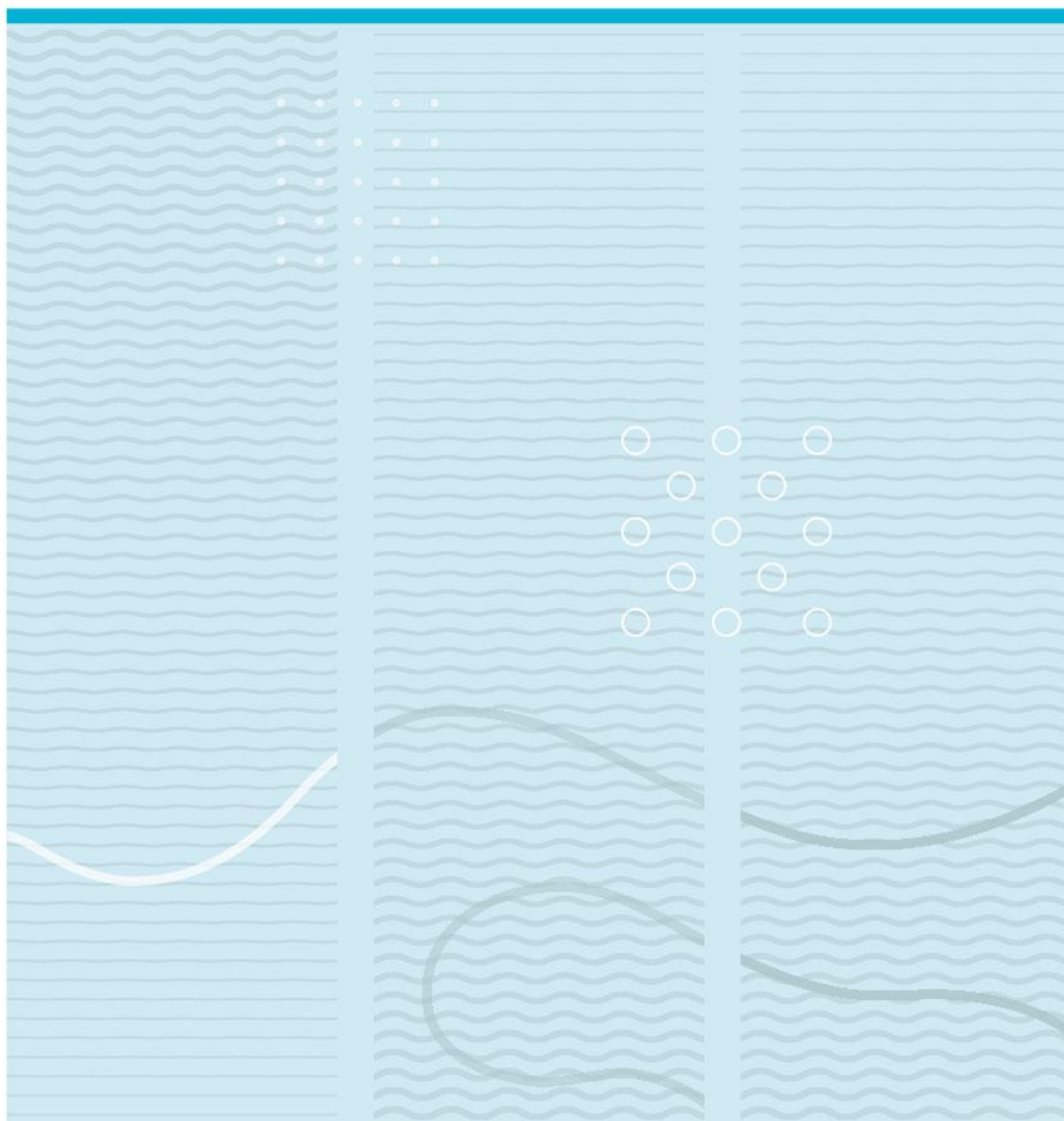


Veronika Trøim

# Innvirkningen av organisatorisk tid på utviklingen av felles organisasjonsidentitet da tre kommuner ble til en.





Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet USN Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Veronika Trøim

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Et stadig økende krav til effektivitet og kompleksitet i de kommunale tjenestene har ført til et økende antall kommunesammenslåinger. Krav til kommunene kommer ofte i form av statlige føringer. Administrative ledelse i kommunene må forholde seg til myndighetenes krav, i tillegg til den lokal politiske ledelsen. En kommune er en sterkt stedstilknyttet organisasjonen og en sammenslåing mellom kommuner angår mange mennesker, både de som jobber i organisasjonen og de som mottar tjenester.

I denne studien er det benyttet en kvalitativ tilnærming for å se nærmere på sammenslåingen mellom tre kommuner. Fokus har vært i finne ut hvordan tid har påvirket opplevelsen av felles organisasjonsidentitet blant de ansatte. Teoretisk rammeverk er ulike identitetsteorier med et utgangspunkt i at organisasjonsidentitet er et dynamisk begrep. Organisatorisk tid er i denne sammenheng et begrep med utgangspunkt en forståelse av hvordan fortid, nåtid og framtid henger sammen.

Gjennom samtaler, intervjuer og dokumenter har jeg funnet at denne kommunesammenslåingen kan deles inn i tre perioder. Første periode er preget at felles fokus mot ny kommune. Andre periode en overgangsperiode som preges av økende uro mot slutten. De gamle kommunene er opptatt av sine særpreg og opplevelsen av at en kommune dominerer de andre er sterk. Etter sammenslåing så er fortsatt ikke alle en del av fellesskapet, men det er en prosess i bevegelse. Det å endre identitet tar tid, fordi det er en kompleks dynamikk som blant annet påvirkes av hvem vi føler tilhørighet til, verdier og holdninger og hvor vi er lokalisert i forhold til det vi mener er viktig. Jeg finner at erfaringer og hendelser gjennom sammenslåingsprosessen påvirker følelsene til den enkelte person eller gruppen på en måte som er avgjørende for om de velger å identifisere seg som en del av den nye organisasjonen eller ikke. Hendelsene fortolkes i organisasjonen ut fra tidligere erfaringer. Dette er med på å skape en følelse av sammenheng som gir mening gjennom tid, og som får betydning for om vi tror på det narrativ som skapes om en felles framtid i organisasjonen.

Nøkkelord: Kommunesammenslåing, organisasjonsidentitet, organisatorisk tid, stedsidentitet, overgangsidentitet, endringsledelse

## **Abstract**

An ever-increasing demand for efficiency and complexity in municipal services has led to an increasing number of municipal mergers. Municipalities have to deal with political management, in addition to administrative management. And requirements often come in forms of guidelines from the national government. A municipality is a organization strongly connected to a certain geografical area and a merger of municipalities concerns many people, both those who work in the organization and those who receive services and lives in the area.

In this study, I have used a qualitative approach to take a closer look at one of these mergers. The focus of the study is to find out how organizational time affects the experience of common organization identity. Theoretical framework is various identity theories. They are based on the fact that organizational identity is a dynamic concept. In this context, organizational time is a term based on an understanding of how the past, present and future are connected.

Through conversations, interviews and documents, I have found that this municipal merger can be divided into three periods. The first period is characterized by a joint focus on the new municipality. The Second period is a transition period. The end of this period is characterized by some disturbance. The old municipalities are concerned with their original identity and through my sources I found that one of the organizations dominated the others. After the municipality merger many of the employees within the organization felt like they had lost some values compared to what they had in their old municipality before the merger. I find that experiences and events that happend during the merger affects the feelings of singular persons or larger groups in a way that is decisive for whether they choose to identify themselves as part of the new organization or not. Events are interpreted in the organization based on previous experiences. This helps to create a sense of coherence that makes sense over time, which is important for whether we believe in the narrative that is being created about a common future in the organization.

Keywords: Municipal amalgamation, organizational identity, organizational time, place identity, transitional identity, change management

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	9
1.2 Bakgrunn og kontekst.....	9
1.3 Avgrensing av studien.....	10
<b>2 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>11</b>
2.1 Organisasjonsidentitet .....	11
2.1.1 Identitet som dynamisk begrep.....	11
2.1.2 Den sosiale gruppen og identitet .....	13
2.2 Organisatorisk tid .....	13
2.2.1 Tidens påvirkning på organisatorisk identitet .....	14
2.3 Organisasjonsidentitet i endring .....	16
2.4 Organisasjonsidentitet og materialitet.....	18
<b>3 Metode</b> .....	<b>20</b>
3.1 Valg av forskningsdesign .....	20
3.2 Forskerrollen .....	20
3.2.1 Etske betraktninger .....	21
3.3 Innsamling av data.....	21
3.3.1 Utvalg av dokumenter .....	22
3.3.2 Samtaler og intervjuer .....	23
3.4 Dataanalyse .....	25
3.5 Forskningskvalitet.....	27
3.5.1 Reabilitet .....	27
3.5.2 Validitet .....	27
<b>4 Funn</b> .....	<b>28</b>
4.1 Oversikt over de viktigste hendelsene i kommunesammenslåingen og inndeling i perioder. .....	28
4.2 Opplevelse av identitet i prosessens tre perioder .....	30
4.2.1 Framtidshistorien om “det beste”- Perioden før 2016.....	30
4.2.2 Overgangsperiode og frykten for identitetsdominans- fra 2016 til 2017.....	37
4.2.3 Nye Havgrund- fra 01.01.2017 .....	44

<b>5</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>51</b>
	5.1 Framtidshistorien om det beste fra hver kommune .....	51
	5.2 Overgangsidentitet.....	53
	5.3 Identitetsdominans .....	54
	5.4 Det materielles betydning for identitet.....	56
<b>6</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>Referanser/litteraturliste.....</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>64</b>

# Forord

Jobben med å gjennomføre dette masterprosjektet har vært både krevende og morsom på en gang. Det har vært perioder hvor ingenting har gitt mening og alt bare har virket kaotisk. Etter hvert som tiden har gått og kunnskapen min har økt så har det langsomt ramlet på plass til en mer sammenhengende helhet. Resultatet av denne prosessen har jeg forsøkt å presentere på de neste sidene.

Det har vært interessante møter med kollegaer i kommunen, både de jeg kjenner og noen jeg ikke kjente fra før. En stor takk til alle dere som har delt deres egne opplevelser av kommunesammenslåingen med meg. En ekstra stor takk til mine informanter som jeg har opplevd som svært velvillige og åpne. Det har vært spennende å møte dere i samtale.

Tusen takk også til min veileder Are Branstad for tålmodig og lærerik veiledning. Jeg har fått mange nyttige tilbakemeldinger og blitt utfordret i gode refleksjoner. Det har fungert som en nyttig katalysator i prosessen til et ferdig resultat.

Mine tålmodige kollegaer og medarbeidere fortjener også en stor takk. Dere har vært forståelsesfulle og støttende. Tusen takk også til familien som har tålt mye rot, bøker og papirer dette året. Dette har tatt mye av min tid og det har sikkert gått utover noe annet, men som dere sikkert vet handler tid om så mye mer enn en time, en uke eller et år.

*“But time is also who we are, by defining where we came from in the past, where we are headed in the future, and how that shapes the present moment.” (Hernes, 2022, s. 11)*



# 1 Innledning

I fjor sommer var jeg på omvisning til det nye forskningssenteret til et større konsern etterfulgt av en middag med taler. Grunnleggeren av konsernet og hans historie var gjennomgående hele kvelden. Et eksempel var da styreleder snakket om hvordan de i dette konsernet går mot strømmen ved at de legger til rette for å beholde sine ansatte lenge. Det ble gjort et poeng av at dette var overens med grunnleggers verdier og holdninger. Symbolikken og historiene var sterke virkemidler for å vise bedriftens felles identitet.

Etter denne opplevelsen fikk jeg lyst til å se nærmere på hvordan dette er i en kommune. Der er det ingen grunnlegger, men det kan være personer som har hatt stor betydning for historien og stedet. I tillegg er stedet i seg selv uløselig knyttet til kommunen. Det finnes symboler som kommunevåpen, men hvor sterkt er egentlig det som samlende symbol? I tillegg har det i de senere år vært en økende sammenslåinger både på kommune og fylkesnivå i tråd med politiske føringer, og hva betyr det for en kommunes organisasjonsidentitet?

Jeg tror at en dypere forståelse av hvordan tid påvirker organisasjonens identitet er avgjørende for organisasjonens ledere når de skal planlegge endringsprosesser. Fokus på identitet gir organisasjonens enkelte medlemmer og organisasjonen som en helhet en dypere selvinnsett og bevissthet rundt hvem vi er, hvordan vi virker på andre, hvilke verdier er styrende hos oss og om det samsvarer det med organisasjonens vedtatte verdier. Er det ting vi hadde før som var bra for organisasjonen som vi bør ta vare på eller gjenopplive? Hvilke grupper eller lokaliteter er det som er førende i vår organisasjon og er det hensiktsmessig for det vi ønsker for fremtiden? Alt dette mener jeg er nyttige perspektiver å se på i en endringsprosess. I tillegg handler det om den enkelte medlems følelse av tilhørighet og lojalitet til organisasjonen. Implementering av endringer, tror jeg, lykkes oftere hvis medlemmene identifiserer seg med en felles organisasjonsidentitet.

På bakgrunn av disse tankene har jeg i denne studien sett på hvordan organisatorisk tid påvirker organisasjonsidentitet. Jeg har tatt utgangspunkt i organisasjonsidentitet som noe dynamisk og som kan endres over tid i henhold til Hartz og Schultz modell fra 2002. Identitet, image og kultur er begreper som er vanskelig å skille klart fra hverandre. Jeg har redegjort for mitt syn på dette i oppgavens teorikapittel. Mye forskning på organisasjonsidentitet har hatt fokus på at identitet er en relasjonell konstruksjon som formes i interaksjon med andre. (Van Rekom et al. 2008 her fra Rockwell, S., 2018, s. 81). Dette representerer en sosialkonstruktivistisk tilnærming til

organisasjonsidentitet (Colman, 2014, s. 43). Andre legger mer vekt på et sosial- aktør perspektiv der organisasjonsidentiteten defineres av institusjonelle påstander om sentrale, vedvarende og distinkte kjennetegn ved en organisasjon (Colman, 2014, s. 43). I studien har jeg latt det være opp til informantene og definere hva de tenker organisasjonsidentiteten er. Dermed er det heller ikke noe klart skille på disse to tilnærmingene i oppgaven. Hva som er organisasjonsidentiteten oppfattes og oppleves ulikt. Jeg har latt de som har kjent det på kroppen definere hva det er for dem.

På et forskerseminar i regi av Distriktssenteret i 2014 var det et ønske om å finne ut om identitet og tilhørighet er viktig, hvorfor det eventuelt er viktig, og hva det har å si for prosessene og resultatene av den igangsatte kommunereformen. I notatet som ble laget til seminarer var det et fokus på at topografiske barrierer og geografisk avstand kan være til hinder for interkommunal identitet (Brandtzæg, 2014, s.7). Dette er forhold som jeg også har fokus på i min studie, men da fra de ansattes ståsted internt i organisasjonen. Fokus i notatet til Brandtzæg (2014) handlet om hvordan innbyggere i kommunen opplevde identitet og tilhørighet.

I oppgaven er de tre opprinnelige kommunene og ny kommune anonymisert. Jeg har valgt å betegne hver av de opprinnelige kommunene med fiktive navn; Skogholt kommune var den minste av de tre kommunene med litt under 6000 innbyggere før sammenslåing, Havgrund kommune var størst med ca. 45 000 innbyggere og Sjøjord kommune hadde rett over 11 000 innbyggere. Den nye kommunen, som fikk samme navn som den største kommunen, heter Nye Havgrund i studien og er den mest folkerike kommunen i fylket med ca. 65 000 innbyggere. Kommunene hadde før 2017 hver sin rådmann som øverste administrative leder og hver sin ordfører som representerte to ulike politiske partier. Kommunesammenslåingsprosessen var politisk styrt og frivillig. En spørreundersøkelse utført av Opinion i 2015 viste at 69% av innbyggerne i Havgrund, 64% av innbyggerne i Skogholt og 61% av innbyggerne i Sjøjord var for sammenslåing av de tre kommunene (Data er hentet fra kommunes nettside). De tre kommunene hadde med seg hver sin historie som kom til uttrykk i ulike organisasjonsidentiteter; "hvem er vi som kommune".

Studien er en kvalitativ enkeltcasestudie av tre kommuner av ulik størrelse som i 2017 ble slått sammen til en. Jeg har sett på dokumenter i form av innkallinger og referater fra øverste politiske utvalg (Fellesnemda), informasjonsbrev til ansatte (Nyhetsbrev) og nyhetsartikler fra lokalavisa skrevet i perioden før, under og etter sammenslåingsprosessen. I tillegg har jeg hatt samtaler med ledere som er referatført, skrevet ned uttalelser sagt i nåtid blant ansatte i organisasjonen og hatt semi-strukturerte intervjuer med fem ansatte i leder- eller nøkkelposisjoner. Det de har delt er

fortolkninger av fortiden fortalt ut fra dagens kunnskap og forutsetninger. Til koding av både dokumenter, intervjuer og samtaler har jeg benyttet Nvivo. Prosessen rund dette er nærmere beskrevet i oppgavens metodekapittel.

Funn er presentert i eget funnkapittel som er inndelt i to hoveddeler. Del to har tre underkapitler som igjen er inndelt i mindre deler. Første hoveddel viser en tidsinndeling av perioden jeg studerer. I den andre delen går jeg nærmere inn på hver av de tre tidsperiodene og viser funn fra hver periode. I diskusjonsdelen som følger tar jeg opp mine hovedfunn og ser på hvordan dette har påvirket opplevelsen av utvikling av felles identitet i organisasjonen over tid. Oppgaven avsluttes med en kort konklusjon og forslag til videre studier.

## **1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Problemstillingen i denne studien er: Hvordan virker organisatorisk tid på utviklingen av felles organisasjonsidentitet?

Følgende forskningsspørsmål blir forsøkt forklart gjennom analyse og diskusjon av aktuelle funn i datamateriale:

RQ 1: Hva skjer med utvikling av organisasjonsidentitet når tre kommuner blir en?

RQ2: Hvilken betydning har tid for opplevelsen av felles organisasjonsidentitet?

## **1.2 Bakgrunn og kontekst**

Et ekspertutvalg la 31. Mars i 2014 fram delrapporten "Kriterier for god kommunestruktur". Her presenteres kriterier kommunene bør oppfylle for å ivareta sine økte oppgaver gjennom en god og robust struktur i kommunal forvaltning (Kommunal og moderniseringsdepartementet, mars 2014, s. 8)

Mai samme år kommer kommuneproposisjonen 2015 som redegjør for regjeringens framtidige politikk for kommunesektoren. Denne har bakgrunn iblant annet perspektivmeldingen 2013 og utfordringene velferdstjenestene vil få de neste tiår på bakgrunn av den demografiske utviklingen (Prop.95 S (2013-2014)).

Dette fører til at kommunereformen starter opp i juli 2014. Det tidligere omtalte ekspertutvalget kommer med sin sluttrapport i desember 2014 (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2014) og Stortingsmelding 14 godkjennes av departementet 20. Mars 2015. Den gir en gjennomgang av

hvilke oppgaver nye og større kommuner skal ha ansvaret for. Noe av intensjonen er å overføre mer makt og myndighet til kommunene (Meld. St.14 (2014-2015)).

