

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

BETYDELSEN AV KOMMUNIKATION OCH LEDARSKAP VID EN KOMMUNSAMMANSLAGNING

Tiina Zetterman



2019:06

Datum för godkännande: 15.05.2019

Handledare: Christer Kullman

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi med HRM och ledarskap
Författare:	Tiina Zetterman
Arbetets namn:	Betydelsen av kommunikation och ledarskap vid en kommunsammanslagning
Handledare:	Christer Kullman
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

Kommunsammanslagningar på Åland är väldigt aktuellt i dagsläget och om lagen säger att 1.1.2022 kommer Åland att bestå av fyra kommuner. När det sker organisationsförändringar som en kommunsammanslagning är så kommer man att stöta på motstånd, osäkerhet och kaos.

Mitt arbete är en kvalitativ undersökning varför ledarskap och kommunikation är viktiga beståndsdelar i en kommunsammanslagning för att få personalen med sig i förändringen och inte motarbeta den oundvikliga kommunsammanslagningen. En välmående personal är väldigt viktigt i alla slags organisationer, såväl offentliga som privata.

Mitt syfte har varit att ta fram de viktigaste beståndsdelarna som ledningen i kommunerna behöver tänka på för att lyckas med kommunsammanslagningen utifrån personalperspektivet. Efter att jag analyserat teori och mina intervjuer har jag kommit fram till att det absolut viktigaste är kommunikation och ledarskap.

Nyckelord (sökord)

organisationsförändring, kommunsammanslagning, kommunikation, ledarskap

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2019:06	1458-1531	Svenska	43 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
24.04.2019	15.05.2019	15.05.2019

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration with Human Resource Management and Leadership
Author:	Tiina Zetterman
Title:	The Importance of Communication and Leadership in a Municipal Merger
Academic Supervisor:	Christer Kullman
Technical Supervisor:	

Abstract
<p>Municipal mergers in Åland are very current at the moment. A new law states that 1.1.2022, Åland will consist of four municipalities. When there are organizational changes like a municipal merger, you will encounter resistance, uncertainty and chaos.</p> <p>My work is a qualitative research on the importance of how leadership and communication is important elements that the management need to focus on in order to bring the staff with them in the change and not counteract the inevitable merger of municipalities. A thriving staff is very important in all kinds of organizations, both public and private.</p> <p>My purpose has been to investigate these elements from a personnel standpoint and the management in the municipalities need to consider these in order to succeed with the merger. After analyzing theory and my interviews, I have come to the conclusion that the most important factors are communication and leadership.</p>

Keywords
municipality, merger, communication, leadership

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2019:06	1458-1531	Swedish	43 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
24.04.2019	15.05.2019	15.05.2019

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte	6
1.3 Frågeställning	6
1.3 Avgränsning	6
1.4 Metod	6
1.4.1 Kvalitativ forskningsmetod	6
1.5 Disposition	7
2. VAD HÄNDER VID EN KOMMUNSAMMANSLAGNING?	8
2.1 Kommunindelningsutredning	8
2.2 Samgångsavtal	9
2.3 Personalens anställning efter en sammanslagning	9
3. FÖRÄNDRINGSARBETE OCH MOTIVATION	11
3.1 Organisationsförändringar	11
3.2 Det goda förändringsarbetet	11
3.3 Motiv och motivation	12
3.3.1 Motivationsteorier	13
3.3.2 Motivationsklyftan	13
3.3.3 Beteende och motivation	15
3.4 Förändringsmotstånd och krishantering	15
4. KOMMUNIKATION	18
4.1 Kommunikation vid förändringsprocesser	18
4.2 Kommunikation mellan ledning och medarbetare	19
4.3 Betydelsen av dialog och samtal	20
5. LEDARSKAP	21
5.1 Kotters åttastegsmetod	21
5.2 Ledarskap vid organisationsförändringar	22
5.3 Ledarskap och chefskap	24
5.4 Tydligt ledarskap	24
5.5 Effektiva team	25
6. EMPIRI	27
6.1 Intervju med Siv Sandberg	27
6.2 Intervju med Hanna Vakkala	29
6.3 Intervju med Maria Fiskerud	32
6.4 Analys	36
6.4.1 Kommunikation	36

6.4.2 Ledarskap	37
7. SLUTSATS	38
7.1 Validitet	38
7.2 Reliabilitet	38
7.3 Diskussion	38
KÄLLFÖRTECKNING	
BILAGA 1 - Kotters åtta vanligaste misstag	
BILAGA 2 - Intervjufrågor	

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Kommunsammanslagningar har i flera år diskuterats på Åland. På norra Åland var en samgång mellan Finström, Geta och Sund aktuell under 2017 och 2018. I augusti 2018 drog sig Geta ur samarbetet efter att en motion mot sammanslagningen inlämnats av två fullmäktigeledamöter. Motionen mot en kommunsammanslagning godkändes i Geta fullmäktige 1.8.2018 (Kommunfullmäktige, Sammanträdesprotokoll Nr. 7/2018). Detta resulterade i sin tur att även Finström och Sund lade ner diskussionerna om en samgång.

Just nu planeras kommunsammanslagningen på Åland att genomföras genom en lagförändring. Jämfört med ett frivilligt samgående kan en sammanslagning genom lagförändring medföra större svårigheter att anpassa sig till förändringen. I mars 2019 godkändes lagförändringen i Finlands högsta domstol vilket innebär att 1.1.2022 kommer Åland att bestå av fyra kommuner: norra Åland, södra Åland, skärgården och Mariehamn. När Finström, Geta och Sund diskuterade samgång var diskussionen på en övergripande nivå: placering av kommunkansli, styrelsens och fullmäktiges utformning, kommunernas ekonomi, vilka projekt som skall prioriteras, kommunens namn m.m. Lika viktigt är det att fundera på hur man skall gå tillväga rent praktiskt för att personalen i kommunerna skall känna sig involverade i förändringen och inte motarbeta den.

Idag har varje kommun på Åland ett eget kommunkansli och i varje kommun finns personer med liknande arbetsuppgifter. Det är viktigt att i ett tidigt skede reda ut vem som skall göra vad för att undvika konkurrenssituationer som kan leda till otrygghet. Personalgrupper som inte orkar med en förändring kan arbeta emot förändringen genom hela processen. Eftersom Finström, Geta och Sund hade kommit långt i samgångsplanerandet så kommer jag att använda mig av deras arbeten för att titta på hur tankarna gick angående personalens ställning vid en kommunsammanslagning.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att visa hur ledarskap och kommunikation främjar en kommunsammanslagning utifrån personalperspektivet. Jag vill visa varför det är viktigt att dess två beståndsdelar fungerar för att lyckas med en kommunsammanslagning.

1.3 Frågeställning

- Varför är kommunikation viktigt vid en kommunsammanslagning utifrån personalperspektivet?
- Vilka ledaregenskaper krävs för att underlätta en kommunsammanslagning utifrån personalperspektivet?

1.3 Avgränsning

Jag kommer att titta på organisationsförändring ur ett kommunalt perspektiv med personalaspekten i fokus.

1.4 Metod

Det finns främst två sorters metoder som används när ett examensarbete skrivs: kvantitativ forskningsmetod och kvalitativ forskningsmetod. Om frågeställningen är hur ofta, hur många eller hur vanligt något är då skall man använda sig av den kvantitativa metoden (Trost, 2010). Gäller det att försöka förstå något eller hitta ett mönster med forskningen så är den kvalitativa metoden att föredra (Trost, 2010). Enkelt uttryckt går kvantitativa metoder att beskriva med siffror och kvalitativa metoder går att beskriva med ord (Eliasson, 2018).

1.4.1 Kvalitativ forskningsmetod

Jag kommer att använda mig av den kvalitativa forskningsmetoden på grund av att jag vill förstå det jag undersöker samt hitta ett mönster med min forskning (Trost 2010). Jag kommer att utföra kvalitativa ostrukturerade intervjuer och ställa sex stycken öppna frågor till mina intervjuobjekt.

I kvalitativa studier utgår man från att verkligheten kan uppfattas på många olika sätt och att det följaktligen inte finns en absolut och objektiv sanning. Det gäller främst frågor som har

med människors upplevelser att göra eller deras syn på verkligheten. Jag är intresserad av att beskriva, förklara och tolka (Eliasson, 2018).

Kvalitativa undersökningar används i situationer när man vill få en djupare förståelse i det man avser undersöka. De används främst när det handlar om upplevelser och synsätt som gör det möjligt att beskriva, förklara och tolka. Kvalitativa studier omfattar oftast färre antal respondenter, som däremot undersöks desto djupare (Trost, 2010).

Forskningsprocessen är oftast induktiv vilket innebär att man på basis av sina iakttagelser eller sin data försöker komma fram till en förklaringsmodell. I denna process är forskaren själv ett viktigt redskap då det gäller att samla in och tolka data (Eliasson, 2018). Eftersom jag skall undersöka varför kommunikation och ledarskap är viktig för kommunens ledning att tillämpa vid en kommunsammanslagning så kommer jag att analysera mina intervjuer samt analysera litteratur för att komma till en begriplig slutsats (Fejes & Thornberg, 2009).

1.5 Disposition

Utformningen av detta examensarbete består av sju kapitel. I kapitel två går jag allmänt igenom kommunsammanslagningar och redogör kort för de kommunindelningsrapporter som skrivits angående kommunsammanslagningar på Åland. I rapporterna tittar jag på det som skrivits om personalen och hur tankarna går kring personalens ställning vid en kommunsammanslagning. I kapitel tre kommer jag att titta på förändringsarbete och vad som är viktigt att tänka på vid en organisationsförändring. I kapitel fyra tittar jag på kommunikation och varför det är viktigt med fungerande kommunikation för att lyckas med en kommunsammanslagning. I kapitel fem diskuterar jag ledarskapets inverkan vid en kommunsammanslagning. I kapitel sex kommer jag att redovisa för de intervjuer jag utfört samt analysera min teori och mina intervjuer. I kapitel sju ser jag över validiteten, reliabiliteten samt drar mina slutsatser.

