



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Forholdet mellom samhandlingsprosessen og resultatet i en prosjektfase

En kvalitativ studie av delprosjektet «Regnskapsmodulen i Visma» i sammenslåingen av Troms og Finnmark Fylkeskommune

Benedicte Wichstrøm Rolland og Mette Alexandra Bjune Sveen

BED-3902 og BED-3901 – mai 2020

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked og i økonomi og administrasjon

Forord

Det er med glede og vemod at vi endelig kan levere vår masteroppgave som markerer avslutningen på våre mastergrader i Ledelse, Innovasjon og Marked, og Økonomi og Administrasjon ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø – Norges Arktiske universitet. Etter to lærerike år er vi nå klare for nye utfordringer i arbeidslivet.

Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder førsteamanuensis Elin Anita Nilsen for all tiden du har viet til vår masteroppgave. Takk for at du har vært en god sparringspartner og hjulpet oss gjennom alle de faglige utfordringene skriveprosessen har bydd på.

Videre vil vi takke Økonomisenteret i tidligere Troms Fylkeskommune for deres engasjement og nysgjerrighet til masteroppgaven. Takk for at dere var disponible for å diskutere vår masteroppgave og for hjelpen vi fikk til å rekruttere deltakere til vår studie. En stor takk rettes og til dere som stilte til intervju og viet deres tid til å dele deres historier med oss.

Dette semesteret har vært preget av oppturer og nedturer, sorger og gleder, noe som vi aldri vil glemme. Vi vil takke våre familier og venner som har hjulpet oss gjennom denne tiden med moralsk støtte. Oppmuntrende samtaler og støttende ord har gjort at vi kom oss igjennom selv de mest stressende og krevende periodene. Vi vil spesielt takke Natalie Utheim som har viet mye av sin tid for å bistå med korrekturlesing.

Avslutningsvis ønsker vi å takke alle våre medstudenter for to fine år. Vi ønsker å takke dere for alle stundene og kaffepausene, hvor vi støttet hverandre i medgang og motgang. I tillegg ønsker vi spesielt å takke dere for at dere har gjort denne spesielle tiden i COVID-19 krisen til en mer overkommelig periode. Det er kjipt å tenke på at vi ikke fikk tilbragt den siste tiden sammen på masterkontorene, men digital kommunikasjon har heldigvis vært til god nytte. Vi kommer til å savne dere, og all den tiden vi har hatt sammen ved Universitetet i Tromsø.

Tromsø, 29.05.2020

Benedicte Wichstrøm Rolland & Mette Alexandra Bjune Sveen

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er samhandlingsprosessen i prosjektfasen. Oppgaven undersøker samhandling gjennom måten ulike aktører interagerer og samarbeider med hverandre i en prosjektorganisering. Det stilles spørsmål til hvordan man kan forstå delprosjektet «Regnskapsmodulen i Visma» i sammenslåingsprosessen av Troms og Finnmark fylkeskommune, som et resultat av samhandlingen. Hensikten med oppgaven er å medvirke til økt kunnskap rundt viktigheten av samhandling i form av måten det arbeides på i en prosjektfase. Problemstillingen for vår studie er: «*Hvordan kan regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet forstås som et resultat av samhandlingsprosessen i prosjektfasen?*»

Problemstillingen besvares gjennom en kvalitativ intervjustudie, der samhandlingen mellom prosjektmedlemmene fra de tidligere organisasjonene Troms Fylkeskommune og Finnmark Fylkeskommune studeres. Studiens formål er å beskrive hvordan samhandlingsprosessen har utspilt seg og hvilken effekt denne har hatt på det resultatet som oppnås i prosjektet. Dette tilsier at vi studerer arbeidet som skjer rundt regnskapsmodulen i deres nye økonomisystem.. Det ble intervjuet 9 aktører som var knyttet til delprosjektet og som arbeidet med regnskapsmodulen, hvor alle var ansatt i tidligere Troms Fylkeskommune.

For å belyse problemstillingen benyttes det teoretiske begrepet prosjektorganisering, og som er det vi refererer til som prosjektfasen. Innen prosjektorganisering tar vi for oss samhandling, hvor vi studerer ulike dimensjoner ved samhandlingsprosessen. Vi har valgt å se nærmere på samhandlingsdimensjonene *tid, mål, involvering, beslutning og kommunikasjon*. Av disse dimensjonene utformet vi tre egenkomponerte perspektiver; Koalisjon, Ad-Hoc og Perfekt. Hvert perspektiv beskriver ulike samhandlingsprosesser, ettersom ulike premisser ved dimensjonene vektlegges. Med dette utleder hvert perspektiv ulike forventninger knyttet til prosjektets resultat. Sentrale empiriske funn viser at tidsrammen i sammenslåingsprosessen var kort. Dette førte til at koordinering av mål var krevende, innspill fra brukerne av det nye økonomisystemet ble ikke prioritert, beslutningstakingen ble hyppigere for å unngå stagnering i arbeidet, samt at kommunikasjonen var mindre effektiv mellom aktørene. Det konkluderes at deres samhandlingsprosess best forklares av Perspektiv Ad-Hoc, hvilket utleder forventninger til at regnskapsmodulen vil være uferdig, men forsvarlig til drift fra 1. januar 2020. I tillegg dekkes enkelte empiriske funn av Perspektiv Koalisjon, hvilket gjør at det kan forventes en forlengelse av prosjektfasen etter at prosjektet opphører eller eventuelt en reversering.

Nøkkelord: Prosjektorganisering, prosjektfase, samhandling, regionreformen, økonomisystem

Innholdsfortegnelse

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Innledning..... | 1 |
| 1.1 | Bakgrunn for oppgaven..... | 1 |
| 1.2 | Problemstilling og avgrensning | 2 |
| 1.3 | Masteroppgavens struktur..... | 5 |
| 2 | Kontekst: Sikker drift i Troms og Finnmark fylkeskommune..... | 6 |
| 2.1 | Oppstarten for sammenslåingen av den nordligste fylkeskommunen | 6 |
| 2.2 | Avtalen for nye Troms og Finnmark fylkeskommune..... | 6 |
| 2.3 | Prosjektifisert oppbyggingen av sammenslåingen..... | 7 |
| 2.3.1 | Den overordnede prosjektorganiseringen | 8 |
| 2.4 | Prosjektgruppe økonomi | 8 |
| 2.4.1 | Regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet | 9 |
| 3 | Teoretisk rammeverk | 11 |
| 3.1 | Prosjektfasen i en endringsprosess..... | 11 |
| 3.1.1 | Plasseringen av prosjektfasen i en endringsprosess..... | 12 |
| 3.1.2 | Prosjektets organisering og struktur i prosjektfasen | 12 |
| 3.2 | Samhandlingsprosessen i prosjektfasen | 14 |
| 3.2.1 | <i>Tid</i> som dimensjon ved samhandlingsprosessen..... | 15 |
| 3.2.2 | <i>Mål</i> som dimensjon ved samhandlingsprosessen | 16 |
| 3.2.3 | <i>Involvering</i> som dimensjon ved samhandlingsprosessen | 18 |
| 3.2.4 | <i>Beslutning</i> som dimensjon ved samhandlingsprosessen..... | 19 |
| 3.2.5 | <i>Kommunikasjon</i> som dimensjon ved samhandlingsprosessen..... | 21 |
| 3.2.6 | Oppsummering av dimensjonene ved samhandlingsprosessen | 22 |
| 3.3 | Forståelse for resultatet av samhandlingsprosessen i prosjektfasen | 23 |
| 3.3.1 | Perspektiv 1: Koalisjon..... | 24 |
| 3.3.2 | Perspektiv 2: Ad-Hoc..... | 25 |
| 3.3.3 | Perspektiv 3: Perfekt..... | 26 |
| 3.3.4 | Oppsummering av perspektivenes sentrale trekk | 28 |
| 3.4 | Analysemodell | 29 |
| 4 | Metode..... | 31 |
| 4.1 | Vitenskapsteoretisk posisjon..... | 31 |
| 4.2 | Forskningsdesign | 32 |
| 4.2.1 | Forskningstilnærming | 32 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.3 | Forskningsstrategi..... | 33 |
| 4.3.1 | Valg av metodisk tilnærming..... | 33 |
| 4.3.2 | Kvalitativ intervjustudie..... | 33 |
| 4.3.3 | Studies omfang og tidsramme..... | 34 |
| 4.4 | Datainnsamling..... | 34 |
| 4.4.1 | Semistrukturert dybdeintervju..... | 35 |
| 4.4.2 | Utvalg..... | 35 |
| 4.4.3 | Intervjuguide og gjennomføring av intervju..... | 36 |
| 4.5 | Dataanalyse..... | 38 |
| 4.6 | Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning..... | 40 |
| 4.6.1 | Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet..... | 40 |
| 4.6.2 | Litteratursøk..... | 42 |
| 4.6.3 | Forsker i egen kontekst..... | 42 |
| 4.6.4 | Forskningsetikk..... | 43 |
| 5 | Analyse..... | 45 |
| 5.1 | Hvordan tidsdimensjonen utspiller seg i samhandlingen..... | 45 |
| 5.2 | Hvordan måldimensjonen utspiller seg i samhandlingen..... | 50 |
| 5.3 | Hvordan involveringsdimensjonen utspiller seg i samhandlingen..... | 54 |
| 5.4 | Hvordan beslutningsdimensjonen utspiller seg i samhandlingen..... | 59 |
| 5.5 | Hvordan kommunikasjonsdimensjonen utspiller seg i samhandlingen..... | 63 |
| 6 | Diskusjon..... | 68 |
| 6.1 | Perspektiv 1: Koalisjon..... | 68 |
| 6.2 | Perspektiv 2: Ad-Hoc..... | 72 |
| 6.3 | Perspektiv 3: Perfekt..... | 77 |
| 6.4 | Oppsummering av funn i perspektivene..... | 79 |
| 7 | Avslutning..... | 81 |
| 7.1 | Konklusjon..... | 81 |
| 7.2 | Styrker og begrensninger med studien..... | 82 |
| 7.3 | Implikasjoner og forslag til videre forskning..... | 84 |
| | Referanseliste..... | 85 |
| | Vedlegg..... | 91 |
| | Vedlegg 1: Three Phases of transition..... | 91 |
| | Vedlegg 2: Intervjuguide..... | 92 |

Tabelliste

| | |
|--|----|
| Tabell 1: Oppsummering av dimensjonene ved samhandlingsprosessen | 23 |
| Tabell 2: Oppsummering av perspektivenes sentrale trekk | 29 |
| Tabell 3: Oppsummering av funn i perspektivene | 80 |

Figurliste

| | |
|--|----|
| Figur 1: Prosjektorganisering: <i>Prosjektgruppe økonomi</i> | 9 |
| Figur 2: Analysemodell..... | 30 |

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

For å styrke fylkeskommune som samfunnsutviklere (Stortinget, 2018) vedtok Stortinget 8. juni 2017 at det skulle innføres en ny regionreform (Regjeringen, 2019). Regionreformen skulle sørge for gevinster i form av effektivisering og avbyråkratisering (Kristiansen, 2018). Som resultat av regionreformen endret Norges regionalpolitiske tilhørighet seg drastisk, og Norge besto av tilsammen 11 nye fylkeskommuner med nye navn etter 1. januar 2020 (Regjeringen, 2019), mot tidligere 19. Regjeringen hevder at større og mer funksjonelle fylkeskommuner vil styrke lokaldemokratiet og deres vekstkraft, som videre vil kunne skape et bedre grunnlag for samarbeid med andre regionale aktører (Regjeringen, 2016). I tillegg skulle regionreformen bidra til stordriftsfordeler som å utvikle og forbedre regionale fortrinn, skape bedre forutsetninger og prioriteringer, tilrettelegge for samordnet oppgaveløsning i sektorer, samt bidra til forenklet og tydeligere ansvarsdeling (Solstad, 2009; van Berkel, Ferguson & Groenewegen, 2016; Regjeringen, 2016)

Stortinget (2018) hevder at fylkeskommunene er sentrale i å tilpasse den regionale politikken til de nasjonale utfordringene, hvilket gjorde at det ble pålagt enkelte nasjonale føringer for arbeidet med å etablere de nye fylkeskommunene. Med dette kan vi vise til Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2017) sin veiledningsrapport, der det påpekes at en sammenslåing innehar enkelte formelle krav til gjennomføringen. Blant kravene fremheves det at det var spesielt viktig å tidlig få på plass rolleavklaringene i prosjektorganiseringen, samt en rekke styringsdokumenter og en prosjektplan for sammenslåingsprosessen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017, s. 17).

Selv om prosjektorganisering blir stadig mer populært og hyppigere brukt i offentlig sektor, stiller blant annet teoretikere som Engwall (2002, referert i Gustavsson & Hallin, 2015) seg skeptisk til om prosjekter evner å følge prosjektplanene sine og levere de ønskede fordelene med endringsprosessen. Derfor kan vi stille spørsmål til om arbeidet i de ulike delprosjektene i sammenslåingsprosessen vil klare å følge prosjektplanens hensikt som er å oppnå de ønskede stordrifteffektene i regionreformen. Dette ønsker vi å studere nærmere, gjennom en undersøkelse av arbeidet i én spesifikk del av prosjektorganiseringen som utspiller seg i sammenslåingsprosessen av Troms og Finnmark Fylkeskommune.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Temaet for denne studien er samhandling, og fenomenet vi skal studere er samhandlingsprosessen i prosjektfasen. Formålet er å beskrive hvordan samhandlingsprosessen har utspilt seg og hvilken effekt denne har hatt på det resultatet som oppnås i prosjektet. Både teoretikere og praktikere har rettet mer oppmerksomhet mot prosjekter, både som forskningsfelt og som en måte å organisere endringer på (Gustavsson & Hallin, 2015). Prosjekter kjennetegnes ved at de har en unik organisering og struktur, ettersom de skal arbeide frem selve endringen separat fra organisasjonens daglige drift (Lundin & Söderholm, 1995; Turner & Müller, 2003; Davidson, Hollenbeck, Barnes, Sleesman & Ilgen, 2012; van Berkel, Ferguson & Groenewegen, 2016). Vi har valgt å referere til den fasen av endringsprosessen hvor det rigges til i prosjekter som *prosjektfasen* (Lundin & Söderholm, 1995). Prosjektfasen er første stopp i en endringsprosess, hvilket tilsier at det er etter at beslutningene for endringen er tatt i planleggingsfasen, men før resultatet skal implementeres i organisasjonen (Balogun, Hailey & Gustavsson, 2016). Prosjektfasens resultat anses å være kritisk for endringens suksess, og Balogun m.fl. (2016) hevder arbeidet med endringer ikke har fått den oppmerksomheten som den fortjener. Dette gjør at vi mener at man bør rette mer oppmerksomheten mot denne fasen for å se hva den inneholder.

Store deler av tidligere forskning på prosjekt fokuserer på prosjektledelse som det mest kritiske for prosjektets måloppnåelse (Packendorff, 1995; Cimil & Hodgson, 2006; Ika, 2009; Harrison & Lock, 2016). Andre teoretiske bidrag utvider forskningsfeltet på prosjekt, ved å presentere kritiske suksessfaktorer som også kan påvirke måten prosjektet opplever sin suksess. Hensikten med dette er å bidra til økte kunnskaper om at prosjektets suksess avhenger av flere faktorer enn det som er i prosjekts kontroll (Lundin & Söderholm, 1995; Huy, 2001; Turner & Müller, 2003; Ika, 2009; Dawson, 2014; Lock, 2014; van Berkel m.fl., 2016). Dette kommer av at det teoretiske rammeverket for prosjekter hevdes å ikke ta nok hensyn til konteksten som prosjektet står i, samt måten sosiale forhold utspiller seg på både i og rundt prosjektorganiseringen. Ved å avdekke dette vil man kunne forklare prosjektets resultatoppnåelse gjennom hvilke forhold som kan ha påvirket prosessen (Aarseth, Ahola, Aaltonen, Økland & Andersen, 2017). Bukve og Kvåle (2014) forklarer disse forholdene som *samhandling*. Vi refererer til begrepet samhandling som et samarbeid eller en interaksjon mellom ulike aktører (Noack & Tjora, 2018). Samhandling har fått sin plass i praksisfeltet og blant forskere. I teoretiske perspektiver som klassisk organisasjonsteori, institusjonell teori, systemteori og teori om offentlig styring har det blitt levert bidrag som er relevant for å forstå

samhandling. Å få en forståelse for samhandlingen mellom ulike aktører er viktig fordi det hevdes at dersom man ikke arbeider godt nok sammen kan dette gi kvalitetsproblemer for sluttresultatet (Bukve & Kvåle, 2014).

