene er det mye negativt snakk, mistenksomhet og «kos med misnøye» internt i organisasjonen, som hemmer vi-følelsen. De mistenker «motparten» for å ha en annen agenda. Ansatte er følsomme på hvilken kommune de som fikk lederstillinger er fra («Nærøy-tung»), og en informant nevner at ansatte er «tens» (følsom) på at ansatte fra tidligere Vikna og Nærøy blir behandlet likt. De tenker ikke på ansatte i Nærøysund som en gruppe, men deler fortsatt i forhold til de gamle kommunene. Det kan være følelser som utløses ved endringer, som ligger bak de ulike reaksjonene. Av teorien kan det forstås som at den ansatte har satt i gang avvergingsmekanismer for å døyve ubehag, følelse av utilstrekkelighet, og for å opprettholde trygghet og beskytte identitet og integritet (Argyris, 1990; Busch et al., 2007). Dette kan også forklare det informantene kaller negativt snakk om de gamle kommunene og «kos med misnøye». Å reagere med likegyldighet kan også være en avvergingsmekanisme. Oppmerksomhet mot urettferdighet mellom de to gamle grupperingene, var også noe Barstad (2009) kom fram til i sin forskning på fusjonen av Statoil og Hydro. Ansatte som reagerte med likegyldighet til endringen var opplevelsen i forskningen til Nyeng (2017).

Dersom en organisasjons fokus kun er på omdømme, som kan være en risiko i overgangen til ny kommune, ved at det er så høyt fokus på å bygge ny kommune og levere gode tjenester til innbyggerne, at kulturen glemmes. Dersom folk på innsiden opplever kaos, og det ikke rimer med inntrykket som forfektes offisielt, kan det føre til frustrasjon internt i organisasjonen. Mye tyder på at Nærøysund kommune har stort fokus på tjenester og omdømme, men for liten oppmerksomhet på kultur, det som Hatch og Schultz (2002) kaller hyper-adaptiv organisasjon. Se også kommuneledelsens uttalelser i Namdalsavisa i desember 2021. «Det har dessverre svekket arbeidet med kultur, relasjoner og (..)» (Husby et al., 2021). Noe lignende ble også avdekket i undersøkelse av fusjonen av Statoil og Hydro (Barstad, 2009).

6.5.4 Forholdet administrasjon og politikere

En av informantene oppgav problem i forholdet mellom administrasjon og politikere som hemmende for hens vi-følelse, uten å spesifisere hva problemet gikk ut på. En kan tenke seg det kan være noe ulikt syn på mål, asymmetrisk informasjon og forskjellig virkelighetsoppfatning, slik prinsippal-agent-teorien omtaler (Jensen & Meckling, 1976; Winter

& Nielsen, 2008). Mulig har politikerne et strukturelt perspektiv på forvaltningen, og forventer at byråkratene handler i samsvar med stillingen og ikke skal ha noen selvstendig innflytelse. Den ansvarlige byråkrat skal nøytralt saksbehandle og nøytralt iverksette vedtatt politikk (Christensen et al., 2014). Dersom byråkraten gjennom sitt skjønn, uttrykker egen evne og vilje, kan det føre til målforskyvning som omtalt i bakkebyråkrati teori (Lipsky, 1980). Da jeg ikke har noe konkret på hva som var konflikten her, tar jeg ikke dette forholdet med videre.

6.5.5 To kommuneadministrasjoner, to idrettshaller, det fysiske som symboler på hva som ønskes fremhevet

Flere av informantene trekker fram to kommuneadministrasjoner – en på Rørvik og en på Kolvareid, som et av forhold som kan virke hemmende på vi-følelsen. Det kan være at de mener det symboliserer den striden som har vært om plassering av kommunesenter. En av informantene mener dette er struktur, og ikke trenger ha noe betydning for vi-følelsen. Bygninger, ny hjemmeside og nye logoer, bør underbygge det man ønsker fremmet ved organisasjonsfusjonen (Klausen, 2011, s. 73). Nye hjemmeside, ble nevnt som fremmede for vi-følelsen. En hjemmeside som var litt mer «up to date», gav stolthetsfølelse av kommunen som arbeidsplass. To haller blir av en nevnt som fremmede for vi-følelsen, fordi det da blir likt mellom de to kommunesentrene Rørvik og Kolvareid. Dette kan samles under begrepet symboler, som kan påvirke vi-følelsen i nye Nærøysund kommune. Organisasjonskultur består av tre elementer: Normer, verdier og symboler (Bolman et al., 2018; Distriktssenteret, 2015; Schein, 1987)

Oppsummert påvirker, fremmer og hemmer, vi-følelse – og bekrefter teorien:

- Felles tydelige mål og retning er fremmede for vi-følelse, motsatt hemmer
- Tjenestekvalitet og omtale – påvirker omdømme (og følgelig vi-følelse)
- Motstand til endring, mistenksomhet/manglende tillit, oppmerksomhet mot urettferdighet mellom de to gamle kommunene, likegyldighet, «kos med misnøye» og negativt snakk er det synlige resultat av ansattes avvergingsmekanismer, utløst av følelser for å døyve ubehag og beskytte egen identitet i «kaoset» utløst av endringsprosessen – sammenslåingen av Vikna og Nærøy. Disse reaksjonene oppleves hemmende på vi-følelsen.
- Tillit mellom ansatte fra de to gamle kommunene må opprettes, for å dempe konflikt og fremme vi-følelse. De må bruke tid på å bli kjent med hverandre.

- Det må etableres «Nærøysund kommunes måte å gjøre ting på» gjennom gjensidig læring – og refleksjon for beste praksis. Det vil dempe konflikt, og fremme vi-følelse
- Symboler som kan fremme eller hemme vi-følelse: bygninger, logo og ny hjemmeside
- Vi-følelse, eller organisasjonsidentitet, skapes, endres og opprettholdes av samspillet mellom kultur og omdømme. Organisasjonen Nærøysund kommune har høyt fokus på omdømme, men tar for lite hensyn til kultur. Dette ser ut for å ha medført til frustrasjoner blant ansatte, og virker hemmende på vi-følelse.