Dette er altså bakgrunnen for at kommunene i min studie velger og slå seg sammen til en kommune. Prosessen er både politisk initiert og styrt. Kommunene jeg tar utgangspunkt i er tre kommuner av ulik størrelse som nevnt tidligere. Behovet for å slå seg sammen er litt ulikt i de tre kommunene. Havgrund har behov for mer arealet, mens både Skogholt og Sjøjord har nok arealet. Behovet for disse to er å bygge kompetanse og større fagmiljøer for å møte de økte utfordringene som pålegges kommunene.

### **1.3 Avgrensning av studien**

En kommunesammenslåing er en prosess som varer over mange år. I nye Havgrund hadde det vært samtaler mellom sentrale politikere i de tre kommunene over lengre tid. Jeg har tatt utgangspunkt at oppstart på prosessen var når forhandlingsutvalgets utredning ble undertegnet av de impliserte parter i desember 2014. Det hadde vært mye arbeid på politisk og øverste administrativt plan før dette, men dette er dokumenter som ikke er like tilgjengelige og jeg har valgt å utelate dette fra mitt materiale. Jeg har heller ikke hatt tilgang på de som var politiske ledere eller administrative ledere (rådmenn) i dette tidlige forarbeidet til sammenslåingen blant mine informanter.

Perioden etter 2017 er litt uklart avgrenset. Mye av det skriftlige materialet er fra det første året, men noen avisoppslag er av litt nyere dato. Det var en periode etter sammenslåingen hvor det var mye fokus på varsling mot rådmann og personalsaker, men jeg har valgt å ikke gå inn i disse sakene i denne forbindelsen. Det er nevnt, men ikke behandlet spesielt. Jeg har informert mine informanter om at det ikke er inkludert i oppgaven, men det er klart at for mine informanter er det en del av totalopplevelsen som kan ha påvirket deres totalinntrykk og tolkning.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet introduseres teori som har blitt benyttet i studien. Det er to hovedbegreper som er forsøkt rammet inn i teori. Disse begrepene er organisasjonsidentitet og organisatorisk tid. Identitet er et begrep som opprinnelig oppsto på individnivå og på et senere tidspunkt ble også begrepet benyttet på organisasjonsnivå (Colman, 2014, s. 19). Organisatorisk tid er i denne sammenhengen mer enn den målte tiden som en kalender eller klokke viser. Det handler om rytmer på rutiner og hendelser og hvordan vi oppfatter det som skjer i den konteksten vi er (Wiebe, 2010, s. 215-216). Teori som beskriver hva som skjer med organisasjonsidentitet i endringsprosesser er relevant. Endringer har et tidsperspektiv. Vi kan planlegge for endring, men vi vet ikke at den faktisk har skjedd før etterpå. Det kan være vanskelig å si akkurat når endringen var. Til slutt har jeg inkludert materialitetens betydning for organisasjonsidentitet. Da dette ble tematisert av noen av mine informanter.

### 2.1 Organisasjonsidentitet

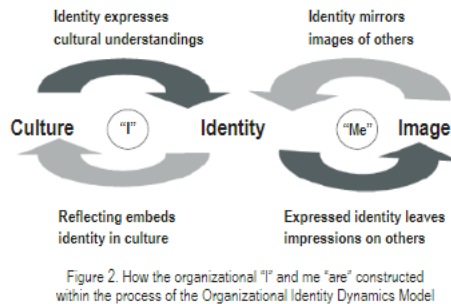
Organisasjonsidentitet er et velstudert begrep, men ulike studier benytter seg av ulike rammeverk og konsepter. Det gjør at det kan være litt vanskelig å sette klare grenser for hva som skal tolkes som et uttrykk for identitet og hva som ikke er det.

Det var Albert og Whetten som i 1985 presenterte et banebrytende arbeid på organisasjonsidentitet. Her ble organisasjonsidentitet definert som egenskaper som var vedvarende, sentrale og distinktive ved en organisasjon (Albert & Whetten 1985, s. 265, Knorr & Hein-Pensel, 2022).

Organisasjonsidentitet ble sett som noe som var stabilt over tid, selv om Albert og Whetten mente at identitet kan utvikle seg, men da svært langsomt (Colman, 2014, s. 31).

#### 2.1.1 Identitet som dynamisk begrep

Det kan være utfordrende og skille begrepet identitet fra nær beslektede begrep som kultur og image. I følge Dutton og Durich (1991) så handler organisasjonsidentitet om hva organisasjonens medlemmer tror er organisasjonens karakter, mens image handler om hva medlemmene tror andre (utenfor) ser som særtrekk ved organisasjonen (Dutton & Durich, 1991, s. 547). Hatch og Schultz tar utgangspunkt i Meads (1934) ideer om "I" og "Me" i sin dynamiske organisasjonsidentitetsmodell (figur 1) (Hatch & Schultz, 2002, s. 995).



Figur 1. Dynamisk organisasjonsidentitetsmodell av Hatch, M.J. & Schultz, M., 2002, The dynamics of organizational identity, *Human relations*, Vol. 55(8), s. 995), (<https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>), Copyright 2002 ved Tavistock Institute

Med utgangspunkt i Meads “me” og “I” så forklares begrepet organisasjonsidentitet som en dynamikk mellom image og kultur. Organisasjonens image forklarer de som synet på organisasjonen som “eies” av organisasjonens andre - altså eksterne interessenter. “Me” er nødvendigvis ikke det eksakte bilde de andre har, men det organisasjonens medlemmer antar at de har (Hatch& Schultz, 2002, s. 995).

“I” er derimot noe organisasjonens medlemmer er uvitende om ellers ville det vært en del av “me”. “I” reflekterer organisasjonskulturen som delvis er ubevist, og her er det implisitt et sosialt aspekt. Det inngår her et dypere lag av mening, verdier, tro og antagelser som er felles i gruppen (Hatch& Schultz, 2002, s. 996). Organisasjonsidentitet påvirkes av hvordan andre ser organisasjonen utenfra, mens kulturen nødvendigvis ikke gjør det. Kulturen kan påvirkes gjennom at organisasjonens identitet påvirkes, ifølge Hatch& Schultz (2002). Identitet er ikke bare en speilingsprosess, men også selvundersøkelse. Siden det er et dynamisk prosessperspektiv så er det også noe som foregår over tid.

Gioia, Schultz og Corley (2000) utviklet en prosessmodell for å beskrive forholdet mellom organisasjonsidentitet og det konstruerte eksterne image. Deres hovedpåstand er at organisatorisk identitet er relativt dynamisk (Gioia et.al, 2000, s. 70). Hvordan vurderer organisasjonens medlemmer egen organisasjon, og matcher dette med hvordan vi tror andre ser oss eller ikke? Justeringer her kan styrke organisasjonens identitet, mens avvik i oppfatning fører til behov for meningsskaping om hvordan vi skal tolke eller reagerer på denne ulikheten. Organisasjonens identitet har en dobbel natur som inneholder både språk og meninger. Som følge av dette vil

endring av organisasjonsidentitet kunne framstå både gjennom endring av “merkelappen” på hva som beskriver oss som organisasjon f.eks “vi er et innovativt selskap”. Det kan også framstå gjennom endring av meningen av hva som ligger bakenfor denne merkelappen (Corley& Gioia, 2004, s. 176-177).

### 2.1.2 Den sosiale gruppen og identitet

Det er aktuelt for studien å ha fokus på organisatorisk identitet som en gruppes delte erkjennelser og atferd. Sosial identitet gjør gruppeatferd mulig der man ser seg selv og andre som medlemmer av samme gruppe- som en del av inn-gruppa (in- group). De som utgjør de andre er ut-gruppa (out-group). Medlemmer av samme sosiale kategori utgjør et “oss” og gir et grunnlag for lederskap. Det handler om hva “vi” har felles og hva som gjør “oss” forskjellige fra de andre. Hogg et al. (2012) viser i at folk er mer mottakelig for lederskap fra dem som er prototypisk for en bestemt gruppe (Haslam et. al, 2022, s. 2-3). Mennesker er ofte ikke villig til å gi fra seg en identitet som har representert et sterkt felleskap for gruppa i fortid. Studier har vist at motstand mot endring er større der medlemmene identifiserer seg i stor grad med en angitt gruppe i organisasjonen i forkant (Jetten et. al., 2010, s. 147). En slik gruppe kan være kollegagruppa, ledergruppa, faggruppa eller liknende.

## 2.2 Organisatorisk tid

Tid brukt i denne sammenheng, i forhold til organisering, er et komplekst begrep. Hernes (2022) har presentert et rammeverk hvor han ser på fire ulike dimensjoner av tid. Det første er tid som “experience”; oversatt til norsk kan dette tolkes både som erfaring og opplevelse (Hernes, 2022, s. 49). Det betyr at tid handler om de følelser og antagelser som man opplever i øyeblikket eller som man har med seg gjennom tidligere erfaringer. Gjennom tid så akkumuleres enkeltstående opplevelser og blir til erfaringer vi har med oss videre (Hernes, 2022, s. 45). Dette viser seg å være svært aktuelt for min studie.

Den neste dimensjonen handler om tid som praksis. Ifølge Hernes (2022) omfatter det hvordan aktivitet utgjør tid. Mye av den daglige aktiviteten i en organisasjon gir mål på tid uten en kronologisk måling på tiden aktiviteten tar i timer eller minutter. Det er et komplekst mønster som gir en opplevelse av tid. Fortolkningen av praksis kan også være en fortolkning av tid. Det betyr at vi fortolker praksis i organisasjonen på bakgrunn av hvordan dagens praksis strekker seg ut i fortid eller framtid. Det kan være at tidligere hendelser eller forventede hendelser i framtiden gjør noe

med hvordan man praktisk opererer i nåtiden. Alternativt finner man også i en organisasjon at praksis sprer seg fra en person i organisasjonen til en annen, eller fra et nivå av organisasjonen til neste (Hernes, 2022, s. 75-76).

Tid som hendelse omhandler spørsmålet: Hvordan vet vi at en hendelse har skjedd? Det vet vi jo egentlig ikke før vi fortolker det som skjedde i ettertid. Det er i ettertid det blir den hendelsen. Hendelser oppstår fra pågående praksis (tid som praksis) og det henger derfor tette sammen med tid som hendelse. Hvordan vi ser ulike hendelser er viktig for forståelsen av kontinuitet og endring i organisasjonen. Hvordan en hendelse i nåtid formes, er avhengig av hvordan vi kopler ulike hendelser i fortid og framtid sammen. Hendelser er her fenomener som kan beskrive kollektive handlinger og strukturer som skaper identitet og former prosesser (Hernes, 2022, s. 81- 83). Figur 3 viser en oversikt over flere av de viktigste hendelsene i kommunesammenslåingsprosessen.

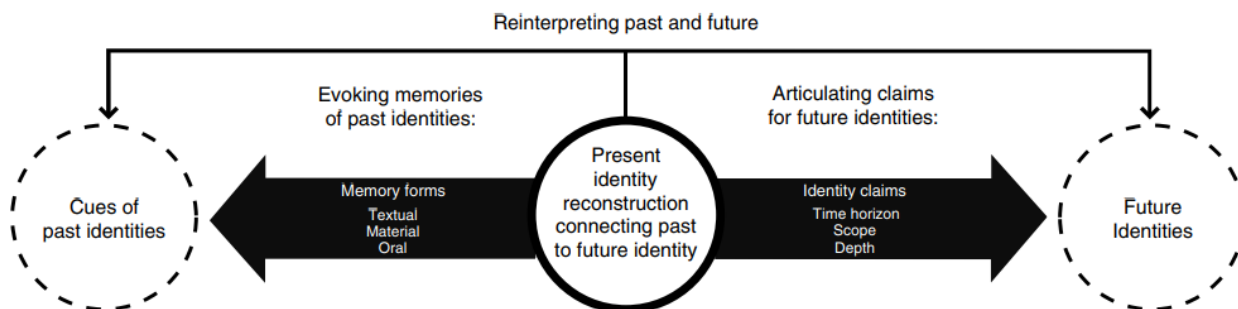
Latour (1990) argumenterer for at materialitet holder samfunnet sammen. Den lineære klokketiden er den som måles. Vi kan strukturere tid og formatere tid i maler. Måling av tid vil være spesielt viktig i krisetider der man kan oversette det standardiserte fra en kontekst til en annen. Dette omtaler Hernes som tid som ressurs (Hernes, 2022, s. 100). I løpet av kommunesammenslåingen så produseres det flere foreløpige tidsplaner eller milepælsplaner som viser en oversikt over hva som skal skje på hvilket tidspunkt framover i tid.

### 2.2.1 Tidens påvirkning på organisatorisk identitet

De fire dimensjonene som er forklart over, fungerer som fire poler som prosesser utvikler seg rundt. Disse prosessene krysser også hverandre (Hernes, 2022, s. 111). De ulike dimensjonene påvirker hverandre så de endres i samspillet. Gjennom erfaringer kopler vi fortid og framtid sammen gjennom aktivitet utført i nåtid (Hernes, 2022, s. 123).

“Temporality” er definert som et pågående forhold mellom fortid, nåtid og framtid. Dette blir spesielt relevant når aktører i organisasjonen kommer med påstander om hvem de er og hvem de kommer til å bli som organisasjon (figur 2) (Schultz & Hernes, 2013, s. 1).



**Figure 1 The Relationship Between Past, Present, and Future in Identity Reconstruction**

Figur 2: The relationship Between Past, Present and Future in Identity Reconstruction fra Schultz, M og Hernes, T, 2013, *A Temporal Perspective on Organizational Identity*, *Organization Science*, Vol.24, No. 1, s.10, (<https://dx.org/10.1287/orse.1110.0731>)

Denne modellen til Schultz og Hernes (2013) ble laget i forbindelse med deres studie av Lego. Der de ser på hvordan en organisasjon fornyer sin organisasjonsidentitet (Schultz & Hernes, 2013, s. 1). I min studie er det ikke snakk om en fornying eller rekonstruksjon, men er sammenslåing av tre organisasjonsidentiteter. En organisasjons narrativ skaper en struktur for at vi kan forstå på vår reise gjennom tiden (Hernes, 2022, s. 134-135). Det kan hjelpe til med å skape en sammenheng mellom fortid, nåtid og framtid som gir mening. Utfordringen ved denne sammenslåingen er at tre, ulike narrativ på en meningsfull måte skal slås sammen til ett. Hatch og Schultz (2017) viser i sin studie av Carlsberg hvordan historien fornyes brukes for retning inn i framtiden (Hatch & Schultz, 2017, s. 657). Gjennom felles narrativ så vil man kunne oppnå oppslutning fra organisasjonens interne og eksterne interessenter om felles mål eller retning for framtiden til organisasjonen. Her er også meningsskaping sentralt.

I studier av hvordan man personlig identifiserer seg med organisasjonens narrativ så finner man et spenn mellom full identifikasjon, stor ambivalens eller avstand. Thornborrow og Brown (2009) fant i en studie av fallskjermssoldater at identiteten til soldatene handlet om det idealiserte heltebilde av troppen, Mens en annen studie av Costas og Flemming (2009) viste at ansatte i et firma hele tiden søkt å distansere seg fra ledelsen ved å omfavne narrativ som var kritiske til ledelsen i firma. Dette på tross av at de ansatte selv innså at deres antatte sanne narrativ var urealistiske (Gabriel, 2015, s. 283). Negative erfaringer i fortiden kan være en årsak til at de ansatte velger å holde på sin fortolkning.

Howard- Greenville et. al. (2013) mener at erfaringer og emosjonell involvering kan forme identitetsforståelsen. Gjennom tiden vil følelser kunne være styrende for hvordan for eksempel endringer gir mening. De finner i sin studie hvordan tidligere identitet blir meningsfulle for nye generasjoner blant annet via symboler og ressurser som driver dagens identitet framover i tid. Felles erfaringer vil kunne knytte deltakere sammen i en symbolsk fortid, mens nye erfaringer gjenoppbygger og lager fellesskap. Det er en kjede med felles opplevelser som fører til delte følelsesmessige erfaringer, og gjennom fortid, nåtid og forventet framtid skapes en felles identitet (Howard-Greenville et. al., 2013, s. 132).

## 2.3 Organisasjonsidentitet i endring

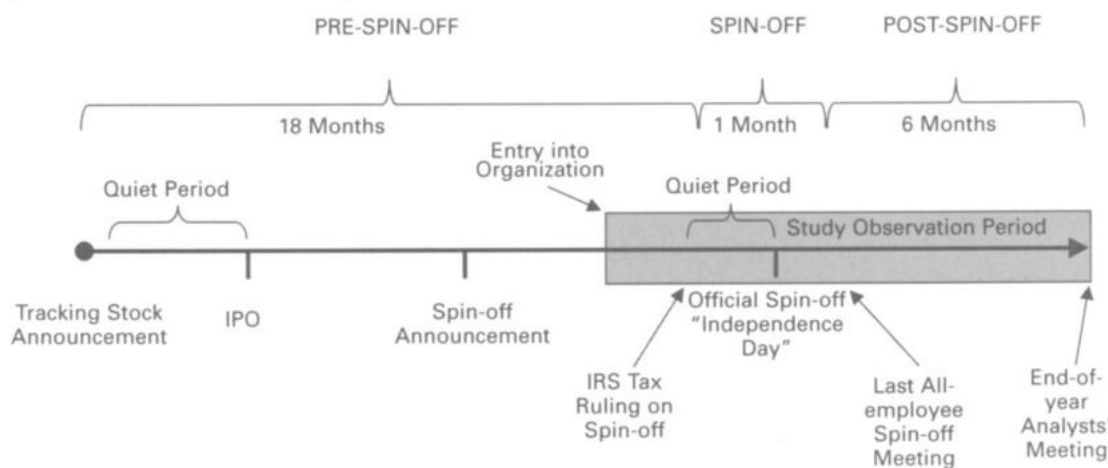
Ved en organisatorisk endring så møter vi det ukjente og det skaper tvetydighet (abiguities) ifølge studien til Corley og Gioia (2004). Denne tvetydigheten gjør det vanskeligere for medlemmer å finne mening i hvem vi er som organisasjon. Det kan føre til ønske om å forsøke å løse endringen raskt fordi vi blir ukomfortable. Behovet for å ha en klarhet i hvem vi er som individ, men også som organisasjon er sterkt (Corley& Gioia, 2004, s. 173) Toppledere kan utnytte usikkerheten som oppstår ved å destabilisere de eksisterende fortolkninger av organisasjonsidentitet og skape en mening til den alternativ fortolkning som lederne foretrekker. Dette kaller Gioia og Chittipeddi for “sensegiving” og de mener det handler om at noen forsøker å påvirke andre på en slik måte at for eksempel en organisasjonsendring gir mening for dem (Gioia& Chittipeddi, 1991, s.443). Weick (1979) framhever at vi bare over tid, ved å se retrospekt på opplevelsene, vil vi bli oppmerksomme på at den progressive endringen har forekommet i organisasjonen (Gioia et.al, 2000, s. 72-73) og dermed vil selve meningskapingen (“sensemaking”) foregå i ettertid av en hendelse.

Endringer er ofte assosiert med stress. Haslam et. al. (2005) fant i en studie at høyere sosial identifikasjon var assosiert med lavere grad av rapportert stress. Dette var funn både blant en gruppe pasienter som var i rekovalens etter hjertekirurgi og en gruppe arbeidstakere som opplevde jobbrelatert stress. Det tolket de som at støtte ved å være en del av en gruppe, altså ha en felles identitet, kan redusere stress (Jetten et. al, 2010, s. 145). Endringer kan føre til følelsen av tap av identitet, også der man føler felles identitet med en gruppe. En ny identitet f.eks ved en sammenslåing kan gi en ny følelse av tilhørighet, men hvis folk er uvillige eller ikke i stand til å ta den nye identiteten så kan de bli i fortiden og ikke tilpasse seg det nye rundt dem. De som

identifiserer seg sterk med den gamle tilhørigheten kan ha mye motstand mot å gå inn i det nye (Jetten et. al, 2010, s. 147).