For å belyse både temaet og det fenomenet som vi skal studere tar vi utgangspunkt i teori knyttet til prosjektorganisering. Vi har fått muligheten til å studere en unik og pågående sammenslåingsprosess, hvor en del av endringen innebærer å utvikle et nytt økonomisystem som skal benyttes fra 1. januar 2020 i Troms og Finnmark Fylkeskommune. Ettersom det nye økonomisystemet er en kompleks og omfattende del av en endring og består av en rekke moduler for ulike formål, har vi avgrenset til å se på regnskapsmodulen. Regnskapsmodulen er ansett å være det mest driftskritiske området i sammenslåingsprosessen, siden det skal legge til rette for forsvarlig økonomiforvaltning i den nye fylkeskommunen. Vi ønsker derfor å se på hvordan samhandlingsprosessen rundt arbeidet med regnskapsmodulen har utviklet seg og blitt påvirket av sosiale og kontekstuelle trekk. Dette vil kunne danne en forståelse av hvordan samhandlingen har hatt av innvirkninger på resultatet av prosjektfasen. Vi har formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet forstås som et resultat av samhandlingsprosessen i prosjektfasen?

En samhandlingsprosess er kompleks og består av en rekke ulike faktorer som er med på å forme arbeidet i prosjektfasen (Bukve & Kvåle, 2014). For å besvare problemstillingen har vi valgt å referere til faktorene som dimensjoner. Gjennom teori som belyser prosjektorganiseringen og prosjektets struktur, ble vi oppmerksom på at dimensjoner som *tid*, *mål*, *involvering*, *beslutning* og *kommunikasjon* vil foregå på en annen måte i prosjekter enn i den daglige driftsorganisasjonen. Vi skal derfor benytte dimensjonene for å undersøke og beskrive hvordan disse har utspilt seg i prosjektfasen for sammenslåingen av Troms og Finnmark fylkeskommune. For å nærmere undersøke vårt empiriske materiale, har vi utformet tre egenkomponerte perspektiver; Koalisjon, Ad-Hoc, og Perfekt. Hvert perspektiv benyttes for å speile de sentrale funnene i vår empiri. Perspektivene utleder ulike forventinger til resultatet av prosjektfasen. Resultatet kan forventes å være tvetydig, mislykket, uferdig eller optimalisert. Perspektivene vil dermed bidra til å danne en beskrivelse av hvordan regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet kan forstås som et resultat av deres samhandlingsprosess. Det forventede resultatet vil bidra til å danne et grunnlag for videre

forskning, hvilket åpner opp for å se om samhandlingsprosessen som har utspilt seg vil ha en kritisk effekt på målsetningene for sammenslåingsprosessen som helhet.

En slik studie vil kunne gi et praktisk bidrag til økt innsikt i hvordan en samhandlingsprosess foregår i en spesiell kontekst, nemlig prosjektfasen for sammenslåingen av to fylkeskommuner i regi av regionreformen. Ettersom regionreformen er en pågående nasjonal endringsprosess, er dette et felt med begrenset forskning. Vår studie vil derfor kunne gi et empirisk bidrag som kan komme til nytte for andre store offentlige fusjonsprosesser.

Samtidig vil våre funn kunne gi økt kunnskap av samhandlingsprosesser i prosjektfasen i norsk offentlig sektor.

Vår studie vil kunne vise hvordan og hvorfor samhandling i prosjekt kan ha en stor betydning for endring, og vil med dette gi et bidrag til endringslitteraturen. I tillegg vil studien bidra med å tilføye viktige funn fra empirisk forskning som forklarer hvordan det faktisk arbeides i et prosjekt i offentlig sektor (Meyer & Stensaker, 2006), samt avdekke spesifikke trekk som har effekt på prosjektutførelsen i offentlige reformer (Liguori, 2012). Ika (2009) mener at vi bør revurdere hvordan vi tenker i dag om prosjekter, hvilket gjør at vi bør tenke lengre enn hva prosjektledelse har av innvirkninger på prosjektets resultat. Derfor hevder Cooke-Davies (2002) at det bør fokuseres mer på det menneskelige aspektet ved prosjektutførelsen, siden det ikke er systemer, men mennesker i samhandling som skal utføre prosjektet. Videre hevder Aarseth m.fl. (2017) at det trengs mer kvalitativ forskning om prosjekters kontekst som tar for seg dynamikken i samhandlingen mellom ulike aktører, hvilket vil tilføye nye, bedre og egnede strategier for gjennomførelsen av prosjekter (Aarseth m.fl., 2017). Vi vil med dette bidra til en ny fremstilling og oppmuntre til nytenkning av prosjektutførelse i praksis, samt bidra til mangfoldet i prosjektforskning, og avdekke flere spektrere og gi fylde til teorien ved å avdekke en ny og unik form for samhandling i prosjektfasen (Cicmil og Hodgson, 2006; Ika, 2009; Sjöblom, Löfgren & Godenhjelm, 2013; Söderlund, 2004 referert i Gustavsson & Hallin, 2015).

1.3 Masteroppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i syv hovedkapitler. I første kapittel beskrives bakgrunnen for valg av tema og oppgavens problemstilling. Deretter presenteres kontekstkapittelet som gir en innføring i konteksten rundt den nye sammenslåingen av nye Troms og Finnmark og deres nye økonomisystem. Videre følger et teorikapittel der oppgavens teoretiske rammeverk om prosjektfasens innhold blir presentert. I metodekapittelet fremlegges studiens metodiske tilnærming som forklarer hvilke valg som har blitt foretatt og hvordan studien har blitt gjennomført. Deretter følger analysekapittelet hvor det empiriske materiale blir belyst gjennom de fem ulike samhandlingsdimensjonene. De sentrale funnene løftes så opp i drøftingskapittelet for å kunne belyse empiriens samhandlingsprosess gjennom tre ulike perspektiver som vektlegger ulike premisser ved dimensjonene. Avslutningsvis skal vi legge frem de viktigste funnene og svare på problemstillingen. I tillegg fremlegges oppgavens styrker og begrensninger, samt forslag til videre forskning.

2 Kontekst: Sikker drift i Troms og Finnmark fylkeskommune

I dette kapittelet skal vi gi en innføring av konteksten rundt arbeidet med delprosjektet «Regnskapsmodulen i Visma». Ettersom dette er en del av sammenslåingsprosessen for Troms og Finnmark fylkeskommune, skal vi først beskrive hvordan den nye regionreformen utspilte seg i nord. Deretter skal vi presentere hvilke føringer som ble lagt til grunn i avtalen mellom fylkeskommunene Troms og Finnmark for hvordan den nye fylkeskommunen skulle bli. Videre skal vi beskrive hvordan de to fylkeskommunene påbegynte arbeidet om å bli et samlet fylke gjennom en prosjektorganisering. Innen denne omfattende prosjektorganiseringen skal vi avslutningsvis plassere delprosjektet og beskrive dens driftskritiske oppgave som er å sikre sikker drift etter sammenslåingsdatoen 1. januar 2020.

2.1 Oppstarten for sammenslåingen av den nordligste fylkeskommunen

I Regjeringens behandling av regionreformen ble det vedtatt hvilke fylkeskommuner som skulle sammenslås. Av de tre nordligste fylkeskommunene stemte flertallet for sammenslåing av fylkeskommunene Troms og Finnmark (Kampevoll, 2018). Finnmark Fylkesting hadde tidligere vedtatt med flertall i desember 2016 at Finnmark fylkeskommune skulle forbli slik den var (Regjeringen, 2018), hvilket gjorde at sammenslåingen ble oppfattet som tvang. Dette medførte en fremvoksende og stor motstand mot sammenslåingen i Finnmark (Kristiansen, 2018), siden deres særegne historie og kultur ikke ble tatt hensyn til i vedtaket (Haugsbø, 2018). Under motstandsaksjonen ble det foretatt en folkeavstemming, der 87% stemte mot sammenslåingen (Karlsen & Aarseth, 2018; Kristiansen, 2018; Tomassen, Trovåg & Antonsen, 2018). Folkemotstanden og den politiske motstanden førte til at prosessen for sammenslåingen mellom Troms og Finnmark ble fryst av Kommunal – og regionalministeren i august 2018 i påvente av nye forhandlingsmøter med Stortinget (Kristiansen, 2018). Som første tegn til oppstart av prosessen for å sammenslå i de nordligste fylkeskommunene er et offentliggjort møtereferat fra 17. desember 2018 (Nye Troms og Finnmark Fylkeskommune, 2019a).

2.2 Avtalen for nye Troms og Finnmark fylkeskommune

I avtalen mellom fylkeskommunene Troms og Finnmark, ble det bestemt at det nye fylket skulle navngis “Troms og Finnmark Fylkeskommune”, og at navnet skulle skrives på norsk, samisk og kvensk (NTB & Kosowski, 2018). Fylkestinget i det nye fylket skulle bestå av 57 medlemmer. Dette er det øverste folkevalgte politiske organet i fylkeskommunen, hvor deres oppgave er å treffe vedtak på vegne av fylkeskommunen (Hansen, 2019). For Troms og

Finnmark fylkeskommune ble det bestemt at fellesnemda skulle konstituere seg selv og bestå av 36 medlemmer, fordelt på 19 medlemmer fra Troms og 17 medlemmer fra Finnmark. Fellesnemdas hovedoppgaver var å samordne og forbedre sammenslåingsprosessen i samsvar med de satte rammene i avtalen mellom Troms Fylkeskommune og Finnmark Fylkeskommune. Deres funksjoner ble basert på kommunelovens bestemmelser med tanke på valg og saksbehandling i folkevalgte organer. De har blant annet fullmakt til å godkjenne prosjektplan og budsjett for det nye fylket, samt uttalelser til departementet for vedtak vedrørende økonomiplan og budsjett for 2019 under sammenslåingsperioden. Fellesnemda fikk ikke tildelt fullmakt til å vedta noe om politisk organisering, som blant annet styringsformen for den nye fylkeskommunen. Videre ble det bestemt at fellesnemda skulle velge ut et arbeidsutvalg bestående av tre medlemmer fra hvert fylke, hvor Finnmark fikk i oppgave å lede utvalget (NTB & Kosowski, 2018). Arbeidsutvalgets funksjon er å støtte prosjektlederen i sammenslåingsprosessen med beslutninger og råd, men også fatte tekniske og administrative beslutninger for prosjektet for å sikre progresjon uten opphold (Viken, 2018). Fellesnemdas utøvende funksjonsperiode ble i avtalen satt til å vare frem til konstitueringen av det nye Fylkestinget i oktober 2019 (NTB & Kosowski, 2018).

Den nye regionreformen har som hensikt å gi Troms og Finnmark Fylkeskommune et større ansvar og en mer sentral rolle for utformingen og gjennomføringen av nordområdepolitikken. Visjonen for den nye fylkeskommunen er "Et sterkere nord". Mål er å være konkurransedyktige både nasjonalt og internasjonalt, samt bidra til en balansert utvikling i hele fylket, rett og slett være et attraktivt fylke hvor man kan vokse, bo, utdanne seg og arbeide i (NTB & Kosowski, 2018). Før sammenslåingsprosessen begynte ble det bestemt at ingen ansatte skulle miste jobben. I tillegg ble det forutsatt at Tromsø ville bli fylkeshovedstad grunnet dets høye innbyggertall og sentraliseringspunkt. For å ikke utelukke finnmarkingene skulle dette balanseres med å beholde Vadsø sine kontorlokaler, funksjonalitet og medbestemmelse. Med dette opprettholdes Finnmarksloven, slik at Finnmark fortsatt ivaretar rettighetene til Finnmarks naturressurser (Foss & Furuly, 2017).

2.3 Prosjektifisert oppbyggingen av sammenslåingen

Det ble bestemt at endringsprosessen for å slå sammen Troms og Finnmark fylkeskommune skulle defineres som et prosjekt. Hensikten med å rigge til å prosjektere var å involvere de ansatte i prosjektarbeidet, slik at de skulle få eierskap til endringsprosessen (Nye Troms og Finnmark Fylkeskommune, 2019b). Fylkestinget vedtok prosjektets opphørsdato, som ble satt

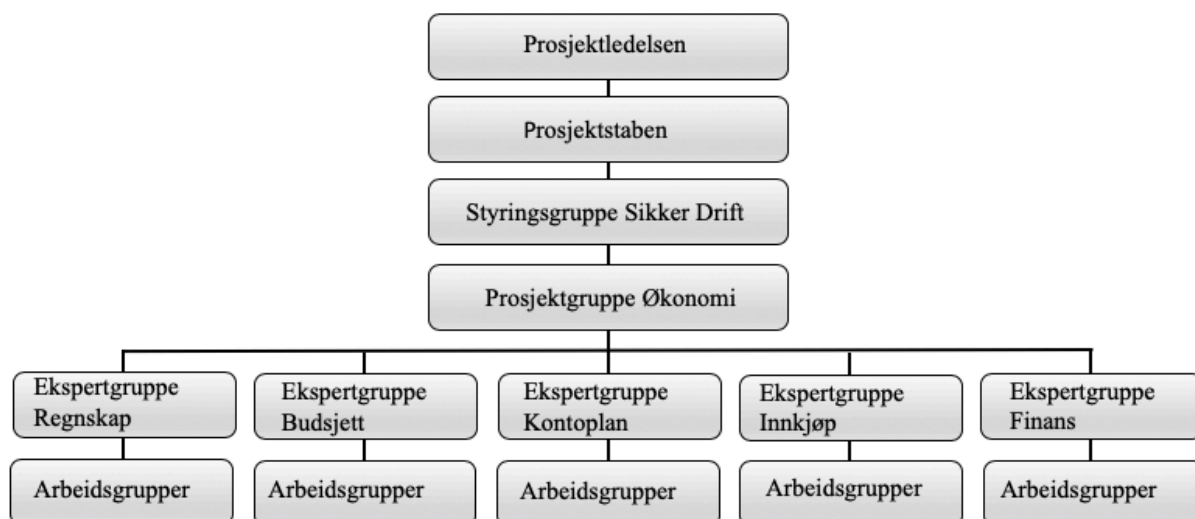
til dagen før sammenslåingsdatoen 31. desember 2019. I tillegg fikk *prosjektledelsen* en del føringer, hvor de blant annet ble pålagt å rapportere til respektive beslutningsorgan i fylkeskommunen i denne perioden (NTB & Kosowski, 2018). Prosjektlederne for sammenslåingen skulle bestå av administrasjonssjefene, som var de øverste lederne fra hver fylkeskommune. Deres hovedoppgaver var å danne en prosjektorganisering, igangsette prosjektet, samt utvikle organisasjonskartet til den nye fylkeskommunen. Fra et møte 18. mars 2019 i Vadsø ble det offentliggjort av *prosjektledelsen* at prosjektet var påbegynt (Nye Troms og Finnmark Fylkeskommune, 2019b).

2.3.1 Den overordnede prosjektorganiseringen

Prosjektets organisering ble hierarkisk utformet med prosjektledelsen på toppen. Under prosjektledelsen ble det dannet prosjektstaber (Nye Troms og Finnmark Fylkeskommune, 2019b), hvor deres funksjon var å sørge for tverrfaglighet og samordning mellom toppledelsen og etatfunksjonene (Reginiussen, 2019). Under staben ble prosjektet delt inn i to overordnede styringsgrupper; *sikker drift* og *samfunnsutviklerrollen*. Disse to styringsgruppene ble videre inndelt inn i ulike *prosjektgrupper*, som besto av etatenes øverste ledere. Hver prosjektgruppe hadde ansvar for ett område i endringsprosessen, samt sørge for fremdriften i deres underliggende *ekspertgrupper*. Derfor skulle *ekspertgruppene* og deres tilhørende *arbeidsgruppe* sattes sammen på bakgrunn av medarbeidernes faglige spisskompetanse (Nye Troms og Finnmark Fylkeskommune, 2019b). I tillegg skulle alle i prosjektorganiseringen benytte tvillingmodellen, som innebar en 50/50 fordeling av antall medlemmer fra hver fylkeskommune (Reginiussen, 2019).

2.4 Prosjektgruppe økonomi

De ulike økonomiske delprosjektene skulle samlet sørge for sikker drift. Innenfor prosjektorganiseringen av *prosjektgruppe økonomi* ble det dannet fem ulike *ekspertgrupper*. Hver *ekspertgruppe* fikk myndighet til å komponere egne arbeidsgrupper ut ifra hva de anså som nødvendig. Antall *arbeidsgrupper* under hver ekspertgruppe varierte, samt at enkelte av disse *arbeidsgruppene* har arbeidsoppgaver som ikke krever like lang tidsperiode på å ferdigstilles (Nye Troms og Finnmark Fylkeskommune, 2019b). Prosjektorganiseringen av *prosjektgruppe økonomi* vises i tabellen nedenfor.



Figur 1. Basert på «Organisering av prosjektgrupper: Prosjektgruppe økonomi», 2019b, av Prosjektledelsen for nye Troms og Finnmark fylkeskommune (<http://nyetffk.no/nyhetsoversikt/endringer-i-prosjektorganisering-og-nye-mandater/>).