6.6 Har du fått vi følelse?

Svarene var spredt fra nedadgående, delvis, stigende til har fått vi-følelse og er stolt av å være ansatt i Nærøysund kommune. Svarene varierer, det tenker jeg er naturlig, vi-følelse kommer ikke over natta og kan ikke vedtas. De som har svart at de har fått vi-følelse og er stolte av det, de identifiserer seg med organisasjonen. Tilhørigheten til organisasjonen gir følelsen av å være stolt, det er den sterkeste formen for vi-følelse (Fukuyama & Holmes, 2019). Enkelte av informantene uttaler at de har fått, eller delvis har fått vi følelse, uten at de samtidig føler stolthet. Da kan det være at de, som ledere har akseptert vi-følelsen, for å kunne bidra ut i organisasjonen, slik at øvrige ansatte skal få vi-følelse. For som kjent er det viktig hva leder uttrykker (Busch et al., 2007). Vi-følelse er noe som må vokse fram med tiden, ved felles prosjekter og mål, der gruppe-medlemmenes innsats er vesentlig for at den enkelte skal lykkes (Eriksen, 2004).

Ingen forskjell mellom gruppene

Som jeg var innom i empirien så ser det ikke ut for at det er forskjell i etablering av vi-følelse, mellom de som var ansatt i tidligere Vikna og tidligere Nærøy. Det kan ha sammenheng med at det var to like store kommuner som slo seg sammen, og at de føler seg likeverdige. Det var også noe Barstad (2009), nevner i sin studie. De måtte oppleve å være likeverdige for å kunne bli et «vi». Mens Frisvoll og Almås (2014) på den andre siden sier det kan være en barriere for ny identitet, at de gamle kommunene var jevnstore.

Teori om kultur og institusjonalisering skulle kanskje tilsi at en som har vært ansatt lenge i gammel kommune har vanskeligere for å omstille seg og få vi-følelse i ny kommune, enn en som har vært ansatt i kortere tid (Bolman et al., 2018). Jeg har ikke funnet at det er sammenheng mellom etablering vi-følelse og «fartstid» i gammel kommune i min empiri.

Jeg ser i det følgende på noen av utsagna fra informantene opp mot teori.

6.6.1 Hvis forventninger ikke innfrir, kan vi-følelsen gå ned

Informanten med *nedadgående vi-følelse*, forklarte det med at hen har hatt store forventninger til den nye kommunen som ikke er blitt innfridd. Hen var tett på prosessen og var entusiastisk og hadde høy vi-følelse ved sammenslåingen. Her kan det se ut til at de som har jobbet i prosjektgrupper vært opptatt av formaliteter og glemt å ta med seg de ansatte inn i «fortellingen om framtiden» (Jacobsen, 2018). Selv om noen har sittet i prosjektgrupper og vært involvert, har ikke alle det. Det hen opplever er forskjellig fortolkning av virkeligheten – sensemaking – utfra egen erfaring med jobbing i arbeidsgrupper. De som ikke har sittet tett på i prosessen har ikke hatt samme tilgangen til informasjon, og har da et annet grunnlag for å tolke virkeligheten (Bolman et al., 2018). Informantens reaksjon på brutte forventninger er frustrasjon og skuffelse, som går ut over egen vi-følelse (Argyris, 1990; Busch et al., 2007).

Undersøkelsen av sammenslåingen av Rissa og Leksvik viste det samme, at ansatte og ledelse i arbeidsgrupper hadde vanskelig for å engasjere øvrige ansatte i sammenslåingen. Det var kanskje for liten tid til å involvere de øvrige ansatte. De var sikret videre jobb gjennom intensjonsavtale og følte seg ikke særlig påvirket av sammenslåingen (Nyeng, 2017). Denne tenderingen til likegyldighet, kan også være skapt av avvergingsmekanismer for å døyve ubehag og kaos. Noen av reaksjonene på frustrasjon er å trekke seg unna psykisk og opptre likegyldig. Andre igjen kan reagere med motstand, angrep eller forsvar (Argyris & Schön, 1996).

Oppsummert, og som bekrefter teorien:

- Hvis forventninger til den nye kommunen ikke innfrir, kan vi-følelsen gå ned.
- At ansatte er likegyldige til sammenslåingsprosessen kan være avvergingsmekanisme for å bevare ro, døyve ubehag og kaos

6.6.2 Ved å bli kjent med hverandre og hele kommunen kan vi-følelsen stige

Ved at grupper med ulike verdier, som sannsynligvis gjelder ansatte fra tidligere Vikna og tidligere Nærøy, blir kjent med hverandre, vil de utvikle gjensidig toleranse og respekt. Få mer toleranse for hverandres verdier og synspunkter (Busch, 2012). Dette er også omtalt i pkt. 6.5.2.

6.6.3 Utenforliggende forhold kan påvirke, som her personlige hendelser i livet

Personen som mistet sin lederstilling i overgangen til ny kommune, uttrykte motstand i starten, men at vi-følelsen nå er stigende i den nye kommunen. Her er det en utenforliggende personlig hendelse som er med å påvirke at hen får en gryende vi-følelse. En spuriøs i statistikkens verden, en ukjent utenforliggende faktor, som jeg får innblikk i ved kvalitativ metode og intervjuer

(Ringdal, 2018). Ulik erfaring og bakgrunn gjør at personer tolker situasjoner ulikt (Busch et al., 2007). Hen sa også at hen var stolt av å være ansatt i kommunen i noen tilfeller og i andre ikke. Dette forklares med at hen ikke kunne identifisere seg med måten arbeidet ble utført på i den tidligere «andre kommunen». Det kan ha med at hen ikke kjenner til detaljene i hvordan arbeidet ble utført, da kan det være hens profesjonsverdier som gjør at hen ikke vil vedkjenne seg kvaliteten på arbeidet (Busch, 2012). Konflikten hvordan ting gjøres, og at det skiller mellom de to gamle kommunene, subkulturer, går igjen (Busch, 2012; Colbjørnsen, 2017). Jeg velger å ikke kommentere det ytterligere her, har vært innom det flere ganger blant annet under felles mål, pkt. 6.3.