2. VAD HÄNDER VID EN KOMMUNSAMMANSLAGNING?

Jag vill kort förklara vad en kommunsammanslagning innebär och hur processen kan se ut. För att kommuner bättre skall kunna göra strategiska val i framtiden kan en eller flera kommuner gå ihop genom en kommunsammanslagning. Nyttan av sammanslagningen ses inte på kort sikt men det möjliggör framtidsutveckling för kommunerna med ökad konkurrenskraft och utveckling av servicesystemet. För att lyckas med en kommunsammanslagning krävs en fungerande förändringsledning och ett strategiskt ledarskap (Finlands Kommunförbund, n.d.).

År 1966 var antalet kommuner i Finland 545 och år 2017 var det 311 stycken kvar varav 16 av dem är på Åland. Kommunsammanslagningar har ökat i antal under 2000-talet, mellan åren 2007 och 2017 gjordes totalt 77 kommunsammanslagningar.

I kommunstrukturlagen 1696/2009 1 kap. 4 § står följande gällande sammanslagning av kommuner (Kommunstrukturlag 1698/2009) :

Kommunindelningen kan ändras, om ändringen främjar de mål för utvecklande av kommunindelningen som avses i 2 § samt förbättrar

- 1) kommunens funktionella och ekonomiska förutsättningar att svara för ordnandet och produktionen av service eller främjar kommunens funktionsförmåga i övrigt,
- 2) servicen eller levnadsförhållandena för invånarna i området,
- 3) verksamhetsmöjligheterna för näringarna i området, eller
- 4) samhällsstrukturens funktionsduglighet i området

Kommunerna vill även i framtiden ge samma goda service till kommuninvånarna och för att kunna göra det behöver en förändring ske.

2.1 Kommunindelningsutredning

Det har gjorts flera kommunindelningsutredningar på Åland. Under 2017 fick Siv Sandberg, lärare och forskare vid Åbo Akademi, i uppgift att ta fram ett beslutsunderlag inför kommunsammanslagningen mellan Finström, Geta och Sund. Den senaste är av Ålands landskapsregering beställda kommunindelningsutredning där man utreder om totalt fyra kommuner på Åland istället för sexton som det finns just nu. De fyra kommunerna skulle bestå av norra Åland, södra Åland, skärgården och Mariehamn.

2.2 Samgångsavtal

När beslut om samgång tas behöver man tillsätta en grupp som tar fram ett samgångsavtal mellan berörda kommuner (Sandberg, Enestam & Henricson, 2019). Samgångsavtalet skall finnas till påseende för kommunens invånare så att de kan komma med åsikter kring det och berörd personal skall även höras innan man fastställer samgångsavtalet (Kommunstrukturlag 1698/2009).

Det fanns ett skriftligt samgångsavtal mellan Finström, Geta och Sund. Meningen var att omedelbart efter att kommunfullmäktige godkänt kommunsammanslagningen skulle organisationskommissionen* i samråd med kommunernas ledning och personalens representanter utarbeta ett övergångsavtal, där det framgår vilken personal som överflyttas till vilka befattningar. Avtalet skulle ha beaktat den nya kommunens personalbehov, strategiska tyngdpunktsområden och kommande pensioneringar (Styrgruppen, 2018).

**organisationskommission= organisationskommissionen sköter förberedelserna inför ordnandet av kommunens förvaltning till dess den nya kommunens kommunstyrelse valts och inleder sin verksamhet*

2.3 Personalens anställning efter en sammanslagning

Vid en kommunsammanslagning övergår de nuvarande kommunernas personal i den nya kommunens tjänst. Tillsvidareanställd personal blir fortsättningsvis tillsvidare i den nya kommunen och visstidsanställda övergår i den nya kommunens tjänst för den återstående anställningstiden (Sandberg, Enestam & Henricson, 2019). Initialt behåller alla sina arbeten eftersom arbetsgivaren endast av vägande får skäl säga upp ett arbetsavtal som gäller tills vidare (Arbetsavtalslag 55/2001).

När beslutet om en sammanslagning tas skall de samgående kommunernas ledning i samråd med personalens representanter utarbeta en plan för överflyttning av personal. Den nya kommunen skall inrätta de tjänster och arbetsförhållanden som behövs efter en kommunsammanslagning (Sandberg, 2017). Anställda inom ledning, allmän förvaltning och sektorernas förvaltning påverkas mest vid en kommunsammanslagning medan personal som

arbetar inom äldreomsorg, skola och barnomsorg kommer att märka mindre av de strukturella förändringar som sker (Sandberg, Enestam & Henricson, 2019).

3. FÖRÄNDRINGSARBETE OCH MOTIVATION

Syftet med mitt examensarbete är att visa hur kommunikation och ledarskap underlättar en kommunsammanslagning utifrån personalperspektivet. Först fördjupar vi oss lite i vad förändringsarbete innebär eftersom en kommunsammanslagning är en stor organisationsförändring. Det finns olika typer av förändringar, små, medelstora och stora beroende på vad de innehåller eller berör (Forslund, 2013).

När vi talar om kommunsammanslagningar så är det delvis en strukturell förändring som sker. Det sker en genomgripande förändring i kommunkanslierna, arbetsfördelningen förändras, vem man rapporterar till förändras och arbetskamraterna blir nya (Forslund, 2013). När det gäller skola, barnomsorg och äldreomsorg i den nya kommunen sker initialt inte några större strukturella förändringar utan de kommer i ett senare skede.

3.1 Organisationsförändringar

Inför en förestående förändring som uppfattas som hotfull kan den psykiska funktionsförmågan påverkas. Den kan ta sig uttryck i försämrad arbetsförmåga, koncentrationssvårigheter men även i handlingsförlamning och aggressivitet (Angelöw, 1991).

Under ett förändringsarbete är dialogen mellan medarbetare och ledning ett viktigt instrument. Ledningen måste tala *med* medarbetarna och inte *till* dem (Ekstam, 2005). Erfarenhet visar att människor är produktivare om de mår bra med sitt arbete och på sin arbetsplats vilket resulterar i en bättre fungerande organisation (Hermerén & Lindén, 1989).

3.2 Det goda förändringsarbetet

Det goda förändringsarbetet har en etisk och normativ utgångspunkt. Etik handlar om moraliska normer och handlande. En etisk princip är att visa respekt för individen. Det innebär att man skall avstå från att använda maktmedel eller genom manipulation tvinga människor att göra något mot sin vilja (Angelöw, 1991).

Enligt Göran Hermerén finns det fyra etiska principer vilka bildar en etisk bas för det goda förändringsarbetet (Hermerén & Lindén, 1989):

- *Autonomiprincipen: personer bör respekteras; människor har rätt att själva bestämma över sina liv*
- *Rättvis principen: personer som i relevanta avseenden är lika skall behandlas lika*
- *Godhetsprincipen: vi bör göra gott mot andra varelser; vilket inkluderar att förhindra och förebygga lidande*
- *Skadepincipen: vi har en plikt att inte skada andra varelser*

De etiska principerna bildar en normativ bas för det goda förändringsarbetet. Således om de etiska principerna tillämpas kan de på sikt leda till goda konsekvenser för de anställda, organisationen och samhället (Angelöw, 1991).

Förändringsviljan hänger samman med faktorer som delaktighet, tilltro, trygghet, självförtroende och information vilka tillsammans bildar det goda förändringsarbetets plattform. Kommunikation är en central faktor i förändringsarbetet och förändringsviljan kan stärkas om anställda ges möjlighet till inflytande och görs delaktiga i förändringsprocessen (Angelöw, 1991).

En annan viktig aspekt i det goda förändringsarbetet är att ledningen har tilltro och positiva förväntningar på att de anställda vill göra sitt bästa. Det är viktigt att tilltron är ömsesidig även personalen behöver ha tilltro till ledningen, annars är det svårt att utveckla ett konstruktivt förändringsbeteende. Även information, ledarskap, kunskap, trygghet och motivation är viktiga aspekter i det goda förändringsarbetet (Angelöw, 1991).

3.3 Motiv och motivation

Motivation spelar en stor roll i det goda förändringsarbetet och en stark ledare är bra på att motivera sin personal. Ju flera anställda som inser nödvändigheten i förändringen desto lättare är det att genomföra en förändring. Motivation i sig är en drivkraft i individens handlingar vilket innebär att motivation och mål är sammankopplade med varandra (Angelöw, 1991).

Om inte personalen känner sig motiverade att genomföra förändringen så kan de motarbeta förändringen genom hela processen (Vakkala, 2019). Motiv och motivation är det som ger oss energi och viljan att agera och göra något (Forslund, 2013). Motivationen är alltså det som driver oss mot målet (Nilsson, Nilsson & Pettersson, 2014).

3.3.1 Motivationsteorier

Den mest kända motivationsteorin är *Maslows behovshierarki*. Han ansåg att man kunde gruppera människans behov i fem kategorier. Maslows teori innebär att man endast kan tillgodose ett behov i taget och i en viss ordning. Dock är hans teori svår att tillämpa på ett genomgripande sätt i en organisation (Forslund, 2013).

En modell som bättre kan tillämpas i organisationer är *Frederic Herzbergs tvåfaktorsteori* som illustreras i figur 1. Den består av motivationsfaktorer och hygienfaktorer.

Hygienfaktorerna kan aldrig motivera en individ utan de har endast att göra med om man trivs eller inte på sin arbetsplats. En organisation behöver tillgodose hygienfaktorerna för trivselns skull men för att motivera sina anställda behöver organisationen tillgodose motivationsfaktorerna (Forslund, 2013).