2.4.1 Regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet

I september 2019 ble det offentliggjort et nyhetsbrev, hvor det sto skrevet at prosjektgruppe økonomi var i full gang med å nå de satte målene i prosjektfasen, samt at de hadde kontroll på de ulike prosjektene. Det ble tydelig fremhevet at deres største og viktigste oppgave som gjensto før sammenslåingen, var å ferdigstille et felles økonomisystem Visma Enterprise HRM Økonomi med de tilhørende tjenestene. En av disse tilhørende tjenestene var regnskapsmodulen, og denne oppgaven var satt til ekspertgruppe regnskap (Troms og Finnmark Fylkeskommune, 2019). Slike rutinetjenester som regnskapsmodulen er ifølge Kotter (2015) noe som krever bombesikre løsninger som er så risikofrie som mulig, ettersom det skal hjelpe medarbeiderne å utføre sine rutineoppgaver i daglig drift på en vellykket måte.

Slike økonomisystemer, som blant annet Visma Enterprise HRM Økonomi, understøtter en rekke av fylkeskommunens fellestjenester, og er i tillegg en viktig kilde for grunndata for de resterende IKT-systemene. Funksjonaliteten av økonomisystemer er dermed kritisk for driften av store offentlig organisasjoner som blant annet fylkeskommuner, siden det sikrer håndtering av pengestrømmer og arbeidsforhold (Kommunenes Sentralforbund, 2016, s. 9). Slike komplekse økonomisystemer består av en rekke digitale løsninger, hvor det er mulig å skaffe en ferdig «pakke» som også kan spesialtilpasses for å dekke spesifikke behov (Gemünden, Lehner & Kock, 2018). På bakgrunn av økonomisystemets kompleksitet er regnskapsmodulen ansett som en av de viktigste modulene av den totale digitale løsningen. I en sammenslåing er derfor økonomi og regnskap ansett som de viktigste og kritiske områdene i

sammenslåingsprosessen, siden de planlegger og måler alle aktivitetene og sørger for god sammenflettet flyt i prosjektfasen (DIBkunnskap AS, 2019). Norges Kommunerevisorforbund (2016) påpeker at det er essensielt å få på plass et økonomisystem som ivaretar alle forpliktelser innen regnskap, som inneholder tjenester for utbetalinger og innbetalinger, samt attestasjons- og anvisningsrett.

For at *ekspertgruppe regnskap* kunne ferdigstille regnskapsmodulen i Visma Enterprise HRM Økonomi, var de avhengige av kontostrengen i kontoplanen. Arbeidet med kontoplanen er meget omfattende, og det ble derfor dannet en egen ekspertgruppe for å utforme denne. Normalt sett er kontoplanen en sentral del i budsjettplanlegging, men for denne sammenslåingen var den også sentral for progresjonen for ekspertgruppe regnskap. Kontostrengen i kontoplanen var nødvendig for at økonomisystemet skulle bli anvendelig for alt av inn- og utbetalinger (Troms og Finnmark Fylkeskommune, 2019). En ferdigstilling av kontoplanens kontostreng vil indikere at organiseringen av organisasjonen som en helhet er være avklart (Norges Kommunerevisorforbund, 2016, s. 4).

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal vi presentere relevant teori som vi ønsker å benytte for å kunne svare på problemstillingen: *Hvordan kan regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet forstås som et resultat av samhandlingsprosessen i prosjektfasen?* Til å begynne med skal vi definere hva et prosjekt er gjennom det vi refererer til som prosjektfasen i en endringsprosess. Innen prosjektfasen ønsker vi å presentere prosjektets særegne organisering og struktur. I prosjektorganiseringen samarbeides det mellom ulike aktører, hvilket skaper en samhandlingsprosess. Samhandlingsprosessen er kompleks og består av en rekke dimensjoner, hvor dimensjonene i samlet forstand gir en forståelse av hvordan det har vært samhandlet i prosjektfasen. Vi har valgt å fremheve dimensjonene *tid*, *mål*, *involvering*, *beslutning* og *kommunikasjon*, hvor disse fem dimensjonene gir tilgang til å studere en samhandlingsprosess.

Beskrivelsene av dimensjonene skal vi videre benytte for å forstå resultatet av samhandlingsprosessen gjennom tre egenkomponerte perspektiver: Koalisjon, Ad-Hoc og Perfekt. Perspektivene viser til tre ulike former for samhandling, der ulike premisser ved dimensjonene vektlegges i samhandlingsprosessen. Derav vil perspektivene utlede ulike forventninger knyttet til hva resultatet av regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet blir. Oftest speiles prosjektet resultat opp mot dens overholdelse av dens satte budsjett- og tidsrammen (Ika, 2009; Lock, 2014), men ifølge Fincham (2002) kan resultatet også være tvetydig. Dette betyr at resultatet kan bestå av både fordeler og ulemper på samme tid (Fincham, 2002), som for eksempel hvis prosjektet ikke overholder tidsrammen kan dette gi fordeler som økt kvalitet på sluttproduktet (Austin, 2001). Derfor vil perspektivene i denne sammenheng beskrive det forventede resultatet som for eksempel ferdig eller ufullstendig, optimalt eller forsvarlig, fleksibelt eller tydelig definert, eller en tvetydig kombinasjon (Austin, 2001; Fincham 2002; Yang, 2003; Lindkvist, 2008; Ika, 2009; Stensaker & Haueng, 2016; van Berkel m.fl., 2016; Aarseth m.fl., 2017).

3.1 Prosjektfasen i en endringsprosess

Prosjektfasen kjennetegnes med at det rigges til prosjekter, hvor prosjektene skal utforme de endringsgrepene som skal implementeres i resten av organisasjonen (Balogun m.fl, 2016). Denne fasen beskriver Jacobsen (2004) som der «idéer møter organisasjonen». Dette forklares med at ulike prosjektteam tillates å ta del i endringsprosessen, hvor deres oppgave er å jobbe frem den ønskede fremtidige tilstanden for organisasjonen (Balogun m.fl., 2016; Linke,

2019). For å forstå prosjektfasen skal vi begynne med å plassere denne fasen i en endringsprosess. Deretter skal vi gå i dybden av hva som kjennetegner denne fasen i form av prosjektets særegne organisering og struktur.

3.1.1 Plasseringen av prosjektfasen i en endringsprosess

Prosjektfasen er plassert mellom planleggingsfasen og implementeringsfasen. Disse fasene refererer Balogun m.fl. (2016) til som *current state*, og *mobilise og move under transition state*, se vedlegg 1. I begynnelsen av en endringsprosess er organisasjonen i en planleggingsfase. Pettigrew, Woodman & Cameron (2001, referert i Liguori, 2012) hevder at det er rettet lite oppmerksomhet mot hvilken effekt hver av de ulike fasene i endringen har for det endelige resultatet. Med dette skal vi presentere de tre overnevnte fasenes innhold og deres tilknytning til hverandre.

I begynnelsen av en endringsprosess er organisasjonen i en planleggingsfase.

Planleggingsfasen kjennetegnes av at det besluttes at en endringsprosess skal igangsettes på bakgrunn av at organisasjonen ser et behov for at noe må endres for å nå en ønsket fremtidig tilstand. Dette gjøres ved at det dannes en forståelse omkring organisasjonens nåværende situasjon, hvor det skapes strategier basert på organisasjonens interne og eksterne kontekst for *hva* som skal endres og *hvordan* de skal klare det. Etter kartleggingen beveger endringen seg over til der selve endringen tar sted, hvor første stopp er prosjektfasen. Prosjektfasen har en sentral og kritisk effekt for resten av endringsprosessen, siden det er her man skal utforme og lage til den ønskede endringen. Hvor gjennomført planleggingen var på forhånd vil derfor kunne gjenspeiles i prosjektfasen (Ika, 2009; Balogun m.fl, 2016; Stensaker og Haueng, 2016; van Berkel m.fl., 2016). Når disse endringsgrepene er ferdig utformet i prosjektfasen skal disse implementeres, hvilket gjør at endringen beveger seg over til implementeringsfasen. Når det endelige resultatet implementeres, vil dette kunne gjenspeile hvordan arbeidet har utspilt seg i de ulike fasene samt fremheve effekten på resultatet av hele endringen (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001 referert i Liguori, 2012; Balogun m.fl, 2016).

3.1.2 Prosjektets organisering og struktur i prosjektfasen

Det som hovedsakelig kjennetegner prosjektfasen er at endringen plasseres ut i et prosjekt slik at den daglige driften opprettholdes gjennom endringen. Prosjektet har dermed en organisering og struktur som skiller seg fra organisasjonens, hvor denne strategien anses å være en effektiv måte å tildele organisasjonens ressurser på for å oppnå den ønskede

endringen (Turner & Müller, 2003; van Berkel m.fl., 2016). Organisasjonen må evne å balansere oppmerksomheten mellom prosjektet og den daglige driften for å opprettholde en god endringskapasitet. Dermed handler endringskapasitet om å beherske denne dualiteten, hvor balansen er viktig for å unngå forhold som vil være ugunstige for organisasjonen. Derfor kan løsningen være å frigjøre ressurser eller personer fra sitt daglige arbeid for å arbeide fulltid med prosjektet. Dersom dette ikke kan realiseres må de involverte på arbeidsplassen veksle mellom den daglige driften og prosjektet, hvor medarbeiderne står i fare for å bli overbelastet (Meyer & Stensaker, 2006).

Den midlertidige organiseringen gjør at prosjektene tildeles egne ressurser ettersom de skal gjennomføre et tidsavgrenset arbeid (Turner & Müller, 2003). Prosjekter inngår derfor i en begrenset tidsramme med en fastsatt start- og sluttdato (Lundin & Söderholm, 1995). Dette legger opp til at prosjektet er spesifikt konstruert for å nå egne tidsfrister og målsetninger (Ika, 2009), hvilket gjør prosjektstrukturen kompleks siden det kreves en egen form for styring, planlegging, gjennomføring og kvalitetssikring (Stensaker & Haueng, 2016).

Prosjektmedlemmene kan selv konkretisere og koordinere sine egne spesifikke oppgaver og målsetninger ut ifra organisasjonens satte hovedmål (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Christensen, Egeberg, Lægreid, Rosness & Røvik, 2015). Derfor blir etableringen av prosjektteamene dannet på tvers av organisasjonens normalstruktur i en ny form for styringsstruktur (Lundin & Söderholm, 1995; Davidson m.fl., 2012). Prosjektstrukturen viser til en hierarkisk inndeling med programeier på toppen, inndelte styringsgrupper med leder og medlemmer, referansegrupper og ulike underprosjekter med dets tilhørende arbeidsgruppe eller team. Denne strukturen kjennetegnes med at det er klare og definerte mandater med beslutningsmyndigheter og makt, i tillegg til andre roller med tilhørende ansvar (Stensaker & Haueng, 2016).

Sammensetningene av prosjektteamene blir gjort på bakgrunn av hvem som besitter spesifikke kunnskaper som er nødvendig for å arbeide med en spesifikk del av endringen (Lundin & Söderholm, 1995; Davidson m.fl., 2012; van Berkel m.fl., 2016).

Prosjektmedlemmene blir tvunget til å kommunisere sine kompetanser til teamet, noe som legger til rette for deling av kunnskap. På denne måten kan prosjektteamet utforske bedre alternativer ved å enten søke nye løsninger eller endringer på eksisterende løsninger (Røvik, 2007; Gotvassli, 2015; Stensaker & Haueng, 2016; Linke, 2019). Ettersom hvert enkelt prosjektteam innehar en egen styringsstruktur, kan denne likevel inngå som en del av en

større styringsstruktur som har forpliktelser til andre. Dette viser til en matriseorganisering (Hillestad, 2003), ettersom flere styringsstrukturer krysser hverandre (Rolstadås, 2020). Dette medfører økt delegering av ansvar, hvilket gjør at prosjektteamene blir mer selvstyrt. Selv om prosjektene er i stor grad selvstyrte, er prosjektet preget av å måtte kommunisere opp til referansegrupper eller styringsgrupper for å sikre fremdrift. Likevel kan dette være problematisk dersom mandatene ikke er tydelige nok formulert. Dette kommer av at nedtoningen av lederfunksjonene skaper rullinger på lederrollene mellom prosjektteamene, hvilket skaper delt og ambivalent autoritet siden dersom prosjektmedlemmer besitter ulike roller i flere prosjektteam (Hillestad, 2003). Derfor er det viktig å beslutte tydelige rolleavklaringer for at prosjektet skal kunne fungere optimalt, noe som igjen vil gjøre prosjektfasen enklere å koordinere og etterleve for de involverte partene (Stensaker & Haueng, 2016).

3.2 Samhandlingsprosessen i prosjektfasen

I denne konteksten refererer vi til begrepet samhandling som et samarbeid eller en interaksjon mellom ulike aktører (Noack & Tjora, 2018). Bukve og Kvåle (2014) hevder at et godt samarbeid er essensielt for kvaliteten på det arbeidet som utføres. Det stilles derfor spørsmål til hvordan samhandlingen spiller inn på kvaliteten på det som skal leveres til resten av organisasjonen etter prosjektfasen. En samhandlingsprosess er kompleks, hvilket tilsier at samhandlingen er satt sammen av mange ulike faktorer som gjør det uoversiktlig. Det komplekse samspillet mellom faktorene i samhandlingsprosessen kan ikke alene kontrolleres av prosjektlederen. Dette kommer av at dynamikken i prosjektorganiseringen påvirkes av en rekke eksterne forhold og situasjoner som samlet former samhandlingen (Bukve & Kvåle, 2014; Aarseth m.fl., 2017).

Vi har valgt å referere til faktorene i samhandlingen som dimensjoner, hvor vi skal trekke frem noen sentrale dimensjoner som påvirker livet i en organisasjon. På bakgrunn av prosjektorganiseringen ser vi at prosjektet har en begrenset tidsramme, hvilket gjør at vi skal begynne med å forklare tidsdimensjonen (Lundin & Söderholm, 1995; Ika, 2009; Bukve & Kvåle, 2014). Deretter skal vi beskrive måldimensjonen, siden prosjekter er konstruert for å nå et spesifikt mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Ika, 2009; Christensen m.fl., 2015). Videre viser prosjektstrukturen at plassering av makt og mandater, samt tydelige avklaringer, er nødvendige for å kunne lykkes med utformingen. Dette legger opp til en vurdering av hvem som skal involveres og hvem som skal ta beslutninger, og ikke minst hvordan man skal klare

å kommunisere for å sikre fremdrift i prosjektet (Hillestad, 2003; Gotvassli, 2015; Stensaker & Haueng, 2016). Derfor skal vi videre også beskrive involveringsdimensjonen, beslutningsdimensjonen, og kommunikasjonsdimensjonen.

3.2.1 Tid som dimensjon ved samhandlingsprosessen

Tid er en dimensjon ved samhandlingsprosessen siden aktørene skal samarbeide innen prosjektets fastsatte tidsramme. Prosjekter er spesifikt konstruert for å nå tidsfrister, og dette påvirker hendelsesforløpet i prosjektet (Lundin & Söderholm, 1995; Ika, 2009; Dawson, 2014). Tiden vil av dette være en bakenforliggende dimensjon som legger premisser for en rekke aspekter i samhandlingen. For å behandle tidsdimensjonen skal vi se nærmere på den kronologiske tiden og hvordan ulike aktører oppfatter den.

For å beskrive tidsdimensjonen tar vi utgangspunkt i Sztompka (1993, referert i Huy, 2001) sin forklaring av at tiden i prosjekter kan belyses som enten kvantitativ eller kvalitativ. Den kvantitative tiden viser prosjektets kronologiske tidsforløp, og er dermed en objektivt lineær framstilling som oppfattes likt. I motsetning viser den kvalitative tiden til en individuell og subjektiv oppfatning av tid. Dette assosieres ofte med ens «indre tid», ettersom et hvert individ danner seg en unik oppfatning av den tiden man har til rådighet. Likevel er verdien av den tiden man har til rådighet verdsatt og vurdert ulikt (Huy, 2001).

Dimensjonen tid kan benyttes for å avdekke hvordan dynamikken har vært mellom den kronologiske tiden og den subjektive oppfatningen av den. Dermed kan denne dynamikken bidra til å danne en helhetlig forståelse av hvordan samhandlingen har utspilt seg i prosjektet (Huy, 2001; Ballard, 2009 referert i Dawson, 2014). Til å begynne med kan den kronologiske tiden benyttes for å dele opp eller studere arbeidet i prosjektet gjennom ulike perioder i prosjektets hendelsesforløp (Ika, 2009). Hendelsesforløpet vises objektivt gjennom for eksempel milepæler eller tidsfrister som er satt for prosjektet. For prosjektmedlemmene vil de danne en individuell oppfatning av den tiden de har til rådighet for å nå tidsfristene og milepælene. Dersom prosjektet utsetter milepælene eller tidsfristene kan denne forskyvningen medføre høyere kostnader for organisasjonen (Huy, 2001; Lock, 2014).