Oppsummert, utenforliggende forhold, som bekrefter teori:

- Personer reagerer ulikt, blant annet kan utenforliggende personlige erfaringer påvirke vi-følelse.
- Ansatte kan være stolt og identifisere seg med arbeid utført på samme måte som i sin tidligere kommune, men ikke på måten arbeidet ble utført på i den andre kommunen. Utsagnet kan forklares i teorien om subkulturer og profesjonsverdier.

6.7 Atferd som kan knyttes til vi-følelse

Organisasjonen Nærøysund kommune kan sies å bestå av, for det første, de formelle elementene som struktur og systemer. For det andre består organisasjonen av det uformelle, som kulturen og menneskene med alle sine verdier og holdninger (Jacobsen, 2018). Struktur og systemer er ikke det eneste som påvirker atferd, også kultur, evne og vilje, herunder vi-følelse, er avgjørende for beslutningstaking (Winter & Nielsen, 2008). Det blir ikke lik beslutning og behandling hos bakkebyråkratene før det har «gått seg til», og den nye organisasjonen har fått utviklet ny kultur. Det må skapes arena for læring, samarbeid og tillit, for å utvikle den nye kommunens måte å utføre arbeidet på (Nonaka & Takeuchi, 1995). Denne læringen vil få betydning for både intern samhandling, og eksternt for tjenesteytingen til innbyggerne. Ansatte som får en vi-følelse for måten tjenestene ytes på – kan identifisere seg med kvaliteten som ytes uavhengig av hvem som utfører den. Har de ansatte vi-følelse, identifiserer de seg med organisasjonen og de vil yte sitt beste for samarbeid internt og tjenester ytet eksternt, fordi anerkjennelse gir stolthetsfølelse og en god selvfølelse, som er viktige motivasjonsfaktorer (Bolman et al., 2018; Fukuyama & Holmes, 2019).

Den kulturelle arena blir ofte oversett. Ved sammenslåing vil ofte de gamle kommunenes kulturer og subkulturer eksistere fortsatt, og endres langsomt. Kulturene skal understøtte

arbeidsprosesser og rutiner, måten arbeidet utføres på. For Nærøysund kommune er det to like store kommuner som er slått sammen, så det er ikke sånn at det er en «storebror» som er dominerende, det er to like sterke kulturer som råder (Frisvoll & Almås, 2014). For å få organisasjonen til å fungere som et samordnet hele, kan man ikke arbeide på hver sin måte. Det må være et minimum av felles kultur, og det må etableres noen felles verdier og kulturer som uttrykker hva kommunen står for, og som kan representere alle i kommunen (Klausen, 2011, s. 70).

Fra empirien hadde jeg punktene: Forskjellig måter å gjøre ting på, innbyggerne må behandles likt uavhengig av hvem som yter tjenesten, misnøye fører til negativt snakk og bryter ned omdømme, samarbeide internt kan rammes og manglende tillit. Jeg deler vi-følelsens konsekvens for atferd i to. Først omtaler jeg mulig konsekvens for tjenestene ut til innbyggerne, deretter kommenterer jeg mulig konsekvens for intern samhandling. Intern samhandling kan i sin tur få konsekvens for tjenesteytingen.

6.7.1 Vi-følelse – mulige konsekvenser for tjenestene

Som jeg var inne på under avsnittet felles mål, er det ikke mulig å ha nøyaktige rutiner på alt av tjenester som skal ytes innbyggerne, gjerne i direkte interaksjon. Noe skjønn må utøves, bakkebyråkraten innehar derfor noe makt, og beslutningsatferden er avhengig av evne og vilje – herunder vi-følelsen (Winter & Nielsen, 2008, s. 103-105). Her kan manglende vi-følelse føre til forskjellsbehandling ut fra hvor innbyggerne bor. Hvis en tenker prinsipal-agent-teori, der agenten (bakkebyråkraten) vil maksimere egennytten, vil risikoen ved fravær av vi-følelse, være at agenten favoriserer innbyggere som bor i egen del av kommunen. Bakkebyråkraten bestemmer hva som skal prioriteres i møtet med innbygger, det er den enkelte ansattes verdier som legges til grunn for skjønn når de tar stiling til situasjonen de står overfor. Har den ansatte ikke vi-følelse, kan det føre til avvergingsmekanisme som kynisk rasjonalisering av service og for eksempel prioritering av saker som ligger en nærmest og forskjellsbehandle innbyggere ut fra hvor de bor (Jensen & Meckling, 1976; Lipsky, 1980).

Alle informantene, uavhengig av egen vi-følelse og tilhørighet i tidligere kommune, var opptatt at innbyggerne måtte få like tjenester uansett hvor de bor i kommunen. Mens prinsipal-agent-teori har et negativt menneskesyn, om at mennesket kun motiveres egoistisk, og vil maksimere egen nytte, er public choice en mer positiv teori. Public choice-teori tar inn at også hensynet til andre – altruisme, er motivasjonsfaktor for atferd (Busch & Vanebo, 2011). Blant offentlige ansatte er altruisme innbakt i de offentlige verdier og profesjonsverdiene som utgjør de ansattes identitet (Busch, 2012). Som vi ser av svarene til informantene, foretrekker byråkratene å drive

service for innbyggerne. Mål- middel konflikten mellom agent og prinsipalen kan overdrives (Winter & Nielsen, 2008, s. 140). Av dette kan en tolke at den enkelte ansatte vil yte tjenesten likt uavhengig av hvor innbyggeren bor, men fortsatt kan det være at skjønnet utøves forskjellig fra person til person i kommunen – kanskje ut fra hvor den ansatte kommer fra av de to gamle kommunene. Her er i tilfelle snakk om subkultur, som kan føre til ulik behandling, avhengig av saksbehandler. Bakkebyråkratens subkulturer kan utvikle normer for hva som er godt nok, hvordan og hvor effektivt arbeidet skal utføres (Lipsky, 1980). Det kan være at kulturen fra de to tidligere kommunene lever videre som subkulturer i Nærøysund kommune (Busch, 2012). Det behøver ikke vær negativt, så lenge subkulturens verdier ikke er i konflikt med hverandre eller kommunens verdier (Busch, 2012). Dersom ikke prinsipalens, Nærøysund kommunes, felles mål, visjon og verdier er tydelige i denne fasen der ny kultur etableres, kan det skje en målforskyvning, ved at agenten, de ansatte, styres av egne interesser og verdier (Busch, 2012; Winter & Nielsen, 2008).