Corley og Gioia så i sin studie (2004) på hvordan usikkerhet i en organisasjonsendringsprosess gjorde det vanskelig for medlemmene å skape mening om hvem de var som organisasjon. Dette skjedde spesielt hvis den tradisjonelle forståelsen av hva som definerte dem som organisasjon forvant. De viser til at i pre- spin off perioden så oppsto det en periode som trigget identitetstvetydigheten (ambiguity). Dette overlappes av en periode med identitetstvetydighet som varer ut i post-spin-off perioden. Samtidig i spin- off perioden så opplever organisasjonen i studien en periode som bærer preg av overbelastning og spenninger som førte til at ansatte ikke var motivert for oppgaven. Det gav rett og slett ikke mening for dem. Lederes respons på dette er å skape mening ved å bygge bilde “av hvem man ønsker å være som organisasjon” (Corley & Gioia, 2004, s. 187). Figur 3 viser oversikt over tidslinjen i Corley og Gioias studie.

**Figure 1. Timeline of Bozkinetic's spin-off.**



179/ASQ, June 2004

Figur 3: Timeline of Bozkinetic's spin-off av Corley, K.G og Gioia, D.A, 2004, Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49(2), s. 179

Clark et.al. (2010) gjorde er studie på en fusjonsprosess mellom to helseorganisasjoner. I denne prosessen så ser man at de to organisasjonene som fusjonerer i en periode har en overgangsidentitet som begge organisasjonene slutter seg til. Denne overgangsidentiteten er med på å skape mening. Perioden rett før sammenslåing er også her preget av usikkerhet og identitetstvetydighet. En overhengende bekymring er om den ene av organisasjonene ville dominere den andre slik at det bærer mer preg av oppkjøp enn fusjon. Det er også en balansegang mellom å være både konkurrent og snart samme organisasjon. De finner også krefter som jobber for å forsinke eller hindre

identitetsendring. Det handlet blant annet om at organisasjonene rett før sammenslåing hadde et sterkt fokus på deres nåværende identitet og hvor ulike de er den andre organisasjonen (Clark et.al.,2010, s. 416-420).

I en annen studie så Van Knippenberg et. al på hva som skjedde etter en sammenslåing (merger). De undersøkte i hvor stor grad medlemmene fortsatt ville identifisere seg med organisasjonen og hvilke faktorer spilte inn på om de gjorde det. De fant at noen organisasjoner dominerte sammenslåingen og andre ble dominert. Både behov for sammenslåing og størrelse på organisasjonen spilte en rolle for utfallet av dette. Noen organisasjoner hadde høyere status enn andre i sammenslåingsprosessen og fikk oftere større påvirkning på resultatet. Medlemmene av disse organisasjonene identifiserte seg oftere med den sammenslåtte organisasjonen (Van Knippenberg et. al., 2002, s.248).

Jeg vil senere i oppgaven vise en oversikt over tidslinjen i min studie (figur 4). Der har jeg tatt med de hendelsene jeg mener hadde størst betydning for endringsprosessen. Noe skapte mening for noen, men kanskje ikke for andre.

## 2.4 Organisasjonsidentitet og materialitet

En kommune er en svært stedstilknyttet organisasjon. Kommunen er selve stedet og alle personene som bor eller jobber i kommunen må forholde seg til det. I sin studie av Track Town, USA, viser Howard-Greenville og kollegaer til at spesielt organisasjoner, som inkluderer de som bor i regionen til sin serviceproduksjon, vil ha nytte av å være lokalisert i et område med sterk stedsidentitet (Howard-Greenville et al., 2013, s. 133). Mye av fokuset på identitet innenfor organisasjon og ledelse har vært på identitetskonstruksjon og opprettholdelse, men det har vært lite fokus på betydningen av det stedet hvor ting skjer. Og hva den sosiale meningen av stedet har å si for organisasjonsidentitet. Steds-identitet handler om den personlige tilknytningen til et sted, som for en person eller en organisasjon gir mening og forankring. Dette innebærer hvordan identitet kan formes og opprettholdes ved bestemte lokaliteter eller historiske forhold. Hvis identitet handler om “hvem vi er” så er dette ofte tett relatert til “hvor vi er” (Grey & O’Toole, 2018, s. 206-207).

Sammenhengen mellom rom, makt og identitet, og hvordan dette formidles gjennom symboler er noe av det Monnet (2011) har sett på i sine studier. Han sier at et sted må ses som symbolsk når det

betyr noe for en gruppe individer på en slik måte at det også gir gruppen identitet. Symboler i denne sammenheng kan være for eksempel en bygning, en statue eller en mynt. Det konkrete kommuniserer allikevel noe uhandgripelig som for eksempel et verdisyn, en ide eller en følelse. En symbolsk plass vil ikke ha samme mening for alle grupper og heller ikke samme mening gjennom tiden. Et rådhus eller kommunehus vil representere et symbolsk sted. Det vil også i være et sted som er et symbol for makt. Monnet viser til Soja (1996) når han skriver at i USA så er Civil Centre et stort symbol på makt i byene (Monnet, 2011, s. 14). Et Civil Centre vil kanskje inneholde rådhus, et kulturhus og liknende og er konstruert for å være et samlingspunkt for befolkningen og de som bestemmer i området.

## 3 Metode

I det følgende kapittel vil valg av forskningsdesign og behandling av empiriske data bli redegjort for. Valg av metode henger tett sammen med valg av problemstilling.

### 3.1 Valg av forskningsdesign

I denne studien er det benyttet et kvalitativt forskningsdesign. Det er en enkeltcasestudie, men kommunene i studien er nødvendigvis ikke helt unike, så enkelte funn kan være overførbare. Kvalitative studier kan ifølge Repstad (2019) gi et godt grunnlag for å studere utviklingsløp over tid slik som i denne casen. Med kvalitative metoder fås et mer direkte bilde av relasjoner, følelser og sosiale prosesser i organisasjonen (Repstad, 2019, s. 24). Studien ser på opplevelsen av felles identitet og de relasjonelle og sosiale prosessene er viktige.

Mange vil mene at man ikke kan generalisere ut fra en enkelt case, men at man må samle inn data fra et bredere utvalg hvis man finne eller lære noe nytt som kan ha betydning utover den ene casen. Dette synet utfordrer Gioia. Han mener at en sosial verden er en verden fylt med mening og at de som jobber i en organisasjon er kunnskapsrike. De vet ikke bare hva de gjør, men også hvorfor de gjør det (Gioia, 2021, s.22). Gjennom både dokumentanalyse og analyse av intervjuer, korte møter i hverdagen og samtaler så har jeg forsøkt å fange opp føringer, opplevelser og fortolkninger av prosessen med kommunesammenslåingen.

Analysen av data og utviklingen av en datastruktur i dette prosjektet bygger på Gioia Methodology som igjen tar utgangspunkt i Grounded Theory (Magnani & Gioia, 2022, s. 1). Metoden er ikke gjennomført til minste detalj, men mer benyttet som et utgangspunkt for å finne en struktur på data i analysedelen.

### 3.2 Forskerrollen

Forskeren er ikke verdiløs, men farget av er forforståelse på bakgrunn av egne erfaringer, verdisyn, kunnskap og holdninger. Det krever at forskeren må være svært bevisst i rollen. I dette tilfelle er jeg ansatt i organisasjonen jeg studerer og får derfor en dobbelt rolle. Forsker man på egen organisasjon så er man allerede sosialisert inn i denne organisasjonen, og kanskje legger man ikke merke til det samme som en utenfra ville lagt merke til. På den andre siden vil man i kraft av å være ansatt i

organisasjonen ha tilgang på data som andre utenfra ikke så lett får tilgang til. Forholdet jeg har til fenomenet jeg studerer fra før, vil også ha noen å si for fortolkningen (Alvesson, 2009, s. 162-163) Jeg har forsøkt å være bevisst problemstillingen rundt nærhet og distanse gjennom dette prosjektet. Selv om jeg ikke er verdinøytral så har jeg heller ikke hatt sterke negative følelser rundt sammenslåingen. Både som innbygger i Skogholt og ansatt i Havgrund var jeg positiv til at kommunesammenslåing skulle finne sted. Jeg var ansatt i organisasjonen i perioden, men hadde ingen annen rolle inn i prosessen enn vanlig ansatt.

### 3.2.1 Etske betraktninger

I utgangspunktet var det ikke grunn til å tro at data som kom fram i datainnsamlingen skulle være spesielt sensitive, men allikevel viste det seg å være nødvendig til å trygge informanter på at data ville være anonymisert. Derfor ble all informasjon som kan gjøre det enklere å identifisere enkeltinformanter fjernet. Det vil si at det er en lav detaljgrad på informasjon om informanten. Kommunene i prosessen er anonymisert, men vil kunne gjenkjennes av de som kjenner til prosessen med årstall og liknende. Det er ikke bevisst lagt inn feil i data (Jacobsen, 2018, s. 50). Siden metoden for analyse benyttet i oppgaven krever at 1. ordens konsepter er tett på rådata, så kunne jeg ikke love full konfidensialitet, men anonymitet (Gioia et. al, 2012, s. 19).

Empati er av enkelte fremstilt som er sentral egenskap hos kvalitative intervjuere. Min bakgrunn fra klinisk arbeid som helsepersonell gjør at jeg har vært litt ekstra oppmerksom på etiske utfordringer rundt dette. Gjennom erfaring kan man skape kontakt å bryte gjennom informantens forsvarsmur, og dermed komme inn i på temaer informanten i utgangspunktet ikke ønsker å snakke om. På den andre siden kan man som intervjuer også være altfor empatisk å kun stille spørsmål som setter informanten i et fordelaktig lys (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 109).

## 3.3 Innsamling av data

Data til dette prosjektet er innhentet gjennom analyse av ulike skriftlige kilder, gjennom intervjuer og samtaler. I tillegg har enkelte uttalelser som er tatt med, oppstått spontant gjennom det daglige arbeidet i organisasjonen.

Proessen med å samle inn data beskrives nærmere i dette delkapittelet. Tabell 1 og 2 gir til sammen en oversikt over den totale datamengden.

### 3.3.1 Utvalg av dokumenter

I studien er det benyttet ulike metoder for innsamling av data. Siden jeg har studert egen organisasjon så har tilgangen til data vært omfattende. Det betyr at det er gjort noen avgrensninger. Nye Havgrund kommune har en nettside som har samlet mye av dokumentasjonen som omhandler kommunesammenslåingen. Dette innebefatter blant annet referater, møteinnkallinger og vedlegg som er sendt ut til behandling politisk i ulike utvalg. Der finnes også informasjon som er gitt til ansatte i perioden i form av nyhetsbrev. Nettsiden er gjennomgått og lest, men ikke alt datamateriale er analysert. Det ble gjort et utvalg av det som ble vurdert som det mest sentrale. Kommunens HR avdeling, som var svært sentrale i kommunesammenslåingsprosessen, var nyttige å konsultere inn i denne utvelgelsen. De bidro til å hjelpe til i avgrensingen. Av kommunens arkiv ble derfor samtlige nyhetsbrev til ansatte, i tillegg til alle innkallinger og protokoller til Fellesnemda inkludert i undersøkelsen. Forhandlingsutvalgets utredning ble tatt med som bakgrunnsmateriale.

Fellesnemda ble bestemt nedsatt i forhandlingsutvalgets utredning i desember 2014. Det var det politiske overordnede organet for selve sammenslåingen med et mandat om å blant annet etterspørre og avklare alle prinsipielle forhold for kommunesammenslåingen. Selv om de tre kommunene hadde et selvstendig ansvar for sin ordinære drift fram til 1. januar 2017, skulle alle forhold som kunne ha betydning for den nye kommunen først drøftes i fellesnemda. Fellesnemda hadde også et spesielt ansvar for å vurdere saker som kunne ha økonomiske konsekvenser for den nye kommunen og de skulle ansette prosjektleder for sammenslåingen (Forhandlingsutvalgets utredning, des. 2017).

Siden organisasjonsidentitet også kan være påvirket av hvordan andre ser organisasjonen, så inkluderes også et utvalg artikler fra lokalavisen. Avisens lokaler og flesteparten av leserne var lokalisert i Havgrund kommune, men avisen dekket også de nærmeste kommunene før sammenslåingen. Det betyr at mange av de respektive kommunenes interessenter, både innbyggere og ansatte, hadde tilgang på det som ble skrevet her. I utgangspunktet ble det søkt i arkivet til den lokale avisa med søkeord "kommunesammenslåing". Søket fikk 405 treff. Oversikt over treff ble gjennomgått to ganger. Identitet er et begrep som rommer mye. Det har derfor vært nødvendig og hele tiden forsøke å avgrense hva som hører inn under. For å få litt oversikt i starten, laget jeg en matrise (se vedlegg 1) basert på figur 1 og 2. Denne ble benyttet for å velge ut de artiklene som ble inkludert i studien. Det endte med at 26 artikler ble tatt med.



Tabell 1: Data fra dokumenter:

Type dokument	Utgitt	Refereres som:
Nyhetsbrev til ansatte	Fra januar 2015 til mai 2017 Totalt 18 stykker	Nyhetsbrev mnd. og år
Innkallinger og protokoller fra Fellesnemda	Fra februar 2015 til oktober 2016 Totalt 54 stykker	Fellesnemda, dato
Oppslag i lokalavisa med søkeord kommunesammenslåing	Fra 24.12.14 til 14.05.20 26 artikler inkludert	Lokalavisa, dato
Forhandlingsutvalgets utredning	Desember 2014	Forhandlingsutvalgets utredning des. 2014

### 3.3.2 Samtaler og intervjuer

Ganske tidlig i prosessen ble det gjennomført fire ikke strukturerte samtaler med to ledere og en medarbeider som hadde vært svært involvert i sammenslåingsprosessen. Det ble ikke tatt lydopptak fra disse samtalene, men det ble skrevet referat i stikkordsform underveis i samtalen. Samtalene var av varighet fra i underkant av en time til to timer. Den første samtalen var en ganske kort innledende samtale på Teams med en medarbeider. Der jeg fikk tips om hvem det kunne være nyttig for meg å intervju. De andre samtalene ble gjennomført på møterom eller kontor hos dem jeg snakket med. En av disse ble det gjennomført to samtaler med.

De jeg snakket med var informert om at jeg jobbet med å innhente materiale til masteroppgave. Jeg opplevde en ærlig og fortrolig tone i disse samtalene. Noe intervjuguide var ikke ferdig bearbeidet da disse samtalene ble gjennomført, men med utgangspunkt i vedlegg 1 så ble noen spørsmål testet ut i samtalene. De som fungerte ble tatt ut til intervjuguiden (vedlegg 2) og videre bearbeidet. Samtalene gav meg bedre oversikt innblikk i sammenslåingsprosessen.

Utvelgelsen av personer til samtaler og intervjuer var med utgangspunkt i snøball metoden (Jacobsen, 2015, s. 183). De jeg snakket med anbefalte meg andre jeg kunne kontakte. Til slutt hadde jeg en oversikt med ti navn. Ut fra denne gjorde jeg et utvalg.

De utvalgte til intervjuer var personer som hadde lederposisjoner for ansatte, prosjekt, fagforbund eller fag i sammenslåingsprosessen. Det ble vektlagt at å finne informanter som hadde opplevd endringer i form av flytting, eller å få nye medarbeidere flyttende inn i avdelingen. Det var også et kriterium at de fortsatt var ansatt i kommunen, og at utvalget av informanter representerte alle de tre opprinnelige kommunene. Det endte opp med at to av de som ble intervjuet tidligere hadde vært

ansatte i Skogholt kommune, to hadde vært ansatt i Sjøjord kommune og en av de som ble intervjuet, i tillegg til de tre jeg hadde tidlige samtaler med, kom fra Havgrund kommune.

Gjennom en periode på 1 måned ble det gjennomført fem semi-strukturerte intervjuer som ble tatt opp på bånd og transkribert. Det var på forhånd søkt Forskningsrådet om tillatelse til å ta opptak, og informantene underskrev på et samtykke. De kunne når som helst trekke dette samtykket.

Intervjuguide ble benyttet veiledende og besto av seks spørsmål samt noen hjelpespørsmål (se vedlegg 2). Under intervju ble det lagt opp til at informanten i størst mulig grad skulle snakke fritt. Dette for å få tak i informantens sammenhengende i historie og hvilke elementer de koplet sammen i denne. Årsaken til at dette ble vurdert som viktig var aspektet rundt temporalitet og opplevelsen til informanten om hvordan fortid, nåtid og framtid var koplet sammen. Intervjuene ble transkriberte fortløpende slik at et intervju var ferdig transkribert før neste ble gjennomført. Dette var fordi jeg ønsket å lære av intervjuene etter hvert som jeg hadde gjennomført dem, og benytte lærdommen inn i neste. Intervjuene ble gjennomført på informantens eller intervjuerens kontor. Det var opp til informanten å velge plassering.

I tillegg inkluderte jeg data som oppsto spontant i det daglige arbeidet i organisasjonen. Noen ganger ble kommunesammenslåingen et samtaleemne blant annet gjennom at noen spurte om tema for oppgaven min. Et tilfeldig utvalg av ledere og medarbeidere delte spontant deres opplevelser fra sammenslåingsprosessen. Et kort referat ble skrevet ned i et skjema samme dag som noen hadde delt interessant informasjon eller nye perspektiver. Noen uttalelser kom helt spontant uten at det var innledet en samtale på forhånd. Denne delen av datainnhentingene pågikk i 3 måneder.

*Tabell 2: Observasjoner, intervjuer og samtaler:*

Type	Tidspunkt	Dokumentasjon	Tidsbruk/antall	Refereres som:
Samtaler	Fra oktober til desember 2022	Referatført i stikkordsform	5,5 timer/4	(samtale med)
Semi-strukturte intervjuer	Januar til februar 2023	Lydopptak og transkribert.	4 timer 18 min. /5	(informant 1-5)
Ikke planlagte møter i daglig arbeid	November 2022 til januar 2023	Referatført samme dag- kort sitat	Gjennom daglig arbeid/8	(uttalelse av)

### 3.4 Dataanalyse

Alle dokumentene som er med i tabell 1, med unntak av Forhandlingsutvalgets utredning, ble lagt inn i Nvivo. Årsaken til at Forhandlingsutvalgets utredning ble holdt utenfor er at dette politiske dokumentet er produsert med den hensikt å initiere til sammenslåing. Det utgjør grunnlaget avgjørelsen for kommunesammenslåingen ble tatt på og kom derfor i forkant av prosessen. I tillegg ble nyhetsbrev og artikler fra lokalavisa satt opp i en oversikt i excel i rekkefølgen etter dato de var utgitt. Dette fordi jeg i Nvivo ikke fikk en god nok kronologisk oversikt. Disse dokumentene omtalte de viktigste hendelsene i prosessen og det gav en oversikt hvilke saker man var opptatt av til de ulike tidspunktene. Denne oversikten ligger som vedlegg 3. Det er denne oversikten som er utgangspunkt for tidslinjen over sammenslåingsprosessen (tabell 3) som forklares nærmere i kapittel 4.1.

Første koding av dokumentene ble gjennomført etter samtalene, men før intervjuene. I denne første runden tok jeg med sitater som viste til blant annet: utvikling og framdrift i sammenslåingsprosessen, hvem som bestemte hva, uttalelser om opplevelsen av identitet, kultur, likheter og ulikheter, ting som var typisk for de tre opprinnelige kommunene, graden av medvirkning i de ulike kommunene. Det ble mange kategorier. Litt senere i prosessen ble kategoriene delt inn i tidsperiodene som vist i figur 3 og sitater ble lagt inn etter når de var utgitt.