Dynamikken mellom den kronologiske tiden og den subjektive oppfattelsen av den tiden man har til rådighet gir viktige indikasjoner for å identifisere endringens kontekst (Ika, 2009). Vurderingen av den kronologiske tiden kan gi ulike utfall for hvordan det samhandles innad prosjektet, som vil ha effekt på både hendelsesforløpet og prosjektets resultat. Derfor vil den

kronologiske tiden sette premisser for prosjektets rammebetingelser, noe som gir et overordnet blikk på prosjektets tidsramme. Likevel fremkommer endringens kontekst gjennom prosjektmedlemmenes individuelle vurderinger av prosjektets tidsramme, hvilket gir en forståelse av hvordan arbeidet har skredet frem. I tillegg avdekker dette hvilke eventuelle konsekvenser som kan ha oppstått i prosjektets samhandling. På den ene siden kan den kronologiske tiden vurderes som «god», hvilket indikerer at prosjektmedlemmene har «god» tid til å avgjøre hvilke valg som skal tas i prosjektet. Valgene kan derfor være mer gjennomtenkte, noe som fremmer harmoni og øker sannsynligheten for at tidsfristene opprettholdes. På den andre siden kan prosjektmedlemmene vurderer tiden de har til rådighet som «dårlig», hvilket fører til at valgene blir forhastet (Huy, 2001; Ika, 2009; Ballard, 2009 referert i Dawson, 2014). Dette kommer av at de reagerer ved å øke tempoet i prosjektet (Packendorff, 1995), noe som kan generere opplevelser av stress eller ubehag (Huy, 2001). Stress og ubehag kan ytres i form av motvilje, maktkamper eller intriger, frykt for oppsigelser eller frykt for kulturelle ulikheter (Lock, 2014). For å unngå at medarbeiderne opplever stress eller ubehag kan man legge til rette for at tillit til endringen utvikles gjennom å bygge motivasjon, samhold, trivsel, og engasjement på arbeidsplassen og for endringen (Turner & Müller, 2003).

3.2.2 Mål som dimensjon ved samhandlingsprosessen

Mål er en dimensjon ved samhandlingsprosessen siden aktørene skal utføre en gitt oppgave gjennom samhandling. Prosjekter er konstruert for å løse spesifikke oppgaver eller nå et mål, hvor aktørene må samarbeide og koordinere målene for å sikre fremdrift i prosjektet (Ika, 2009; Christensen m.fl., 2015; van Berkel m.fl., 2016). Dette kommer av at prosjektmedlemmene oppleve å møte på komplekse eller motstridende mål (Bukve & Kvåle, 2014). Ved å behandle måldimensjonen skal vi se på hvilke mål som settes, hvordan målene settes, samt koordineringen av dem.

Begrepet mål defineres som «En beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 31), hvilket setter føringer og premisser for målrealiseringen. Hovedmålet har som hensikt å strukturere prosjektets aktiviteter ettersom de skal løse komplekse oppgaver (Davidson m.fl., 2012; Christensen m. fl., 2015; van Berkel m.fl., 2016). Harrison og Lock (2016) presiserer viktigheten av å uttrykke hovedmålet entydig for å sikre korrekt fremdrift i prosjektet. Dette kommer av at hovedmålet definerer det resultatet som forventes av prosjektet, samt oppgavens omfang og hva prosjektmedlemmene er forpliktet til å gjøre for å

nå hovedmålet (Christensen m. fl., 2015; Harrison & Lock, 2016). Ofte defineres hovedmålet i en prosjektplan (Gustavsson & Hallin, 2015), hvor hvert prosjekt får tildelt eller setter selv godkjente hovedmål (Davidson m.fl., 2012; van Berkel m.fl., 2016). Deretter konkretiseres hovedmålene til delmål (Jacobsen & Thorsvik, 2007), hvor prosjektmedlemmene må evne å delegere ansvaret og arbeidsoppgavene for å sikre at tidsrammen overholdes (Dahlgren & Söderlund, 2001; Turner & Müller, 2003; Samset, 2014; Gustavsson & Hallin, 2015; van Berkel m.fl., 2016). På denne måten kan delmålene fungere som tidsfrister eller milepæler (van Berkel m.fl., 2016), hvilket gir interessenter muligheten til å følge med på prosjektets måloppnåelse (Dahlgren & Söderlund, 2001). Ettersom det kan være andre enn prosjektmedlemmene som har forventinger til prosjektets resultat, må man ofte forholde seg til kjøreregler som vil fungerer som begrensninger eller retningslinjer. Dette kan for eksempel være prosjektlederens satte rammer, ytre rammer formet av konteksten, lover og regler, begrensninger av ressurser eller tid (van Berkel m.fl., 2016).

Ettersom målene fungerer som en forenklet framstilling av virkeligheten, vil det være viktig for prosjekter å foreta vurderinger av sannsynligheten for målrealiseringen på et tidlig tidspunkt, ved å foreta justeringer eller endringer underveis i prosjektet (Dahlgren & Söderlund, 2001; Turner & Müller, 2003; Samset, 2014, s. 17-18). Av dette belyses målrealisering vanligvis ved hjelp av begrepet effektivitet, som er knyttet til at det lages noen tiltak i delmålene som bidrar til økt måloppnåelse. Likevel forholder delmålene seg ofte til hverandre i en sekvensiell måloppnåelse, hvilket betyr at de opererer i et årsak-virkningsforhold (Jacobsen, 2007; Samset, 2014, s. 17-18). For store prosjekter må det tas hensyn til flere avdelinger eller suborganisasjoner, hvor hver og en av de involverte vil være gjensidig avhengig av hverandre for å sikre fremgang (Dahlgren & Söderlund, 2001). I tillegg vil koordineringen av delmålene på tvers av ulike prosjektteam være avgjørende for å nå de satte tidsfristene og målsetningene (Hillestad, 2003; Ika, 2009; Davidson m.fl., 2012). Derfor vil koordineringen av delmålene kunne avdekke hvordan prosjektteamene har arbeidet sammen for å nå målene og om det har oppstått fordeler eller vanskelighet i samarbeidet. I samarbeidet for å koordinere delmålene fremhever Lock (2014) at forskyvninger av delmål vil kunne skape en dominoeffekt, hvilket vil medføre konsekvenser i koordineringen, som igjen påvirker resten av endringsprosessen.

3.2.3 Involvering som dimensjon ved samhandlingsprosessen

Involvering er en dimensjon ved samhandlingsprosessen siden det er involvert flere ulike aktører som i fellesskap skal samarbeide eller interagere med hverandre i prosjektfasen (Burkve & Kvåle, 2014; Noack & Tjora, 2018). For å behandle involveringsdimensjonen skal vi se på hvem som involveres i prosjektorganiseringen og hvordan de har vært involvert (Nordbø, 2009). På bakgrunn av det fenomenet som vi skal studere vil det være interessant å se nærmere på involvering av prosjektets medlemmer, men også andre eksterne aktører som berøres eller har noe å tilføye utformingen i prosjektet (van Berkel m.fl., 2016). Med dette kan prosjektet møte på forventninger fra brukere og samfunnet, hvor disse må tas stilling til i samhandlingsprosessen (Burkve & Kvåle, 2014). Derfor skal vi belyse både direkte involvering i produktutviklingen og indirekte involvering av brukerne av sluttproduktet.

Ved gjennomføring og planlegging av endringer i prosjekt, påpeker Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain og Ali (2018) at direkte involvering av interne aktører er en av de eldste og mest effektive strategiene, hvor det tildeles autoritet og eget ansvar for å sikre fremgang og suksess i prosjekter (Lundin og Söderholm, 1995; Hussain m.fl., 2018). Dette viser til at intern involvering omtaler i denne sammenheng prosjektmedlemmene, siden de er direkte knyttet til prosjektet (van Berkel m.fl., 2016). Cox, Zagelmeyer og Marchington (2006) og Balogun m.fl. (2016) poengterer at jo høyere grad av involvering prosjektmedlemmene opplever, jo mer eierskap, forpliktelse og tilfredshet vil de utvikle for endringsprosessen og eget arbeid. Likevel bør det foretas en balansert vurdering for hvor mange som skal involveres, slik at daglig drift ikke forsvinner i endringsprosessen (Meyer & Stensaker, 2006).

Grunnet den økende interessen for å konstruere og produsere løsninger som erstatter manuelt arbeid gjennom automatisering og robotisering, og da spesielt innen rutinepregede oppgaver (Gotvassli, 2015), kan dette være et område som ikke dekkes av prosjektmedlemmenes fagkunnskaper (Davidson m.fl., 2012; van Berkel m.fl., 2016). van Berkel m.fl. (2016) påpeker at i slike tilfeller kan eksterne aktører involveres i prosjektet, hvor blant annet en konsulent kan leies inn (Balogun m.fl., 2016). Dette er fordi at eksterne konsulenter besitter ekspertise på det produktet som skal utvikles og er kritisk for at prosjektteamet skal møte behovet til de resterende i organisasjonen og for å at implementeringen skal bli en suksess. Likevel må disse konsulentene rådgives slik at de lærer hvordan organisasjonen opererer på i form av rutiner og strukturer (Ko, 2014).

Brukerne av sluttproduktet blir omtalt i denne sammenheng som de eksterne aktørene som er indirekte involvert i prosjektet (van Berkel m.fl., 2016). Dette kan være kollegaer på tvers av organisasjonen, andre suborganisasjoner og avdelinger, eller andre interessenter som har praktiske implikasjoner for det som skal avleveres av prosjektet (Balogun m.fl., 2016). Graden av indirekte ekstern involvering varierer ut ifra hvilken kontekst prosjektet opererer i, men i offentlige kontekster stilles det i høyere grad krav til involvering av eksterne parter. Dette kommer av at resultatet for prosjektet har ringvirkninger for samfunnet, noe som gjør at forventningene, kravene og påvirkningskraften til aktører utenfor selve prosjektgruppen vil være stor. Derfor er det viktig at prosjektet i tillegg prioriterer involvering av de berørte brukerne, ved å ta hensyn til, samt å inkludere de i samhandlingsprosessen i prosjektfasen (van Berkel m.fl., 2016). Prioriteringene vil dermed ha effekt på overleveringen av sluttproduktet, ettersom brukerne er sluttforbrukerne blir brukervennlighet et sentralt moment som må inkluderes i produktutviklingen (Gemünden m.fl., 2018).

3.2.4 *Beslutning* som dimensjon ved samhandlingsprosessen

Beslutning er en dimensjon ved samhandlingsprosessen siden det kan oppstå en rekke situasjoner og utfordringer som må håndteres i prosjektet. De ulike aktørene må derfor kunne forholde seg til at endringer kan forekomme (Bukve & Kvåle, 2014), hvor det legges opp til at beslutninger må tas fortløpende (Dahlgren & Söderlund, 2001). Dette fører til at beslutningsdimensjonen har en sentral funksjon for prosjektets måloppnåelse. For å behandle beslutningsdimensjonen skal vi ta utgangspunkt i to ulike beslutningsprosesser som fremviser to ulike slagsider av det fenomenet vi skal studere. Hvordan beslutningsprosessene er i et prosjekt avdekke hvor makten er sentralisert og hvordan beslutninger fattes i ulike situasjoner og utfordringer (Dahlgren & Söderlund, 2001; Perlow, Okhuysen & Repenning, 2002). Med dette skal vi presentere politisk baserte beslutningsprosesser og kunnskapsbaserte beslutningsprosesser.

Politiske beslutningsprosesser preges av en sosial og politisk prosess, der beslutningstakingen bestemmes i stor grad av organisasjonspolitiske faktorer. Derfor bør ledere foreta nøyaktige vurderinger av det politiske miljøet som organisasjonen befinner seg i for å kunne ta effektive beslutninger (Yang, 2003). Makt og interessekonflikt er viktige politiske faktorer, ettersom enhver beslutning vil ha ringvirkninger for samfunnet (van Berkel m.fl., 2016). For å fatte samfunnsansvarlige beslutninger bør argumentene inkludere innspill fra forskjellige interessenter, for deretter å ta avgjørelser med tålelige konsekvenser for alle berørte parter.

Dermed er forhandlinger og kompromiss mellom de ulike koalisjonene sentralt i alle beslutninger. Selv om ansvarlige ledere skal strebe etter sosial rettferdighet, er likevel tendensene slik at den dominerende koalisjonen blir prioritert. Dette fører til at politiske beslutningsprosesser må ta hensyn til maktforholdenes svingninger i omgivelsene og i organisasjonen (Yang, 2003). Ved politisk initierte endringsprosesser innehar omgivelsene allerede en makt over beslutningstakingen, som vil påvirke samhandlingsdynamikken innad organisasjonen, og igjen arbeidet i prosjektet (Jacobsen, 2004; Karp, 2010). Dette vises gjennom at koalisjonene ofte setter deres egne målsetning utydelig utformet med vilje. Tvetydigheten kan derfor bidra til å vinne frem sine ønsker hos interessentene da de faller innenfor et større spekter, som bidrar til økt makt og beslutningsmyndighet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Derfor kan påbegynte endringsprosesser eller implementerte endringer ende opp med å reverseres i senere tid grunnet maktrullinger (van Berkel m.fl., 2016).

Kunnskapsbaserte beslutningsprosesser preges av at medarbeiderne i organisasjonen besitter spisskompetanse og er eksperter på sitt fagområde (Hutton & Klein, 1999). Denne formen for beslutningsprosesser går vekk fra den hierarkiske strukturen for beslutningstaking, hvor det er opp til eksperten(e) å ta avgjørelser (Hillestad, 2003). Hvem som er leder eller har makt er situasjonsavhengig, hvilket gjør at makten vil rulleres på (Hutton & Klein, 1999).

Kunnskapsbaserte beslutningsprosesser oppmuntrer til selvstendighet i problemløsningen (Hillestad, 2003). Dette kommer av at eksperter innehar spesifikke fagkunnskaper for det arbeidet de skal utføre, som gjør at arbeidet kan utføres raskere og med færre feil.

Beslutningene kan enten tas ubevisst som en naturlig del av oppgaveutførelsen eller ved hjelp av regler som ligger implisitt i situasjonen. Regler kan i den forstand være å ta i bruk mentalt lagrede prosedyrer eller restriksjoner om oppgaveutførelsen fra eksterne kilder (Hutton & Klein, 1999). Dersom det skulle oppstå uenigheter rundt beslutningene skal ledelsen skjære igjennom situasjonen og ta en endelig avgjørelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette kommer av at kvaliteten på beslutningstakingen kan påvirkes negativt hvis eksperten(e) møter på ukjente situasjoner. Dårlige beslutninger kan komme av at en arbeider i dynamiske oppgavesituasjoner med uklare mål, ufullstendig informasjon eller lite tid. Dette kan resultere i at snarveier tas ved innhentingen-, prosesseringen- og tolkningen av informasjon.

Eksperten(e) vil da fatte beslutninger basert på argumenter som nødvendigvis ikke er optimale, men nøyer seg med løsninger som tilfredsstillende og som vil fungere i omgivelsene (Lundin & Söderholm, 1995; Hutton & Klein, 1999; Perlow m.fl., 2002; van Berkel m.fl., 2016).

3.2.5 Kommunikasjon som dimensjon ved samhandlingsprosessen

Kommunikasjon er en dimensjon ved samhandlingsprosessen siden aktørene må utvikle felles forståelse av situasjonen de står i (Bukve & Kvåle, 2014), skape momentum, øke ytelsen og sikre fremdrift (Bohm, 1996; Husain, 2013; Grue, 2019). For at aktørene skal kunne utveksle nødvendig informasjon og kunnskap når de samhandler, blir verktøyet kommunikasjon benyttet (Bukve & Kvåle, 2014). Ved å behandle kommunikasjonsdimensjonen skal vi fremlegge to ulike former for kommunikasjonsstrategier: formidlingsmodellen og kretsløpsmodellen (Kongsvik, 2006). Disse kommunikasjonsstrategiene vil kunne vise hvilke premisser som ligger i det fenomenet som vi skal studere. Derfor skal vi se på hva som ligger til grunn for hva som kommuniseres og når, hvem som kommuniserer, samt hvor og hvorfor det kommuniseres.