6.7.2 Vi-følelse – mulige konsekvenser for samarbeidet internt i organisasjonen

Det mellommenneskelige samspillet er avgjørende for organisasjonens effektivitet. Des mer forskjelligartet de ansatte er, desto større sannsynlighet for konflikter (Bolman et al., 2018). Ved at gruppene, ansatte fra tidligere Vikna og tidligere Nærøy, blir kjent med hverandre ved emosjonell læring, vil de kunne utvikle positive holdninger til hverandres verdier og synspunkter. Over tid kan de bygge relasjonell trygghet og teamtillit, for at det skal kunne være åpent og trygt å ta opp ulike forhold uten å settes i forlegenhet (Busch, 2012). Konflikter utfordrer, og er positivt for utvikling, men blir det for mye konflikt kan det blokkere for framgang i arbeidet og oppta store ressurser (Bolman et al., 2018). Som jeg har vært innom, samhandling internt er avhengig av tillit, for å slippe å bruke energi på å tenke på at den andre har skjulte hensikter (Winter & Nielsen, 2008). En vi-følelse vil bety felles verdier, gjensidig tillit og forståelse, som gjør samarbeid enklere og mer effektivt (Fukuyama & Holmes, 2019). Ved manglende tillit vil reaksjonene være som enkelte av informantene opplever i Nærøysund, at ansatte mistenker hverandre for å ha annen agenda, og at de er følsomme for forskjellsbehandling mellom ansatte fra de to tidligere kommunene. Da vil ikke samarbeidet skli like godt (Busch et al., 2007). Det oppleves at det er negativt snakk og misnøye internt i organisasjonen, dette kan ifølge teorien være ansattes følelser som har satt i gang avvergingsmekanismer for å døyve eget ubehag og følelse av utilstrekkelighet, for å opprettholde trygghet og beskytte egen identitet og integritet i forbindelse med

endringsprosessen som en sammenslåing er, de har ikke fått vi-følelsen i den nye kommunen ennå (Argyris, 1990).

Oppsummert atferd som følge av vi-følelse, og som bekrefter teorien:

- Bakkebyråkraten vil tilstrebe likebehandling av innbyggere, som følge av offentlige verdier, uavhengig av egen vi-følelse og tilhørighet i tidligere kommune. Forskjellig behandling kan forekomme som en følge av de forskjellige bakkebyråkratenes skjønn, bakgrunn og tilhørighet i subkulturer.
- Ledelsen må fremme tydelige verdier og holdninger ved etablering av kommunens nye kultur
- Mistillit fører til at intern samhandling hemmes.
- Negativt snakk kan være resultat av avvergingsmekanismer, brukt i selvforsvar.

6.8 Koronaeffekten

Koronapandemien som brøt ut mars 2020, kan betegnes som ukjent terreng der ikke noen viste hvordan dette skulle håndteres, eller var forberedt på konsekvensene av pandemien. Endringen som ble gjort i organisasjonen her kan betraktes som pionervirksomhet (Andersen et al., 2015, s. 21)

6.8.1 Koronaen som felles fiende – skapte felles prosjekt – positivt for vi-følelsen

De fikk en felles fiende og et felles prosjekt med koronaen. Ifølge teorien er begge disse forsterkende for vi-følelsen (Eriksen, 2004). De følte sannsynligvis en kollektiv mestringssevne da de samarbeidet under koronapandemien. Den mestringsfølelsen spleiset sammen ansatte fra de to gamle kommunene og på tvers i ny kommunen (Andersen et al., 2015).

6.8.2 Korona hindret for sosiale arrangementer og bygging av vi-følelse

For å skape identitet og vi-følelse er det avhengig av at en kan møtes og skape felles opplevelser (Busch, 2012; Kvilhaugsvik & Husøy, 2017). Når samfunnet da ble stengt ned på grunn av en pandemi, var det ikke lenger noen arena for å etablere felles kultur og identitet.

Oppsummering koronaeffekten, som bekrefter teorien:

- Koronaen som felles fiende – skapte felles prosjekt – positivt for vi-følelsen
- Korona var til hinder for sosiale arrangementer og bygging av vi-følelse

6.9 Oppsummering analyse

Kommuner som Nærøysund, der de gamle kommunene blir tatt inn som hele byggeklosser er tross alt ikke historieløse (Flo, 2015). De har med seg hver sin kultur inn i den nye kommunen, disse ser ut til å leve videre som subkulturer. Det jeg føler er kjernen etter denne gjennomgangen, er at det er ikke blitt satt av tilstrekkelig tid til kultur og relasjonsbygging. De ansatte kjenner ikke hverandre godt nok internt, de vet ikke hvor de har hverandre og de har derfor ikke tillit til hverandre. Det er heller ikke funnet felles måter å gjøre ting på, som er Nærøysunds måte å gjøre det på. Summen av dette gjør at enkelte blir frustrerte, og følelsene utløser avvergingsmekanismer der noen viker unna og andre går i forsvar (Argyris & Schön, 1996).

Jeg oppsummerer til sist i dette kapitlet funnene under hvert av forskningsspørsmålene.

6.9.1 Hvilke faktorer er hemmende og hvilke er fremmende for vi-følelse?

Tidlig avklaring for ansattes arbeidssituasjon, og en mer samlende politisk ledelse i starten av sammenslåingen, antas å kunne virke positivt inn på vi-følelsen. Fremmende for vi-følelse er felles mål og felles prosjekt, bli kjent med hverandre, utvikle positive følelser for hverandre, godt omdømme, samarbeid og tillit (Busch, 2012; Eriksen, 2004). Motsatte forhold hemmer, som uklare mål og retning og dårlig omdømme.