Etter denne første runden med koding ble intervjuene gjennomført, transkribert og kodet. Referat fra samtaler og uttalelser jeg hadde skrevet ned ble også kodet sammen med intervjuene. Dette ble også lagt inn i Nvivo, men som eget prosjekt. Årsaken til det var noen tekniske utfordringer med Nvivo. I tillegg var det en tanke om at det var enklere å se forskjeller mellom det som var uttalt i tiden sammenslåingen skjedde og det som var opplevelser i ettertid.

Gjennom hele prosjektet så ble valg av neste steg tatt basert på en forståelse av prosjektet ut fra hva som er gjort tidligere. I en slik prosess er det mindre viktig hvor man starter. Det som betyr noe, er framdriften i det analytiske arbeidet ut fra neste steg, og dette er et resultat av hva som har blitt gjort tidligere. Kodene i seg selv er ustabile og det er aktiviteten og koblingen til teori som er med på å gi dem mening (Locke et. al, 2022, s.162+179). I tillegg så er kodingen farget av forskerens fortolkning av både 1. ordens konseptene og forståelse av teorien.

Tidlig i analysen var det mange kategorier og det var vanskelig å finne mening i materialet.

Prosessen var på et sted som Gioia et. al. beskriver som "I'm lost" (Gioia et al. 2012, s.20). Nye søk

i litteratur ble gjort, og en ny oversikt over begrepet organisasjonsidentitet innledet en ny runde med koding av rådata. For å få litt bedre systematikk på datafremstillingen så ble Gioia methodology med 1. ordens konsepter, som deles inn i 2. ordens temaer, valgt som struktur. 1. ordens tema er forskers utvalgte sitater fra rådata. Disse koples til teori i 2. ordens temaer. I 2. ordens temaene vises forskerens fortolkning av hva 1. ordens konseptene handler om. 2. Ordens tema ble igjen samlet i samlende dimensjoner. Disse samlende dimensjonene er også 2. orden (Gioia, 2021, s. 25), men gjennom disse fortelles historien eller et narrativ som er utgangspunktet for diskusjonsdelen. Dette er vist i oppgavens funndel i tabell 3 til 5 og her er data fra tabell 1 og 2 blandet. Først delte jeg data fra tabell 1 og 2, men fant ikke at det gav noen mening.

I utvelgelsen av data ble sitater fra de jeg snakket med som støttet opp under funn i dokumentene ble tatt med. I tillegg la jeg vekt på uttalelser som sa noe mer enn dokumentfunnene, som sa noe om fortolkningen og hva som i ettertid har vært følelsesmessig sterkt for informanten i forhold til opplevelsen av felles organisasjonsidentitet. Særegne ord og uttrykk samt opplevelser av særtrekk ved de ulike organisasjonene før sammenslåingen ble også tatt med. Fra dokumentene har jeg lagt spesielt vekt på sitater fra ledere, politikere og andre som hadde en viktig stemme inn i sammenslåingsprosessen. Spesielt de uttalelsene som sier noe om hvem vi er, men kanskje aller mest om hvem vi skulle bli. Noen funn sier noe om utfordringer som for eksempel ledelsen eller andre opplever under sammenslåingen. Dette er hendelser som i ettertid kan ha påvirket utfallet av følelsen av at alle er inkludert. Uttalelser rundt slike oppfatninger er tatt med. Slike data refereres altså som 1. ordens konsepter i oppgavens funndel (se tabellene 3,4,5) og er lagt inn som direkte sitater. I videre analyse har jeg tatt meg større frihet til å finne ut hva dette egentlig handler om ved å kople opp rådata fra informanten til aktuelle teoretiske temaer som er presentert i kapitel 2. Mål med dette er å forsøke å sette teoretiske begrep på hvilket fenomen vi opplever eller observerer her (Gioia et. al, 2012, s. 20). Dette krevet at data ble satt i en mer strukturert sammenheng med bakgrunn i teori. Hele kodingsprosessen har vært preget av iterasjon (Locke et. al, 2022). En sirkulær gjentakende prosess med analyse, implementering av data eller ekskludering av data, tolke, teste ut mot teori, evaluere, planlegge videre i nye runder igjen og igjen. Hele tiden med litt bevegelse og utvikling i en retning til man har en rød tråd.

## 3.5 Forskningskvalitet

Åpenhet er et viktig for studiens troverdighet (Jacobsen, 2015, s. 247). Gjennom dette prosjektet og presentasjonen av det så har jeg forsøkt å være tro mot innsamlet data, men samtidig vil mine fortolkninger, holdninger og verdier farge analyseprosessen og tolkningen til endelig resultat.

### 3.5.1 Reabilitet

Informanter har i stor grad fått fortelle sin historie, men jeg har kommet med spørsmål og kommentarer i løpet av intervjuet. Valg av sted for intervju har jeg latt være opp til informantene å avgjøre og jeg har kommet til dem der de har ønsket det. To stykker ønsket at intervjuet skulle gjennomføres på mitt kontor. Alle jeg har avtalt samtale eller intervju med, har vært kjent med at bakgrunnen for møte er å skaffe data til denne oppgaven. De jeg har snakket med gjennom daglig arbeid har derimot ikke alltid vært kjent med at det de har uttalt har vært interessant for meg i denne sammenhengen. Data er forsøkt nedtegnet så tett på det som faktisk er uttalt som mulig. Her er det forskjell på om møtet er referatført eller transkribert. Referatene har fanget opp mindre detaljer og nyanser. Jeg har opplevd til dels sterke følelser fra noen av mine respondenter. Når man tolker andres følelser så vil det alltid være nettopp det- en fortolkning. Jeg har likevel valgt å ta det med da jeg mener det gir en viktig dimensjon til dataene.

### 3.5.2 Validitet

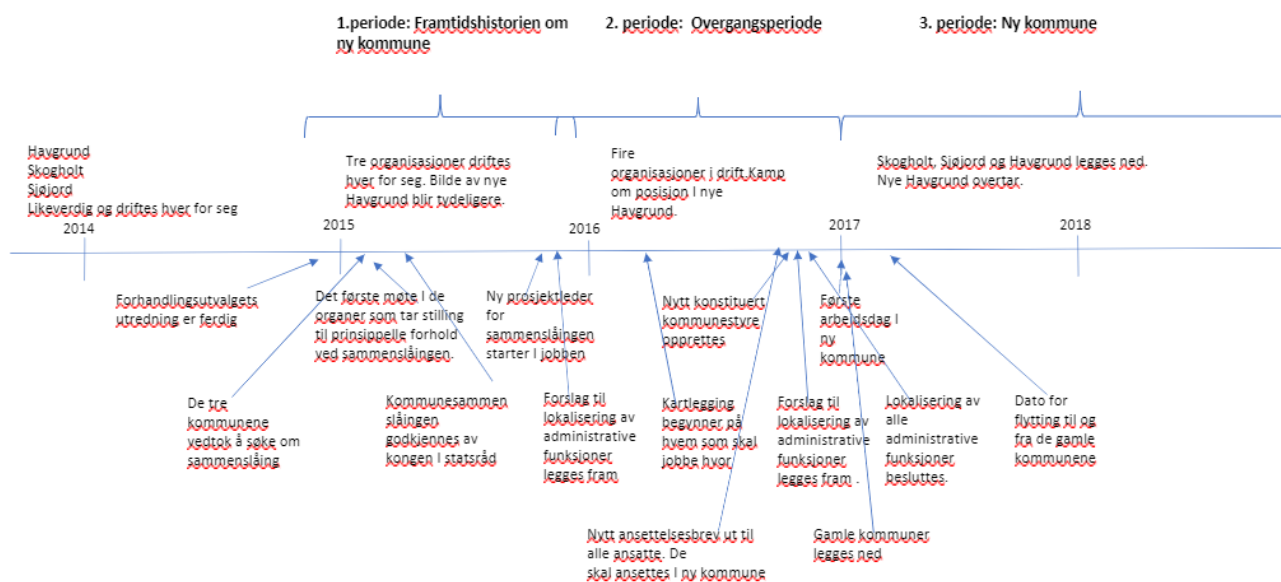
Data er innhentet fra kilder som selv opplevde prosessen. Dokumenter som er benyttet i analysen er dokumenter skrevet i samtid. Så data benyttet har nærhet til prosessen. Referater fra samtaler og transkriberte intervjuer er ikke presentert for informanten i etterkant, så det er en fare for at jeg har feiltolket eller misforstått noe eller noen. Siden jeg er ansatt i organisasjonen så er det også en fare for at egne meninger eller eventuelle fordommer skinner gjennom. Jeg har som tidligere beskrevet forsøkt å være bevist på dette. Dette er en casestudie og har jeg ingen annen forskning på denne organisasjonen som kan validere mine funn.

## 4 Funn

I den første delen har jeg delt inn kommunesammenslåingen i tidsperioder inspirert av Corley og Gioia (2004) vist i figur 3. Inndelingen presenteres i tidslinjen i figur 4. På bakgrunn av funn i dokumentanalysen og hendelser i prosessen så har inndelingen blitt som følger: en periode før 2016, en fra 2016 til 2017 og en etter 2017. Det er viktig å si at det ikke er absolutte skiller i tid, men tendenser. Tabell 3 representerer perioden før 2016, og hovedfokus er på å vise typiske trekk ved de tre opprinnelige kommunenes identitet og visjonen for den nye kommunen. Perioden 2016-2017 presenteres i tabell 4, og fokus er på opplevelsen av likhet og ulikhet i de tre opprinnelige kommunene fra ansattes side og hva ledere for den nye kommunen kommuniserer ut. Tabell 5 viser data om opplevelsen av felles identitet i Havgrund kommune etter 2017.

### 4.1 Oversikt over de viktigste hendelsene i kommunesammenslåingen og inndeling i perioder.

Med utgangspunkt i nyhetsbrev til ansatte, referater fra fellesnemda og artikler i lokalavisa satt jeg satt opp en oversikt over de viktigste hendelsene i løpet av perioden kommunesammenslåingen foregikk (vedlegg 3). Oversikten ble satt opp i en tidslinje som begynner i 2014 da forhandlingsutvalget ferdigstiller sin utredning (figur 4). Her har det nok foregått forhandlinger i forkant, men det finnes lite tilgjengelig dokumentasjon på dette. Det har ikke vært hendelser som er direkte tilknyttet sammenslåingsprosessen etter april 2017. Etter dette er det mer etablert, normal drift, men det er tatt med noen dokumenter fra tiden etter dette for eksempel nyhetsbrev til ansatte fram til mai 2017 og avisartikler av noe nyere dato.



Figur 4- Tidslinje med oversikt over inndeling i perioder.

Selv om ny felles portal for informasjon ble lansert 1. des. 2015 så har jeg valgt å sette skillene i tid fra før 2016, mellom 2016 og 2017 og etter 2017. Begrunnelse for dette er at skillene ikke er absolutte, men litt overlappende. Og det var enklere å forholde seg til hele år da det allikevel var så nær årsskiftet.

Oversikten viser at i den første perioden fram til desember 2015- januar 2016 så var det normal drift i de tre opprinnelige kommunene for de aller fleste ansatte. Det var kun politisk nivå, øverste administrasjon og de mest sentrale i tillitsvalgtapparat og vernetjeneste som var involvert. Det kan se ut til at disse ganske få involverte ble godt kjent. De jobbet dobbelt, både med å bygge opp ny organisasjon, og samtidig drifte den gamle. Mot slutten av denne perioden ble det lagt fram et forslag om lokalisering av de administrative funksjonene. Dette ser ut til å være et tema som skaper mye følelser utover i prosessen.

I perioden mellom 2016 og 2017 så blir gradvis flesteparten av de ansatte i de tre organisasjonene involvert. Nyhetsbrevene viser artikler med bilder av kommunalområder og seksjoner som har møter der ansatte skal bli kjent på tvers. Selv om en informasjonskanal til alle kommer på plass før årsskiftet 2015-16, ser det ut til at det tar litt lengre tid før alle ansatte er engasjert i endringene som skjer. De fleste jobber på sine gamle oppgaver. Høsten 2016 er det noen som fortsatt ikke hvor de skal jobbe etter nyttår. Flere blir ikke innplassert i sine videre stillinger før desember 2017.

Planen viser at det tar enda lengre tid før alle er på plass på det stedet der de skal arbeide. Forslag til lokalisering av de ansatte i administrative funksjoner, som skal endre lokalisering, blir offentliggjort 1. november 2016. Forslaget blir endelig besluttet 13. desember 2016.

Den første tiden etter sammenslåingen 1. januar 2017 så kan det se ut til at det er et etterslep på noen områder. Første felles ledersamling gjennomføres ikke før april 2017, mens den nye kommunens samarbeid med næringslivet gjennomføres ganske raskt etter sammenslåing (se vedlegg 3). 1. mars blir oversikten over datoene for flytting av administrative funksjonene offentliggjort.

## 4.2 Opplevelse av identitet i prosessens tre perioder

Med bakgrunn i Gioia Methodology blir det videre presentert tabeller (tabell 3 til 5) med oversikt over data for hver periode i tidslinjen. Hvordan analyseprosessen er gjennomført er nærmere beskrevet i kapittel 3.4 om dataanalyse.

### 4.2.1 Framtidshistorien om “det beste”- Perioden før 2016

Den første perioden er preget av at det er tre kommuner som skal finne hverandre. Hovedfokus ser ut til å være på å skape relasjoner på politisk nivå. Det kan virke som alle tre kommuner står likt og ingen er toneangivende i prosessen. Den interne, særegne organisasjonsidentiteten dominerer i den enkelte kommunen. Samtidig som det politiske øverste nivået gjennom felles hendelser i denne tiden er i gang med å skape noe nytt sammen.

I tabell 3 har jeg delt inn i 4 dimensjoner. De viser sørtrekk ved organisasjonsidentitet i de tre opprinnelige kommunene. I tillegg viser tabellen hva som kommuniseres rundt hva den nye kommunen skal være i framtiden.

*Tabell 3- Før 2016: Tre ulike kommuner og visjonen om den nye kommunen.*

1. Ordens konsept	2. Ordens tema	Samlende dimensjon
“Vi jobba tett sammen. Vi fikk til ting. Hvis jeg gikk til kommunedirektøren og sa: her setter jeg foten ned så ble prosessen stoppa.”	Avstand og nærhet	Skogholt's identitet
“Og alt det jeg har lært i Skogholt; om mennesker, om relasjoner, om hvordan jeg skal oppføre meg, om hvordan jeg skal alltid bidra og alltid spille på lag. De tingene kan ingen ta ut av meg. Og det er Skogholt for meg.”	Meningsbærende verdier og holdninger	
“Det er jo mindre fagmiljøer og spille på. Jeg var den eneste som hadde den spisskompetansen, men samtidig så lærte jeg jo mye mer om de andre seksjonene og de andre	Fellesskapsfølelse	



tjenestene enn det jeg føler at jeg gjør i dag. Så jeg hadde en mer helhetlig oversikt”		
“Men jeg så helt klart at med de kravene som stilles til en kommune da; den gangen og i dag, så var ikke Skogholt kommune levedyktig på sikt. Det er klart at vi var for sårbare for å finne mennesker med rett kompetanse”	Vilje til sammenslåing	
“Så det tror jeg, altså den muntligheten, at du ofte møttes i kantina og i gangene, og hadde god oversikt over hvem alle er. Du hadde en del oversikter der som gjorde det greit.”	Avstand og nærhet	Sjøholt identitet
“Fagutvikling, tjenesteutvikling og kompetanseheving; altså ambisjonsnivået var ikke så høyt, men vi gjorde en bra jobb; en bred solid god jobb.”	Meningsbærende verdier og holdninger	
“Om du var rådmann eller renholder så satt du ved samme bord. Så det var liksom ikke det skille som i en stor kommune som Havgrund”	Fellesskapsfølelse	
“Så kjente jo jeg da at jeg begynte å glede meg litt å bli et større fagmiljø. Ha flere å spille på, i forhold til at du har en personalavdeling.”	Vilje til sammenslåing	
“Det var et større skiller i en stor kommune som Havgrund. De hadde veldig faste plasser bort i kantina. Der sitter de fra miljø og plan og der sitter de fra økonomi og der... “	Avstand og nærhet	Havgrund identitet
“Det har vært et prinsipp i Havgrund kommune å sette tæring etter næring og ikke skyve utfordringer foran seg.”	Meningsbærende verdier og holdninger	
“Så det henger nok litt ved Havgrund vil jeg tro: Den der ansvarligheten i hva man driver med, altså sånn økonomisk og sånt noe.”		
“Den gamle historien til Havgrund kommune er om de store skipsrederne og det som har vært. Det har hatt en innvirkning på hele kommunen.”	Det som knytter oss sammen som gruppe	
“Havgrund er grunderbyen. Litt skattesnusk og urene midler ok bare målet ble nådd?”		
“Havgrund trengte arealer”	Vilje til sammenslåing	
“Sjøjord og Skogholts herredshus benyttes til egnet virksomhet, hvor antall nåværende arbeidsplasser søkes opprettholdt”	Stedsidentitet og symbolikk	Visjonen om den nye kommunen
“Det kommunevåpenet som skal bli symbolet på en ny kommune” og “De skal finne noe som karakteriserer det som skal bli nye Havgrund”		
“Det er lett å tenke at det er to kommuner som skal bli en del av en større kommune, særlig fordi Havgrund-navnet også videreføres. Men slik er det altså ikke; Det er tre	Meningsbærende verdier og holdninger	

kommuner som skal ta med seg det gode de gjør, bygge videre på det, og i felleskap skape en ny kommune.”		
“Skal vi lykkes med å bygge en felles kultur, må vi alle vise raushet, ha respekt for ulikhetene og ha tillit til hverandre.”		
“Mens resten av forhandlingspartene fortsatt nøt lunsjsnittene i herredshuset, snek de tre ordførerne seg ut for å ta en aldri så liten guttetur.”	Det som knytter oss sammen som gruppe	
“Legge fundament for en ny felles kultur hvor det skal defineres hva vi vil stå for og hvordan vi møter hverandre og brukerne.”	Felles narrativ som gir mål og retning for framtiden	
“Finne ut hva som er “det beste fra de tre kommunene. Det skal tas videre inn i storkommunen”		
“Tre kommuner som skal ta med seg de gode de gjør, bygge videre på det og i fellesskap skape en ny kommune.”		

#### 4.2.1.1 Historiene Havgrund, Skogholt og Sjøjord har med seg inn i ny kommune

Ansatte i Sjøjord og Skogholt så at en sammenslåing med andre kommuner var nødvendig for å kunne gi gode tjenester ut til befolkningen. Skogholt var den minste kommunen i utgangspunktet, og de tidligere ansatte sa at de forsto jo at “de ikke kunne klare det alene”. En av informantene sa:

*“Vi så jo at det ville bli fordeler for lille Skogholt. (Informant 5, 15.02.23)*

En sammenslåing med andre kommuner opplevdes som nødvendig for Skogholt kommune. Årsaken er behov for større fagmiljøer og mer spissa tjenester i tråd med nye krav til kommunene fra regjering. Ansatte i Sjøjord så også fordeler av større fagmiljøer og flere tjenester. Blant annet nevner en av lederne jeg snakket med at det ble fint å ha en egen HR avdeling. Selv om det var mye bra med det å være en liten kommune, så gir det mening for de ansatte at kommunene må slås sammen. Behovet for sammenslåing for Havgrund sin del, handlet om behov for tilgang på større arealer for fortsatt vekst av byen (tabell 3). Havgrund kommune var stor nok som organisasjon til å ha et godt nok tjenestetilbud og store nok fagmiljøer.