Valg av kommunikasjonsstrategi er basert på hva som skal kommuniseres (Kongsvik, 2006). En effektiv kommunikasjon preges av et budskap som er formulert og formidlet presist, konkret, tydelig og detaljert (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Heathfield, 2019). Dette kommer av at all kommunikasjon mellom individer innebærer tolkninger, hvilket kan føre til at mottakeren misforstår eller feiltolker budskapet (Falkheimer og Heide, 2014; Phelps, Carlquist & Gillespie, 2017). Formidlingsmodellen benytter overføring av budskap som strategi, hvilket gjør at budskapet skal selges og anses derfor som en enveis aktivitet (Kongsvik, 2006). Denne strategien vil være effektiv for å sikre fremgang dersom man står ovenfor en krisesituasjon eller når det arbeides i mindre komplekse endringer. Likevel kan dette skape hindringer ettersom medarbeiderne blir passive i kommunikasjonen, siden deres individuelle fortolkninger ikke blir tatt med i betraktning. I motsetning benytter kretsløpsmodellen deling av budskap som strategi, hvilket innebærer at budskapet deles gjennom en toveis kommunikasjon. Meningsinnholdet formes gjennom en sosial og dynamisk interaksjon som er åpen, inkluderende og preget av dialoger. Dersom det skulle oppstå kommunikasjonsproblemer, kan dette komme av at misforståelser oppstår og/eller at partene ikke lytter godt nok til hverandre (Dolphin, 2005; Kongsvik, 2006; Falkheimer og Heide, 2014).

For å nå ut til målgruppen foreligger det et implisitt ansvar for å formidle budskapet. I formidlingsmodellen har det øverste leddet i hierarkiet eller lederen ansvaret for å kommunisere. I kretsløpsmodellen foregår det en kontinuerlig meningsdanning mellom individer, der ansvaret ikke er overordnet definert, men noe som er kontekstavhengig

(Kongsvik, 2006) Med dette velges målgruppen ut ifra hvem som kan bidra til å gjennomføre visjonene og strategiene til prosjektet, eller hvem som eventuelt kan stå i veien for gjennomføringen. Dette kan være sjefer, sidestilte kollegaer, andre medarbeidere i organisasjonen, så vel som leverandører og offentlige myndigheter (Kotter, 2015). Ut ifra målgruppen velger den ansvarlige hvilken kommunikasjonskanal som skal benyttes, siden noen kanaler er bedre tilpasset og egnet for å formidle et spesifikt budskap, skape engasjement, samt påvirke omfanget og tempoet i kommunikasjonen (Jacobsen, 2012; Men, 2014). Valget mellom å benytte kun en eller kombinere flere kommunikasjonskanaler vil avhenge av hva som vil være mer effektivt og hensiktsmessig for å best bringe fram budskapet (Sproull og Kiesler, 1991). Kommunikasjonskanaler kan være alt fra fysiske arenaer med formelle møterom til mer uformelle møtepunkter som kaffepauser og prat på gangene, til kommunikasjon via digitale verktøy (Jacobsen, 2012; Men, 2014).

3.2.6 Oppsummering av dimensjonene ved samhandlingsprosessen

For å oppsummere de presenterte dimensjonene ved samhandlingsprosessen, skal vi fremheve sentrale elementer ved dimensjonene i en skjematisk oppstilling. Siden hver dimensjon tar for seg samhandling i form av et samarbeid eller interaksjon mellom ulike aktører, kan vi reflektere over hvordan hver dimensjonene spiller inn på kvaliteten på det som skal utformes i prosjektfasen. Derav kan vi benytte de sentrale trekkene ved hver dimensjonene som inngangsåpnere i analysen for å fremvise vårt empiriske materiale. Ved å følge kronologien i prosjektet gjennom hver dimensjon kan vi med dette avdekke hvordan det har blitt samhandlet i arbeidet med regnskapsmodulen.

| Dimensjonene ved samhandlingsprosessen | Operasjonalisering av dimensjonene ved samhandlingsprosessen |
|---|---|
| Tidsdimensjonen | Kronologisk tid viser prosjektets objektive tidsramme. Tidsrammen oppfattes individuelt og subjektivt. Vurderingen avdekker hendelsesforløpet, gjennom hvilke valg som er foretatt. Forteller hvordan arbeidet har skredet frem samt hvilke eventuelle konsekvenser som har oppstått i samhandlingsprosessen. |
| Måldimensjonen | Hovedmålet forteller hva prosjektet skal arbeide mot. Delmålene konkretiserer prosjektmedlemmene selv ved hjelp av tidsfrister og milepæler. Grunnet prosjektorganiseringen kreves det at ulike prosjektteam koordinerer seg for økt målrealisering. Hvordan de har koordinert seg for å sikre prosjektets måloppnåelse, vil kunne avdekke hvordan de har arbeidet for å nå målene og om det har oppstått konkrete fordeler eller vanskeligheter i samarbeidet. |
| Involveringsdimensjonen | Hvem som involveres vil avdekke hvilke prioriteringer som har vært lagt til grunn i prosjektfasen, samt hvordan fordeler og ulemper i samhandlingsprosessen som kan ha effekt på overleveringen av sluttproduktet. |
| Beslutningsdimensjonen | Beslutningsmodellene avdekker hvilke argumenter som ligger til grunn for beslutningstakingen, hvem som besitter makt for å fatte beslutningene, |

| | |
|---------------------------|--|
| | hvilke aktører som påvirker beslutningene, samt hvilken effekt beslutningene har for både samarbeidet og arbeidet i prosjektet. |
| Kommunikasjonsdimensjonen | Ved å avdekke hva, hvem og hvor det kommuniseres fremvises valg av kommunikasjonsstrategi. Dette vil videre forklare hvordan samarbeidet har vært mellom aktørene, samt om kommunikasjonen har sikret eller forhindret fremgangen i arbeidet i prosjektet. |

Tabell 1: Oppsummering av dimensjonene ved samhandlingsprosessen

3.3 Forståelse for resultatet av samhandlingsprosessen i prosjektfasen

For å kunne beskrive hvordan regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet kan forstås som et resultat av samhandlingsprosessen i prosjektfasen, har vi valgt å utforme tre egenkomponerte perspektiver. Inspirasjonen for å utforme perspektiver hentet vi fra Stensaker og Haueng (2016) sine tre modeller; *spagettimodellen*, *skrivebordmodellen* og *den feilplasserte modellen*. Modellene deres viser i sin helhet et overordnet bilde på hvordan en endringsprosess kan se ut. Hver av modellene vinkler ulike endringsprosesser, ettersom de er sammensatt av ulike strukturelle og relasjonelle utfordringer knyttet til en styringsstruktur. Vi så det nødvendig å utforme egne perspektiver for å komme tettere på hvordan en samhandlingsprosess kan utspille seg. Dette var for å benytte hensiktsmessige perspektiver for å kunne beskrive tre ulike samhandlingsprosesser gjennom tre ulike «briller». Med dette ønsket vi å fremme empiriens to ulike slagsider, hvor to av perspektivene rendyrker spesifikke deler av empiriens komplekse kontekst. Det første perspektivet tar for seg det politiske aspektet gjennom empiriens ytre kontekst, mens det andre perspektivet tar for seg de selvstyrte prosjektene i prosjektorganiseringen og den indre konteksten. I tillegg ønsket vi å benytte vårt teoretiske rammeverk i utformingen av det tredje perspektivet, for å fremheve hva teorien anser å være en perfekt samhandlingsprosess. I utformingen av perspektivenes rammebetingelser ønsket vi å belyse samhandlingsprosessen gjennom hvilke premisser som vektlegges innad de fem samhandlingsdimensjonene. Med dette lot vi oss inspirere av en rekke ulike teoretiske bidrag, hvor Yang (2003) ble en sentral bidragsyter for å utforme perspektivenes innhold. I tillegg ønsker vi mer fylde samt å fremme perspektivenes ulikheter, hvilket gjorde at vi støttet oss på andre teoretiske bidrag fra blant annet Meyer og Stensaker (2006), Ika (2009) og Lock (2014).

Ettersom perspektivene er utformet på bakgrunn av at de skal vekte ulike premisser innad samhandlingsdimensjonene, er hensikten at de skal utlede til ulike forventninger knyttet til hva resultatet av regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet blir. De resultatene perspektivene utleder tar utgangspunkt i hva ulike teoretiske bidrag hevder man kan forvente

som et resultat av en prosjektfase. Med dette har vi tatt i betraktning Stensaker og Haueng (2016) som påpeker at man må danne seg en forståelse av endringens dynamikk for å kunne vurdere det helhetlige resultatet av prosjektfasen. Ifølge Lock (2014) er samhandlingsprosessen helt avgjørende for at alle aktørene skal få utbytte av endringen som implementeres. Derfor er det totale resultatet av prosjektfasen ikke bare hvor stor grad av måloppnåelse prosjektet har levert i form av opprettholdelse av budsjett- og tidsrammen (Ika, 2009; Lock, 2014), men om endringskapasiteten har vært opprettholdt for å ivareta balansen mellom daglig drift og prosjektet (Meyer & Stensaker, 2006). Samhandlingen i prosjektfasen vil dermed være avgjørende for prosjektets resultat, hvilket gjør at vi kan benytte perspektivene for å avdekke hvordan empiriens samhandling har utspilt seg. Med dette kan vi forstå prosjektets resultat gjennom hvilke forhold som kan ha påvirket samhandlingsprosessen, basert på om det forventede resultatet vurderes som for eksempel ferdig eller ufullstendig, optimalt eller forsvarlig, fleksibelt eller tydelig definert, eller en tvetydig kombinasjon (Austin, 2001; Fincham 2002; Yang, 2003; Lindkvist, 2008; Ika, 2009; Bukve og Kvåle, 2014; Stensaker & Haueng, 2016; van Berkel m.fl., 2016; Aarseth m.fl., 2017).

3.3.1 Perspektiv 1: Koalisjon

Koalisjonsperspektivet beskriver en samhandlingsprosess der ulike koalisjoner innad organisasjonen jobber mot hverandre for å nå frem med sine egne ønsker (Yang, 2003), hvilket belyser empiriens politiske aspekt. Dette perspektivet bærer preg av dårlig planlegging på forhånd (Balogun, 2016). Det vises gjennom et tydelig overordnet mål, men de ulike alliansene vektlegger heller å fremme sine egne interesser fremfor å jobbe sammen for å nå målet (Yang, 2003). Derfor konstruerer hver koalisjon sine egne konkrete delmål, men velger bevisst en opportunistisk strategi ved å strategisk formidle sine mål tvetydig (Dahlgren & Söderlund, 2001; Turner & Müller, 2003; Samset, 2014; Harrison & Lock, 2016; van Berkel m.fl., 2016). Dette legger opp til at hver koalisjon må forhandle med hverandre siden alles meninger skal kunne ytres, men oftest ender det opp med at de eksterne aktørene som besitter mest makt bestemmer (Yang, 2003; van Berkel m.fl., 2016; Gemünden m.fl., 2017). Siden makten sentraliseres bidrar dette til økt byråkrati (van Berkel m.fl., 2016), som gjør at prosjektmedlemmene blir mer passive i kommunikasjonen siden de kun blir føret med informasjon og ordre fra høyere hold (Kongsvik, 2006; Falkheimer og Heide, 2014). Forhandlinger i bakteppet av informasjonsdelingen medfører at det brukes lang tid på prosjektet, hvilket gjør at prosjektfasen strekker seg lengre enn dens fastsatte tidsramme.

Dette kommer av at de diffuse ytre rammene gjør at prosjektmedlemmene blir mer tilbakeholdne i sitt arbeid, siden de oppfatter at de har bedre tid til rådighet enn hva realiteten tilsier (Packendorff, 1995; Huy, 2001; Yang, 2003).

Basert på premissene i samhandlingsdimensjonene er det av høy sannsynlighet at prosjektet både overstiger budsjett og tidsrammen. På denne måten klarer prosjektet å opprettholde god endringskapasitet, siden samhandlingsprosessen ikke oppfattes som stressende (Meyer & Stensaker, 2006; Ika, 2009; Lock, 2014). Perspektivet vil dermed utlede til et tvetydig resultat, hvilket gjør at samhandlingen i prosjektet kan medføre både fordeler og ulemper (Fincham 2002). Siden prosjektmedlemmene og de eksterne aktørene prioriterer å ta seg «god» tid kan de tilpasse utformingen til sluttforbrukerens preferanser og ønsker. Resultatet vil derfor anses som uferdig på den offisielle slutt-datoen, og ettersom brukerne tross alt står sentralt i forhandlingene samarbeides det om å øke kvaliteten (Austin, 2001; Gemünden m.fl., 2018). Likevel kan maktforhandlingene mellom koalisjonene medføre vanskeligheter for koordineringen av prosjektets fremdrift, noe som kan skade organisasjonens langsiktige strategi eller selve formålet med endringen (van Berkel m.fl., 2016). Dersom ingen av koalisjonene enes, fører dette til maktrulleringer. Maktrulleringene vil utsette eller forskyve arbeidet i prosjektfasen eller føre til at endringen reverseres. Resultatet vil dermed utlede forventninger om at resultatet blir mislykket (Fincham 2002; Yang, 2003; Jacobsen, 2004; Kongsvik, 2006; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Ika, 2009; Karp, 2010; van Berkel m.fl., 2016).

3.3.2 Perspektiv 2: Ad-Hoc

Ad-Hoc-perspektivet tar for seg samhandlingsprosessen innad prosjektteamet, som beskrives å være preget av tilfeldigheter og spontanitet (Yang, 2003). Dette kommer av deres prosjekt er preget av dårlig planlegging eller feilberegning av prosjektets tidsramme i planleggingsfasen (Balogun m.fl., 2016). Det overordnede målet er tvetydig, hvor manglende informasjon videre setter begrensninger for måloppnåelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Christensen m.fl., 2015; van Berkel m.fl., 2016). Den gitte tidsrammen oppfattes av prosjektmedlemmene som urimelig, siden de får mindre tid til rådighet enn hva de optimalt sett burde ha hatt (Huy, 2001; Ika, 2009). Prosjektmedlemmene tvinges derfor til å foreta spontane og kjappe løsninger. Likevel har de muligheten til å ta ad-hoc-beslutninger (Yang, 2003), ettersom prosjektmedlemmene blir prioritert og plassert i sentrum for arbeidet i prosjektet (Lundin og Söderholm, 1994; Cox m.fl., 2006). Dette kommer av at prosjektmedlemmene innehar kunnskap og spisskompetanse som er nødvendig for prosjektets fremgang, hvilket gjør at de

får bestemme hva som skal gjøres (Hutton & Klein, 1999; Hillestad, 2003). Derfor blir eksterne aktører som ikke innehar rett kompetanse eller ferdigheter for å utforme sluttproduktet sidestilt og nedprioritert i prosjektfasen (van Berkel m.fl., 2016).

På bakgrunn av at prosjektmedlemmene prioriteres, legges det til rette for at deling og dialoger blir benyttet som kommunikasjonsstrategi (Kongsvik, 2006). Prosjektmedlemmene må sammen forsøke å tolke og gi mening til hovedmålet og deretter konkretisere dette til oppgaver for hva utformingen skal inneholde (Yang, 2003). Ved at prosjektmedlemmene selv setter oppgavene, - vil delmålene, milepælene og tidsfristene bli klart definert (Dahlgren & Söderlund, 2001; Turner & Müller, 2003; Samset, 2014; van Berkel m.fl., 2016), men koordineringen av dem blir en utfordring da de også er avhengig av andres fremgang for å nå sine egne mål (van Berkel m.fl., 2016). Matriseorganisering skaper vanskeligheter, da prosjektfasen består av en rekke prosjektteam som foretar en rekke ad-hoc-løsninger samtidig (Hillestad, 2003; Yang, 2003).

Prosjektmedlemmenes reaksjon på tidspresset fører til økt tempo (Packendorff, 1995), noe som over tid kan resultere i at endringen sliter dem ut (Huy, 2001; Meyer & Stensaker, 2006; van Berkel m.fl., 2016). Likevel er de rasjonelle nok til å forstå at de ikke rekker å optimalisere eller perfeksjonere sluttproduktet. Derfor forsøker de å rettferdiggjøre valgene som tas ved å senke interessentenes forventninger til sluttproduktet (Yang, 2003). Dette er for å være sikker på at endringen skal overholde tidsfristene og budsjett, selv om resultatet ikke blir optimalisert (Lock, 2004; Ika, 2009). Resultatet kan dermed forventes å være forsvarlig, i den forstand at det er delvis ferdig men det vil fortsatt være mye som ikke er landet (Fincham 2002; Yang, 2003; Ika, 2009). Dette vil føre til vanskeligheter i når produktet skal implementeres, siden snarveiene som ble tatt vil skinne igjennom og medføre behov for en rekke korrigeringer og etterarbeid for å bedre brukervennligheten og funksjonaliteten (Gemünden m.fl., 2018).