Kultur og omdømme påvirker vi-følelsen (Hatch & Schultz, 2002). Ansattes identitet er knyttet til måten arbeidet utføres på (Jacobsen, 2018). Nye måter å gjøre ting på og ny organisering, kan føles som angrep på kultur, og påvirker følgelig identitet og vi-følelse (Hatch & Schultz, 2002). Sterke følelser og frustrasjon i denne sammenheng kan utløse forsvarsmekanismer som innebærer negativt snakk og mistenksomhet, som hemmer vi-følelse (Argyris, 1990).

Koronapandemi som en felles fiende og et felles prosjekt har forsterket samarbeidet og vi-følelsen på noen områder. Samtidig har pandemien, med hjemmekontor og delvis nedstengning, også begrenset mulighetene til å bli bedre kjent og følgelig hemmet utvikling av vi-følelse på andre områder (Eriksen, 2004).

6.9.2 Hvordan har organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak blitt gjennomført, og hvor suksessfull har disse tiltakene vært for å skape vi-følelse?

Det må legges til rette for at ansatte skal ha felles emosjonelle opplevelser, for å styrke fellesskap, øke samhørighet og etablere en vi-følelse (Busch, 2012; Eriksen, 2004). Det har blitt gjennomført en kommunedag for alle ansatte, før sammenslåingen. Det var planer om mer, men koronapandemien satte begrensinger for fellesarrangementer i perioden 12. mars 2020 – 25.

september 2021. Kommunen har planer for tiltak når samfunnet åpner igjen fra oktober 2021. Denne perioden faller utenfor min undersøkelse.

Hvor suksessfulle og treffende disse tiltakene vil være på vi-følelse, er vanskelig å måle. Om den enkelte ansatte opplever å ha fått vi-følelse, kan være en indikasjon, men det er som nevnt mange forhold som har innvirkning på vi-følelsen. Jeg skulle da i tilfelle ha spurt ansatte om vi-følelse før og etter igangsatte tiltak, og kanskje fått indikasjoner på om tiltakene har bidratt til høyere grad av vi-følelse. Dette har jeg ikke hatt mulighet til i denne studien.

6.9.3 Hvilken betydning har vi-følelsen hos de kommunalt ansatte, for tjenesteytingen?

Har ikke de ansatte vi-følelse, eller at organisasjonen har to eller flere subkulturer, kan organisasjonsmedlemmene inneha forskjellig virkelighetsoppfatning, og mellom dem kan det oppstå misforståelser som virker ineffektivt i tjenestene (Kvilhaugsvik & Husøy, 2017). Ved vi-følelse er det tillit mellom de ansatte, som gjør at den opportunistiske atferden med skjulte hensikter, ikke trengs å gis samme oppmerksomhet (Jensen & Meckling, 1976; Winter & Nielsen, 2008). Tillit og vi-følelse virker derfor effektivt for intern samhandling (Fukuyama & Holmes, 2019).

Innebygget i offentlig ansattes verdier er altruisme, og de vil innbyggerne vel. Samtlige av informantene i min undersøkelse var opptatt av lik behandling av innbyggerne, uavhengig av egen vi-følelse og hvilken av de tidligere kommunene de kom fra. Det kan bli forskjellsbehandling ved skjønsmessige vurderinger, utfra subkultur og den ansattes bakgrunn, men den enkelte ansatte antas å behandle likt. Arbeidsgiver må etterstrebe at dette skjer innenfor organisasjonens verdirammer, og at likhetsprinsippet og rettsikkerhet ivaretas.

7 Konklusjon

Innledningsvis har jeg vært innom kommunesammenslåinger i historisk perspektiv og sett at våre naboland gjennomgår samme utviklingen med hensyn til endring i bosettingsmønster, mer komplekse kommunale tjenester og påfølgende kommunesammenslåinger. Tidligere forskning på kommunesammenslåing og identitet har oftest handlet om innbyggerne. Min intensjon har vært å belyse de kommunalt ansattes identitet og vi-følelse. Hva som påvirker vi-følelsen og hvilken konsekvens vi-følelse kan ha for tjenestene ut til innbyggerne. Til grunn for studien er institusjonell teori, atferdsteori og annen forskning på fagfeltet identitet og sammenslåing.

I dette siste kapitlet vil jeg oppsummere de viktigste funnene fra caset mitt, og belyse studiens betydning for praksisfeltet. Til sist sier jeg noe om begrensninger og kommer med forslag til videre forskning.

7.1 Hovedfunn

Her oppsummerer jeg kort svarene på de tre forskningsspørsmålene, og konklusjonen på problemstillingen. De tre forskningsspørsmålene har vært tilstrekkelig for å kunne besvare første del av problemstillingen min. Hvordan de ansatte har opplevd tiltakene, har jeg ikke kunnet besvare. Mye skyldes koronapandemien, men også det at intervjuene kun gjøres ved et tidspunkt. Da har jeg ikke kunnet se hva som konkret påvirker utvikling av vi-følelsen.

Overordnet kan en si at det motsatte av det som fremmer, hemmer vi-følelse. Samhandling i felles prosjekter, bli kjent med hverandre, tillit, godt omdømme og framsnakking fremmer vi-følelse. Kulturen «slik gjør vi det her», oppfattes som sentral, da ansatte identifiserer seg med hvordan arbeidet utføres. Uklarheter og endringer her, føles som angrep på eksisterende identitet, og utløser forsvarsmekanismer som mistillit og negativt snakk, som i sin tur hemmer utvikling av vi-følelsen i den nye kommunen.

Det er begrenset hva kommunen har fått iverksatt av organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak på grunn av en pågående pandemi, som satte en stopper for større folkesamlinger i perioden fra 12. mars 2020 til 25. september 2021. De hadde gjennomført en kommunedag for alle ansatte før sammenslåingen, og de opplyser å ha planer for tiltak nå når samfunnet åpner igjen. Hvor suksessfullt dette vil være har jeg ikke hatt mulighet til å vurdere, åpningen av samfunnet vil falle utenfor perioden for mine intervjuer.