I en av samtalene jeg hadde så spurte jeg om særtrekk ved de tre tidligere kommunene og vedkommende forteller at i Skogholt var det: “en stolthet” på en annen måte slik han opplevde det. Ordfører der, spesielt med dialekt, representerte en fra bygda, men det var med ekte stolthet. Ordfører var tydelig på at han var primært bonde og sekundært entreprenør. Politikerne i Skogholt

var framoverlente, sterke, beviste og tydelige på hva de ville. Den jeg snakket med tror dette handlet om identitet (samtale, 15.12.22).

En av de tidligere ansatte i Skogholt kommune fortalte meg at som nyansatt i kommunen så ble hun invitert med på en busstur med ordføreren. Hun beskriver hvordan hun og flere nyansatte var med på busstur rundt i Skogholt. Ordføreren hilste på folk på alle gårdene og de var innom alle de tre tettstedene i kommunen. De nyansatte fikk en følelse av kommunen og stedene (uttalelse, 17.12.22). Ansatt som jeg snakket med sa om ordføreren i Skogholt at “han kjente jo alle”. Han hilste på folk og fortalte at der bor den og den” (uttalelse, 17.12.22). Det var kort avstand mellom folk utenfor og innenfor organisasjonen. En av informantene jeg intervjuet beskrev hvordan det var åpen dør inn til ordfører.

*“Han hadde åpen dør han. Enhver mann fra gata kunne gå inn den åpne døra til (fornavnet på ordfører) å snakke med han om hva som helst” (informant 5, 15.02.23)*

Dette betyr at avstand og lokalisering har noe å si for muligheten for og bli hørt, og kanskje også muligheten for å påvirke både for kommunens ansatte (se tabell 3) og innbyggere.

Flere funn peker i retning av at det historisk sett er “tette bånd” også i Havgrund spesielt mellom de som har penger eller makt”. En av informantene beskriver Havgrund som:

*“Den mørke, blå næringslivskommunen, som grunderkommunen hvor ikke utdanning er så viktig, men hvor det å komme seg opp og fram har hatt en sånn særegen evne til å holde seg i generasjoner. Den kulturen er kjent fra mine besteforeldre.” (informant 1, 24.01.23)*

Det nevnes også andre sider i denne forbindelse. At Havgrund er et sted der ting ordnes på bakrommet og hvordan man kommer til en løsning er ikke alltid det viktigste (tabell 3). Det er resultatet som teller.

I en av samtalene forteller en av de jeg snakket med at hadde når han hadde begynte i Havsund kommune så hørte han historier på rådhuset om gutta boys fra 30 tallet hvor de var kjent for uttalelser som “*Dette ble vi jo enige om i går*” på torskemiddagen på klubben på (navngitt hotell i byen) så vi trenger ikke bruke tid på dette på møte nå.” (Samtale, 15.12.22). Det er derfor funn som peker i retning av at hendelser i nåtid tolkes på bakgrunn av erfaringer i nær, men også en litt fjernere fortid.

I intervjuene kommer det fram at det var et sterkt fokus på god økonomistyring i Havgrund kommune. Et uttrykk som “tæring etter næring” blir nevnt av flere kilder, både skriftlige og

muntlige. Det er et uttrykk som har gått igjen på rådhuset i kommunen i mange år, og som fortsatt nevnes der ifølge flere av de jeg har snakket med (tabell 3).

En av informantene forteller om hvordan hun opplever Havgrund kommune som solid og dermed en trygg arbeidsgiver.

*“Det definerer kommunen at det er litt traust på en måte. Selv om at det er utskifting av forskjellig slag, så har det alltid vært et ønske om, både fra meg sjøl og kollegaer, å gjøre en god jobb, og være litt sånn bunnsolid.”* (Informant 4, 07.02.23)

Havgrund kommune før sammenslåingen (og etter) har som nevnt fokus på seg selv som en grunderby der det er lov og lykkes. Det er lov å tjene gode penger selv om man ikke har lang utdanning. Allikevel ser det ikke ut til at kommunen som organisasjon er preget av risikofylte investeringer og risikotaking.

I 2015 er Sjøjord i en periode preget av intern splittelse. Det har pågått en stund, men desember 2015 kommer det endelige vedtaket til fylkesmannen fra statsråden på at en del av den gamle kommunen ikke blir med inn i den nye. Et område av gamle Sjøjord deles ut og går til nabokommunen.

Mens jeg får et tydelig bilde av hva som er Skogholt og Havgrund kommune så er det litt vanskeligere å få fram et tydelig bilde av Sjøjord kommune.

En av informantene svarer på denne måten da jeg spør om hva som karakteriserer Sjøjord kommune. Informanten er fra Havgrund:

*“Sjøjord vet jeg jammen ikke jeg (ler). Jeg vet ikke om jeg hadde noe bilde av. Det var bare en annen kommune liksom”* (Informant 4, 07.02.23)

En annen som selv jobbet i Sjøjord svarer:

*“Altså sånn historisk sett tilbake, altså jeg har familie som kom fra Sjøjord og min mormor sa alltid at Sjøjord kommune var en rik kommune. Det var velholdne bønder liksom og det inntrykket har jeg også hatt av Skogholt”* (Informant 1, 24.01.23)

Det gir inntrykk av en kommune som ligger litt sånn midt imellom de to andre, ikke bare i folketall, men også i bilde kommunen gir av seg selv. Det kan jo også handle om at fokus blir på indre uro og splittelse i perioden opp mot sammenslåing, gjør at fokus på andre særtrekk forsvinner litt.

#### 4.2.1.2 Framtidshistorien om “det beste” fra hver kommune

De fremste frontfigurene for sammenslåingen av kommunene, var de tre kommunenes ordførere. Disse ble fremstilt i lokal presse som brødre, “godt kjent” og svært harmoniske i hverandres selskap. I nyhetsbrevet til ansatte februar 2015 så man bilde av tre smilende ordførere sammen med kommunalminister og statsminister på Stortinget.

Julaften 2014 skriver lokalavisa om de tre ordførerne:

*“Tre brødre, som ikke er brødre, kunne starte jula vel vitende om at de er i rute med kommuneprosjektet sitt.”* (Lokalavisa, 24.12.14)

Beskrivelsen i artikkelen, som det henvises til over, vitner om en god stemning mellom disse tre. Prosjektet med sammenslåing beskrives også som deres prosjekt, og det er også en politisk initiert sammenslåing. I denne perioden ser det ut at det å bli godt kjent og bygge tillit er viktig, i hvert fall på et på et politisk nivå. Tre ordførere som representerer hver sin kommune med ulike interesser, beskrives som “kamerater” eller “brødre” av lokalavisa. Og lokalavisa skriver om “de tre ordførerne snek seg ut for å ta en liten guttetur”. En av informantene opplever endringen etter en tur politikerne hadde vært på:

*“Sånn på alle fronter og det var ganske innlysende at det kom til å gå veien og spesielt når de kom tilbake fra den turen de hadde vært på. Da var de ikke lengre fra tre forskjellige kommuner, men de hadde nå samme intensjon.”* (Informant 5, 15.02.23)

Ulikheter mellom kommunene på områder, som kan beskrives som ulike grunnleggende verdisyn, blir ikke problematisert. For eksempel blir ikke Havgrund sitt fokus på resultater og målstyring sett opp mot Skogholt sitt fokus inkludering av ansatte og relasjon (se tabell 3). Det nevnes at det er ulikheter mellom kommunene, men at også mye er likt. Tanken med å ta med “det beste” fra hver kommune lanseres.

En av de jeg snakket med uttalte noe som viser til at Havgrund og Skogholt til en viss grad kunne komplimentere hverandre. Hun fortalte at hun var tillitsvalgt under sammenslåingsprosessen og at hun synes at Skogholt hadde gjort så godt arbeid i forhold til folkehelse. Samtidig så hun nytten av god økonomistyring som Havgrund hadde fokus på: *“Kanskje vi kunne lære litt av hverandre.”* (uttalelse, 17.11.22)

I dette lå det noe dypere enn bare lære hvordan skrive folkehelseplan og ha god økonomistyring. Det handlet om hvem vi er, og hvilket verdigrunnlag man har som kommune.

Narrativ om å ta med seg “det beste” fra hver kommune er gjennomgående, og repeteres ofte gjennom perioden, samtidig er det fokus på at det skal skapes noe nytt. Å skape noe nytt skal skje i fellesskap (se tabell 3). Det ser ut til at det er tenkt en prosess der man skal se på hva som er verdt å ta med seg videre. Øverste ledelse uttaler gjentatte ganger ting som: “i fellesskap skape”, “finne ut hva som er det beste” og “legge fundament for”. Hvordan dette helt konkret er tenkt gjennomført er litt vanskelig å få tak i.

I datamaterialet fra denne perioden finner jeg eksempler som viser til en frykt for at Havgrund bare skulle ta opp i seg Skogholt og Sjøjord (tabell 3). Uttalelsen om dette kommer fra prosjektleder i et av nyhetsbrevene til de ansatte i alle tre kommunene. Meningen kan være å berolige ansatte med at det skal være en likeverdig prosess, på tross av at Havsund-navnet videreføres til ny kommune. Dette er en bekymring som øker i neste periode, og jeg kommer mer tilbake til det.

#### 4.2.1.3 Betydningen av felles symbolikk

Politikerne var opptatt av det skulle lages et nytt kommunevåpen. Dette skulle være representativt for alle de tre opprinnelige kommunene og virke samlende for hele den nye kommunen. Alle innbyggere ble invitert til en tegnekonkurranse og skoleklasser med barn ned i barneskole ble engasjert. Det var innbyggerne som skulle stemme fram det beste forslaget og det som ble kåret til folkets favoritt skulle få være med videre i konkurransen om å bli nytt kommunevåpen sammen med de profesjonelle forslagene som etter hvert ble presentert.

#### 4.2.1.4 Oppsummering

Historien om hvem Skogholt, Sjøjord og Havgrund kommune var er viktig. Det beste fra hver av disse som skulle bli fundamentet man skulle bygge den nye kommunen på. Jeg finner en spredning i

holdninger og verdier man vektla som ledende i de tre kommunene. Dette gav et spenn i hvordan man jobbet, og i forholdet mellom de ansatte og ledelse. Det å få med seg “det beste” fra hver kommune kunne skape en sammenheng. En naturlig overgang hvor alle kjente seg litt igjen og kanskje så hvordan de tre kommunene kunne komplimentere hverandre. Kommunevåpenet ble sett som et symbol hvor dette kunne komme fram i materialitet. Alle skulle bidra og symbolet skulle representere alle tre kommunene.

#### 4.2.2 Overgangsperiode og frykten for identitetsdominans- fra 2016 til 2017

Fra 2016 til 2017 skjer en gradvis involvering av de ansatte. De øverste nivåer i organisasjonene innplasseres i stillinger først, men i løpet av året involveres alle ansatte. Dette er basert på funn i dokumenter som er bakgrunnen for tidslinjen (figur 4, vedlegg 3). I tabell 4 er uttalelser både fra skriftlige kilder og informanter samlet i to dimensjoner. Den ene dimensjonen handler om kommuniserte opplevelser av overgangen fra gammel til ny kommune. Den andre dimensjonen handler om hva prosjektet nye Havgrund kommuniserer ut som viktig for å få til en god overgang.

Tabell 4- Mellom 2016-2017: Overgangsperiode mellom tre gamle og en ny kommune

1.Ordens konsept	2.Ordens tema	Samlende dimensjon
<p>“Ansatte i Sjøjord sitter med den samme følelsen som man gjør i Skogholt. Det er korte tidsfrister, og mange føler at beslutninger tas uten at man har blitt tilstrekkelig involvert. Man opplever ikke at man har en reelle påvirkningsmuligheter.”</p> <p>“Viktig at vi ikke bare fortsetter som i Havgrund, ikke få storebror- lillebror”</p> <p>“Et av spørsmålene som tas opp er hva som skal til for at alle skal føle at den nye kommunen er deres kommune, og at de ikke bare blir innlemmet i gamle Havgrund kommune. Et annet er hvordan vi sikrer oss at alle føler at de er like mye verdt i den nye storkommunen.”</p>	En organisasjon dominerer de andre to i sammenslåingen	Opplevelsen av overgangen fra de tre gamle kommunene
<p>“Masse baksnaking om manglende kompetanse, men hans manglende kompetanse var på en stor organisasjon. Den var ikke på faget”</p> <p>“Alle ansatte skulle få et skjema på 2-3 sider fra sin leder for å kartlegge sin kompetanse. Noen ledere delte ikke ut dette av ulike grunner. Det gjorde at det ble en dårlig start i ny kommune for noen. Folk ble satt sammen i nye enheter og gammel kompetanse ble ikke hensyntatt for den var ikke kjent”</p>	Uro rundt innplassering i stillinger	

“Vi opplevde at ledere fra Skogholt som var godt kvalifisert ikke fikk jobben i nye Havgrund. Det kom inn andre med mindre kompetanse. Det gikk rykter om kameraderi.”		
“Fra arbeidsgivers side er det viktig at alle ansatte i den nye kommunen skal ha samme utgangspunkt, uavhengig av hvilken kommune man opprinnelig arbeidet i, understreker prosjektleder.” “Tydelig og villet arbeidsgiverpolitikk og prosess som skal preges av respekt, åpenhet, redelighet og tillit”	Arbeidsgiver- politikken	“Den nye kommunen” tilrettelegger for å bygge felles identitet
Det vil komme arrangementer og tiltak for “å sveise oss sammen” “Gjennom å møtes og bli kjent på tvers av kommune- og partigrænser, bygger vi en felles kultur. Vi blir flinkere til å se hele den nye kommunen og ikke bare den ene man selv kommer fra”.	Fokus på fellesskaps- følelse	
“Vi skal ikke implementere to andre kommuner inn i Havgrund, men bygge en helt ny kommune”  “Vi skal bygge på det beste fra de tre kommunene, men vi bør også se ut over oss selv og hva andre gjør når vi tross alt skal bygge en ny kommune”	Menings- bærende verdier og holdninger	

#### 4.2.2.1 Overgangen til ny kommune

Selv om de tre kommunene i denne perioden er selvstendige kommuner så begynner det her også å bli noen forventninger til at de må tilpasse seg. Et eksempel på dette er fra et referat på et av fellesnemdas møter rett før nyttår 2016:

*“Av hensyn til den nye kommunen og fusjonsprosessen, har de tre kommunene et selvstendig ansvar for å bidra til at den nye kommunen skal få en god start. Prosjektleder hadde derfor helst sett at det var bedre samsvar mellom profilen på økonomiplanene og forhandlingsutvalgets opptrukne linjer for økonomiforvaltningen i den nye kommunen.”*

(Møteinnkalling, Fellesnemda, 08.12.15)

Drift av tre uavhengige kommuner er nå blitt avhengig av å tilpasse seg den felles framtiden. Den offisielle datoen for sammenslåingen er satt til 1. januar 2017, men denne og flere liknende uttalelser viser at sammenslåingen i realiteten begynner lenge før og er svært gradvis.



I en annen sak ser man et annet eksempel på at kommunene ikke lengre er så uavhengig av hverandre. Saken omhandlet en større økonomisk investering i Sjøjord kommune. Her velger de folkevalgte å stemme mot den nye kommunens ønske. En politiker i Sjøjord uttaler at:

*“Her spørs det jo hvem man vil ha lojalitet til. Her gikk den til “Sjøjord” for min del. Dette er en sak “Sjøjord” har jobbet med i tre år.”* (Lokalavisa, 27.08.16)

I samme artikkel svarer en representant for fellesnemda at dette er illojalt av politikere i Sjøjord. Dette er et av flere eksempler på at det blir interessekonflikter mellom de tre gamle kommunene og den nye kommunen.

I datamaterialet fra denne perioden er det tydelig en økende uro for endring og hva sammenslåingen bringer med seg. Det handler om den tidligere nevnte bekymring for at Havgrund bare skal ta inn i seg Skogholt og Sjøjord. Ansatte og politikere i begge disse kommunene kommuniserer denne frykten (En organisasjon dominerer, tabell 4). Dette er også noe prosjektleder for den nye kommunen er opptatt av. Hun uttrykker flere ganger at det skal bygges noe nytt basert på det beste fra de tre kommunene. Skogholt og Sjøjord skal ikke bare implementeres i Havgrund.

Som vist i figur 3 så tar det tid før alle er implementert i den nye organisasjonen og det tar enda lengre tid før alle vet hvor de fysisk skal plasseres. Det kan ha vært stressende for mange i perioden rett før sammenslåingen. Prosjektleder skriver i et nyhetsbrev i denne perioden at:

*“Vi har god seilingsvind i ny kommune – og engasjerte medarbeidere hjelper oss å holde fremdrift og retning. Jeg forstår godt at noen er utålmodige og sitter med spørsmål om arbeidshverdagen i den nye kommunen: «Hvor skal jeg fysisk jobbe? På hvilken måte skal jobben utføres? Hvem blir mine nærmeste kolleger og leder?»”* (Nyhetsbrev, mars 2016)

Ledelsen viser at de har forståelse for at dette påvirker de ansatte, men har få tiltak å komme med. De er derimot opptatt av å vise til at alle skal ha samme utgangspunkt inn i denne prosessen uansett hvor de kommer fra (arbeidsgiverpolitikken, tabell 4). Det kan se ut som ansatte i spesielt Skogholt og Sjøjord opplever denne prosessen med innplassering som alt annet en lik behandling (se uro ved innplassering, tabell 4).

I perioden opp mot sammenslåing så skjer innplassering i stillinger, og det kan virke som ansatte fra Sjøjord og Skogholt ikke var helt forberedt på det som skulle møte dem inn i ny kommune. En

beskriver sine opplevelser fra da ansettelsesprosessene i mellomlederstillinger pågikk for fullt høsten 2016:

*“De aller fleste lederposisjoner gikk til mennesker som hadde de posisjonene i Havgrund. Så man følte seg nok ganske sånn skvisa ut og kanskje enda sterkere grad i Sjøjord da”.*

Videre forteller informanten at:

*“Jeg tror at de tette bånd, de relasjonene, var minst like sterke i både Skogholt og Sjøjord som i Havgrund. Det var bare det at kanskje forsterke det seg. Man føler på utenforskapet og man føler at det er forhåndsbestemt at vi skal skvises litt ut da.”* (Informant 3, 27.01.23)

Det kan dermed se ut som innplassering i stillinger økte følelsen av utenforskap fra ansatte som kom fra Skogholt og Sjøjord kommune. Dette gjelder jo spesielt de ansatte i administrative stillinger og lederstillinger som også skulle endre fysisk arbeidssted.

Flere forteller om opplevelser i sammenslåingsprosessen der det var forhold som ble skult eller hvor det var “noe alle vet som ingen snakket om”. Informant 1 forteller om opplevelser etter sammenslåingen:

*“Jeg snakka jo med folk som følte seg tilsidesatt eller ikke verdsatt fordi de kom fra Sjøjord eller Skogholt. Så det det var veldig tydelig å se at det var en storebror her da, og to mindre som ikke hadde så mye de skulle ha sagt”* (informant 1, 24.01.23)

Opplevelsen blant flere fra Skogholt og Sjøjord at det var at det var gamle Havgrundansatte som fikk lederstillinger på de øverste nivåene. En som tidligere var ansatt i Sjøjord fortalte meg en dag at hun hadde opplevd “at ledere som var godt kvalifisert ikke fikk jobben i nye Havgrund. Det kom inn andre med mindre kompetanse. Det gikk rykter om kameraderi” (uttalelse, 13.12.22). En annen jeg har snakket med fortalte at det kun var Havgrund som hadde rutiner og systemer som var rigget for så stor og omfattende drift (uttalelse, 13.10.22). Det kunne jo bety at det kun var ledere i gamle Havgrund som hadde ledererfaring med så stor drift og dermed var de best kvalifiserte.