3.3.3 Perspektiv 3: Perfekt

Perspektivet perfekt tar utgangspunkt i hva teoretikere fremmer som en perfekt samhandlingsprosess, og som kjennetegnes av at alt går på skinner (Yang, 2003). Det som kjennetegner dette perspektivet er selve endringen er nøye planlagt (Balogun m.fl., 2016). Omfanget av hva som skal utformes av prosjektteamet er dermed tatt med i beregningen av prosjektets tidsramme. Med dette opplever prosjektmedlemmene at den tiden de har

tilgjengelig er rettferdig og oppnåelig, noe som gjør at det oppmuntres til fremgang uten å skape stress og ubehag (Huy, 2001; Lock, 2014). På grunn av den nøye planleggingen fremstår det overordnede målet som klart og tydelig (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Christensen m.fl., 2015; Gustavsson & Hallin, 2015; Harrison & Lock, 2016). Dette skaper kontroll over alle aktivitetene (Christensen m.fl., 2015), slik at man sikrer at alle delprosjekter opprettholder deres fremdrift (Dahlgren & Söderlund, 2001). Likevel får prosjektmedlemmene selv konkretisere delmålene grunnet deres ekspertise, ved at de bestemmer hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva (Gustavsson & Hallin, 2015; van Berkel m.fl., 2016). På denne måten får prosjektmedlemmene eierskap til det som skal utformes (Turner & Müller, 2003; van Berkel m.fl., 2016), som gjør at dem streber etter perfektjon (Yang, 2003). I tillegg blir delmålene brukt som milepæler og tidsfrister, noe som gjør det enklere for prosjektet å opprettholde fremgang (van Berkel m.fl., 2016). Ved at de ulike prosjektteamene evner å koordinere alles tidsfrister og milepæler på tvers i matriseorganiseringen når delmålene konkretiseres, kan de ulike prosjektene tilpasse seg hverandre på en måte som ikke vil føre til negative konsekvenser for andres progresjon (Lock, 2014; Samset, 2014).

Ved at prosjektet setter milepæler og tidsfrister, gjør dette at andre eksterne interessenter kan kontinuerlig følge med på fremgangen (Dahlgren & Söderlund, 2001; van Berkel m.fl., 2016). På denne måten blir det gjensidig involvering av både prosjektmedlemmene som skal utvikle sluttproduktet og brukerne, ut ifra hva som er det mest hensiktsmessige for å sikre god progresjon og et optimalt resultat (Balogun m.fl., 2016; van Berkel m.fl., 2016; Hussain m.fl., 2018). Beslutningene bærer derfor preg av både forhandlinger og faglig kompetanse, alt ettersom hva som er mest hensiktsmessig for det som skal besluttes (Hutton & Klein, 1999; Yang, 2003). Dette vil også føre til at kommunikasjonen som foregår vertikalt og horisontalt i organisasjonen, blir tilpasset ut ifra om det vil være hensiktsmessig å formidle eller dele et budskap. Derav veksler både organisasjonen og prosjektteamet mellom ulike kommunikasjonsstrategier, for å forsikre at all kommunikasjon når ut på best mulig måte (Kongsvik, 2006; Falkheimer & Heide, 2014; Heathfield, 2019).

På bakgrunn av prosjektets samhandlingsprosess utledes det forventninger til at resultatet er perfekt. Dette innebærer at prosjektet har hele veien prioritert å overholde budsjettet og avlevere produktet innen tidsfristen (Ika, 2009; Lock, 2014). Grunnet den nøye planleggingen oppleves arbeidet i prosjektet som overkommelig, slik at endringskapasiteten har blitt

oppretholdt gjennom prosjektfasen (Meyer & Stensaker, 2006). Siden hvert prosjektteam har levert et arbeid av perfektjon, gjør den gode koordineringen at produktet blir optimalisert både funksjonelt og visuelt (Yang, 2003). Produktet blir derfor tatt godt imot av organisasjonen som et resultat av en meget vellykket samhandlingsprosess (Balogun m.fl., 2016; van Berkel m.fl., 2016).

3.3.4 Oppsummering av perspektivenes sentrale trekk

For å oppsummere de tre egenkomponerte perspektivene vil vi presentere disse i en skjematisk tabell. Perspektivene består av alle fem samhandlingsdimensjoner, men trekkene innad hver dimensjon vektlegges ulikt fra perspektiv til perspektiv. Dette kommer av at perspektivene gjenspeiles ulikt ut ifra hvor godt planleggingsfasen ble gjennomført, hvilket setter videre føringer for hvordan samhandlingsprosessen vil utspille seg. Dermed vil perspektivene sette ulike premisser for hva som vektlegges i prosjektfasen, og utlede ulike forventninger til resultatet som overleveres etter prosjektfasen.

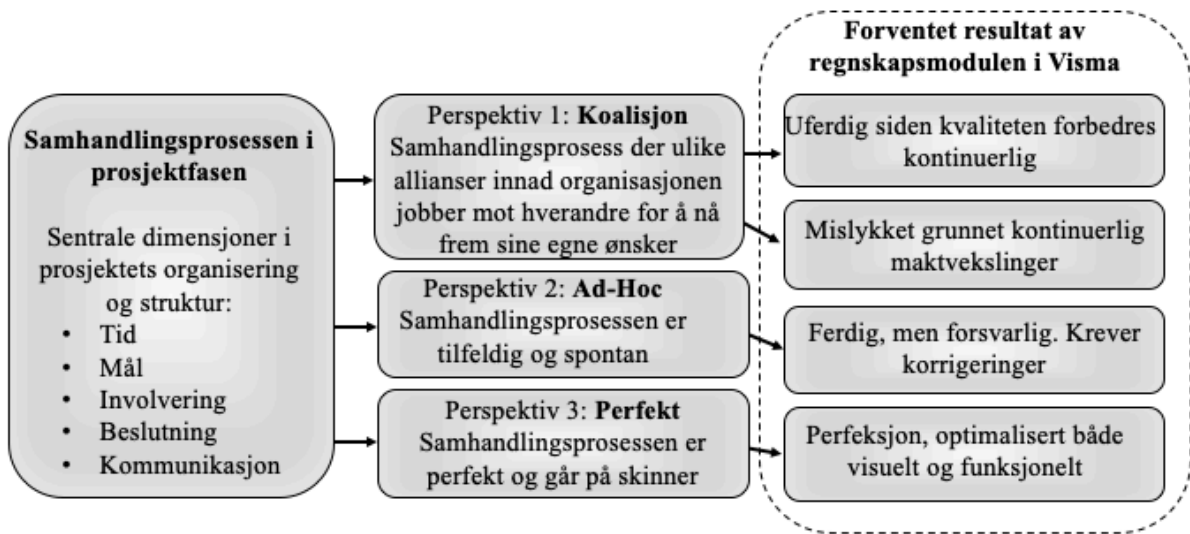
| Dimensjonen ved samhandlingsprosessen | Vektlegging av ulike premisser ved dimensjonene i samhandlingsprosessen | | |
|---------------------------------------|---|--|---|
| | <i>Perspektiv 1: Koalisjon</i> | <i>Perspektiv 2: Ad-Hoc</i> | <i>Perspektiv 3: Perfekt</i> |
| Tidsdimensjonen | <i>Vektlegges i liten grad:</i> Oppfattelsen av tiden til rådighet er «bedre» enn hva den kronologiske tiden tilsier. Derfor blir overholdelse av prosjektets tidsramme ikke prioritert, siden aktørene likevel forventer å kunne strekke den. | <i>Vektlegges i stor grad:</i> Den kronologiske tiden setter premisser for hvordan aktørene skal arbeide. Den subjektive tiden oppfattes som «dårlig», hvilket fremprovoserer tilfeldig og spontan oppførsel. | <i>Vektlegges i stor grad:</i> Det er viktig at den kronologiske tiden er tilstrekkelig for prosjektmedlemmene, slik at ikke arbeidet overbelaster dem. |
| Måldimensjonen | <i>Vektlegges i liten grad:</i> Aktørene er mer opptatt av å nå sin egen koalisjons delmål enn å arbeide strategisk og effektivt for å nå fellesskapets hovedmål. | <i>Vektlegges i stor grad:</i> Målrealiseringen er den høyeste prioriteringen blant aktørene. Derfor må delmål og tidsfrister være konkret utformet for å sikre at hovedmålet nås. Dårlig koordinering kan føre til opphold i fremgangen. | <i>Vektlegges i stor grad:</i> Med riktig planlegging vil det ikke være problemer å koordinere delmålene. Dette legger dette opp til at utføringen av arbeidet mot hovedmålet skal være smertefritt. |
| Involveringsdimensjonen | <i>Vektlegges i stor grad:</i> Alle aktører og interessenter skal få ytre sin mening, siden arbeidet har | <i>Vektlegges i liten grad:</i> Det er kun aktørene som involveres siden de bidrar til å utforme modulen. Prioriterer | <i>Vektlegges i stor grad:</i> Alle aktører skal involveres der det er hensiktsmessig, slik at overleveringen av |

| | | | |
|---------------------------|--|---|---|
| | ringvirkninger for samfunnet. | involvering av eksperter fremfor brukerne. | sluttproduktet skjer uten problemer. |
| Beslutningsdimensjonen | <i>Vektlegges i stor grad:</i> Den koalisjonen som besitter sentralisert makt, er den som får fatte beslutninger. Koalisjonens egne interesser prioriteres. | <i>Vektlegges i liten grad:</i> Det er ikke viktig hvilken aktør om fatter beslutninger, men det er viktig at beslutningene er faglig forankret og sørger for fremdrift for prosjektet uten unødvendig opphold. | <i>Vektlegges i stor grad:</i> Legger opp til optimale beslutninger, hvor dette vil sørge for at sluttproduktet er faglig forankret og at det tas hensyn til alle aktører. |
| Kommunikasjonsdimensjonen | <i>Vektlegges i middels grad:</i> Aktørene benytter kommunikasjon ut ifra en opportunistisk innfallsvinkel for å vinne frem egne argumenter. Viktigste er å formidle sitt eget budskap. | <i>Vektlegges i stor grad:</i> Alle de involverte aktørene må danne en felles forståelse av hva som er arbeidet og hvordan de skal gjøre arbeidet. Om det oppstår forvirring eller misforståelser kan dette sinke prosjektets fremdrift. | <i>Vektlegges i stor grad:</i> Aktørene benytter og kombinerer ulike kommunikasjonsstrategier. Dette er for å sikre effektiv kommunikasjonsflyt samt et entydig budskap uten misforståelser. |
| Forventet resultat | Regnskapsmodulen er uferdig, ettersom kvaliteten alltid kan forbedres. Regnskapsmodulen er mislykket, grunnet maktrullinger gjør at ingen koalisjoner enes. | Regnskapsmodulen er forsvarlig, hvilket tilsier at det er anvendelig og akkurat brukbart. Dette gjør at det fortsatt ikke er landet, ettersom det trengs en rekke korrigeringer. | Regnskapsmodulen er av perfektjon, siden det er optimalisert både visuelt og funksjonelt. |

Tabell 2: Oppsummering av perspektivenes sentrale trekk

3.4 Analysemodell

Utarbeidelsen av analysemodellen tar utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk. Siden vårt teoretiske rammeverk består av en todeling, vil dette også være gjeldende for vår analyse. I den første delen av analysen vil vi ta utgangspunkt i den skjematisk fremstillingen i delkapittelet 3.2.6 som oppsummerer dimensjonene ved samhandlingsprosessen. På denne måten utforsker vi kompleksiteten innad hver og en av de fem samhandlingsdimensjonene, ved at disse behandles separat. Drøftingskapittelet er en videreføring av analysen, og anses derfor som en annengangsanalyse. Her skal vi benytte perspektivene til å speile de empiriske funnene gjennom de ulike premissene som vektlegges for hvert perspektiv. På denne måten vil vi kunne besvare problemstillingen ved å fremlegge hvordan regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet kan forstås som et resultat av deres samhandlingsprosess. Perspektivene vil av dette utlede ulike forventinger til et resultat, hvilket gjør at resultatet kan forventes å være enten uferdig, mislykket, forsvarlig eller optimalisert.



Figur 2: Analysemodell

4 Metode

I dette kapittelet skal vi forklare hvordan vi har valgt å gå metodisk til verks for å kunne besvare vår problemstilling. Til å begynne med skal vi presentere studiens vitenskapsteoretiske posisjon, som bidrar til formuleringen av problemstillingen. Dette legger føringer for studiens forskningsdesign, hvor vi skal redegjøre for vårt valg av forskningstilnærming. Deretter skal vi fremlegge studiens forskningsstrategi, samt begrunne vårt valg av metodisk tilnærming. Videre ønsker vi å forklare hvordan datainnsamlingen ble planlagt og gjennomført, og hvordan vi har arbeidet for å bearbeide vårt datamateriale. Avslutningsvis fremlegges kvalitetskriterier for kvalitativ forskning og forskningsetiske retningslinjer som vi knytter opp til vår studie.

4.1 Vitenskapsteoretisk posisjon

Valg av vitenskapsteoretisk posisjon avhenger av hvilke forskningsspørsmål forskeren ønsker å besvare. Det vil også påvirke måten forskeren tenker om, og evaluerer eget forskningsprosjekt. Vår studie plasseres innenfor en fortolkende samfunnsvitenskapelig posisjonering (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). En fortolkende samfunnsvitenskapelig posisjon omhandler studier som baserer seg på måten individer oppfatter og gir mening til den konteksten de står i (Halvorsen, 1993). Siden formålet med vår studie er å utforske en samhandlingsprosess i prosjektfasen, innebærer dette at vi studerer den sosialkonstruerte virkeligheten av det informantene oppfatter fra deres omgivelser. Det vil si at ens individuelle tolkninger kan skille seg fra andres oppfatninger. Dette betyr at vår studie med svært stor sannsynlighet ikke presenterer den objektive virkeligheten, men den vil kunne gi oss et grunnlag for å få innblikk i ulike fortolkninger av samhandlingsprosessen som har foregått (Halvorsen, 1993; Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011; Saunders m.fl., 2012).

Forskeren formulerer studiens formål for å kunne besvare hva fenomenet er, hvorfor en skal gjennomføre undersøkelsen og hva studien skal bidra med. Av dette formuleres problemstillingen, som gjenspeiler det faktiske utgangspunktet for forskningen, og nysgjerrigheten til forskningen. Problemstillingen formulerer hva forskeren skal svare på, samt at den gir retning til de etterkomne valgene som tas for å nå mål (Halvorsen, 1993; Johannessen m.fl., 2011). Med dette som grunnlag ble vår problemstilling formulert slik: *Hvordan kan regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet forstås som et resultat av samhandlingsprosessen i prosjektfasen?*

4.2 Forskningsdesign

Studiens forskningsdesign beskriver forskningsprosessen fra start til slutt, og gjør det sosiale fenomenet forskbart. Dette gjøres ved å blant annet beskrive hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan det skal undersøkes (Johannessen m.fl., 2011, s. 77). Det skiller det mellom forskningsdesignene eksplorerende, deskriptivt, kausalt. Eksplorativt forskningsdesign er utforskende og benyttes når det er lite kunnskaper om fenomenet, samt at det har som hensikt å gi dypere innsikt i et fenomen. Deskriptivt forskningsdesign baseres på eksisterende teori, og har som hensikt å utforske og beskrive et bestemt område, hvor forskningsspørsmålene ønsker å besvare hvem, hva, hvor og hvordan. Kausalt design brukes for å forklare mulige årsaksforklaringer, og måle effekten av disse (Thagaard, 2013, s. 55; Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016).

For å besvare vår problemstilling vil det være mest hensiktsmessig å benytte en kombinasjon av eksplorerende og deskriptivt forskningsdesign. Gjennom det eksplorerende forskningsdesignet søker vi en dypere innsikt i et fenomen ved å gå åpent ut for å undersøke problemstillingen. Designet gjør at vi kan være fleksibel og ta hensyn til uforutsette funn. Selv om vi hadde tanker om hvilke dimensjoner som ville være sentral i en samhandlingsprosess, ønsket vi å følge opp og belyse eventuelle nye eller sentrale trekk innad dimensjonene som viste seg viktig underveis i studien (Gripsrud m.fl., 2016; Skilbrei, 2019). På samme tid tar problemstillingen sikte på å få beskrivelser av holdninger og hendelser slik at vi som forskere skal kunne tolke betydningen av fenomenet. Derfor søker vi rike beskrivelser av *hvordan* samhandlingsprosessen har foregått fra et deskriptivt ståsted (Johannesen m.fl., 2011; Thagaard, 2013; Gripsrud m.fl., 2016).