<i>Motivationsfaktorer</i>	<i>Hygienfaktorer</i>
<ul style="list-style-type: none">- <i>Erkännande (för väl utfört arbete)</i>- <i>Prestation (tillfredsställelse i att lösa problem, göra ett gott jobb)</i>- <i>Möjlighet till personlig utveckling</i>- <i>Karriärutveckling (få en högre position)</i>- <i>Ansvar (kontroll över eget och andras arbete)</i>- <i>Arbetet i sig (utmanande, intressant, varierat)</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Organisationens administration och policy ("ordning och reda")</i>- <i>Lön och andra förmåner</i>- <i>Relationer (till över-, sido- och underordnande)</i>- <i>Chefen (hur den chefar)</i>- <i>Arbetsförhållande (fysisk miljö, arbetsmängd)</i>- <i>Privatlivet (familjesituation, boende)</i>- <i>Anställningstrygghet</i>- <i>Status</i>

Figur 1. Motivations- och hygienfaktorer (Forslund, 2013)

3.3.2 Motivationsklyftan

Om information och dialog inte fungerar på ett tillfredsställande sätt mellan ledning och personal vid en förändringsprocess uppstår motivationsklyftan som kan växa under hela

processen (Lindmark & Örnevik, 2006). Beslutet om en kommunsammanslagning kommer från Ålands landskapsregering.

Det är alltså från högsta instans som beslutet om en sammanslagning kommer vilket kan resultera i motivationsklyftan. Nedan i figur två ser ni en illustration av motivationsklyftan.



Figur 2. Motivationsklyftan (Ahrenfelt, 2001)

När beslutsfattarna har klart för sig att en förändring kommer att ske har de haft en lång förberedelse process för att komma fram till beslutet vilket resulterar i att de har fått ökad förståelse och kunskap om varför förändringen måste ske. Det innebär att beslutsfattarna har stor förståelse för motiven och behoven bakom förändringen. Samtidigt har de också haft tid att lägga sin egen tveksamhet och sitt eget förändringsmotstånd bakom sig och de inser att förändringen behöver genomföras (Ahrenfelt, 2001). Eftersom kommunens ledning och kommunens personal inte gått igenom samma process som beslutsfattarna gått igenom uppstår motivationsklyftan.

Om motivationsklyftan uppstått är det viktigt att vidta åtgärder i efterhand för att ledningens och medarbetarnas motivationskurva skall mötas på samma nivå. Åtgärder som kan tillämpas är att ha en gemensam utvärdering av förändringsprocessen efter halva genomförandet för att skapa en gemensam bild av förändringen och samtidigt ta fram konstruktiva ideer kring fortsättningen (Lindmark & Örnevik, 2006).

3.3.3 Beteende och motivation

Om ledningen i organisationen har fokus på motivet bakom medarbetarnas beteende fås en bättre förståelse för medarbetarna samt att det är lättare att påverka beteendet utan att riskera relationen mellan chef och medarbetare. Man talar om två olika slags motivationer, inre och yttre. Vid yttre motivation styrs beteendets konsekvenser av materiella belöningar som högre lön och bonusar. Detta kan resultera i att man börjar kräva och förvänta sig dessa och resultatet blir sämre prestationer.

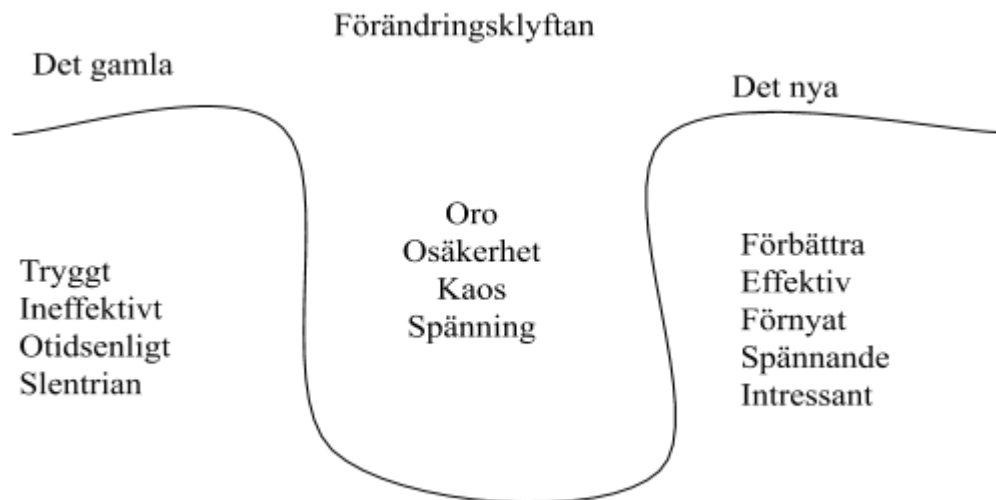
Vid inre motivation blir medarbetarna mera självgående och det är i grunden sin egen belöning vilket leder till bättre resultat. Förutsättningen är att man accepterar organisationens mål. Om personalen besitter inre motivation gör det förändringsprocesser lättare och processen styrs av faktorer som ansvar, delaktighet i beslut, tydliga mål och feedback (Nilsson, Nilsson & Pettersson, 2014).

3.4 Förändringsmotstånd och krishantering

Organisationsförändringar kan stöta på motstånd och anställda kan vara negativa till förändringen vilket är logiskt med tanke på att de flesta organisationsförändringar är toppstyrda (Angelöw, 1991).

Vid en kommunsammanslagning stöter man på förändringsmotstånd på grund av osäkerheter, oro och kaos. Det kan illustreras med förändringsklyftan vilket innebär att det är normalt med ett visst motstånd mot organisationsförändringar.

När en förändring sker är det inte helt ovanligt att medarbetarna känner sig osäkra inför det nya. Det kan leda till kaos som mynnar ut i spänningar och konflikter på arbetsplatsen. När den första fasen kommits över börjar man se varför det är nödvändigt med en förändring och att förändringen öppnar upp nya möjligheter. Samtidigt visar förändringsklyftan som illustreras i figur tre att en förändring sker för att förbättra arbetsprestationer och öka effektiviteten (Lindmark & Önnevik, 2006).



Figur 3. Förändringsklyftan (Lindmark & Önnevik, 2006)

Medarbetare reagerar på olika sätt vid förändringar och då är det viktigt att ledaren visar förståelse för att alla reagerar olika och inser att behovet av ledning och struktur varierar hos alla medarbetare (Lindmark & Önnevik, 2006).

En kommunsammanslagning är en stor organisationsförändring och som det ser ut idag på Åland så kommer den att ske genom en lagförändring. Kommunerna själva får inte välja vem de skall gå samman med och när. När vi går igenom stora förändringar kan det resultera i en traumatisk kris (Cullberg, 2003).

Man delar in en traumatisk kris i fyra olika faser. Den börjar med chockfasen som övergår i en reaktionsfas som övergår till en bearbetningsfas för att avslutas i nyorientering.

Chockfasen kan vara ett kort ögonblick eller några dygn men den kan även börja stegvis så att man inte märker av den. När du befinner dig i chockfasen blir du paralyserad och det kan vara svårt att ta till sig information. Efter chockfasen kommer man in i reaktionsfasen vilket innebär att man måste börja ta till sig det som sker och man försöker hitta någon mening i den kaotiska situationen. I bearbetningsfasen börjar man blicka framåt istället för bakåt och detta kan pågå från sex månader till ett år. I den avslutande fasen, nyorienteringsfasen, lever man med det förgångna som ett ärr men det hindrar inte från att upptäcka det nya och anpassa sig till det på ett bra sätt (Cullberg, 2003).

Trots att Cullberg (2003) inte hänvisar till en organisationsförändring då han listar de fyra olika stadierna av traumatisk kris så tror jag att vissa människor kommer att gå igenom dessa

faser när en kommunsammanslagning blir verklighet. Då är det viktigt att fånga upp dessa människor och hjälpa dem igenom förändringen på ett bra sätt.

4. KOMMUNIKATION

Ordet kommunikation kommer från latinets “communicare” och “communis” som betyder att något skall bli gemensamt och delat. (Nilsson & Waldemarsson, 2017) Det innebär att vi meddelar oss och delar med oss av till exempel tankar, upplevelser, känslor och handlingar. Kommunikation är ett redskap som vi alla använder oss av och vad den leder till beror helt på hur skickliga vi är på att använda oss av det. När det gäller kommunikation vid förändringsprocesser är det viktigt att få bort det gammaldags synsättet av kommunikation som är att genom att sprida information så kommunicerar man (Johansson & Heide, 2008).

För att kunna kommunicera krävs självkännedom, kunskap om andra och sig själv alltså hur man själv uppfattas av andra, det viktigaste är dock förmågan att lyssna. Den som pratar själv hela tiden är ingen god kommunikatör (Hermerén & Lindén, 1989).

4.1 Kommunikation vid förändringsprocesser

Kommunikation är ett viktigt område inom alla organisationer såväl privata som offentliga och kommunikationen har en avgörande betydelse för hur resultatet blir vid en förändringsprocess. Ofta ser man på kommunikation som en uppifrån- och ned process där ledningen kommunicerar något utan att ta i beaktande att mottagaren gör sin egen tolkning av informationen. Man kan säga att det är mottagarens tolkningar som är nyckeln till framgång vid en förändringsprocess (Johansson & Heide, 2008).

Genom att planera den interna kommunikationen kan man minska de negativa effekter som kan uppstå vid en förändring. (Johansson & Heide, 2008) Negativa effekter kan vara att organisationen tappar fart, produktiviteten sjunker, kompetens kan försvinna och olust kan breda ut sig. Det sägs att det kan ta tre månader att formulera en förändringsstrategi men bara tre minuter för medarbetarna att missuppfatta vad strategin går ut på (Nilsson, Nilsson & Pettersson, 2014).

Om medarbetare inte får tillräckligt med information om vad som är på gång så försöker de själva skapa sig en realistisk bild av vad som händer. Detta resulterar lätt i att felaktiga tolkningar görs och rykten sprids. För att undvika detta skall man hålla en öppen och kontinuerlig kommunikation (Johansson & Heide, 2008).