Noen av informantene forteller om opplevelsen av å ikke være inkludert i viktige avgjørelser. De er kanskje mer vant til dette i mindre organisasjoner som Sjøjord og Skogholt (se en organisasjon dominerer, tabell 4). Det beskrives et klarere skille mellom de ulike tjenestene i Havgrund; mellom de vi kjenner og de vi ikke kjenner, ansatte og ledelse. I en stor organisasjon så kan man ikke

kjenne alle. Det å kjenne de rette folk blir viktig. En av informantene fortalte om sin beviste posisjonering inn i ny kommune:

*“Det skjedde veldig mye over veldig kort tid. Og det å velge og holde seg i nærheten av gutta var veldig lurt”.* (Informant 5, 15.02.23)

Flere av informantene fra de andre to kommunene har vært inne på at det var forhold i sammenslåingsprosessen de ikke klarte å ta høyde for. Informant 5 (15.02.23) forteller at Skogholt kommune hadde som eneste kommune gjort en ROS analyse for å se på utfordringer som kunne oppstå i prosessen, men det var ting denne ROS analysen ikke viste. Informant 1 (24.01.23) snakker om at det var “en rosa elefant” i denne prosessen som ingen ville ta tak i. To informanter bruker et ord som nepotisme om det som foregikk. Det var for enkelte en klar opplevelse av at noen ble forfordelt.

Dette er kanskje tolket på bakgrunn av den erfaringen flere har med ansettelsesprosessene. Her ble det snakket om nepotisme da de fra de andre kommunene opplevde at mange av de som fikk ledende stillinger var fra gamle Havgrund kommune. En av informantene forteller:

*“Noen av de som endte opp i sine posisjoner spilte vel sine kort på en annen måte enn de som ikke endte opp. Altså det var maktkamp for å bruke det ordet (ler)”* (Informant 5, 15.02.23)

Det fortelles også om hvordan enkelte som hadde høye stillinger i sine tidligere kommuner, nå ble satt inn i stillinger uten noen reel påvirkning. En av informantene bruker ordet “idiotstillinger”. Andre sluttet og tok andre jobber utenfor den nye kommunen.

Det jeg finner i intervjuene er informantenes forsøk på å kople erfaringer og hendelser sammen i et forsøk på meningsskapings. Hendelsene behøver egentlig ikke ha en sammenheng i utgangspunktet. I det skriftlige materiale så ligger det ansettelsesrutiner for ansettelse i ny kommune, og i nyhetsbrev til ansatte vises det til ryddige rutiner for innplassering og ansettelser. Dette skulle sikre at den best kvalifiserte kandidaten skal få jobben, men her er det altså delte meninger om hva som egentlig skjedde.

Det var et ønske om å skape arenaer hvor nye kollegaer kan bli kjent med hverandre og bli “sveiset” sammen. I et par av samtaleene jeg har hatt har dette med felles arrangementer for å bli kjent, kommet opp som tema. Det hadde vært en del planer rundt dette, men det ble stoppet da det ikke ble

satt av penger. Derfor ble det opp til den enkelte leder hva de fikk til innenfor eget budsjett (samtaler 13.10.22 og 01.12.22). Et arrangement ble det allikevel. Dette er et av flere felles fokus områder som prosjektet den nye kommunen er opptatt av i overgangsperioden (se tabell 4). Mot slutten av perioden bruker prosjektleder også betegnelsen den 4. kommunen. Rett før sammenslåingen skriver hun i et nyhetsbrev til de ansatte at:

*“Det kan kanskje føles som at vi er i mål, men det er nå det begynner. Det er ikke målstreken vi ser like foran oss – det er startstreken. Fordelen er at vi snart ikke lenger skal forholde oss til fire ulike organisasjoner – kun én.”* (Nyhetsbrev, desember 2016).

Her kan man tolke det slik at selv om det nå er en organisasjon så er det langt igjen til følelsen av å være en felles organisasjon er på plass blant de ansatte. Organisatorisk er det en organisasjon, men man identifiseres seg fortsatt med sin gamle kommune. En av mine informanter snakker også om dette da hun sier at:

*“Det oppfatta de andre, alle de andre de snakka om at vi har tatt det beste og vi har skapt en ny kommune. Vi hadde ikke det, vi var fire kommuner.”* (Informant 5, 15.02.23)

Det er ikke funn som tyder på at denne fjerde kommunen er en bevist organisering som brukes hele veien i prosessen. Jeg vil allikevel se nærmere på hvordan dette fungerer som en overgangsidentitet i diskusjonsdelen.

#### 4.2.2.3 Symboler og stedsidentitet i overgangsperioden

Kommunevåpenet blir valgt i denne perioden og fikk et symbol som skulle peke på de tre kommunene sin felles historie ifølge begrunnelsen for valget. I tillegg skulle det symbolisere “en offensiv, uredd og framoverlent kommune som heier på de som vil bidra og skape positive verdier i samfunnet” (Nyhetsbrev, mai 2016). Valget av kommunevåpen var ikke enstemmig, og favoritten som folket hadde stemt fram i prosessen holdt ikke den standarden som måtte til for å få bli med i den endelige avstemningen. I fellesnemdas tilleggsinnkalling med vedlegg fra mars 2016 står det:

*“Utformingen av et kommunevåpen er en helt vesentlig identitetsmarkør, og skal fungere samlende for den nye kommunen. Med byggingen av en ny kommune skapes en ny identitet.”* (Fellesnemda, 15.03.16)

Det legges opp til at det nye kommunevåpenet skal fungere samlende, og rett over nyttår så blir det nye kommunevåpenet hengt opp over hele den nye kommunen. Kommunevåpenet hadde liten betydning for de aller fleste av mine informanter. Noen nevnte at de ikke helt forsto prosessen rundt valget av kommunevåpenet. Det kom også fram at kommunevåpenet var tett historisk knyttet til gamle Havgrund og flere så ikke helt hvordan det var knyttet til de andre to kommunene. Bilde er fra et kunstverk i gamle Havgrund kommune. En av informantene uttrykte sterke følelser i den forbindelse og uttalte:

*“Det er grusomt (ler) Jeg gråter hver gang jeg ser det der. Nei det er bare helt jævlig. Nei, det der var en spesiell prosess. Hva er det som gjør at man igjen både skal bevare Havgrundnavnet og man skal pinadø ta en statue inn på kommunevåpenet. Der var veldig rart.”* (informant 1, 24.01.23).

Det å videreføre navnet til Havgrund, og i tillegg benytte bilde fra et kunstverk i gamle Havgrund som symbol i kommunevåpenet, kunne gjøre at bilde av at Havgrund dominerte ble forsterket.

Helt mot slutten av perioden ser vi en økende bruk av symbolikk i lokal presse som kanskje i større grad presenterer de litt eksotiske ytterpunktene og ulikhetene i den nye store kommunen enn de som er felles. Skogholtts ordfører som snart ikke er ordfører lengre, er vel den som blir frontet mest. Første nyttårsdag 2017 så sto det i lokalavisa etter det kvelden før hadde vært nyttårsfeiring for siste gang i hver av de respektive tre kommunene:

*Som jordbrukskommune er det ofte en viss fysisk distanse mellom naboer, noe (Navn på ordfører) gjorde følgende poeng av i sin nyttårstale.*

*«Jæ har i mange sammenhengær sagt som så: «I “Skogholt” kan det væræ langt mællom hus, men det er tett mællom folk.» Jæ er sikker på at det færandræs itte».* (Lokalavisa, 01.01.2017)

Egentlig er det lite forskjeller på dialektene i de tre kommunene. Det er få andre enn ordfører i Skogholt kommune som har så utpreget dialekt. Her gjøres et poeng av dialekten. I tillegg vises det til et verdigrunnlag som ligger i at folk tar vare på hverandre og bryr seg, samt en forsikring om at det ikke skal endres. Det er uvisst om ordføreren har et bevist ønske om å skape kontrast til den nye kommunen ved å ha et sterkt fokus på det særegne ved Skogholt.

#### 4.2.2.4 Oppsummering

Overgangsperioden er preget av usikkerhet og uro. Fokus fra de som jobber på prosjektet “den nye kommunen” er på å bygge en ny kommune basert på de beste fra de tre gamle. Det skal være en prosess preget av respekt, redelighet, åpenhet og tillit. Alle tre kommunene skal ha samme utgangspunkt. Allikevel ser det ut til at det en klar opplevelse fra Sjøjord og Skogholt at de blir dominert av Havgrund. Dette synet kan gjenspeiles og kanskje forsterkes, gjennom prosessen rundt kommunevåpenet.

#### 4.2.3 Nye Havgrund- fra 01.01.2017

Første nyttårsdag 2017 ble tre kommuner lagt ned og en ny kommune oppstår. De ansatte hadde fått nye arbeidsavtaler i den nye kommunen fra denne dagen. Navnet til Havgrund ble videreført som navnet på den nye kommune. Skogholt og Sjøjord er ikke lengre navn på kommuner, men navn på steder i Havgrund (se figur 4 og vedlegg 3).

Det følger en periode nå med en del intern uro i organisasjonen; varslersaker og personalsaker som jeg har valgt å utelate så langt det er mulig.

I tabell 5 er det presentert funn i studien som sier noe om opplevelsen av felles identitet i den nye kommunen. Er det noen fellesskapsfølelse og føler ansatte seg inkludert i ny organisering eller er lojaliteten i gammel kommune?

*Tabell 5 Etter 2017: Opplevelse av felles identitet i ny kommune*

1.Ordens konsept	2.Ordens tema	Samlende dimensjon
“Det er en avstand mellom hva som skjer på rådhuset og det som pågår ute i de enkelte virksomhetene og enhetene.” “Jeg har veldig sansen for alt som skjer i Havgrund, men det er fordi jeg sitter så nært på det vi jobber med og ser hva vi jobber med, og hvordan vi jobbe, og ser at dette er bra”	Nærhet og avstand i Havgrund	Felles identitet i nye Havgrund kommune

<p>“Vi hadde for kort tid før sammenslåingen til å bygge ny kultur, bli godt kjent, finne arbeidsmåter og bygge bro fra gammelt til nytt.”</p> <p>“Det er store forskjeller i kulturer fra den ene til den andre kommunen. Dette må læres og tilpasses. Nye rutiner, nye saksgaver og nye tankesett.”</p> <p>“Ansatte er lite opptatt av Havgrund kommune. De er opptatt av å føle mestring og være rimelig stolte av jobben sin. Kultur bygges nedenfra”</p> <p>“Andre har vegret seg mer for å bli en del av den nye kulturen, for å ivareta seg selv liksom og for å overleve i jobben. Hvis de har tenkt å bli i jobben så har de måttet sette noen rammer for hva de kunne gå inn i da”.</p>	<p>Felles kulturforståelse</p>	
<p>“Jeg er jo den eneste fra Skogholt som jeg vet om, på hele rådhuset (pause) Tror ikke det er en eneste annen sjel”</p> <p>“Tror nok at det fremdeles eksisterer en slags opplevelse av at de fremdeles er litt ute i periferien”</p> <p>“Det er liksom: “vet ikke hvem som jobber der lenger”, “kjenner ikke de”, “de sitter jo i Havgrund”, “de har det sikkert hyggelig sammen”, “Og de ser hverandre i lunsjen” og “vi veit ikke hvem de er”</p>	<p>Følelse av å være en del av fellesskapet</p>	
<p>“Altså jeg var jo med i ei arbeidsgruppe innenfor mitt hvor vi skulle legge fram liksom “beste praksis” fra de ulike kommunene, men tida blei så snau, så blei det litt sånn; kom som du er, men bli som en av oss.”</p> <p>“For jeg tror jo at både Sjøjord og Skogholt var gode på enkelte ting som man burde ha løfta i større grad da. Men sånn, helt sikkert relasjoner sto i veien for.”</p> <p>“Jeg husker at det var en periode der som det var veldig viktig og si at vi skulle hente ut “det beste”. Det tror jeg at det var mange som oppriktig tenkte og kanskje langt på vei gjorde, men allikevel så blir det hele tida sånn der; men sånn har de vel alltid gjort.”</p>	<p>“Det beste fra hver kommune”</p>	

#### 4.2.3.1 “Det beste” i nye Havgrund

Fokus på kulturforskjeller mellom de gamle kommune fortsetter inn i ny kommune. Dette forklares med at det har vært for kort tid til å samkjøre de ulike kulturene (se felles kulturforståelse, tabell 5). Tidligere økonomisjef i Skogholt kommune uttalte til nyhetsbrevet at:

*“Jeg tror at de største utfordringene vi har er samordning av kultur og å skape en plattform som hele den nye kommunen og alle de ansatte i den nye organisasjonen kjenner seg igjen i*

*og føler identitet med. I tillegg er det utfordringer knyttet til ulike måter å tenke på og å få alle til å dra i samme retning.” (Nyhetsbrev, mai 2017)*

Det at det var ulik kultur er nevnt mange ganger, men det var vanskelig å finne beskrivelser av hva disse ulikhetene handlet om. Det er lite konkret og kan da bli vanskelig å ta tak i praksis. Kanskje det hadde vært her man kunne funnet et grunnlag for å ta med “det beste” fra hver kommune? På spørsmål til informantene om hva som skjedde med det å videreføre “det beste fra hver kommune” så var det ulik respons på dette (“det beste” fra hver kommune, tabell 5). Flere mente at det hadde vært lite prosess på dette. En mente at det var nok litt ulik oppfatning av dette, avhengig av hvilken kommune man opprinnelig kom fra.

*“Kanskje som gammel Havgrund ansatt da, så er det litt vanskelig å se om vi klarte å ta med det beste fra alle kommunene, og kanskje litt sånn om det nesten er mulig? Ja, jeg vet ikke” (Informant 4, 07.02.23)*

Informanten fortsetter å forklare:

*“De måtte enten bare svelge det tror jeg; at sånn gjør vi det i Havgrund, eller så måtte de bruke ganske mye krefter på de tingene som de syns var viktig nok til å bruke de kreftene på, for å få til en endring. Og samtidig når de sier at de ble på en måte litt slukt av Havgrund, så synes jeg som da kom fra Havgrund, at vi da faktisk gjorde en del endringer.” (Informant 4, 07.02.23)*

Flere nevnte eksempler på endringer nå flere år i ettertid, som kanskje egentlig var videreføring av det beste fra en av kommunene. Blant annet at den nye kommunen har blitt bedre på frivillighet og IKT. Dette mente ansatte fra gamle Havgrund var blitt tilført fra Skogholt og Sjøjord. I tiden etter oppstart av nye Havgrund så ble det også gjort endringer i kommunalområdenes organisering slik at man gjorde rask om igjen etter oppstart. Blant annet omfattet dette å flytte helsetjenester til barn og unge fra kommunalområde helse og omsorg til kunnskap, barn og unge. En annen informant forteller at:

*“Jeg ser at alle de tjenestene som jobber med barn og unge faktisk samarbeider godt, og der har vi jo nå fått en organisering som likner mye mer på hvordan vi hadde det i Skogholt (enn det de hadde i Havgrund).” (Informant 3, 27.01.23)*



Dermed kan det se ut til at 6 år etter sammenslåing så er det fortsatt en utvikling og hvor Havgrund ennå nyter godt av at man i hvert fall fikk med seg noe av “det beste” fra hver kommune. Kanskje er det også slik at dette er en prosess som fortsetter i mange år ennå. Nettopp fordi det tar tid å bygge en felles forståelse av kultur.

En annen omgjøring var at etter sammenslåing så ble det gradvis en endring i toppledergruppa. Nå er det ingen av dem som satt det ved rett etter sammenslåingen som er igjen. Ifølge en jeg snakket med så: “ønsket man å starte med blanke ark. De som hadde stått i stormen måtte betale prisen.

Dette skjer overalt”. Han mener dette ikke særegent i denne prosessen (Samtale, 01.12.22).

I møte med informantene så opplever jeg at kommunesammenslåingen er et tema det knyttet sterke følelser til. Mye latter og stolthet over man har fått til, men også savn etter det man har mistet. Flere sier at det var en av de tøffeste periodene i karrieren, men også en periode de er utrolig stolte av. En av lederne sier at det var en fantastisk tid hvor han fikk lov å sette sitt preg på en ny kommune (Samtale, 01.12.22). Men også en tøff tid hvor mange også mista noe. En annen informant forteller preger at gråt at:

*“Ja, så vi mistet sånne ting, men vi har ikke mistet... Jeg har ihvertfall sjela.”* (Informant 5, 15.02.23)

#### 4.2.3.2 Betydning av lokalisering etter 2017

Den sentrale kommuneadministrasjonen er ved årsskiftet flyttet, eller på vei til å flytte, til det gamle rådhuset i Havgrund. Herredshuset i Skogholt skal benyttes av private aktører, mens rådhuset i Sjøjord fortsatt skal benyttes av tjenester i kommunen. Det er først og fremst de tjenestene som bør være tilgjengelig for publikum som er igjen i de kommunale byggene i Skogholt og Sjøjord. Dette gjelder blant annet bibliotek, helse- og sosialtjenester. I tillegg er det noen få andre avdelinger som man har valgt å plassere ut på grunn av plassmangel på rådhuset i Havgrund.

Lokalisering gjør noe med den enkelte ansattes eller tjenestes følelse av å være inkludert i den nye kommunen. En av informantene forklarer:

*“Vi satt jo i Havgrund fra 1.1.17 og ut august 17. Så kom vedtaket om lys i alle kommunehus og hvem som skulle sitte hvor. Det var en kjempeoverraskelse for at alle hadde jo sett for seg at økonomi sitter nær kommunalsjefen, så vi blir jo i Havgrund. Så det blei jo*

*en stor oppstandelse når vi skulle hit til rådhuset i Sjøjord. Det preget jo arbeidsmiljøet her ganske lenge” (Informant 2, 25.01.23)*

Lokalisering er derfor ikke bare viktig for hvem man føler fellesskap med, men også for følelsen av hvor betydningsfull eller viktig man er i organisasjonen. Det å være plassert i nærheten av ledelsen gir en annen mulighet til å påvirke i organisasjonen som jeg har vært inne på tidligere.

Det er ikke bare avstand mellom de forskjellige lokalitetene, men også avstand internt på rådhuset i Havgrund som kan oppleves som ekskluderende. Denne avstanden på rådhuset i Havgrund ser det ikke ut til at man hadde på rådhuset i Skogholt og Sjøjord. Der fortelles det om at alle fra rådmann og nedover kunne spise lunsj ved samme bord (tabell 3). Avstand som beskrives i Havgrund gjør ikke at man opplever dårlig ledelse, men lite fellesskap med ledelsen. Opplevelsen er at det er oss og dem.