Vi-følelsen har betydning for effektiviteten i samhandling internt. Tillit og felles forståelse internt i organisasjonen vil føre til færre misforståelser, og de slipper å tro den de samarbeider med har en annen agenda. Vi-følelsens betydning for tjenesteytingen ut til innbyggerne vil begrense seg til at det kan bli noe forskjellig behandling utfra de enkelte ansattes skjønn, men at de enkelte vil bestrebe å behandle innbyggerne likt. De offentlige ansatte styres av offentlige etos som rettssikkerhet, likhetsprinsippet og altruisme.

I min case med Nærøysund kommune som skal skape vi-følelse, felles kultur og identitet i en tid der samfunnet gjennomgår en pandemi med nedstengning på kulturarenaen, blir litt spesielt. Jeg hadde følgende problemstilling jeg ønsket svar på:

Hvilke organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak blir anvendt for etablering av vi-følelse i en kommune som har gjennomgått en sammenslåingsprosess, og hvordan oppleves disse tiltakene av ansatte i kommunen?

Det konkrete svaret på problemstillingen er at Nærøysund kommune har gjennomført en kommunedag for ansatte før den fysiske sammenslåingen. De har planlagt å gjennomføre avdelingsvise tiltak og en til kommunedag, der de leier inn inspiratorer, etter at samfunnet åpner igjen etter koronapandemien. Enkelte av informantene nevnte «kommunedag» som fremmede for vi-følelsen. Utover det er det vanskelig å si noe om hvordan dette har virket inn på vi-følelsen, uten å ha hatt mulighet til å vurdere vi-følelsen før og etter tiltakene. Det som gjøres i perioden etter september 2021, når samfunnet åpner igjen for kulturtiltak, faller utenfor min besvarelse.

7.2 Refleksjoner og forslag til framtidig forskning

I denne delen av kapitlet kommenteres metodiske begrensinger for oppgaven, som kan ha hatt betydning for svar på problemstillingen. Jeg kommenterer også forskningens bidrag til praksis og kommer med forslag til videre forskning.

7.2.1 Begrensninger, tidspunkt for studien og korona

Det hadde kunnet være enklere å forstå hva som påvirker vi-følelsen, dersom man hadde hatt intervjuene på forskjellige tidspunkt i sammenslåingsprosessen, og før og etter tiltak.

Korona-pandemien stengte Norge helt og delvis fra 12. mars 2020 til 25. september 2021. Dette har helt klart påvirket kommunens mulighet til å sette i gang organisasjonskulturelle og identitetsskapende tiltak. Dette har også generelt kunnet forsinket utviklingen av felles identitet når flere har måttet sitte på hjemmekontor, og ikke har fått lov til å bevege seg mellom de to kommunesentrene i frykt for spredning av smitte. Dette har også vært nevnt av flere av informantene.

Jeg har kun sett på en kommune, en case, og den alene kan ikke generaliseres til å gjelde ansattes vi-følelse i andre kommunesammenslåinger. Ved å intervju kun seks ansatte, kan jeg heller ikke med sikkerhet si at svarene gjelder alle ansatte i Nærøysund kommune. Forskingen min må sees sammen med annen forskning på feltet, og kan ansees som et lite bidrag, en murstein i grunnmuren.

7.2.2 Betydning for praksis

Min forskning legitimeres og motiveres av at det er behov for større kunnskap omkring hva som påvirker vi-følelse, og hvilken betydning ansattes vi-følelse har for atferd og tjenesteyting i tiden etter en kommunesammenslåing. Min forskning støtter tidligere forskning, om at vi-følelse/identitet er viktig å vie oppmerksomhet i kommunesammenslåinger. Øvrig forskning går mye på innbyggernes identitet. Min undersøkelse, sammen med andres undersøkelser som har fokus på ansattes vi-følelse, kan bidra til at ansattes identitet blir hensyntatt i fremtidige kommunesammenslåinger, på et tidligere tidspunkt i prosessen. Kulturen «slik gjør vi det her» og tillit internt i organisasjonen er avgjørende for etablering av vi-følelse, slik jeg ser det. Arena for å bli kjent med hverandre tidlig, før usikkerheten medfører at det begynner å ulme med mistillit og negativt snakk, er da av betydning.

7.2.3 Forslag til videre forskning

Fortsatt er det lite forsket på ansatte i sammenslåingsprosesser. Med begrensede ressurser hadde det kanskje vært interessant å gå dypere inn i en del av organisasjonen, istedenfor å gå bredt å prøve å dekke hele kommunen med få informanter. Alternativt kunne man hatt kvantitativ undersøkelse og sammenlignet flere kommunesammenslåinger.

En av informantene nevnte at det er nå framover at Nærøysund vil kunne stå i fare for å miste ansatte, dersom forventningene til den nye kommunen ikke oppfylles etter en viss tid. Det kunne vært interessant å ha undersøkelser på turnover etter sammenslåingen, for å se hvorvidt ledelsen har lyktes med sammenslåingsprosessen.

Referanser:

- Airaksinen, J., Koski, A., Meklin, P. & Pekola-Sjöblom, M. (2019). *Forskarperspektiv på kommunreformer i Finland. Undersökningar inom programmet ARTTU2, nr 9*. Helsingfors: Finlands kommunförbund. Hentet fra <https://www.kommunforbundet.fi/publikationer/2019/2024-forskarperspektiv-pa-kommunreformer-i-finland-acta-nr-276>
- Alstad, B. Ø. (2021a, 7.12.). Randi (92) ble utsatt for vold på sykeheimen. En måned senere døde hun. Sykepleierne mener deres advarsler ikke ble tatt på alvor. *Namdalsavisa*. Hentet fra <https://www.namdalsavisa.no/randi-92-ble-utsatt-for-vold-pa-sykeheimen-en-maned-senere-dode-hun-sykepleierne-mener-deres-advarsler-ikke-ble-tatt-pa-alvor/s/5-121-1001059>
- Alstad, B. Ø. (2021b, 10.12.). Svanhild og Linda varslet om uholdbare forhold – nå har Statsforvalteren opprettet omfattende tilsynssak. *Namdalsavisa*. Hentet fra <https://www.namdalsavisa.no/svanhild-og-linda-varslet-om-uholdbare-forhold-na-har-statsforvalteren-opprettet-omfattende-tilsynssak/s/5-121-1004297>