Kommunikation vid förändringsprocesser är viktigt för att:

- *förstå behovet av förändring*
- *förstå effekterna av förändringen*
- *minska eventuellt motstånd*
- *reducera osäkerhet*
- *öka involveringen och engagemanget för förändringen (Johansson & Heide, 2008)*

Ledningsperspektivet vid förändringar har varit dominerande under lång tid men idag har man mer och mer börjat tala om medarbetarnas viktiga roll för organisationers utveckling. Delaktighet och dialog är nyckelord som man gärna slänger sig med retoriskt men inte praktiskt. Ett mått på en organisations förändringsbenägenhet är hur öppen kommunikationen är och att man uppmuntrar dialog. Detta möjliggör ett utbyte mellan olika kunskaper, synpunkter, idéer och erfarenheter (Johansson & Heide, 2008).

4.2 Kommunikation mellan ledning och medarbetare

När det handlar om en planerad organisationsförändring, vilket en kommunsammanslagning är, är kommunikationen mellan ledning och medarbetare viktig. Ledningen vill nå fram med sitt budskap till medarbetarna så att förändringen kan genomföras enligt de beslut som är fattade och de vill att medarbetarna skall vara delaktiga och engagerade. Från medarbetarens sida vill man få gehör för de synpunkter och åsikter man har samt att man vill vara med och påverka besluten enligt de erfarenheter man anser sig besitta (Johansson & Heide, 2008).

Det betonas mer och mer att om kommunikationen från ledningen till medarbetarna blir tydligare och frekventare kommer förändringen att bli framgångsrik. Idag bör tyngdpunkten ligga mer på dialog och samverkan vilket innebär att mellanchefernas roll som samtals- och mötesledare måste betonas mera. Det är också viktigt att ledningen går ut i organisationen och kommunicerar med de anställda under en förändringsprocess eftersom det har en fundamental effekt på förändringsprocessen. Kommunikationen är deras främsta verktyg. Om chefer är synliga och kommunicerar direkt med medarbetarna så uppfattas det som positivt och är en viktig framgångsfaktor vid förändringsprocesser (Johansson & Heide, 2008).

4.3 Betydelsen av dialog och samtal

Kommunikationsklimatet har stor betydelse i förändringsprocesser, det är viktigt att chefer och medarbetare bildar en gemenskap och att alla känner sig delaktiga i den förändring som pågår. Stämningen på arbetsplatsen präglas av vilken relation cheferna och medarbetarna har till varandra. Finns det utrymme för öppen kommunikation, litar man på det som chefen säger eller signalerar kommunikationen distans (Johansson & Heide, 2008).

I dialog kan förändringarna motiveras men även att medarbetarnas inställning till förändringen och deras motivation att vara delaktiga i förändringen kan identifieras med dialog. I dialogen om förändringar får man inte glömma bort varför förändringen behövs och hur den kommer att beröra alla inblandade (Johansson & Heide, 2008).

Behovet av samtal i en förändringsprocess är obegränsad eftersom det finns osäkerheter kring vad som förväntas i de ändrade arbetsförhållandena samt en oro för att de sociala nätverken kan rubbas. Behovet varierar dock mellan organisationer beroende på hierarkiska nivåer, den geografiska närheten till ledningen, på grund av tidigare händelser i organisationen samt den rådande stämningen på arbetsplatsen (Johansson & Heide, 2008).

5. LEDARSKAP

John P Kotter är professor i ledarskap och författare till många böcker om organisationsförändringar och ledarskap. När en vägledande koalition skall sättas ihop, alltså en grupp med människor som kommer att leda organisationen genom förändringen, bör två stycken personlighetstyper undvikas. Den första typen är den egocentriska typen som inte lämnar utrymme till någon annan och den andra typen är en person som skapar sådan misstro att den tar död på lagarbetet (Kotter, 1996).

Bland det viktigaste en grupp behöver som skall leda en organisation genom en förändring är förtroende, saknas förtroende så är chansen för en lyckad organisationsförändring minimal. (Kotter, 1996) Förtroende kan innebära olika saker, dels en förväntning att människor håller vad de lovar dels en villighet att engagera sig i ömsesidig öppenhet och kommunikation. Förtroende innebär också att relevant information delges när den efterfrågas och att viktigt information inte undanhålls (Johansson & Heide, 2008).

5.1 Kotters åttastegsmetod

Kotter (1996) skriver om företagsförändringar men jag tycker att det även kan tillämpas vid en kommunsammanslagning eftersom det finns personal i alla organisationer vare sig det är en offentlig verksamhet eller privat företag. Kotter (1996) menar att det finns en åttastegsmetod som används vid framgångsrika organisationsförändringar och den är sammanlänkad med de åtta största misstagen (bilaga 1) man kan göra vid en organisationsförändring. Tabellen nedan visar Kotters åtta steg som han anser är viktiga att följa för att lyckas med en organisationsförändring.

<i>1. Att skapa ett angelägenhetsmedvetande</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Undersök marknaden och konkurrenssituationen</i>- <i>Identifiera och diskutera kriser, potentiella kriser eller större tillfällen</i>
<i>2. Att skapa den vägledande koalitionen</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Sätt samman en grupp med tillräckliga befogenheter för att leda förändringen</i>- <i>Få gruppen att fungera som ett lag</i>
<i>3. Att utveckla en vision och strategi</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Skapa en vision som hjälper till att ge förändringsinsatsen en inriktning</i>- <i>Utveckla strategier för att uppnå denna vision</i>

<p>4. Att förmedla förändringsvisionen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Använd alla kommunikationsmöjligheter för att ständigt förmedla den nya visionen och strategin - Se till att den vägledande koalitionen uppvisar det beteende som förväntas av medarbetarna
<p>5. Att ge befogenheter för handlande på bred bas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avlägsna hinder - Förändra system eller strukturer som underminerar förändringsvisionen - Uppmuntra till risktagande och icke-traditionella idéer, aktiviteter och handlingar
<p>6. Att skapa kortsiktiga vinster</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planering för märkbara prestationförbättringar eller "vinster" - Skapa vinsterna - Ge märkbar erkänsla och belöningar till dem som har gjort vinsterna möjliga
<p>7. Att befästa vad som uppnåtts och att producera flera förändringar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utnyttja ökad trovärdighet för att förändra alla system, strukturer och policier som inte passar in i förändringsvisionen - Anställ, befordra och utveckla människor som kan genomföra förändringsvisionen - Förstärk processen med nya projekt, teman och förändringsfaktorer
<p>8. Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skapa bättre prestationer genom kund- och produktivetsorienterat beteende, mer och bättre ledarskap och mer effektiv företagsledning - Betona sambandet mellan det nya beteendet och framgången

Tabell 1. Kotters åttastegsmetod (Kotter 1996)

De fyra första stegen bidrar till att tina upp rådande förhållande i organisationen. Ofta försöker människor förändra genom att endast vidta stegen fem, sex och sju vilket resulterar i att man misslyckas med att göra förändringen bestående. Vid lyckade stora förändringar går man igenom alla åtta stadierna och vanligtvis i den turordning som visas i tabell 1. Man kan vara verksam i flera stadier samtidigt men man skall undvika att helt hoppa över någon stadie (Kotter, 1996).

5.2 Ledarskap vid organisationsförändringar

Ledarskap handlar om förändring och utveckling och förmågan att se helheten. Det som definierar en bra ledare är förmågan att lyssna, vara tydlig samt bra på att kommunicera visioner (Svenningsson & Alvesson, 2010).

*"Den otydliga blir tolkad, den tydliga blir citerad" C-H Segerfeldt
(Fiskerud & Segerfeldt, 2005).*

Ledarskap är något som sker i relation till andra som ett verktyg för att nå mål och lösa uppgifter och att skapa resultat. Att vara en god ledare innebär att man kan anpassa sig till det som situationen kräver utan att tappa fokus på det mål som organisationen har. Om man inte har goda ledare vid organisationsförändringar finns det stor risk att man möter motstånd (Ledarna, Sveriges Chefsorganisation, n.d.).

“Man kan inte få fram en tillräckligt stark koalition och tillräckligt starkt ledarskap med utgångspunkt i människor som har lärt sig att tänka i termer av hierarki och administrativ ledning” (Kotter, 1996)

Utan kompetent administrativ ledning förlorar man lätt kontrollen över förändringsprocessen men den största utmaningen ligger i att tillhandahålla starkt ledarskap för förändringarna. Endast ledarskap kan motivera de handlingar som krävs för ett förändrat beteende, endast ledarskap kan göra förändringarna beständiga och förankra dem i organisationskulturen. Tabellen nedan visar vad administrativ ledning kontra ledarskap innebär (Kotter, 1996).

<i>FÖRETAGSLEDNING</i>	<i>LEDARSKAP</i>
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Planering och budgetering: upprätta detaljerade steg för att uppnå nödvändiga resultat och anslå sedan de resurser som krävs för att genomföra processen</i> - <i>Organisation och personal: etablera en struktur för att genomföra plankraven, bemanna denna struktur, utdela ansvar och befogenheter för att genomföra planen, skapa goda policys och procedurer till vägledning och skapa metoder eller rutiner för att övervaka genomförandet</i> - <i>Kontroll och problemlösning: övervaka resultat, identifiera avvikelser från planen, planera och organisera sedan för att lösa dessa problem</i> ↓ - <i>Skapar en viss förutsägbarhet och ordning och har potential att kontinuerligt ge de kortsiktiga resultat som olika intressenter förväntar sig (budget skall hållas, att leveranser sker i tid)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Skapa en riktning: utveckla en framtidsvision-gärna i den avlägsna framtiden och strategier för att åstadkomma de förändringar som behövs för att genomföra denna vision</i> - <i>Samordna medarbetarna: förmedla riktningen i ord och handling till alla vilkas samarbete kan behövas, så att de skapas lag och koalitioner som förstår visionen och strategierna och accepterar deras giltighet</i> - <i>Motivera och inspirera: entusiasmera medarbetare till att övervinna större politiska, byråkratiska och resursmässiga hinder för förändringen genom att tillgodose grundläggande men ofta ouppfyllda mänskliga behov</i> ↓ - <i>Skapar förändring, som ofta kan vara dramatisk, och har potentialen att åstadkomma mycket gynnsamma förändringar</i>

Tabell 2. Ledarskap kontra företagsledning (Kotter, 1996)

5.3 Ledarskap och chefskap

Ibland framhålls det att det inte går att vara både chef och ledare att det är två olika individer som besitter dessa förmågor (Jönsson & Strannegård, 2014). Chefsrollen är mer kopplad till position och ledarrollen är kopplad till acceptans. En chef är någon som har fått makt och myndighet och besitter en formell position (Nilsson, Nilsson & Pettersson, 2014).