*“Altså disse kommunalsjefene sitter jo ikke sammen med sine folk på en måte. Det er noe med avstand da... Og jeg sier ikke at kommunalsjefene er dårlige for de for de er sikkert kjempegode, men jeg aner ikke.” (informant 5, 15.02.23)*

Informant 2 er leder av en av de administrative tjenestene som ikke ble lokalisert på rådhuset i Havgrund etter sammenslåingen. De var en av få som måtte flytte til Sjøjord rådhus. Der får de bedre plass og finere lokaler enn de ellers ville fått i Havgrund, men flyttingen fører en følelse av utenforskap blant de ansatte. Informanten beskriver en følelse av å ikke være inkludert slik:

*“Det har jo flere av de sagt at vi vet ikke lengre hvem som jobber i Havgrund når vi kommer på rådhuset. Vi kjenner ingen. Vi er liksom glemt. Vi er sendt ut på landet. (ler) Vi er glemt” (Informant 2, 25.01.23)*

Litt senere i intervjuet oppsummerer informanten følelsen hos sine ansatte på følgende måte da ikke engang adgangskortet virket på rådhuset i Havgrund etter sammenslåingen:

*“De følte seg som forvist. Plutselig så var de ikke velkommen. Våre samarbeidspartnere satt i Sandefjord. Vi hadde møter med dem, også kom vi med dette kortet (viser id kortet sitt) også sto det å “flesha” nekta.” (Informant 2, 25.01.23)*

Avstand mellom administrasjon og tjenestene kan også ha betydning på følelsen av fellesskap og avstand. En av lederne jeg snakket med pratet også om dette da han mente at ansatte egentlig ikke

identifiserte seg som ansatte i kommunen, men heller som ansatt enheten der tjenesten ytes (samtale, 01.12.22). En annen informant fortalte at:

*“Når du er på rådhuset så er du kommunen liksom, men sitter du på en skole eller en barnehage eller kanskje barnevernstjenesten. Mamma som jobba på (navn på sykehjem) i sin tid liksom sa; “Det er de derre på kommunen”. “Ja, men du er jo også i kommunen (ler). Sånn er det jo fortsatt. Så jeg tror nok at det har en betydning av å føle av at en er nær da” (informant 4, 07.02.23)*

Den øverste ledelsen er ikke plassert ute på tjenestestedene, men sentralt på rådhuset i Havgrund. Dette kan også føre til et større skille mellom oss og dem. Det kan tenkes at det å ha en følelse av å være inkludert i det sosiale felleskapet når det gjelder ledelsen, er viktig for ansattes trygghetsfølelse og kanskje også følelsen av lojalitet til ledelsen. Denne avstanden er også noe øverste ledelse er klar over. Prosjektleder skriver dette i den siste utgaven av nyhetsbrevet:

*“I alle kommuner, tror jeg, er det en avstand mellom hva som skjer på rådhuset og det som pågår ute i de enkelte virksomhetene og enhetene.” (Nyhetsbrev, mai 2017)*

I tillegg til å si noe om denne avstanden så hefter hun på identitetsbegrepet og beskriver at nærmiljø og nærdemokrati er viktig for å skape tilhørighet og redusere avstand.

Det som mine data viser, er at plassering av administrative funksjoner på rådhuset i gamle Havgrund endret arbeidsmiljøet både på rådhuset i Sjøjord og i Skogholt. Dette var tidligere symbolsk viktige steder i kommunene. Ikke bare et symbol på makt, men også medvirkning. Ved at funksjoner ble flyttet så førte det til en følelse av devaluering hos de som ble igjen også. De fikk følelsen av ikke å være viktige nok til å flyttes. Dette gjelder spesielt de funksjonene som ikke har direkte innbyggerkontakt og av den grunn må være lokalisert ute i Skogholt og Sjøjord.

#### 4.2.3.3 Oppsummering

Opplevelsen av identitetsdominans fra Havgrund var med over i nye Havgrund, men tegn tyder på at de andre kommunene fikk med seg noe inn etter hvert som tiden gikk. Det ser allikevel ut til å fortsatt være et oss og dem, men det eksisterer også et oss og dem mellom de på rådhuset i Havgrund og de ute i enhetene, som mellom de gamle kommunene. Den korte overgangsperioden ble brukt som forklaring på hvorfor det fortsatt var store ulikheter mellom kommunene ved

sammenslåingstidspunktet. Samtidig finner jeg eksempel på at tett på sammenslåingen så hadde man også et stort fokus på forskjellene. Det er kanskje nettopp tiden etter sammenslåingen som har gitt organisasjonen mulighet til å få til det den ikke fikk til i overgangsperioden: å skape en fellesskapsfølelse. Lokalisering ser ut til å være det største hinderet på denne veien

Det var forståelse for at flytteprosessen var vanskelig hele tiden, men man tok kanskje ikke høyde for at det skulle føre en følelse av devaluering, eller mindre mulighet for påvirkning og makt.

## 5 Diskusjon

Diskusjonsdelen av oppgaven er delt i fire underkapitler. De overlapper hverandre i tid, men jeg mener at de også følger hverandre og er uløselig knyttet til hverandre. Framtidshistorien om det som skulle bli utgjør kap.5.1, kap. 5.2 kandler om spørsmålet om det var en overgangsidentitet og hvordan den fungerte. Kap. 5.3 handler om Havgrund dominans og kap. 5.4 handler om stedsidentitet og materialitet som jeg mener har et tidsaspekt i seg som både er litt på siden av de andre, men også forsterker og bekrefter andre aspekter i diskusjonen.

### 5.1 Framtidshistorien om det beste fra hver kommune

“Det beste fra hver kommune” var lansert som et narrativ med et positivt fortegn og med de beste intensjoner i forkant av sammenslåingen. Mine funn tyder på at både politikere og ledere var opptatt av at sammenslåingen skulle bygge på “det beste” fra de tre opprinnelige kommunene. Men i samtaler og intervjuer etter sammenslåing så framstår det som en fortelling med delvis negativt fortegn. Dette kan vi finne igjen også i annen forskning der historier som deles for å gi motivasjon for endringen i framtiden, slår tilbake på et annet tidspunkt og man oppnår ikke den verdiskapningen man håpet på i forkant (Colman, 2014, s.104). Studien til Corley og Gioia (2004) viser at før spin- off så er det er en periode som trigger identitetsusikkerhet. Denne perioden etterfølges av en periode hvor man ikke helt vet hvem man er som organisasjon. Mine funn viser at etter sammenslåingen så ble ikke det med “det beste” fra hver kommune helt det man hadde forestilt seg på forhånd, men det er vanskelig å si om det handler om identitets ambiguity som er ordet Corley og Gioia bruker.

Både i Carlsberg studien til Hatch og Schultz (2017) og Lego studien til Schultz og Hernes (2013) så vises det til hvordan de lykkes med å hente opp historien fra fortiden, fornye den og bruke den til å skape framtidshistorien. Historien om “det beste” fra hver kommune kunne kanskje fungert på samme måte, men det ser ikke ut til at det gjorde det. I de to andre studiene så er det snakk om å fornye eller revitalisere organisasjonene, mens i min studie så er det tre kommuner som skal slås sammen til en. Ved en grundig gjennomgang av hva som hadde vært de viktigste historiske identitetsbærerne i hver av de tre kommunene, så kunne det representert et fundament man kunne bygge den nye kommunen på. Selv om “det beste fra hver kommune” ofte nevnes så er det uklart

hva som ligger i det. Kanskje ville “det beste” fungert bedre hvis man hadde konkretisert hva det “beste var”. Både Lego og Carlsberg hadde noe helt konkret materielt, som knyttet verdiene og historien sammen. Det symboliserte hvem de var og hva de som organisasjon sto for. Dette kan for de tre kommunenes del ha vært så ulikt, spesielt når det gjelder verdier (se tabell 3), at det har vært til hinder for å gå videre med dette.

I mine funn finner jeg kun et eksempel på at en informant forteller om at de jobbet sammen før sammenslåing for å finne fram til beste praksis. Informanten opplevde at selv om det hadde jobbet for å finne beste felles praksis, ble det allikevel slik det var i gamle Havgrund. Andre kilder forklarer dette med at kun en av kommunene hadde systemer rigget for å kunne fungere i den nye storkommunen. Det er forståelig på et rent praktisk område, men på områder som omhandler holdninger og verdier, kan det være at de mindre kommunene hadde mer å bidra med. Ifølge Hatch og Schultz (2002) handler dette om organisasjonskulturen; “I” som er delvis ubevist. I denne dynamikken mellom kultur og identitet tar det lang tid før endring inntreffer. Kanskje det er nettopp derfor noen bemerker at det er verdier man har fått med seg fra Sjøjord og Skogholt inn i den nye kommunen, men dette var man ikke så bevist i starten fordi den gradvis endrede organisasjonskulturen ennå ikke hadde påvirket organisasjonens identitet.

Det å benytte en framtidshistorie som alle “eier” en del av i en tid med endring, kan representere noe trygt og stabilt som gir mening. Hatch og Schultz (2017) viser til at i litteraturen finner de to hovedgrupper på hvordan historien brukes i organisasjonen. Det første er at toppledere bruker den strategisk og den andre er at organisasjonens interne og eksterne interessenter bruker historien for å skape mening i organisasjonsidentiteten (Hatch & Schultz, 2017, s.657). I denne case-studien så kunne det å ta med “det beste” fra hver kommune fungert. Spesielt hvis man hadde sett på de tre kommunenes historie strategisk og tatt med de viktigste verdiene fra de ulike kommunene. De kunne kanskje utfylt hverandre i en helhet. At man ikke helt har lykkes kan skyldes hendelser i perioden 2016 til 2017, noe jeg kommer mer tilbake til. Tid som erfaringer, hendelser og praksis kunne vært en nyttig hjelper ved å skape mening gjennom narrativ om “det beste”. Det kunne bidratt til å lage en sammenheng fra fortid, gjennom nåtid og inn i framtiden. I den videre diskusjonen vil jeg argumentere for at tiden kanskje heller ble et problem for opplevelsen av felles identitet i tiden rett før sammenslåingen.

## 5.2 Overgangsidentitet

Den 4. kommunen er en betegnelse som benyttes både i skriftlige kilder og av en av informantene. Prosjektleder ledet dannelse av den nye kommunen som omtales som i parallell drift med de tre gamle kommunene i perioden før 2017. Jeg har ikke funnet noen som tyder på at det har var en bevist plan om at prosjektet den nye kommunen var en overgangsidentitet. Her velger jeg allikevel å tolke den 4. kommunen som en overgangsidentitet og vil diskutere hvordan jeg mener den 4. kommunen fungerer som det. Bruk av overgangsidentitet kan være en nyttig måte å sikre aksept for endring i felles identitet i organisasjoner som slår seg sammen. Clark et. al. (2010) viser i sin studie til hvordan bruken av en overgangsidentitet er en suksessfaktor i sammenslåingen av to helseforetak. Newco er navnet på overgangsidentiteten i Clark et. al. (2010) sin studie.

Noe av det som skiller den 4. kommunen fra Newco er blant annet at Newco tydelig er et tidsavgrenset konsept, et på- vei konsept og ikke en endestasjon (s. 420). Den 4. kommunene er også tidsavgrenset, men det er elementer at videreføring i og med at prosjektleder for den nye kommunen skal over i stillingen som rådmann i nye Havgrund fra 1. januar 2017. Dette er kun et av flere elementer av videreføring. I studien til Clark et. al. (2010) så hadde organisasjonene lagt vekt på at overgangsidentiteten skulle ha et navn som ikke var et av de opprinnelige navnene. Dette var viktig fordi at ikke noen av organisasjonene skulle få følelsen av at en organisasjon i sammenslåingen var viktigere enn den andre. Prosjektet her har ikke et eget navn, men det er tidlig bestemt at den nye kommunen skal hete Havgrund. Den refereres da til som nye Havgrund underveis i prosessen. Mens det var et poeng at Newco ikke skulle domineres av en av organisasjonene så fikk den nye kommunen i min studie, navnet nye Havgrund. Det var ordfører fra gamle Havgrund som ble ordfører i den nye. Ansatt prosjektleder kom riktignok helt utenfra. Allikevel mener jeg denne Havgrund dominansen var uheldig og kan ha forsterket følelsen de andre kommunene hadde av å bli slukt. Dette kommer jeg mer tilbake til i 5.3.

En måte den 4. kommunen kunne fungere som en overgangsidentitet var å få fokus fra “oss versus dem” til et “vi”. Dette var også Newco`s fokus: Hvem skal vi være? I de fleste nyhetsbrev til ansatte så har prosjektleder en spalte hvor nettopp dette er hennes fokus. Det handler ofte om: “hvor er vi?”, “hvor skal vi?” og “hvordan kommer vi dit?”. En annen ting som er felles med Newco er fokus på å vise framgang i prosessen.

På en måte fungerte den 4. kommunen med å få mye av det praktiske på plass som organisering, plassering av folk, lokalisering og felles budsjettering. Derimot fungerte den ikke som en

katalysator for å få folk til å akseptere identitetsendring som en del av sammenslåingen. Det kan se ut til at behovet for fokus på dette ikke ble prioritert, eller overlatt i større grad til den enkelte leder. Den enkelte leder vil for eksempel nødvendigvis ikke kjenne historien bak hvorfor de ulike kommunene har ulik praksis. Ved å ha et bevist forhold til hvordan praksis utvikles gjennom tid og spres gjennom de ulike nivåene i organisasjonen, så ville kanskje en overgang til ny kommune vært smidigere. Folk samhandler og gjennom interaksjon endres praksis over tid. En overgangsidentitet kan være til hjelp, slik at ikke dette blir overlatt til den enkelte leder.

Bruk av overgangsidentitet kan hjelpe prosjektleder å justere hvordan vi ser oss selv som organisasjon ved å lage et bilde på hvem vi er eller skal være (Corley& Gioia, 2004.) Ved å lage et bilde av alle kommunene som likeverdige i ny organisasjon så kan overgangsidentiteten bidra til å legge til rette for en god prosess der organisasjonene ikke opplever at en dominerer de andre. Jeg har funn som viser at dette var noe prosjektleder var bevist ikke måtte skje, men noe av årsaken til at det allikevel skjedde kan være tidspress. Enkelte funn viser til at det ble liten tid til å få alt på plass før 1. januar 2017 og prosessene måtte bare landes. Tid er en ressurs som kan ha påvirket manglende dannelse av felles identitet i denne prosessen. Endring i identitet er en prosess som tar tid.

### 5.3 Identitetsdominans

I min studie har jeg mange funn som peker i retning av at en av kommunene dominerte de to andre og kanskje også fortsatt gjør det. Jeg finner at informantene har opplevd dette litt ulikt ut fra hvilken kommune informanten opprinnelig kom fra. Det er ansatte fra Skogholt og Sjøjord som opplevde at Havgrund dominerte, mens ansatte fra Havgrund sier noe om at det var nødvendig. Van Knippenberg et. al. (2002) har i sin studie sett på ulike faktorer som særtegnert organisasjoner som dominerer eller blir dominert i en sammenslåing. Studien viser at det er ulike årsaker til at en organisasjon dominerer en annen, men en av faktorene de finner er ulik størrelse på organisasjonene. Den større organisasjonen har størst påvirkning og vil i større grad peke ut retningen til den sammenslåtte organisasjonen. Dette samsvarer med det jeg finner i min studie hvor Havgrund er det største kommunen.

Van Knippenberg et al (2002) finner også at der organisasjonen var av nesten samme størrelse, så var noen organisasjoner mer avhengig av å slå seg sammen enn andre. I min studie finner jeg at spesielt Skogholt, men også ansatte i Sjøjord uttrykker at de ser behovet for sammenslåing.



Havgrund ser også nytte av sammenslåingen, men av en annen årsak enn de to andre kommunene. I overnevnte studie viser funn at den organisasjonen som har minst behov for sammenslåing, gir den nye organisasjonen navnet sitt. I tillegg så fikk tidligere direktør i denne organisasjonen topplederposisjonen i den sammenslåtte organisasjon (Van Knippenberg et. al, 2002, s.239). I min studie er det Havgrund som både får videreføre sitt navn og ordfører her blir den første ordfører i den sammenslåtte kommunen. Jeg ser dette som tydelig tegn på at Havgrund dominerer.

Dominante organisasjoner befester ofte sin dominansen ved å sparke toppledere fra de andre sammenslåtte organisasjonene ifølge Cartwright og Cooper (1992), og dette gjør det enklere å videreføre deres egen organisasjonsidentitet (Van Knippenberg et. al, 2002, s.248). Funn i min studie kan samsvare delvis med dette, men noen år etter sammenslåingen så var hele toppledergruppen byttet ut også de som kom fra gamle Havgrund. Etter kommunesammenslåingen så er det informantene fra Sjøjord og Skogholt som forteller mest om opplevelser av endring. Informanter fra Havgrund forteller om endringer i noe mindre grad. Van Knippenberg et. al. (2002, s. 247) viser at de som kommer fra den dominante organisasjonen i mindre grad rapporterer om opplevd endring enn de som kommer fra de dominerte organisasjonene. Dette samsvarer godt med slik jeg tolker mine funn. Siden intervjuene er gjort i 2023 så kan det bety at opplevelsen av felles identitet ennå ikke er så sterk selv om det har gått 6 år.

På tross av dette ser det ut til at flere ser fordelene med en stor kommune og mener at fokus på rutiner, systemer, økonomi og god styring er nødvendig i en så stor organisasjon som nye Havgrund. At Havgrund dominerer ser ut til å gi mening for de fleste på det rent praktiske plan, men det gir mindre mening for flere av mine informanter når det gjelder verdier og holdninger. Nettopp fortolkningen av Havgrunds historie kan være problematisk her. Oppfattelsen av en holdning til at ting skjer på bakrommet og det ikke er åpenhet om hva som egentlig foregår skaper usikkerhet.

For flere var Havgrunds dominans, spesielt i forbindelse med ansettelsesprosessene, vært svært krevende. Og det har berørt flere på et følelsesmessig nivå. Det er fordi det har opplevdes som en urettferdig prosess der noen har vært forfordelt. Historiene om Havgrund fra fortiden kan her ha forsterket opplevelsene i nåtid og skapt en mistillit inn i framtiden.

Følelser identifiseres ofte i ettertid, og de kan også endres over tid. Tid kan også være en medvirkende faktor til å bearbeide minner og dermed endre følelser. Det er derimot viktig at vi ikke glemmer å ta hensyn til andres følelser. Da dette kan føre til at man ikke føler seg inkludert eller

forstått. Howard-Greenville og kollegaer (2013) viser til i sin studie hvilken betydning følelser kan ha for felles identitet. De finner at erfaringer og opplevelser i fortid kan vekke felles følelser som kopler folk sammen i felles fortid, nåtid og forventet framtid. Jeg opplever sterke følelser hos noen av mine informanter i intervjuene. Det kan antyde at i en felles identitet så ligger det noe mer enn de tekstuelle (textual memory) og materielle minnene (material memory) som Schultz og Hernes (2010) omtaler i sin studie. Howard-Greenville et. al (2013, s.132) kaller dette for “living memory”. Kanskje er det nettopp dette som definerer om man er i in- eller out- gruppen; de felles følelsene fra fortiden som definerer hvem vi er i organisasjonen.

## 5.4 Det materielles betydning for identitet

Stedsymbolikk står sterkt i en kommune hvor organisasjonsidentitet er uløselig knyttet til stedets geografi og historie. Et symbol eller et steds symbolske betydning kan endres gjennom tid, selv om stedet eller symbolet i seg selv er stabilt. Mine funn tyder på at stedet er sterkt knyttet opp mot organisasjonen og identitet. Stedet er navnet på organisasjonen. Ansatte som ble flytta vekk fra Havgrund rådhus eller ikke ble flytta med, mista følelsen av felles identitet med de andre. Jeg finner blant annet at det har gitt en følelse av å bli devaluert. Dette er ikke noe jeg har sett i andre studier jeg har lest, men jeg finner at Monnet (2011) refererer til studier der man viser til at sted symboliserer makt.