- Amundsen, E. T. & Hovde, J. (2018). «Vi som jobbet i Andebu er luft for den nye store kommunen». *En studie av organisasjonsidentitet i Nye Sandefjord kommune* UiT Norges arktiske universitet. Hentet fra <https://munin.uit.no/handle/10037/13177>
- Andersen, O. J., Gårseth-Nesbakk, L. & Bondas, T. (2015). *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting : vågal reise med behov for allierte*. Bergen: Fagbokforl.
- Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene : hvordan lette organisasjonslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practise. Increasing Professional Effectiveness*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II : theory, method, and practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Askim, J., Klausen, J. E. & Vabo, S. I. (2017). Hvordan skal det gå med kommunereformen? *Stat & styring*, (2), 10-15.
- Aurvåg, A. F. (2006). *Kommuners erfringer med EØS-regelverk*. Arbeidsnotat IRIS - 2006/129 (Regelverksutvikling i EUs indre marked versus norsk kommunalt handlingsrom). Stavanger. Hentet fra <https://www.ks.no/contentassets/191e61c0068c4385ae14850519cfd1a3/rapport-2.pdf>
- Barstad, K. C. T. (2009). *StatoilHydro og fremveksten av en ny, felles organisasjonsidentitet etter fusjonen* Bergen Handelshøyskole. Hentet fra <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/168211/barstad%202009.pdf?sequence=1>
- Bolman, L. G., Deal, T. E., Skaug, M. & Thorbjørnsen, K. M. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Brewer, M. B. & Gardner, W. (1996). Who Is This "We"?: Levels of Collective Identity and Self Representations. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 83-93. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J. & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Busch, T. & Ramstad, L. S. (2004). *Modernisering av offentlig sektor: endringsprosesser, legitimitet og løse koblinger* (TØH-serien 2004:9). Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/149063>
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2011). Interne markeder - fokus på bestiller-utfører-modellen. I T. Busch, E. Johnsen, K. Klaudi Klausen & J. O. Vanebo (Red.), *Modernisering av offentlig sektor : trender, ideer og praksiser* (3. utg. utg., s. 106-119). Oslo: Universitetsforl.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P. & Aars, J. (2014). *Forvaltning og politikk* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Colbjørnsen, T. (2017). Subkulturer - bedre enn sitt rykte. *Stat & styring*, (2), 50-55.
- Colman, H. L. & Lunnan, R. (2011). Organizational Identification and Serendipitous Value Creation in Post-Acquisition Integration. *Journal of management*, 37(3), 839-860. <https://doi.org/10.1177/0149206309354645>
- Deloitte. (2014). *Arbeidsgiverpolitikk i kommunesammenslåinger*. Kunnskapsbaserte innspill til gode prosesser. Hentet fra <https://www.ks.no/contentassets/2e5f3adba6304edd87decc9315f771a3/sluttrapport-arbeidsgiverpolitikk-i-kommunesammenslainger.pdf>
- Distriktssenteret. (2015). *Å bygge en ny kommune. Erfaringer fra den danske kommunereformen 2004-07*. Steinkjer. Hentet fra <http://48vlp12642pa30eja72t9ozh.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/10/A-bygge-en-ny-kommune.pdf>
- Eriksen, T. H. (2004). *Røtter og føtter : identitet i en omskiftelig tid*. Oslo: Aschehoug.
- Fellesnemda Nærøysund kommune. (2018). *Omstillingsdokument Nærøysund Kommune for perioden 22.6.2018-31.12.2021*. Vedtatt av Fellesnemda 22.6.2018.

- Flo, Y. (2015). Identitet og historie i kommunereformas tid. *Heimen (Oslo, Norway)*, (4), 327-337.
- Frisvoll, S. & Almås, R. (2014). Kommunesammenslåing og identitet–betyr identitet noe i teknokratens lekegrind. I: Distriktssenteret–Kompetansesenter for distriktsutvikling-forskerworkshop. Hentet fra https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2014/06/140610_Notat_Frisvoll_Alm%C3%A5s.pdf
- Fukuyama, F. & Holmes, I. S. (2019). *Identitet : hvordan tap av verdighet truer demokratiet vårt*. Oslo: Dreyers forlag.
- Hall, P. A. & Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political studies*, 44(5), 936-957. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>
- Hansen, T. & Thorsnæs, G. (2019). Kommuneinndelingen i Norge. Hentet 29.9. 2021 fra https://snl.no/kommuneinndelingen_i_Norge
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human relations (New Delhi)*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Hellesø, A. (2021, 11.10.). Intervju i forbindelse med masteroppgaven: Vi-følelsen i Nærøysund kommune. I L. Pettersen (Red.).
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2011). *Samhandlingsreformen - Lovpålagte samarbeidsavtaler mellom kommuner og regionale helseforetak/helseforetak - Nasjonal veileder*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/hod/dokumenter-sam/nasjonal-veileder-samarbeidsavtaler-mellom-kommuner.pdf>
- Husby, J. R., Pedersen, M. & Sørli, H. (2021, 17.12.). Sammen om utfordringene. *Namdalsavisa*(Issue). Hentet fra <https://www.namdalsavisa.no/sammen-om-utfordringene/o/5-121-1006569>
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet. (2005). *Kommunalreformen - Kort fortalt*. København. Hentet fra <https://im.dk/media/6776/kommunalreformen-kort-fortalt.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Klausen, K. K. (2011). Fusjoner i det offentlige - den strategiske håndtering. I T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Red.), *Modernisering av offentlig sektor : trender, ideer og praksiser* (3. utg. utg., s. 62-77). Oslo: Universitetsforl.
- Kommunesektorens interesseorganisasjon. (2021). Barnevernsreformen. Hentet 19.12. 2021 fra <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/barnevern/barnevernsreformen2/barnevernsreformen/>
- Kommunförbundet Finland. (2021). Kommuner och samkommuner. Statistik och fakta. Hentet 6.11. 2021 fra <https://www.kommunforbundet.fi/kommuner-och-samkommuner>
- Konstad, M. (2021, 17.8.2021). Erna skulle tvunget oss sammen. Da ville vi hatt en felles fiende. *Adresseavisen*. Hentet fra <https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2021/08/17/Erna-skulle-tvunget-oss-sammen.-Da-ville-vi-hatt-en-felles-fiende-24281059.ece>
- Kvilhaugsvik, B. & Husøy, G. (2017). Må samarbeide mer på tvers. *Sykepleien forskning (Oslo)*, (3), 64-67. <https://doi.org/10.4220/Sykepleiens.2017.60913>
- Lipsky, M. (1980). *Street Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeidskollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nilsson, J. (2015). Local Political Decision-Making: A Case of Rationality or Appropriateness? *Local government studies*, 41(6), 917-936. <https://doi.org/10.1080/03003930.2015.1050094>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