Ledarskap kan vara tämligen fränkopplat chefskapet. Många som inte är chefer kan påverka andra om vad som är önskvärt, möjligt och nödvändigt och därmed utöva ledarskap.

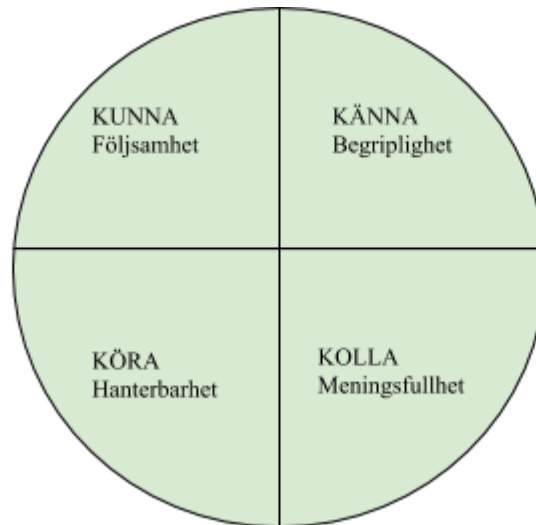
Chefskapet kan få saker och ting utförda av andra genom de traditionella aktiviteterna planering, organisering, övervakning och kontroll utan att bekymra sig för vad som försiggår i medarbetarens huvud. Ledarskapet å andra sidan är främst upptaget av vad folk tänker, känner och hur det kan kopplas till arbetsmiljön (Jönsson & Strannegård, 2014).

Enligt socialpsykologen Kurt Lewin (1939) finns det två typer av ledare, ledare med en auktoritär stil och ledare med en demokratisk stil. Den auktoritära ledaren anser sig själv besitta all information för att kunna ta bra beslut medan den demokratiska ledaren gör medarbetarna delaktiga i processen (Sveningsson & Alvesson, 2010). Strävar man efter att vara en kommunikativ ledare behöver man tänka på att sträva efter struktur och ordning, tillämpa tvåvägskommunikation, skapa en trygg situation som rymmer respekt, fördela ansvar och möjlighet till att påverka samt att ge feedback på prestation (Nilsson, Nilsson & Pettersson, 2014).

5.4 Tydligt ledarskap

En organisation kräver tydliga ledare för att uppnå vissa fördelar. Fördelar som kan uppnås är effektivare arbetsgrupper, ökad lönsamhet, färre konflikter och mindre oenighet samt högre kvalitet. Det finns tre nyckelord som beskriver en tydlig ledare, lyhörd, modig och tillgänglig. Det finns även andra fördelar som den tydliga ledaren kan uppnå med sitt ledarskap och det är att ledaren vinner trovärdighet, når lättare till sina mål, ledaren behöver inte detaljstyra vilket resulterar i mer tid till att utveckla sitt ledarskap (Fiskerud & Segerfeldt, 2005).

Ett sätt att försöka uppnå sina mål vid en organisationsförändring är att följa 4K modellen, som består av flera verktyg och innefattar fyra kunskapsområden. I figur fyra är de fyra kunskapsområdena enligt 4K modellen illustrerade.



Figur 4. 4 kunskapsområden (Fiskerud & Segerfeldt, 2005)

För att vara en tydlig ledare behöver du kunna ditt uppdrag, du måste göra det begripligt för dig själv som ledare och för dina medarbetare genom att förankra uppdragets ramar, dess mål och mening. Du behöver också känna för uppdraget genom att ge arbetsuppgiften mening både för dig själv och dina medarbetare. När vi kommer till “köra”-delen så gäller det att själva genomförandet är hanterbart för alla inblandade och resultat skapas utifrån den gemensamma målbilden. Till sist skall uppdraget kollas, alltså stämma av och följa upp så att man vet att rätt sak görs vid rätt tidpunkt och med rätt person (Fiskerud & Segerfeldt, 2005).

5.5 Effektiva team

Vid en kommunsammanslagning uppstår en grupp som skall leda förändringen framåt och framgångsrikt. Den gruppen behöver en stark och kommunikativ ledare. För att gruppen som är delaktig i förändringen skall fungera så behöver ledningen fundera på vem som skall ingå i den och framförallt vem som skall leda den (Wheelan, 2017). För att skapa ett effektivt team behöver man ställa sig följande frågor:

1. *Vilka är vi?*
2. *Vart ska vi?*
3. *Hur tar vi oss dit (Wheelan, 2017)*

Forskning visar att gruppmedlemmar inte behöver tycka om varandra eller umgås utanför arbetet för att vara effektiva utan det viktigaste har visat sig vara att medlemmen förstår hur grupper fungerar och vad medlemmar och ledare kan göra för att hjälpa gruppen att fungera bättre (Wheelan, 2017). Samtidigt måste de veta något om varandras intressen, historia och traditioner för att fungera tillsammans på ett optimalt sätt och ha förmågan till att kommunicera med varandra (Hermerén & Lindén, 1989). Om gruppen har en tydlig ledare resulterar det i bättre hälsa, bättre självkänsla och bättre motivation för medlemmarna (Fiskerud & Segerfeldt, 2005).

En grupp behöver tid på sig för att blomstra till ett effektivt team. Grupper utvecklas liksom människor med tiden och man går igenom fyra olika stadier innan man når fram till effektivitet. Första stadiet är tillhörighet och trygghet, varje gruppmedlem behöver känna sig trygg i gruppen för att kunna arbeta effektivt. Nästa stadie är opposition och konflikt där försöker gruppmedlemmarna att frigöra sig från ledaren och medlemmarna strider sinsemellan. Tredje stadiet är tillit och struktur, här ökar medlemmarnas engagemang och viljan till samarbete. Det fjärde stadiet är arbete och produktivitet, det är nu gruppen blir högpresterande och effektivt (Wheelan, 2017).

6. EMPIRI

Jag har valt att göra tre stycken kvalitativa och ostrukturerade intervjuer. Siv Sandberg, lärare och forskare vid Åbo akademi, har stor erfarenhet av kommunsammanslagningar och har gjort flera kommunindelningsutredningar i Norden (Sandberg, 2019). Hanna Vakkala, lärare och forskare vid Lapplands universitet, har forskat kring kommunsammanslagningar främst ur personalperspektivet (Vakkala, 2019). Maria Fiskerud, kommunikatör med inriktning på förändringsprocesser, har själv deltagit i flera olika sorters förändringsprocesser där en organisation blivit nedlagd eller att man försökt implementera ett nytt arbetssätt (Fiskerud, 2019). Alla tre intervjuer är telefonintervjuer och jag har haft möjlighet att kontakta dem för att komplettera med ytterligare frågor.

6.1 Intervju med Siv Sandberg

Siv Sandberg är statsvetare med offentlig förvaltning som huvudämne. Hon har jobbat som forskare och lärare vid Åbo akademi i 20 år. Siv har arbetat praktiskt sedan 1990-talet i den kommunala världen med bland annat kommunindelningsutredningar och andra kommunindelningsfrågor. Just nu är hon delaktig i ett forskningsprojekt i Norge där de följer upp den norska kommunreformen. Siv tycker att Norge har vissa likheter med Åland när det gäller lokalpatriotismen och deras mentala landskap fastän i större skala.

Siv har aldrig varit aktiv i genomförandet av en kommunsammanslagning men hon var delaktig i ett stort projekt från 2008-2013, där 40 kommuner följdes upp som var delaktiga i det som hette kommun och servicestrukturreformen. Citatet visar att kommun- och servicestrukturreformen var en stor förändring för kommunerna i Finland.

Kommun- och servicestrukturreformen är det största och mest omfattande reformprojektet inom kommunalförvaltningen i Finland sedan det år 1989 startade frikommunförsöket. Även om det exakta utfallet ännu inte är känt i skrivande stund är det klart att reformen kommer att påverka tillhandahållandet av kommunal service, det kommunala samarbetet och kommunstrukturerna. På grund av att projektet är så betydande och brett är det mycket motiverat och nödvändigt att få till stånd ett forskningsprogram som utvärderar strukturreformens framskridande och konsekvenser (Meklin et al., 2013).

Där utvärderades den politiska aspekten, personalen, ekonomin och enskilda serviceområden. Siv tyckte att arbetet gav god inblick i vad det i praktiken krävs för att genomföra en kommunreform.

Siv tycker att när en kommunsammanslagning sker är det viktigt för ledningen att hålla blicken framåt och veta vart man vill komma med sammanslagningen. Det måste även finnas en strategisk vilja hos ledningen som behöver fundera på vad det är man vill åstadkomma, bygga upp men även fokusera på det som kan förbättras. Hon menar att det kan finnas en rädsla när nuläget jämförs med framtiden. Ofta tittas man bakåt eller långt framåt och man glömmer bort att hantera frågor om nuläget.

Ambitionen med kommunsammanslagningen måste vara realistisk enligt Siv, om den för flummig är det svårt att sälja in förändringen hos personal och kommuninvånare. När det gäller den politiska aspekten är det viktigt att i alla lägen upprätthålla ett fungerande och civiliserat samtalsklimat.