4.2.1 Forskningstilnærming

Det skiller mellom deduktiv- og en induktiv forskningstilnærming. Dersom en forsker samler inn empiri uten å ha for mange antagelser på forhånd kalles det en induktiv tilnærming. Ved en deduktiv tilnærming går forskeren ut med et par antagelser fra teori, hvor hensikten er å samle empiri for å bekrefte eller avkrefte antagelsene (Jacobsen, 2005, s. 35-38). Slik vi ser det, er vår undersøkelse en kombinasjon av disse to ettersom det var nødvendig å gå frem og tilbake mellom teori og empiri. Ifølge Saunders m.fl. (2012) vil vår undersøkelse presenteres som en abduktiv forskningstilnærming. Vi startet med å formulere et teoretisk rammeverk, med vel viten om at utformingen av dette måtte anses som en kontinuerlig prosess. Vi hadde konkretisert hva vi ønsket å undersøke, men tilnærmingen var fleksibel og åpen (Jacobsen,

2005; Thagaard, 2013). Gjennom denne tilnærmingen tok intervjuene utgangspunkt i et generelt utformet teoretisk rammeverk, hvor vi etter datainnsamlingen redigerte og spisset vårt teoretiske rammeverk.

4.3 Forskningsstrategi

Forskningsprosjektets valgte forskningsstrategi må ta hensyn til oppgavens formål og problemstilling, dens vitenskapelige posisjonering, tidsperspektivet til rådighet for innsamling og bearbeiding av datamaterialet, samt omfanget i form av hvilke ressurser og kunnskap som er tilgjengelig (Saunders m.fl., 2012).

4.3.1 Valg av metodisk tilnærming

Ettersom samfunnsvitenskapelig metode er kompleks, dukker det ofte opp et skille mellom kvalitativ og kvantitativ metodisk tilnærming (Johannessen m.fl., 2011). Skillet vises gjennom hvordan forskeren samler inn data, og graden av systematiseringen av dataen (Jacobsen, 2003). På bakgrunn av vår vitenskapelige posisjonering og problemstillingens formulering har vi benyttet en kvalitativ metodisk tilnærming. Det som kjennetegner kvalitative metoder er at de opererer med myk data som tekst, lyd eller bilder (Jacobsen, Tuftes og Christoffersen, 2010). Denne metoden har tradisjonelt sett vært forbundet med nærkontakten mellom forsker og de som studeres, hvor verbale og visuelle uttrykksformer studeres (Thagaard, 2013). Derfor vil dette kunne gi oss dypere innsikt for hvordan regnskapsmodulen kan forstås som et resultat av informantenes sosialkonstruerte samhandlingsprosess (Jacobsen, 2003).

4.3.2 Kvalitativ intervjustudie

I kvalitativ metodisk tilnærming benyttes intervjuer, observasjon og/eller dokumentanalyse for innhenting av empirisk materiale. I følge Yin (2014) vil det være mest hensiktsmessig for vår studie basert på vår problemstilling å benytte en casestudie. Casestudie består av en metodetrianglering, hvilket betyr at det kombineres to eller flere forskningsstrategier (Yin, 2014). Ettersom vi har valgt å kun benytte intervju, vil vår studie ikke kunne klassifiseres som en casestudie. Med dette kan vi referere til vår forskningsstrategi som en kvalitativ intervjustudie (Tjora, 2017).

Forskeren kan med hensikt benytte seg av kvalitative intervjuer når det ønskes å få frem enkeltindividets erfaringer og oppfatninger av et fenomen (Tanggard og Brinkmann, 2010). Fenomener er svært komplekse, og ved å benytte denne forskningsstrategien får vi muligheten

til å fremstille nyanser og kompleksiteten ved det fenomenet vi skal studere. Dette vil kunne gjøre at vi som forskere kan fremlegge ulike synspunkter for å danne en helhetlig beskrivelse, noe som tilrettelegger økt forståelse for leserne av studien (Skilbrei, 2019, s. 66).

4.3.3 Studies omfang og tidsramme

Omfanget av en undersøkelse kan deles inn i designene ekstensiv og intensiv. Forskeren bør ta stilling til hvilket av designene som er best egnet for å besvare den spesifikke undersøkelsens problemstilling. Et ekstensivt opplegg går i bredden og studerer få variabler fordelt på mange enheter, mens et intensivt opplegg går i dybden og studerer mange variabler på få enheter. Ved å gå i dybden forsøkes det å få frem mange nyanser og detaljerte beskrivelser av et enkelt fenomen for å skape en helhetsforståelse (Jacobsen, 2005, s. 87-90). Vårt forskningsprosjekt kan best beskrives som et intensivt opplegg på bakgrunn av at vi skal inn i en spesifikk kontekst. Dermed tar vi utgangspunkt i et fåtall informanter som kan avlevere rike og detaljerte beskrivelser av det fenomenet vi skal studere.

I tillegg til hensyn for studiens omfang, må forskeren forholde seg til studiens tidsperspektiv. En longitudinell undersøkelse beskrives av Johannessen m.fl. (2011) som en langtidsundersøkelse, hvor undersøkelsesmaterialet samles inn på flere tidspunkt. I motsetning presenterer Jacobsen (2005) tverrsnittundersøkelser, hvor hensikten er å gi et beskrivende bilde av en situasjon på ett gitt tidspunkt. Etersom vår masteroppgave har et tidsperspektiv som begrenser seg til ett semester samt begrensede ressurser tilgjengelig, har vi samlet inn vårt undersøkelsesmateriale innen én begrenset tidsramme. Dette betyr at vår studie klassifiseres som en tverrsnittstudie. Det kunne dog vært spennende å studere denne sammenslåingsprosessen som en longitudinell studie, hvor det ville blitt gitt et mer beskrivende helhetsbilde av den omfattende sammenslåingsprosessen av Troms og Finnmark fylkeskommune. I tillegg kunne en slik studie ha gitt muligheten til å avdekke flere spennende aspekt med tanke på hvilke implikasjoner og effekter prosjektfasen har hatt for implementeringen og etterlevelsen av regnskapsmodulen.

4.4 Datainnsamling

Metode handler om å finne veien til mål, hvor metodelæren er behjelpelig for å ta de rette valgene i studien (Johannessen m.fl., 2011).

4.4.1 Semistrukturert dybdeintervju

Vi har valgt å benytte dybdeintervjuer for innsamlingen av vårt datamateriale.

Dybdeintervjuer vil være hensiktsmessig, ettersom det gir oss tilgang til informantenes meninger, holdninger og erfaringer. Som forskere forsøker vi å få en beskrivelse av måten informantene oppfatter og reflekterer over verden for å forstå deres opplevelser. Dette gir oss muligheten til å utforske nyansene i informantenes opplevelser (Tjora, 2017; Skilbrei, 2019) gjennom å intervjuer en og en informant av gangen. Målet med et dybdeintervju er å skape en relativt fri samtale rundt de forutbestemte kategoriene vi som forskere har definert i forkant av intervjuet (Tjora, 2017). Derfor assosieres dybdeintervju med semistrukturerte intervjuer, ettersom dette skaper en fleksibilitet i intervjusituasjonen gjennom en delvis åpen og delvis strukturert utførelse (Johannessen m.fl., 2011).

4.4.2 Utvalg

Uavhengig av hvilken form for datamateriale forskeren skal innhente, må det vurderes hvem som skal delta i undersøkelsen, hvilken utvalgsstørrelse en trenger, hvilken utvalgsstrategi og hvordan informantene skal rekrutteres (Johannessen m.fl., 2010, s. 33). Til den spesifikke prosjektorganiseringen vi studerer er det mange involverte parter. Vi måtte derfor begynne med å sette noen konkrete avgrensninger og kriterier for hvem vi skulle intervjuer.

Hovedkriteriet vi satt for potensielle informanter var at de var direkte involvert i prosjektarbeidet med regnskapsmodulen. Dette utelukket de partene som skulle bli nye brukere av økonomisystemet. Vi ønsket å snakke med involverte prosjektmedlemmer på ulike nivåer og med ulike typer roller i prosjektet. Dette ble bestemt på bakgrunn av at vi ønsket en mer helhetlig beskrivelse av samhandlingsprosessen. I tillegg var det hensiktsmessig med et mer representativt materiale på hvordan de ulike rollene påvirket og var påvirket av arbeidet i prosjektfasen. Derfor besto vårt utvalg i utgangspunktet kun av representanter fra *ekspertgruppe regnskap* og dens tilhørende *arbeidsgrupper*.

Etter et informasjonsmøte med tidligere Troms fylkeskommune, fikk vi innsyn i prosjektets kompleksitet. Vi fikk vite at *prosjektgruppe økonomi* hadde et tett samarbeid med flere delprosjekter, hvor at arbeidet med regnskapsmodulen også måtte koordineres med andres delprosjekter. Derfor valgte vi å utvide kriteriet for utvalget med å inkludere de som hadde effekt på fremdriften i arbeidet med regnskapsmodulen. Med dette utvidet vi til å også inkludere representanter fra *ekspertgruppe kontoplan* og *ekspertgruppe budsjett* og deres tilhørende *arbeidsgrupper*, samt én person som har vært utelukket fra prosjektarbeidet for å

oppretholde daglig drift på regnskapssiden. Valg av utvalg baserte vi på Johannessen m.fl. (2010) som poengterer at det i kvalitative utvelgelsesprosesser ikke er vanlig med tilfeldig utvalg, ettersom hensikten med studien er å innhente mest mulig kunnskap om fenomenet. Derfor har vi valgt våre informanter basert på et strategisk utvalg, hvilket var mer hensiktsmessig for å kunne besvare problemstillingen (Thagaard, 2013).

Vår studie vil ha en klar svakhet knyttet til utvalget. Dette kommer av at vi valgte å benytte bekvemmelighetstutvalg (Johannessen m.fl., 2011), i den forstand at vi har avgrenset lokaliseringen til Tromsø. Dermed besto representantene av ansatte fra tidligere Troms Fylkeskommune, hvilket betyr at det ikke inngår representanter fra tidligere Finnmark Fylkeskommune. Dette er på tross av at de er to likeverdige parter i sitt arbeid om å utvikle regnskapsmodulen for nye Troms og Finnmark Fylkeskommune. Troverdigheten vil derfor være svekket (Thagaard, 2013) og vil ikke kunne gi et helhetlig bilde av samhandlingsprosessen, siden vi kun ser fra én gruppes synsvinkel. For å danne en bedre helhetlig besvare på oppgavens problemstilling, ser vi det nødvendig å inkludere nøkkelpersoner fra tidligere Finnmark Fylkeskommune.

Jacobsen (2003) mener den øvre grensen for informanter i en kvalitativ studie er 20 stykker, og nedre grense bør være satt til 5 stykker. Den nedre grensen er satt for å sørge for at man får tilstrekkelig informasjon til å besvare problemstillingen. Den øvre grensen er satt ettersom kvalitative studier er tidkrevende, detaljrike og inneholder store mengder data. Et for stort utvalg vil gjøre både arbeidet med datainnsamlingen og dataanalysen svært krevende. Johannessen m.fl. (2011) uttrykker at studentprosjekter, som vårt, bør begrense antall informanter til færre enn 10 på grunn av begrenset tilgang på ressurser og stramme tidsrammer. Vi gjennomførte totalt 9 dybdeintervjuer, hvor informantene ble personlig rekruttert (Johannessen m.fl., 2011).

4.4.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Ved gjennomføringen av intervjuene utformet vi en semistrukturert intervjuguide, *se vedlegg 2*. En intervjuguide skaper en rød tråd gjennom intervjuet og er i mer eller mindre grad styrende for intervjuet. Hensikten med intervjuguiden er å sikre at forskeren innhenter datamaterialet som trengs for å forstå fenomenet (Tanggard & Brinkmann, 2010) og besvare problemstillingen (Jacobsen, 2005). Graden av struktur på intervjuet avhenger av den

informasjonen forskeren søker. Ved semistrukturerte intervju inneholder guiden hovedkategorier som introduserer ulike tema (Tanggard og Brinkmann, 2010, s. 38).

For å utforme intervjuguiden gikk vi igjennom litteratur knyttet til de hovedtemaene vi ønsket å fordype oss i. Etter at hovedspørsmålene var satt gikk vi inn i hver kategori for å utarbeide oppfølgingsspørsmål. Disse utformet vi i all hovedsak for oss selv for å ha en «sjekklister» for hva vi ønsket å få informasjon om fra hver informant. Det var ikke alltid svarene til de åpne spørsmålene var tilfredsstillende, og dette hadde vi tatt hensyn til i utformingen ved at vi hadde forberedt flere underspørsmål og stikkord som støttet opp under hovedtemaet (Tanggard og Brinkmann, 2010; Thagaard, 2013). Vi brukte vår intervjuguide som en veileder under intervjusituasjonen, og lot samtalen med informanten styre hvordan vi beveget oss mellom de ulike temaene (Halvorsen, 1993; Mehmetoglu, 2004). Våre informanter hadde ulike roller og ansvar i prosjektet, hvilket gjorde at vi måtte tilpasse hvert intervju underveis i samtalen, men vi så ikke nødvendigheten med å utforme flere ulike intervjuguider. I henhold til Kvale og Brinkmann (2015) sine anbefalinger gjennomførte vi et pilotintervju for å teste intervjuguiden på forhånd. Etter pilotintervjuet ba vi om tilbakemeldinger fra informanten, som vi senere gikk inn og endret. Dette var for å forbedre selve intervjuguiden og for å få den enda mer forståelig og spisset mot informantenes fagspråk fremfor vårt akademiske språk. Dette kommer av at Thagaard (2013) anbefaler å formulere spørsmålene uten abstrakte begreper og fremmedord.

Vi startet prosessen med å ta kontakt med det som ble vår kontaktperson på informantenes arbeidsplass. Vi fikk til et fysisk informasjonsmøte med kontaktpersonen og en annen ansatt for å fortelle om studien vi ønsket å gjennomføre, og for å se om de kunne være interessert i å delta og bidra til å engasjere aktuelle informanter. På denne måten fikk vi kontaktinformasjonen til aktuelle informanter, slik at vi kunne sende dem et informasjonsbrev om vår studie og benytte personlig rekruttering for å invitere dem til intervju (Johannessen m.fl., 2011). Vi kontaktet hver enkelt informant med en e-post hvor vi forklarte hvem vi var, samt formålet, bakgrunnen og temaet for vår studie. I tillegg informerte vi om hva deres deltakelse ville innebære og måten studien ville forholde seg til graden av anonymitet. Dette innebar blant annet at deltakerne kunne trekke sin deltakelse fullstendig på hvilket som helst tidspunkt, samt at det var åpenhet for å trekke fra, revidere eller legge til informasjon fra intervjuet. Vi ba om samtykke til å ta lydopptak, og forklarte at hensikten var transkribere intervjuet i etterkant og at all dokumentasjon skal slettes ved studiets slutt. Ved at vi sendte ut

informasjon i forkant, gjorde dette at informantene allerede før intervjusituasjonen kunne gjøre seg noen tanker om tematikken som skulle diskuteres, samt føle seg litt mer trygg på hva som ville møte de under intervjuet. Vi tok et valg om å ikke inkludere intervjuguiden i informasjonsskrivet for å unngå at de diskuterte det med hverandre og lot seg påvirke av hverandres oppfatninger (Halvorsen, 1993).

Vi gjennomførte intervjuene på informantenes arbeidsplass, men på et møterom som var i en annen etasje enn deres kontor, for å unngå jobbrelevante distraksjoner. I starten av hvert intervju gikk vi igjennom informasjonsskrivet, for å forsikre oss om at de var kjent med innholdet. Deretter ba vi på nytt om samtykke til å ta lydopptak, hvilke samtlige godkjente. Lydopptakeren ga oss muligheten til å fokusere fullt og helt på personen som satt over oss. Vi startet hvert intervju med generelle spørsmål for å få en myk og trygg start hvor vi deretter gravde oss ned i hvert tema (Jacobsen, 2000). Ettersom intervjuguidene ikke ble gjort tilgjengelig før intervjuet, oppfattet vi det som en fordel da spørsmålene som ble stilt kom rett på. På denne måten fikk vi muligheten til å observere informasjon som ble fremmet gjennom kroppsspråk og ansiktsmimikk. Den implisitte informasjonen som fremkommer ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon fremhever Jacobsen (2000) som av stor betydning for intervjuets forløp. Det vil være enklere for informanten å åpne seg opp om tematikken når man møtes personlig, fordi det lettere skapes et klima av fortrolighet (Jacobsen, 2000, s. 131). Vårt fokus var å innta en lyttende posisjon og følge opp det informanten fortalte oss. Vi valgte å ikke ta notater underveis, men å ha en kortfattet oppsummerende samtale etter at informanten hadde forlatt rommet. På slutten av intervjuet forklarte vi enda en gang at det ville være mulig å trekke fra, revidere eller legge til informasjon, samt trekke sin deltakelse. Ingen informanter har valgt å benytte seg av dette. Intervjuene hadde en varighet på mellom 30 – 70 minutter.