- Nordbøe, S. (2018, 18.12.). Nærøypolitikere dundrer på før sammenslåinga og investerer som aldri før. *Namdalsavisa*. Hentet fra <https://www.namdalsavisa.no/naroypolitikerne-dundrer-pa-for-sammenslainga-og-investerer-som-aldri-for/s/5-121-183940>
- Nyeng, G. A. (2017). *Ledere og ansattes holdning til kommunesammenslåing-En casestudie basert på sammenslåingen av kommunen Rissa og Leksvik* NTNU. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2561087>
- Nærøysund kommune. (2019). Nyhetsbrev for ansatte. Vel gjennomført kommunedag - 30.4.2019. Hentet fra <https://www.naroykund.kommune.no/f/i0d98a471-1454-4ac9-b229-fafc441c5073/nyhetsbrev-for-ansatte-3-mai.pdf>
- Nærøysund kommune. (2021). *Kommuneplanens samfunnsdel. Nærøysund kommune 2021-2023. Endelig vedtak kommunestyre 14.6.2021, sak 41*. Hentet fra <https://innsyn.naroykund.kommune.no/ElementsInnsynNaroykund/Dmb/DmbMeetingDetail?MeetingId=123&sourceDatabase=no>
- Opstad, L. (2020). *Økonomistyring i offentlig sektor* (3. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Porter, M. E. (1987). *Konkurransestrategi* (G. Bureid, Overs.). Oslo: TANO.
- Regjeringen. (2019). Økonomiske virkemidler. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/okonomisk-virkemidler/id2628006/>
- Regjeringen. (2021a, 15. mai). Kommunereform. I. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/id751048/>
- Regjeringen. (2021b). Saksgang: Kommunereformen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kmd/sak/saksgang-kommunereformen/id2607187/>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring : governance på norsk* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Rånes, Ø. (2018, 15.2.). Nærøy og Vikna kommunestyre har fått kniven på strupen om å bli enige, ellers vil departementet gripe inn i prosessen. *Namdalsavisa*. Hentet fra <https://www.namdalsavisa.no/naroy-og-vikna-ma-bli-enige-innen-en-maned/s/5-121-681140>
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forl.
- SOU 2020:8. (2020). *Starkare kommuner – med kapasitet att klara välfärdsuppdraget*. Stockholm: Statens offentlige utredningar, Sverige.
- Statistisk sentralbyrå. (2021). Befolkning - Areal og befolkning, etter region, statistikkvariabel og år. Hentet 11.11. 2021 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/11342/tableViewLayout1/>
- Stortinget. (2017). *Representantforslag om anledning til omgjøring av vedtak om tvangssammenslåing av kommuner. Dokument 8:2 S(2017-2018), Innst.52 S (2017-2018). Vedtak 97*. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=69699>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Vabo, S. I. (2014a). *Kriterier for god kommunestruktur : delrapport fra ekspertutvalg*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Vabo, S. I. (2014b). Velferdens organisering - mellom styring, ledelse og læring. I S. I. Vabo & M. Vabø (Red.), *Velferdens organisering* (s. 175-197). Oslo: Universitetsforlaget.
- Vikna kommunestyre & Nærøy kommunestyre. (2018). *Felles uttalelse fra samling for kommunestyrene 15-16. februar 2018 om sammenslåing av Nærøy og Vikna kommuner - Namsos erklæringen*. Namsos.
- Volden, M. (2020, 19.10.). To kommuner ble én - men "vi-følelsen" er ennå ikke på plass. *Namdalsavisa*. Hentet fra <https://www.namdalsavisa.no/to-kommuner-ble-n-men-vi-folelsen-er-enna-ikke-pa-plass/s/5-121-828066?&session=81946c6e-9c9a-48c5-8802-f0807650e198&access=granted>

- Wennerberg, T. & Arneberg, T. J. (2015). *Selv og sammen : om tilknytning og identitet i relasjoner*. Oslo: Arneberg.
- Winter, S. & Nielsen, V. L. (2008). *Implementering af politik*. Århus: Academica.
- Wæraas, A. (2014). Kommunal omdømmebygging som konkurransestrategi. I Å. Johnsen (Red.), *En Strategisk offentlig sektor* (s. 189-208). Bergen: Fagbokforl.
- Økonomi- og Indenrigsministeriet. (2013). *Evaluering af kommunalreformen - Marts 2013*. København. Hentet fra <https://im.dk/media/8730/evaluering-af-kommunalreformen.pdf>
- Aarbergstøtten, T. S., Fossvik, E. S. & Sandvik, T. (2019). *Fusjonen av Trøndelagsfylkene. Hva har påvirket de ansattes opplevelser?* Nord universitet. Hentet fra <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2650597/AarbergstøttenogFossvikogSandvik.pdf?sequence=1>

Vedlegg

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring
- Vedlegg 3: Utdrag fra Nærøysund kommunens arbeidsmiljøkartlegging
- Vedlegg 4: Omstillingsdokumentet
- Vedlegg 5: Namsos erklæringen