En kommunsammanslagning är svårare att genomföra än en annan förändring eftersom politiken och offentligheten är inblandad vilket innebär att frestelsen av att göra politik kommunsammanslagningen kan vara stor. Siv listar dom tre viktigaste sakerna som bör tänkas på vid en kommunsammanslagning: visionen, samtalsklimatet samt ha koll på de praktiska detaljerna, det är viktigt att grundbultarna är på plats.

De största svårigheterna att överkomma vid en kommunsammanslagning är enligt Siv två skeden som behöver hanteras.

1. Upptining; få folk med sig, få folk att gå med på tanken att det här kan vi klara av att göra och överkomma förändringsmotståndet.
2. Hantera kaoset, det kaos som uppstår innan den nya kommunen är på plats, det vill säga hantera arbetsmängden som uppstår och osäkerheten som finns i och med förändringen.

Ett år efter att kommunsammanslagningen genomförts bör kommunen sträva till att arbeta efter nya rutiner och här har ledarskapet en stor roll. Det är ledarskapet som får personalen att

skapa nya arbetssätt och nya rutiner. Det är också viktigt med ett konsekvent ledarskap eftersom det kommer att komma in ledare från olika kommuner och det är de som skall etablera standarden för den nya kommunen och här är det viktigt att man själv som ledare föregår med gott exempel i den nya processen.

Ledarskapet måste hantera dom vardagliga låsningarna som uppstår och man bör undvika att överdramatisera dem. Siv ser en större risk för förändringsmotstånd hos mindre kommuner eftersom det ofta handlar om personer och personligheter där. Att vara psykologiskt skicklig vid en kommunsammanslagning är också viktigt enligt Siv att veta när det är strategiskt passligt att övergå till att arbeta som en ny kommun

En annan del av ledarskapet är också att skapa trygghet hos medarbetarna. De anställda behöver också få tillräckliga möjligheter till att lära känna sina nya kollegor och det bör även finnas möjligheter till utbildning som hjälper kommunerna att komma in i ett nytt läge. Det är också viktigt att personalens representanter får vara med och bereda övergångsplaner för den nya kommunen.

Kommunikationen vid en kommunsammanslagning är jätteviktigt enligt Siv men den är svår att få till på rätt sätt. Förändringsprocessen behöver avdramatiseras och synliggöras så personalen vet vad de förutsätts göra. Kommunikation krävs på många olika nivåer vid en kommunsammanslagning, ledningen kan tycka att de är tydliga och kommunikativa medan medarbetarna inte upplever det så. Trots att alla svar inte kan ges så är det viktigt att kommunikationen är tillräcklig för att undvika tolkningar och spekulationer, det är viktigt att ge de svar man kan till personalen för att undvika frustration. Ledarskapet har en nyckelroll för att kommunikationen skall fungera. Det är också viktigt att upprätthålla en känsla av rättvisa så att personalen känner sig korrekt behandlad. Vid en övergångsperiod behöver ledningen vara tydligare än normalt när formella regler sätts.

6.2 Intervju med Hanna Vakkala

Hanna kommer från universitetsvärlden och har arbetat 17 år vid Lapplands universitet. Hon är universitetslektor inom personal- och kommunikationshantering och vice dekanus.

Kommunsammanslagningar kom hon i kontakt med första gången 2005 när hon arbetade med ett projekt om kommunsammanslagningar och samarbete mellan kommuner. Under det

projektet blev hon intresserad av personalperspektivet vid kommunsammanslagningar och började samla in material till sitt eget forskningsprojekt, *Personalen i kommunreformer. Psykologisk ledarorientering som en förutsättning för förändringsledning och ledning av personalresurserna*, som hon blev klar med 2012 (Vakkala, 2012). Hennes perspektiv i studien var psykologiskt ledarskap och orienteringen av det psykologiska ledarskapet vid kommunsammanslagningar. Hanna tittade på hur personal kan ledas genom en sammanslagning utifrån förmannens perspektiv. Hur nya strukturer och personalplanering utformas och vem som kommer att vara chef efter sammanslagningen. Det krävs bra ledarskap för att hantera personal situationer som uppkommer vid en kommunsammanslagning.

När Hanna deltog i sitt första projekt om kommunsammanslagningar upptäckte hon att det fanns personalgrupper i sammanslagna kommuner som klarade av samgången bättre än andra personalgrupper och hon upptäckte att svaret var ledarskap. När ledarskapet inte fungerar stannar personalen kvar längre i chockfasen. Personalen kan inte diskutera förändringen som pågår eftersom de inte får vara delaktiga i förändringen men också på grund av att kommunikationen inte fungerar från ledningens sida. I de kommuner där svårigheterna besegrades snabbare fanns ett kommunikativt och närvarande ledarskap

För att överkomma personal svårigheter vid kommunsammanslagningar är det viktigt att personalen involveras i förändringsarbetet i ett tidigt skede. Ledningen behöver lyssna på personalen och deras åsikter eftersom personalen vill känna att de har en viss påverkan på förändringsprocessen. Idag är det alltför vanligt att personalbesluten tas sist vid en kommunsammanslagning.

Det är också viktigt enligt Hanna att få en enhetligt personalpolitik på plats så fort som möjligt vid en kommunsammanslagning att man får gemensamma regler och praxisar. Här är det viktigt att ledningen lyssnar till personalens åsikter när man bygger upp en gemensam personalpolitik. Vid det här skedet är det viktigt att ledningen kommunicerar med personalen, att diskutera vad förändringarna innebär och vad ledningen förväntar sig av personalen i den nya kommunen. Om dessa saker har förberetts och är väl genomtänkta underlättar det samgången samt att det också underlättar återhämtningen efter förändringen vilket stärker den nya kommunen.

Hanna återkommer till kommunikation och ledarskap och hur viktiga dessa beståndsdelar är vid en kommunsammanslagning men också att det är viktigt att involvera personalen i förändringsprocessen. När en kommunsammanslagning är av tvingande natur gäller andra förutsättningar. De som beslutat om samgång tittar på ekonomin, kostnader, infrastruktur och servicenivån i kommunen men de tittar inte på personalen. Personalen är den svåraste biten vilket gör att beslutsfattarna tittar på den delen till sist.

Forskning visar, enligt Hanna, att fokuserar man på personalen från början så får man bättre kommunsammanslagningar och med det menar hon att man bör titta på personalens uppbyggnad, arbetsplatskulturer och praxis. En kommunsammanslagning innebär att den nya kommunen behöver hitta ett nytt sätt att arbeta på, nya arbetsplatskulturer och praxiser skall bildas. Arbetsplatskulturer är svåra att förändra, enligt Hanna. Hon har varit med om att fem år efter en kommunsammanslagning satt personalen vid lunch borden i samma grupperingar som i den gamla kommunen.

Det är viktigt att diskutera och arbeta fram en gemensam arbetsplatskultur vid en kommunsammanslagning och det kräver mycket resurser för att bygga nya relationer med nya medarbetare även om man utför samma arbete så vill man inte interagera med de från andra kommuner. Är ledarskap dåligt i kommunen och personalen inte blir involverad i förändringen leder det till ökad sjukfrånvaro och nedsatt arbetsförmåga. Personalen kommer att stanna i ett chockläge som de inte kan ta sig ur.

Initialt är den administrativa personalen under störst press vid en kommunsammanslagning och det är viktigt att ta hand om dem och se till att de klarar av förändringen på ett bra sätt. Det är extra viktigt att stötta förmännen i förändringsprocessen eftersom de har press från två håll, dels från personalen och dels från ledningen som vill att de skall genomföra förändringen. Förmännen skall vara konstant närvarande och svara på personalens frågor men också arbeta rent praktisk med förändringen så att ledningen blir nöjd. Även kommunens ledning behöver hjälp och stöd vid förändringsprocessen när de försöker implementera förändringen. Ledningen måste ta ansvar för förmännens och personalens mående.

En kommunsammanslagning tar tid och resurser från alla inblandade och det behövs ett bra ledarskap för att komma igenom förändringen på ett bra sätt. Hanna anser att

kommunikationen är tätt sammankopplad med ledarskapet och när en kommun står inför en kommunsammanslagning ökar personalens behov av information. Trots det kan vi inte ta till oss den stora mängd information som kommer i samband med en kommunsammanslagning. Enligt Hanna måste informationen upprepas uppemot femton gånger vid en stressig situation för att personalen skall kunna ta det till sig. Hanna har hört från flera förmän att de är trötta på att svara på samma frågor hela tiden, hur går det för vår enhet, vad händer med mig, hur påverkas mina arbetsuppgifter av en sammanslagning, trots det är det viktigt att fortsätta svara på frågorna för att underlätta förändringen.

Vid en kommunsammanslagning uppstår mycket rädslor och rykten från personalen. Det är viktigt att kommunikationen fungerar i det här skedet, att man får stopp på osanna rykten och stävjar personalens rädslor. Det är även viktigt med fasta rutiner, problemlösningsfokusering samt att inte vara rädd för att svara på frågor. Ledningen behöver vara närvarande och svara på personalens frågor. Personal och ledning behöver samverka och kommunicera på ett bra sätt. Hanna menar att även personalen behöver jobba med kommunikationen. Ofta tänker personalen att ett forum där ledningen vill informera och kommunicera om sammanslagningen är endast ett informationstillfälle. Personalen går dit med inställningen att jag kan inte påverka något som redan är bestämt så jag går dit och lyssnar på vad de har att säga, då uppstår inte kommunikation enligt Hanna.

Här är det viktigt att ledningen lyckas kommunicera ut till personalen att vi vill kommunicera med er och vi är intresserade av att lyssna till er åsikt och ni kan vara med och påverka. Hanna menar att man kan börja med god kommunikation vid sina egna små enheter, jobba med kommunikationen aktivt där eftersom det då sprider sig till hela kommunen och resulterar i att kommunen blir bättre på att kommunicera istället för att informera.

6.3 Intervju med Maria Fiskerud

Maria Fiskerud är medieproducent, utbildad vid högskolan i Kalmar. Maria började arbeta som journalist och blev senare anställd vid universitetet i Karlstad där hon undervisade i kurser om media och kommunikation. Det var specifikt en kurs hon undervisade i som fick henne att börja jobba inom industrin och framförallt hos Ericsson. Det var en kurs i "Information design" som riktade sig till ingenjörer och handlade om användbarhet.