Jeg finner at arbeidsstedets symbolske betydning og plassering i forhold til dette er viktigere enn den faktiske lokaliseringen for flere av de ansatte. Rådhuset er det samme. Det er det enkelte rådhusets symbolske makt som har endret seg over tid. Sjøjord rådhus og Skogholt Herredshus representerer ikke det samme symbolske maktsenteret i kommunen lengre, heller ikke for interessentene. Havgrund rådhus er dette symbolet for hele den nye kommunen. Det kan endre synet innbyggere har på hvem kommunen er, som igjen påvirker organisasjonsidentiteten til de ansatte gjennom en speilingsprosess. Dutton og Durrich finner i sin studie (1991) at en organisasjon kan bli negativt assosiert med forhold som er utenfor organisasjonen, men som knyttes til organisasjonen. De så hvordan organisasjonen ble identifisert på en mer positiv måte ved at det negative de ble assosiert med ble ivarettatt. På samme måte kan man tenke at ansatte som sitter igjen på en lokalitet som har mistet sin symbolske makt i allmenn oppfattelse, også kan anses som mindre innflytelsesrike eller viktige av andre. Dette igjen kan påvirke den ansattes syn på seg selv og sin rolle i organisasjonen over tid.

Ansatte som har sittet sentralt plassert på rådhuset f.eks i Sjøjord eller Skogholt, har vært vant til å ha kort vei til toppledelse og ville kanskje etter sammenslåing kjenne seg mindre viktig og inkludert i organisasjonen fordi den symbolske makten knyttet til bygningens funksjon er flyttet. Dette handlet om noen annet enn eventuelle brudd i de sosiale relasjonene. En flytting av personer i seg selv bryter nødvendigvis ikke sosiale relasjon. Det er nok heller slik at lokalisering på samme sted kan være med på å skape sosiale relasjoner, men funn som omhandler rådhuset i Havgrund viser at det ikke alltid er slik heller.

Et symbol som opprinnelig var ment samlende var kommunevåpenet. Andre studier har vist hvor viktig symboler og historier kan være for identitetsbygging i organisasjoner som Lego (Schultz & Hernes, 2013) og Carlsberg (Hatch & Schultz, 2017). I samtaler og intervjuer kommer det fram at de fleste forholder seg svært lite til kommunevåpenet. For en informant ble det nye kommunevåpenet en bekreftelse på at Havgrund tok over, fordi symbolikken var tett knyttet til gamle Havgrund historisk sett. Hernes (2022) viser til hvordan materialitet som han mener er knyttet til tid som ressurs, fungerer som en oversetter av tid. Kommunevåpenet kan derfor tolkes av denne informanten fra å være et objekt, til å bli en erfaring som bekrefter at Havsund slukte de andre kommunene.

På bakgrunn av mine funn mener jeg å ha dekning for at selve lokalisering og flytting av funksjoner, eventuelt personer med myndighet, har større betydning for opplevelsen av felles identitet enn kommunevåpenet. Funn i denne undersøkelsen tilsier at for de fleste så er et symbol som kommunevåpenet ikke noe som betyr så mye nå i ettertid, mens avstand til de symbolske stedene med makt er like aktuell i dag, som på sammenslåingstidspunktet. Kanskje også fordi dette er av ren praktisk betydning og holder seg gjennom tid. Kommunevåpenet kan jo for noen også være en påminnelse på at Havgrund dominerte, men det ser ut til at for de fleste betyr lokalitetene mer. Derfor kan det være viktig å fylle bygningene. Tomme rom er en konstant påminnelse om det som ikke er der lengre. I tillegg bør ledelsen noen ganger gjøre seg tilgjengelig i de gamle lokalene som symboliserte nettopp denne makten de innehar. På denne måten vil man kunne gjenkalle følelsen av det som har vært, og fornye den for å gi alle en opplevelse av å være inkludert. Man bør tilpasse strategiske interesser til historien istedenfor å tilpasse historien til strategiske interesser (Hatch & Schultz, 2017). Nettopp dette blir viktig i en prosess for å bygge tillit for de som kjenner seg ekskludert. Å ta historien på alvor er å ta folks opplevelser av det som har vært på alvor.

## 6 Konklusjon

Jeg finner at kommunesammenslåingen kan deles inn i tre perioder. Første periode er preget av framtidshistorien om nye Havgrund. Denne skulle bygge på “det beste” fra hver av de tre opprinnelige kommunene. En visjon som framsto som samlende selv om det var klare ulikheter mellom de tre kommunenes organisasjonsidentitet. Da tidspunktet for sammenslåing nærmet seg finner jeg en økende tendens til at Sjøjord og Skogholt er opptatt av sine særtrekk, og de viser behov for å markere sin avstand til Havgrund. I samme periode finner jeg at Gamle Havgrund legger de fleste føringene for hvordan nye Havgrund skulle bli. Avstanden mellom Havgrund og de to andre ser ut til å bli forsterket av prosessen rundt implementering inn i stillinger og flytting av funksjoner. På sammenslåingstidspunktet ser det ut til at Nye Havgrund en organisasjonsidentitet som er ganske lik gamle Havgrund sin, mens ansatte i Sjøjord og Skogholt kjenner på stor endring. Kanskje finner de litt sammen mot en “felles fiende”. Gjennom dårlige erfaringer som førte til negative følelser så kan motstanden mot felles narrativ for nye Havgrund ha økt, spesielt for de som kom fra de dominerte organisasjonene. Dette mener jeg svarer opp RQ1 for denne casen.

Jeg finner at tid er en faktor som påvirker organisasjonsidentitet gjennom endringsprosessen som kommunesammenslåingen er. Framtidshistorien som preger første periode, forsvinner litt i overgangsperioden. Tidspres og ulike hendelser fører til erfaringer som forsterker bilde av å være utenfor eller innenfor. Fokus på kontraster på slutten av denne perioden forsterker kanskje et bilde man har fra fortiden på de ulike kommunene. Det skapes en sammenheng som gir mening og forklarer de opplevelsene man har, uten at dette faktisk er en reel sammenheng bestandig. Sånn virker temporalitet. Vi kobler sammen fortid, nåtid og framtid så det henger sammen. Gjennom fellesskapet vi føler med de andre som vi identifiserer oss med, så skaper vi en mening sammen. Her er det nærliggende å tro at ansatte fra Sjøjord og Skogholt fant en felles mening på bakgrunn av felles opplevelser og erfaringer. Dette svarer opp RQ2.

Videre finner jeg at en kommune som er en sterkt stedstilknyttet organisasjon, og det kan se ut til at stedet får den største symbolske betydningen. Større enn annen symbolikk som for eksempel kommunevåpen eller navnet på kommunen. Stedet er noe som er ganske konstant over tid selv om innholdet i stedet endres. Det gjør stedet til en konstant påminnelse om den endringen som har vært, og det være med på å kan gjenkalle de negative følelsene som man hadde under selve endringsprosessen.

Felles opplevelser i fortid kan føre til felles følelser i nåtid når vi tenker tilbake på fortiden. Dette kan være viktig for hvem vi identifiserer oss med innad i organisasjonen og bør få betydning for hvordan vi skal jobbe med endringsledelse. Følelser kan endres ved å bearbeide minner, nettopp fordi minner ikke er noe som er konstante gjennom tid. Våre minner er hele tiden i endring og vil påvirkes av våre følelser rundt minnene.

Denne studien viser at det å skape en felles identitet i en kommunesammenslåing tar tid, og det må man ta med i planleggingen. Gjennomtenkt bruk av overgangsidentitet kan være en måte å ivareta organisasjonenes ulike interesser i prosessen. Jeg mener man bør ta høyde for dette i framtidige sammenslåinger, spesielt for å unngå uheldige ettervirkninger av identitetsdominans. Felles identitetsdannelse er en komplisert og tidkrevende prosess som man bør gi nok tid. I tillegg bør det tas mer hensyn til stedets symbolikk og betydningen det har for ansattes følelse av å være inkludert i fellesskapet. Selve flyttingen er kanskje mindre komplisert enn følelsen av å være devaluert. Etter hvert som tiden går så er det ting som tyder på at det fortsatt er en gradvis, langsom endring mot en felles organisasjonsidentitet. Det tror jeg ikke blir Havgrunds gamle, kanskje vi til slutt klarer å finne “det beste” fra hver kommune.

I videre studier ville det vært interessant og sett nærmere på hvordan lokalisering og in-gruppe henger sammen, og hvilke sammenhenger som finnes mellom hvilke tjenester/fagområder som har representanter tett på ledelsen og hvilke saker som får gjennomslag f.eks i politiske fora og økonomiske planer.

## 7 Referanser/litteraturliste

- Alvesson, M. (2009), At-home Ethnography: Struggling with Closeness and Closure. I Ybema, S.(red.) *Organizational ethnography: studying the complexities of everyday life*, (s.156-174), SAGE, <https://doi.org/10.4135/9781446278925>
- Brandtzæg, B.A. (2014), Kommunesammenslåing og regional utvikling Betydning av identitet og tilhørighet, Telemarksforskning: TF-notat nr. 29/2014
- Clark, S.M., Gioia, D.A., Ketchen Jr, D.J. & Thomas, J.B. (2010), Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger, *Administrative Science Quarterly*, Vol.55, No.3, s. 397-438,
- Colman, H.L. (2014), *Organisasjonsidentitet*, 1. utg., Cappelen Damm Akademiske
- Cornelissen, J.P. (2006), Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor, *Journal of Management Studies*, 43:4, s. 684-708
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991), Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, *The academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, p. 517-554
- Gabriel, Y., (2015), Narratives and Stories in Organizational Life, De Fina, A & Georgakopoulou, A. (Ed.), *The handbook of Narrative Analysis*, 1. ed, (s. 275-290), John Wiley & sons.
- Gioia, D (2021), A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 57(1), s. 20-29.  
<https://doi:10.1177/0021886320982715>
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991), Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, vol.12, no.6, s. 443-448,
- Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2012), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods*, 16(1), s. 15-31, <https://doi:10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000) Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 63-81

- Grey, C. & O'Toole, M. (2020), The Placing of Identity and the Identification of Place: "Place- Identity in Community Lifeboating, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 29(2), s. 206-219, <https://doi:10.1177/1056492618768696>
- Hammer, S. & Høpner, J. (2019), *Meningsskapelse, organisering og ledelse, En introduksjon til Weicks univers*, (2. utg.), Samfundslitteratur,
- Haslam, S.A., Gaffney, A.M., Hogg, M.A., Rast III, D.E. & Steffens, N.K. (2022). Reconciling identity leadership and leadership identity: A dual-identity framework, *The Leadership Quarterly*, 33(2022), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101620>
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002) The dynamics of organizational identity, *Human relations*, Vol. 55(8) p. 989-1018, <https://doi:10.1177/0018726702055008181>
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2017) Toward a Theory of Using History Authentically: Historicizing in Carlsberg Group, *Sage journals*, Vol. 62, p. 657-697, <https://doi-org.ezoproxy1.usn.no/10.1177/000183921769217692535>
- Hernes, T. (2022) *Organization & Time*, (1.ed.), Oxford University Press
- Hogg, M.A., Van Knippenberg, D. & Rast III, D.A. (2012), The social identity of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments, *European Review of Social Psychology*, 23, p. 258-3004, <https://dx.doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>
- Howard-Greenville, J., Metzger, M.I. & Meyer, A., D. (2013), Rekindling the Flame: Processes of Identity Resurrection, *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No.1, s. 113-136, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0778>
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, (3. utg.), Cappelen Damm Akademiske
- Jetten, J., Haslam, A., Iyer, A. & Haslam, C. (2010), Turning to Others in Times of Change, Social Identity and Coping with Stress, I Sturmer, S. & Snyder, M. (Ed.), *The Psychology of Prosocial Behavior, Group Processes, Intergroup Relations, and Helping*, Wiley-Blackwell, (p.139- 156), A. John Wiley & Sons, Ltd., Publications
- Knorr, K. & Hein-Pensel, F. (2022), Since Albert and Whetten: the Dissemination of Albert and Whetten's conceptualization of organizational identity, *Management Review Quarterly*, <https://doi.org/10.1007/s11301-022-003311-7>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (mars 2014), Delrapport fra ekspertutvalget: Kriterier for god kommunestruktur, [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/rapporter/kriterier\\_for\\_god\\_kommunestruktur\\_rettet.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/rapporter/kriterier_for_god_kommunestruktur_rettet.pdf)

- Kommunal og moderniseringsdepartementet, (2014, 1. desember), Kriterier for god kommunestruktur, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Kriterier-for-god-kommunestruktur1/id2342657/>
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2017), *Det kvalitative forskningsintervju*, (3. Utg.), Gyldendal Akademiske.
- Locke, K., Feldman, M. & Golden-Biddle, K. (2022), Coding Practices and Iterativity: Beyond Templates for Analyzing Qualitative Data, *Organizational Research Methods*, Vol.25(2), s. 262-284, <https://doi.org/10.1177/1094428120948600>
- Magnani, G & Gioia, D. (2022), Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research, *International Business Review*, s. 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102097>
- Meld.St 14 (2014-2015), *Kommunereformen-nye oppgaver til større kommuner*, Kommunal og moderniseringsdepartementet, <https://www.regjeringen.no/contentassets/01f2b178d685405e925d60ebbb9b1bdc/no/pdfs/stm201420150014000dddpdfs.pdf>
- Monnet, J. (2011), The symbolism of place: a geography of relationships between space, power and identity, *Cybergeo: European Journal of Geography*, <https://doi.org/10.4000/cybergeo.24747>
- Repstad, P. (2019), *Mellom nærhet og distanse Kvalitative metoder i samfunnsfag*, (4. Utg.), Universitetsforlaget
- Rockwell, S. (2018), A resource-based framework for strategically managing identity, *Journal of Organizational Change*, vol.32, no1, s.80-102, <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018.0012>
- Prop.95 S (2013-2014), *Kommuneproposjonen 2015*, Kommunal og distriktsdepartementet, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-95-S-20132014/id759298/?ch=1>
- Schultz, M. & Hernes, T. (2013) A Temporal Perspective on Organizational Identity, *Organization Science*, Vol.24, No. 1, p. 1-21, (<https://dx.org/10.1287/orse.1110.0731>)
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L. & de Lima, F. (2002), Organizational identification after a merger: A Social identity perspective, *British Journal of Social Psychology*, 41, s. 233-252
- Whetten, D. A. (2006), Albert and Whetten Revisited Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, no. 3, <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>



- Wiebe, E. (2010), Temporal Sensemaking: Managers` Use of Time to frame Organizational Change, *ResearchGate*,  
<https://doi:10.1093/acprof:oso/9780199594566.003.0011>

## 8 Vedlegg

Vedlegg 1:

### Støtteark- matrise

Spørsmål	Fortid	Nåtid	Framtid
Kultur (virkelighetsopfatninger, holdninger og verdier)	Hvordan var holdningene til andre medarbeidere/ befolkning/ledelse i din gamle kommune?  Hvilke verdigrunnlag tok du utgangspunkt i og hva betydde det for hvordan du jobbet?  Hva var dere spesielt stolte av i gammel kommune? Har du noen eksempler på "beste praksis"?	Hva er dine holdninger/syn på medarbeidere/ befolkning/ledelse kommunen nå?  Hvilke verdier bygger din praksis på nå? Og hvilke utslag får det?  Hva er du spesielt stolt av i dag? Har du noen eksempler på "beste praksis"?	Hva tenker du om felles holdninger og verdier framover?
Identitet (Hvem er vi, hva kjennetegner oss, varig, sentralt og distinkt)	Hvem var dere i gammel kommune?  Hva var typisk for din gamle kommune? Var det noe som var samlende for hele kommunen?  Hvem identifiserte du dere med? Hvem sammenlikner vi oss med?  Er det hendelser eller prosesser som har ført til endringer i denne opplevelsen?	Hvem er dere nå?  Hva er typisk for kommunen nå tenker du? Er det noen ting som er samlende for hele kommunen nå?  Hvem identifiserer du dere med nå?  Er det hendelser eller prosesser som har ført til endringer i denne opplevelsen?	Hvem ønsker dere å være?  Hva bør kjennetegne ny kommune i framtiden?  Er det hendelser eller prosesser som har ført til endringer i denne opplevelsen?
Image (hvordan ser andre oss, speiling)	Hva tror du andre tenkte om dere i gammel kommune?  Hva tror du det bilde av kommunen betydde for din opplevelse av å jobbe der?	Hva tenker du om hvordan andre oppfatter kommunen nå?  Hva betyr det bilde av kommunen for deg nå?	Hvordan ønsker du at vi kommunen skal oppfattes i framtiden?

Vedlegg 2:

### Intervjuguide:

1: Hvordan vil du fortelle “historien” om din gamle kommune? Hva var typiske fellestrekk for organisasjonen, verdigrunnlag og holdninger i møte med befolkningen?

Hvordan var forholdet mellom leder og medarbeider? Hvordan er dette nå?

2: Hvordan vil du karakterisere de tre kommunene før 2017?

Hvordan har dette endret seg? (hvis det har det)

3: Hva tenker du er typisk for kommunen nå?

Var det noe spesielt som knyttet de ansatte sammen? Før og nå?

4: “Det beste fra hver kommune”- Hvordan var denne prosessen?

Hva er dere spesielt opptatt av eller stolte av på deres arbeidsplass nå? Før?

Hva har du med deg av “beste praksis” fra kommunen?

Hvordan benyttes den kunnskapen nå sett opp mot tidligere?

5: Hvordan opplever du kommunen nå? Kan du beskrive den? Er det noe som samler eller noe som splitter?

6: Hva var din opplevelse av bruk av felles symbol f.eks kommunevåpen?

Vedlegg 3:

### Oversikt over hendelser

19.12.2014	Forhandlingsutvalgets utredning er ferdig og undertegnes av medlemmer fra tverrpolitisk forhandlingsutvalg
05.02.2015	De tre kommunene vedtok å søke om sammenslåing
13.02.2015	Første møte Partsammensatt utvalg og fellesnemda. Organer som blant annet tar stilling til alle prinsipielle forhold ved sammenslåingen.
24.04.2015	Kommunesammenslåingen godkjennes av Kongen i statsråd
19.10.2015	Prosjektleder for sammenslåingen starter i jobben
01.11.2015	Forslag til lokalisering av administrative funksjoner blir lagt fram
01.12.2015	Ny felles portal for informasjon til alle ansatte i de tre kommunene starter opp
11.04.2016	Organiseringen av de to største kommunalområdene er klar og toppledere er på plass
01.03.2016	Kartlegging starter av hvem som skal jobbe hvor.
11.08.2016	Kommunelekene for alle ansatte i de tre gamle kommunene arrangeres
01.09.2016	Ny modell for organisering og nivåer landes
09.09.2016	Nytt kommunevåpen godkjennes av Kongen i statsråd.
12.09.2016	Ordfører for den nye kommunen innstilles.
01.10.2016	Ny ansettelsesbrev ut til alle de ansatte. De skal ansettes i ny kommune.
19.10.2016	Nytt konstituert kommunestyre opprettes.
01.11.2016	Forslag til lokalisering av administrative funksjoner legges fram.
13.12.2016	Lokalisering for alle administrative funksjoner besluttes.
02.01.2017	Første arbeidsdag i ny kommune for alle ansatte
01.02.2017	Ny kommune sparket igang samarbeid med næringslivet.
01.03.2017	Dato for flyttinger til og fra de gamle kommunene
01.04.2017	Første ledersamling gjennomføres for seksjonsleder og kommunalsjefer

Politisk og øverste administrative ledelse involvert, samt tillitsvalgte.				
Flertallet av ansatte mer berørt				
Ny kommune				