På Ericsson arbetade Maria med flera projekt som rörde användbarhet och även med större förändringsprojekt. I dagsläget jobbar hon på Sveriges forskningsinstitut, RISE, där hon arbetar med att förändra samhället mot en mer hållbar framtid genom att jobba med bio-flygbränsle.

Oberoende i vilken typ av förändring du än jobbar i, övergripande systemnivå, organisationsnivå eller om man vill göra en förändring hos dig själv så måste man se behoven och utgå från dem säger Maria. Hon har stor erfarenhet från organisationsförändringar, förändrat arbetssätt, införande av ny teknik eller nedläggningar. Maria har varit med om sju till åtta nedläggningar av större organisationer där flera hundra personer blivit drabbade.

Hon har arbetat med organisationsförändringar på flera olika sätt och Maria hänvisar till Bo Ahrenfelt.

Han menar att det finns förändringar av första och andra ordningen. Med förändring av första ordningen menas en förändring inom systemet, dvs. en övergång från ett inre tillstånd till ett annat utan att systemet självt förändras. En förändring av andra ordningen innebär att hela systemet förändras vilket i praktiken innebära att det organisatoriska tänkandet och agerandet förändras kvalitativt (Ahrenfelt, 2001).

Maria menar att om man genomgår en förändring av andra ordningen behöver man ha med sig sina medarbetare på ett helt annat sätt än vid en förändring av första ordningen. Medarbetarna måste se och även vilja genomföra en andra ordningens förändring för att den skall lyckas.

En kommunsammanslagning är en stor förändring enligt Maria, ledningen bör tänka enligt 4K modellen. De som tagit beslutet om kommunsammanslagningen har arbetat länge med frågan och de har kommit fram till att det är ett bra beslut. När beslutsfattarna informerar vidare om sitt beslut förväntar de sig att resten också skall tycka att det är ett bra beslut. Hon menar att oftast nöjer sig beslutsfattarna med att berätta om det som hör till "kunna", att förankra uppgiftens ramar, dess mål och mening. Sedan tänker beslutsfattarna att förändringen skall genomföras men det förväntade resultatet uteblir.

Maria menar att först måste beslutsfattarna göra problemet begripligt för de som skall arbeta med förändringen, få medarbetarna att förstå varför förändringen är nödvändig. Därefter behöver alla kommuner tid för att "känna" förändringen och själv komma med en förklaring till varför den här förändringen behöver ske. Läger man tillräcklig tid vid faserna "kunna" och "känna" kommer "köra" att ske av sig självt och man behöver bara följa upp och finnas där som stöd genom förändringen menar Maria. Hennes erfarenhet är att hoppar man över fasen "känna" så sker inte den förändring som förväntas eftersom vi människor inte gör något vi inte "känner" för. Maria menar att vi människor nästan skapar problem för att en organisationsförändring som vi inte känner för inte skall genomföras.

Människor upplever förändringar på olika sätt, vissa har lättare med förändringar än andra. Då är det viktigt att ledningen tar sig tid till att svara på frågor även om man inte har något konkret svar på alla frågor. Det räcker med att svara att vi har inte svar på det än men vi jobbar på det, det är ett svar i sig menar Maria.

Den största svårigheten att överkomma vid en kommunsammanslagning är det faktum att man inte bestämt det själv, det är någon annan som säger att nu skall ni börja samarbeta med andra kommuner. Därför är det viktigt enligt Maria att de personer som beslutat att kommunerna skall slås samman ger tid till kommunerna att själva fundera på varför en kommunsammanslagning är ett bra beslut. Om kommunerna själva får fundera på vilka fördelar som finns med en kommunsammanslagning så känner man sig mer delaktig i beslutet och det finns en större möjlighet till ett bättre mående när förändringen väl skall genomföras.

Maria anser att ledarskapet är viktigare än chefskapet vid en kommunsammanslagning. Hon menar att chefskapet behöver finnas där, det måste finnas någon som tar alla formella beslut. Den person som har ledarskapet vid en kommunsammanslagning behöver företräda kommunsammanslagningen. Du kan inte leda en förändring om du inte tror på den själv menar Maria. Ett första steg enligt Maria kan vara att skicka informella ledare på kurs tillsammans med det formella chefskapet, det är då ett riktigt starkt ledarskap blir till. Ett ledarskap som kan vara med och berätta vad kommunsammanslagningen går ut på och vad den innebär för medarbetarna.

Ledarskapet är avgörande: om man inte får chefer och ledare som tror på förändringen då spelar det ingen roll vad högsta ledningen tar för beslut. När det handlar om större organisationsförändringar, som en kommunsammanslagning är, är det viktigt med kommunikation och inte information menar Maria. Vi människor uppfattar information på olika sätt och vi kommer att behöva många olika typer av förklaringar för att vi skall kunna förstå den här förändringen.

Det vi också måste inse är att om det är bestämt att det blir en kommunsammanslagning så finns det ingenting vi kan göra för att förändra det faktum. Utan då måste både kommunen, personalen och kommuninvånarna förberedas till att göra det bästa av situationen, här spelar kommunikationen en nyckelroll. Det är också viktigt att ledningen finns där för att snabbt svara på personalens frågor för att undvika osäkerhet och ångest.

Maria har stor erfarenhet av nedläggningar och vet att det är svårt att prata om nedläggningen med personalen. Ibland försöker ledningen linda in det och ge lite hopp om att det kanske går att vända vilket är fel. Så fort en medarbetare får höra att det kanske går att vända detta och en nedläggning inte kommer att ske då börjar man arbeta emot förändringen, vilket resulterar i att man jobbar emot dig själv.

Maria skriver i boken "Den tydliga ledaren" om att det finns två sorters organisationer, beslutsstyrda och värderingsstyrda. En kommun är en beslutstyrd organisation eftersom det finns chefer som tar beslut och sedan skall personal utföra det som ledningen tagit beslut om. Det är viktigt att man får med dig dina medarbetare i förändringen även om medarbetarna inte kan påverka beslutet.

När Maria arbetat i en beslutstyrd organisation som mellanchefer så har hon försökt jobba mer värderingsstyrt i sin arbetsgrupp. Maria delar upp beslut i hårda och mjuka paket. Hårda paket är sådana som du måste lösa och implementera: man kan fråga varför men man kan inte ifrågasätta beslutet utan det skall genomföras. Mjuka paket är sådana där du kan vara med och påverka och besluta om saker: Ledningen kan låta personalen besluta om färger i kontorsrummen och dylikt.

Maria menar att ledningen i kommunen behöver ge utrymme för spekulationer och osäkerhet hos personalen. Det chefen kan göra att fika med personalen en gång i veckan och då kan chefen ställa sig upp och fråga om det finns frågor eller funderingar som man vill diskutera. Personalen skall ges möjligheter till att vara öppen med sina frågor och även få svar på sina frågor. Den personal som fastnar i det gamla skall ledningen ta sig lite extra tid med och prata mera med för att få med dem på förändringståget.

Om det är en chef som fastnar måste ledningen plocka bort den chefen eftersom hen gör ingen nytta varken för sig själv eller sina medarbetare. Här är kommunikation väldigt viktigt samt att man tar fram goda exempel hos dom som kommit längre i förändringsprocessen.

6.4 Analys

Syftet med detta examensarbete är att visa hur ledarskap och kommunikation främjar en kommunsammanslagning. Jag har tittat på det utifrån personalperspektivet, även mina intervjufrågor är från sagda perspektiv.

6.4.1 Kommunikation

Som jag redogjort för i min uppsats behöver vi komma bort från det gammaldags sättet att se på kommunikation, som en uppifrån- och ned process. Vi måste lära oss att kommunikation handlar om dialog och samverkan. Kommunikation har stor betydelse för hur resultatet blir vid en kommunsammanslagning. Fungerar kommunikationen på ett bra sätt och ledningen tar sig tid till kommunikation kommer förändringsprocessen ha större chans att lyckas.

Alla tre intervjuobjekt tycker att kommunikationen är en viktig beståndsdel vid en kommunsammanslagning men de poängterar också att det är svårt att kommunicera på rätt sätt. Det finns så många sätt att kommunicera på och det finns många sätt att ta emot den information som kommuniceras ut. Ledningen kommunicerar något utan att ta i beaktande att mottagaren gör sin egen tolkning av informationen. Man kan säga att det är mottagarens tolkningar som är nyckeln till framgång vid en förändringsprocess (Johansson & Heide, 2008).

Både ledning och personal behöver fundera på vad kommunikation innebär. Det är viktigt från ledningens sida att vara tydlig med att de vill ha en öppen och rak kommunikation med personalen och personalen måste ta till sig det faktum att ledningen vill kommunicera och inte informera. Med kommunikation undviker man konflikter, minskar på sjukskrivningar samt minskar på osäkerheter och rädslor som kan uppstå vid en kommunsammanslagning.

6.4.2 Ledarskap

När en kommunsammanslagning genomförs finns det chefer som skall leda förändringen framåt men det behöver även finnas ett ledarskap som leder personalen genom kommunsammanslagningen. De jag intervjuat anser att ett kommunikativt ledarskap är viktigt för underlätta kommunsammanslagningen utifrån personalperspektivet. Teorin bekräftar det som mina intervjuobjekt säger: en kommunikativ ledare behöver tillämpa tvåvägskommunikation, skapa en trygg situation som rymmer respekt, fördela ansvar och möjlighet till att påverka samt att ge feedback på prestation (Nilsson, Nilsson & Pettersson, 2014).

Ledarskapets inverkan på en lyckad kommunsammanslagning är väldigt stor. Det är en tydlig ledare som är tillgänglig och lyhörd samt får personalen att inse sin egen roll i förändringen. Det är en kommunikativ ledare som lyckas motivera personalen till att genomföra kommunsammanslagningen. Utan ledarskap kommer kommunsammanslagningen att befinna sig i svårigheter under lång tid vilket påverkar personalen på ett negativt sätt som i sin tur påverkar kommunen. För att undvika ringeffekter behöver kommunsammanslagningen planeras och utföras på bästa sätt. En nyckelfaktor vid en organisationsförändring är tid, personalen behöver ges tid att känna för förändringen, ta till sig förändringen och vilja genomföra förändringen.

7. SLUTSATS

7.1 Validitet

Med validitet menas att man mäter det som är avsett att mäta. Att man undersöker de aspekter och frågor som rör det man vill undersöka och inte något annat (Trost, 2010).

Validiteten är medelhög, de personer jag intervjuat har stor kunskap inom området. Hanna Vakkala och Siv Sandberg har stor teoretisk kunskap om kommunsammanslagningar i Finland och Maria Fiskerud har praktisk kunskap i olika organisationsförändringar. Jag kunde ha höjt validiteten om jag utfört intervjuer med personal i de kommuner som redan genomgått en kommunsammanslagning och undersökt vad de tyckte var bra eller mindre bra.

7.2 Reliabilitet

Traditionellt menar man med reliabilitet eller tillförlitlighet att en mätning är stabil- att intervjuaren skall ställa samma frågor på samma sätt till alla intervjuobjekt. Ett arbete har hög reliabilitet om samma frågor ställs vid ett annat tillfälle och svaren bli detsamma (Trost, 2010).

Jag anser att mitt examensarbete har hög reliabilitet eftersom de personer som jag intervjuat kommer att svara på samma sätt på mina frågor om jag utför intervjun igen. Jag anser att den teori jag tagit fram och de personer jag intervjuat har varit relevanta för att jag skall komma till min slutsats.

7.3 Diskussion

Syftet med denna uppsats var att visa hur ledarskap och kommunikation främjar en kommunsammanslagning utifrån personalperspektivet. Jag ville visa varför det är viktigt att dess två beståndsdelar fungerar för att lyckas med en kommunsammanslagning. Mina frågeställningar i examensarbetet var: varför är kommunikation viktigt samt vilka ledaregenskaper krävs för att underlätta en kommunsammanslagning utifrån personalperspektivet?

Enligt kommunstrukturlagen skall kommunerna trygga kommuninvånarnas behov av service. Det som är viktigt att komma ihåg är att det är personalen i kommunerna som utför servicen vilket gör det extra viktigt att man värnar om den kommunala personalen så att de fortsättningsvis kan ge den service till kommuninvånarna som de är vana med.

Min forskning och mina intervjuer har visat att personalen behöver känna sig motiverad, uppskattad och delaktig i förändringsprocessen. Det är viktigt med en kommunikativ och tydlig ledare för att personalen skall arbeta effektivt vid en kommunsammanslagning. Personalen behöver känna sig delaktig i processen och de behöver även känna att de kan vara med och påverka. Det jag anser att ledningen i kommunerna bör göra är att redan nu tillsätta en grupp som skall jobba med personalfrågorna, de bör sammanställa ett team som får tid på sig att bli effektivt tills kommunsammanslagningen blir verklighet. De personer som skall ingå i gruppen skall få lämplig utbildning inom ledarskap och kommunikation för att sedan åka runt i kommunerna på Åland och diskutera kommunsammanslagningen med personalen. På det sättet kommer personalen att få tillfälle till att känna förändringen samt att förstå innebörden av kommunikation. Personalen bör få vara med och påverka där det finns möjlighet till det.

Kommunikation är bland det viktigaste ledningen kan ge till personalen vid en kommunsammanslagning. Om kommunikationen fungerar minskar man på de negativa effekter som kan uppstå vid en förändring som till exempel att kompetens försvinner, kommunen tappar fart eller att olust breder ut sig.

De ledaregenskaper som är viktigast är kommunikation och tydlighet. Om de personer som skall leda kommunsammanslagningen har ett kommunikativt och tydligt ledarskap kommer den nya kommunen att snabbare överkomma de svårigheter som uppstår sett från personalperspektivet.

KÄLLFÖRTECKNING

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd* (2.uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet: Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsavtalslag 55/2001. Hämtad 2019-01-26 från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20010055>.
- Cullberg, J. (2003). *Kris och utveckling*. (4. utg). Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Ekstam, K. (2005). *Leda förändring*. Malmö: Liber AB.
- Eliasson, A. (2018). *Kvantitativ metod från början*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Finlands Kommunförbund. n.d. Hämtad 2019-02-24 från <https://www.kommunforbundet.fi/kommunforbundet>.
- Fiskerud, M. Personlig intervju 2019-03-13 av Tiina Zetterman.
- Fiskerud, M., & Segerfeldt, C-H. (2005). *Den tydliga ledaren*. Malmö: Liber AB.
- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning*. (2., (ny utg) uppl.). Malmö: Liber AB.
- Hermerén, G., & Lindén, S. (1989). *Det goda företaget: Om etik och moral i företag*. Stockholm: Svenska arbetsgivareföreningen, (SAF).
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). *Kommunikation vid förändringsprocesser*. Malmö: Liber Ab
- Jönsson, S., & Strannegård, L. (2014). *Ledarskapsboken*. (2 uppl.) Stockholm: Liber AB.
- GETA Kommunfullmäktige, Sammanträdesprotokoll Nr. 7/2018. Hämtad 2019-03-20 från <http://www.geta.ax/files/kfgenr7.2018Protokoll.pdf>.
- Kommunstrukturlag 1698/ 2009. Hämtad 2019-03-14 från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2009/20091698#L2P7>
- Kotter, J. (1996). *Leda förändring, Hur du blir framgångsrik på 2000-Talet*. Malmö: Egmont Richter AB.

- Ledarna, Sveriges Chefsorganisation.n.d. Hämtad 2018-12-15 från
<https://www.ledarna.se/utvecklas-som-chef/chefsrollen-och-ledarskapet/ledarskap-och-chefens-balansakt/>.
- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2006). *Human resource management: Organisationens hjärta*. (2 uppl.)
Lund: Studentlitteratur.
- Meklin, P., & Pekola-Sjöblom, M. (2013) *Forskarperspektivet på kommun- och servicestrukturreformen i Finland*. Finlands kommunförbund.
- Nilsson, B., Nilsson, J., & Pettersson, N. (2014). *Kommunikativt ledarskap*. Stockholm: Liber AB.
- Nilsson, B., & Waldemarsson A-K. (2017). *Kommunikation : Samspel mellan människor*. (4 uppl.)
Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, S. (2017). Kommunindelingsutredning Finström-Geta-Sund.
- Sandberg, S. (2019) Personlig intervju 2019-03-07 av Tiina Zetterman.
- Sandberg, S., Enestam, J-E., & Henricson, M. (2019). *Kommunindelingsrapport för norra Åland*.
Ålands landskapsregering.
- Styrgruppen för Finström, Geta och Sund. (2018). *Samgångsavtal Finström-Geta-Sund*.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä.* Hämtad 2019-03-27 från
<https://www.doria.fi/handle/10024/102939>.
- Vakkala, H. (2019) Personlig intervju 2019-03-19 av Tiina Zetterman.
- Wheelan, S. (2017). *Att skapa effektiva team*. (3 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

BILAGA 1 - Kotters åtta vanligaste misstag

John P Kotter listar de åtta vanligaste misstagen man gör och de är tätt sammanlänkade med hans åttastegsprocess.

<p><i>Att tillåta alltför stor självbelåtenhet</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>det största misstag organisationer gör är att man går för fort fram i en organisationsförändring utan att ha förankrat förändringen hos ledning eller personal.</i>
<p><i>Att misslyckas med att skapa en tillräckligt stark vägledande koalition</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>man besitter aldrig själv de egenskaper som krävs för att komma tillrätta med tradition och tröghet. Man bör ha en stark koalition som motverkar de krafter som är emot en organisationsförändring</i>
<p><i>Att undervärdera visionernas kraft</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>En lämplig vision spelar en nyckelroll vid förändringar eftersom den hjälper till att styra, samordna och inspirera ett stort antal människors handlingar. Man skall kunna beskriva visionen på fem minuter</i>
<p><i>Att inte nå fram med visionen</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Om man inte lyckas förmedla visionen till de anställda så får man aldrig med dom på förändringen.</i>
<p><i>Att låta hinder blockera den nya visionen</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Personalen kan välkomna förändringen men den försvåras av hinder som kan antingen vara inbillning eller verkliga. Hindret kan bestå av den organisatoriska strukturen</i>
<p><i>Att misslyckas med att skapa kortsiktiga framgångar</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Verkliga förändringar är tidskrävande och man kan riskera att förlora drivkraften om det saknas kortsiktiga mål som kan uppnås och firas</i>
<p><i>Att ta ut segern i förskott</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Det kan ta upp till tio år innan en förändring har rotat sig ordentligt i en organisation därför skall man vara försiktig med att antyda att förändringen nästan är klar.</i>
<p><i>Att underlåta att förankra förändringarna i företagskulturen</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Det gäller att medvetet visa att det är människors specifika beteenden och attityder som bidragit till förändringen och man måste även säkerställa det hos nästa generation</i>

(Kotter, 1996)

BILAGA 2 - Intervjufrågor

Siv Sandberg, personlig telefonintervju 7.3.2019

Maria Fiskerud, personlig telefonintervju 13.3.2019

Hanna Vakkala, personlig telefonintervju 19.3.2019

1. Berätta om din bakgrund?
2. Vilken erfarenhet har du av kommunsammanslagningar i Finland?
3. Vad anser du är de viktigaste sakerna ledningen i kommunen bör tänka på när kommuner slås samman och varför är dessa saker viktiga?
4. Vilka är de största svårigheterna att överkomma vid en kommunsammanslagning?
5. På vilket sätt är ledarskap viktigt vid en kommunsammanslagning?
6. På vilket sätt är kommunikation viktig vid en kommunsammanslagning?