4.5 Dataanalyse

Siden vi benyttet dybdeintervjuer som metode for innhenting av datamateriale, ble vi sittende igjen med et tekstmateriale med stort volum og mye rike beskrivelser (Tanggard & Brinkmann, 2010, s. 32; Skilbrei, 2019, s. 167-168). Dette kan være utfordrende på bakgrunn av informanters ustandardiserte svar. Siden ord kan ha klare eller uklare meninger er det viktig for oss å tilrettelegge for en analyseform som samler og forenkler funnene. Derfor kan vi inndele funnene for å danne en struktur som gjør at vi kan gi mening til datamaterialet, slik at vi kan besvare problemstillingen (Saunders m.fl., 2012). Johannessen m.fl. (2010) hevder det kan være en vanskelig oppgave å se sammenhenger i datamaterialet, men at det er en

viktig del for å kunne skaffe en oversikt og identifisere spesielle mønstre og trekk ved funnene.

Siden vi benyttet lydopptaker underveis i intervjuene, ble transkribering av intervjuene og koding første steg i forberedelsen av analysen (Saunders m.fl., 2012; Tjora, 2017). Vi har i henhold til Kvale (1997) sine anbefalinger transkribert intervjuene ord for ord, i tillegg til å legge ved en liten refleksjon av informantenes kroppsspråk og tonefall for å bedre kunne forstå setningenes mening. Vi valgte å benytte Kvale (1997) sin meningsfortetning som fremgangsmåte for analyseringen etter transkriberingen. Med dette begynte vi å lese over alle intervjuene, siden vi ønsket en forståelse av intervjuene i sin helhet. Deretter gikk vi grundigere inn i hvert intervju, hvor vi kategoriserte innholdet inn i naturlige enheter. Dette var for å unngå å miste interessante og relevante data som ikke passet klart og tydelig under en av våre forhåndsbestemte og teoribaserte kategorier. På denne måten satt vi igjen med mange kategorier, hvor vi videre utarbeidet empirien til færre og mer omfattende kategorier. På denne måten inngikk de sitatene som omhandlet samme dimensjon under samme overordnede kategori. De viktigste emnene i intervjuet ble da bundet sammen for å danne meningsfulle og innholdsrike kategorier for å belyse ulike hovedtrekk ved samhandlingen best mulig.

I praksis ble kategoriseringen av datamaterialet manuelt behandlet. De transkriberte intervjuene ble printet ut, og informantenes responser ble markert i ulike farger. Inndelingen av hver kategori ble foretatt ut ifra bestemte fellestrekk som ga indikasjoner på innholdet (Johannessen m.fl., 2010, s. 167). Prosessen med å definere kategoriene var tidkrevende, men likevel oppfattet vi denne prosessen som tidsbesparende på lang sikt. Selv om vi hadde visjon om hvordan vi ønsket at analysen skulle fremstilles, måtte vi foreta endringer ettersom ble intervjuene ble satt i sentrum for hva vi ønsker å formidle (Widerberg, 2001).

Etter systematiseringen av datamaterialet diskuterte vi en rekke ulike måter å presentere funnene i dataanalysen. Vi ønsket å presentere funnene slik at informantenes stemme kom frem (Fog, 1994). Vi valgte derfor å benytte en fortellende tilnærming der beskrivelsene setter ulike hendelser inn i en tidssammenheng. Med dette blir funnene i kategoriene presenterte i den rekkefølgen informantene beskriver. Siden vi skulle belyse våre ulike kategorier som fremhever samhandlingsprosessen, valgte vi å referere til kategoriene som dimensjoner. Alle de fem ulike dimensjoner skulle belyses gjennom prosjektets kronologiske tidsramme, som resulterte i at den samme historien ble fremlagt fem ganger fra fem ulike vinkler. Innad hver

dimensjon ønsker vi å løfte frem en eller to spesifikke hendelser, slik at hendelsene ville danne et mer helhetlig og livlig bilde av måten de ulike aktørene samhandlet gjennom prosjektfasen. Derfor valgte vi å fremheve enkelte direkte sitater, kroppsspråk og ansiktsmimikk, da dette ville styrke poengene informantene hadde kommet med i intervjusituasjonen. Denne fremstillingen skulle danne et solid grunnlag av empiriske funn i tilknytning til hver av dimensjonene, slik at vi kunne videreutvikle analysen ved å benytte perspektivene. De tre egenkomponerte perspektivene gjorde at vi kunne se gjennom perspektivenes «briller» på empiriens sentrale funn. Hvert perspektiv kunne på denne måten beskrive vårt fenomen i mer eller mindre grad.

En utfordring i arbeidet med analysen var knyttet til å sikre informantenes anonymitet, samtidig som oppgaven fremstilles troverdig og leservennlig. Dette valgte vi å løse gjennom å oppgi om det var snakk om *prosjektgruppe*, *ekspertgruppe* eller *arbeidsgruppe*, slik at leseren kunne forså de ulike aktørene og deres hierarkiske tilhørighet. Vi valgte å ikke skille eksplisitt mellom våre informanters nivåtilhørighet i prosjektet i fremstillingen av dataanalysen, med mindre dette var et essensielt poeng for å forstå funnet.

4.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

For å sikre kvalitet i eget undersøkelsesmateriale skal vi belyse vår forskningsprosess gjennom Lincoln og Guba (1985) sine kvalitetskriterier i kvalitativ forskning; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Deretter tar vi for oss hvordan vi har foretatt litteratursøk for vår studie, og videre fremlegges utfordringer knyttet til å forske i egen kontekst. Avslutningsvis presenteres forskningsetikk.

4.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

I følge Yin (2014) handler pålitelighet om å skape tillit til studiens funn og resultater. Forskeren kan øke studiens pålitelighet ved å redegjøre for hvilke data som brukes, hvordan dataen er samlet inn og måten dataen er bearbeidet på (Johannessen m.fl., 2010, s. 230; Yilmaz, 2013). I oppgavens innledningskapittel og kontekstkapittel har vi redegjort for oppgavens tema, fenomen og konteksten rundt det vi studerer. Gjennom det metodiske kapitlet har vi fremlagt og beskrevet hvordan datainnsamlingen er gjort og bearbeidet, i tillegg til at intervjuguiden som ble benyttet er vedlagt i *vedlegg 2*. Dette vil gjøre det enklere for leseren å følge med og få forståelse for hvilke valg vi har tatt gjennom studien og hvorfor vi har tatt valgene vi har. På denne måten skaper vi åpenhet rundt våre fremgangsmåter. Det vil derimot være vanskelig å gjenskape eller etterprøve resultatene fra studien (Johannessen

m.fl., 2010). Studiens pålitelighet økes også ved at vi har lagt frem vårt teoretiske rammeverk til grunn for den forståelsen vi har av egen forskningsprosess, hvor funnene som er presentert i analysekapittelet vil være knyttet til vår forståelse av teorien (Thaagard, 2013).

En studie vil i kvalitativ forskning være troverdig når deltakerne av forskningen oppfatter resultatene som troverdig eller sann (Yilmaz, 2013). Det vil si at de som studeres kan bekrefte at den sannheten som fremstilles i forskningens funn er det samme som de har vist, opplevd, erfart og følt (Mehmetoglu, 2004, s. 145). For å sikre vår studies troverdighet gjorde vi oss godt kjent med feltet før datainnsamlingen startet for å bedre få en forståelse hva informantenes uttalelser og beskrivelser bunnet i. Vi satt oss grundig inn i bakteppet for sammenslåingen og informantenes dagligdagse arbeidsoppgaver og arbeidsterminologier. Studiens informanter hadde også på ethvert tidspunkt muligheten til å få se, redigere eller slette uttalelser fra de transkriberte intervjuene. I tillegg viser troverdighet til viktigheten av at vi som forskere sikrer et troverdig utvalg, for å sikre en troverdig undersøkelse som støtter oppunder studiens formål (Lincoln & Guba, 1985; Johannessen m.fl., 2010; Brynman & Bell, 2015). Utvalget knyttet til studien kan sies å være troverdig da vi strategisk har valgt ut respondenter som er tilknyttet det delprosjektet vi skulle studere i sammenslåingen. Utvalget vårt har likevel en svakhet ved troverdigheten ved at vi kun representerer informanter fra tidligere Troms Fylkeskommune, hvor tidligere Finnmark fylkeskommune ikke ble inkludert i utvalget.

Overførbarhet innenfor kvalitativ forskning handler om muligheten til å foreta analytiske generaliseringer, ettersom det ikke vil være hverken ønskelig eller mulig å foreta statistiske generaliseringer for datamaterialet (Yin, 2014). Analytisk generalisering benevnes også som teoretisk generalisering, hvor konklusjonene fra en kvalitativ studie anses å være generaliserbare i sammenheng med en bestemt type teoretisk debatt (Eisenhart, 2009). Vi kan oppnå analytisk generalisering for vår studie ved at studien fremstår troverdig ved at andre forskere oppfatter at den teorien vi har benyttet er relevant for vår problemstilling.

Overførbarhet knyttet til vår studie handler om at vi som forskere streber etter å generalisere deler av empirien opp mot eksisterende teori eller forskning, for å kunne bekrefte eller avkrefte teorien. Studien vil være overførbar og bidra til analytisk generalisering i den forstand at andre forskere kan benytte samme type teori eller liknende problemstilling som vi har benyttet.

Ettersom vi har benyttet kvalitativ tilnærming for å studere et sosialt konstruert fenomen, vil vi som forskere fremstå som studiens måleinstrument. Forskerens subjektivitet kan ifølge Jacobsen (2005) påvirke datamaterialet. I tillegg vil det innsamlede datamaterialet være et resultat av informantens subjektive oppfatning av den konteksten de står i. Det vil dermed ikke være mulig å påstå at vår studie er objektiv. Studiens bekreftbarhet vil av dette vurderes ut ifra om forskeren har undersøkt formålet med studien og om en stiller seg kritisk til egne tolkninger som er gjort i analysen (Lincoln & Guba, 1985; Johannessen m.fl., 2010, s. 232), ikke basert på om forskeren har forholdt seg objektiv. Måten vi har arbeidet med materialet vårt skal sikre at vi har gjennomsiktighet. For å opprettholde studiens bekreftbarhet har vi har vært etterrettelig i vår behandling av datamaterialet, hvor vi har vært nøyaktige i redegjørelsen for alle valg vi har tatt i både forberedelsen av datainnsamlingen, selve datainnsamlingen og i behandlingen av materialet.

4.6.2 Litteratursøk

For å skaffe en oversikt over forskningsfeltet før vi startet vår undersøkelse tok vi utgangspunkt i Oria og Google Scholar i søket etter relevant litteratur. I tillegg benyttet vi relevant faglitteratur fra universitetsbiblioteket i Tromsø. Gjennom litteratursøk fikk vi et inntrykk over eksisterende kunnskaper på feltet og hvilke teorier som var brukt tidligere (Skilbrei, 2019). Vi hentet inspirasjon fra den eksisterende litteraturen for hvordan vi kunne legge opp vår egen undersøkelse (Svensson, 1984), og vi startet med et utgangspunkt i teori knyttet til begrepene endringsledelse, styringsstruktur og organisasjonsledelse. Etter intervjuene innså vi at vi måtte spisse litteraturen etter at vi observerte mønstre knyttet til prosjektorganisering i endringsprosesser. Etter å ha lest oss opp på informasjon fra prosjektledelseslitteraturen ble problemstillingen tydeligere og mer teoretisk definert (Berg, 2004). Vi har etter beste evne forsøkt å finne anerkjent litteratur som er fagfellevurdert, samt er sitert og brukt i andre relevante bidrag.

4.6.3 Forsker i egen kontekst

Ifølge Johannessen m.fl. (2010) og Saunders m.fl. (2012) er det svært viktig at forskerens subjektivitet tas hensyn til, samt at man sørger for at det ikke får konsekvenser for studiens troverdighet og kvalitet. I denne studien er vi to forskere (heretter forsker A og forsker B), hvor forsker B forsker i egen kontekst. For gjennomførelsen av studien var det en fordel å ha forsker B i egen kontekst da det var enklere å få tilgang til informasjon som vi normalt sett ikke ville fått. Siden forsker B hadde forståelse for organisasjonens kompleksitet og måten de

interne forholdene utspiller seg på, kunne dette ha resultert i at forsker B besatt antakelser og/eller fordommer som kan påvirke undersøkelsesprosessen før, under og etter intervjuene. Derfor valgte vi å ta forholdsregler med tanke på at forsker B skulle forske i egen kontekst i intervjusituasjonen. Det ble tidlig avklart at forsker B skulle innta en passiv rolle i intervjusituasjonen og at forsker A skulle lede intervjuene. På denne måten unngikk informantene i stor grad fagspråk, samt at forsker B var i en begrenset posisjon til å påvirke informantenes responser (Jacobsen, 2005). Ved at vi hadde reflektert over roller som objektive forskere på forhånd og vært klar over fallgruver knyttet til rollen, så har hverken vi eller informantene opplevd situasjonen som problematisk. Alle våre intervjuer er brukt i vårt datamateriale.

Jacobsen (2005) fremhever viktigheten av at forskeren sørger for en korrekt fremstilling av datamaterialet og analysen. Siden forsker B forsker i egen kontekst kan det oppstå situasjoner hvor andres interesser, som arbeidsgiver, vil kunne påvirke resultatene av undersøkelsen. Dette har ikke vært tilfelle i gjennomførelsen av vår studie, da verken informantene eller andre parter har forsøkt å legge noen former for føringer eller påvirkning. I tillegg har forsker B vært kritisk til egne refleksjoner og kritisk til sine forkunnskaper for å ikke påvirke datamaterialet (Thagaard, 2013). Dersom det var tvil om forsker B forholdt seg objektiv til det innsamlede materialet ble det diskutert.

4.6.4 Forskningsetikk

Ved gjennomføring av kvalitativ forskning er det særskilte etiske retningslinjer siden forskerens valg i prosessen kan føre til konsekvenser for deltakerne i forskningen. Vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper, viser redelighet og nøyaktighet i sin presentasjon av forskningsresultatene (Thagaard, 2013, s. 23-24). For forskere som gjennomfører studier som studerer mennesker har de et ansvar for både å oppgi korrekt informasjon fra studien og ansvar overfor informantene (Silverman, 2005). Viktige prinsipper i forskningen er å sikre deltakeres konfidensialitet, sikre etisk og forsvarlig behandling av personopplysninger, samt at deltakere skal gi informert samtykke og orienteres om eventuelle konsekvenser ved å delta i forskningsprosjektet (Thagaard, 2013). Underveis i metodekapittelet har vi fortløpende forklart hvordan vi har ivaretatt de viktige etiske forskningsprinsippene. Vi har fått informert samtykke av hver enkelt informant, og har sikret at deres anonymitet bevares. Ved å anonymisere den enkelte informant kan vi øke sannsynligheten for at informasjon ikke tilbakeholdes eller oppgis feilaktig. Vår studie har en beskrivende karakter og vi søker derfor ikke personlig informasjon, hvilket gjør at vi kan anta

at informantene har lettere for å dele informasjon. På bakgrunn av studiets tematikk, ble deltakerne informert om at deres arbeidsplass ville bli oppgitt. Frivillighet er et viktig moment, og respondentene ble derfor informert om at de kunne trekke sin deltakelse fullstendig fra studien til enhver tid. I tillegg kunne de trekke eller utelukke enkelte sitater, situasjoner eller beskrivelser fra studien, eller legge til utfyllende informasjon.

Denne studien har, på bakgrunn av at det gjennomføres ved et universitet, meldeplikt til NSD – Norsk Senter for forskningsdata. NSD vurderer prosjekter ut ifra forskningsetiske regler (Thagaard, 2013, s. 25). Vårt forskningsprosjekt og dets tilknyttede datamateriale er meldt inn og er godkjent av NSD. Ved prosjektets slutt vil all data slettes og destrueres trygt.

5 Analyse

I dette kapittelet skal vi analysere vårt empiriske datamateriale. Siden vi skal beskrive en kompleks samhandlingsprosess, har vi valgt å fremvise funnene i en todelt analyse for å fremme et større og mer detaljert bilde av empiriens samhandlingsprosess. I denne analysen fremvises første del, hvilket tar for seg de fem dimensjonene for å vise dybden i samhandlingsprosessen i tilknytning empiriens kronologi. Med dette skal vi analysere måten ulike aktører har arbeidet og samarbeidet med hverandre i det som beskrives som «... *en historisk sammenslåingsprosess [og] en historisk endring*». Vi skal beskrive sentrale hendelser i samhandlingsprosessen i en fortellende form gjennom hver av dimensjonenes innfallsvinkel. Hensikten er å skape en forståelse av deres samhandlingsprosess som helhet, ved å gi et innblikk i hvordan aktørene har samarbeidet og interagert med hverandre i lys av hver samhandlingsdimensjon.

Til å begynne med skal vi presentere tidsdimensjonen, da det er prosjektets kronologiske tidsramme som legger premisser for hendelsesforløpet i prosjektfasen, med tanke på hvordan aktørene videre samhandler og interagerer med hverandre. Deretter presenteres måldimensjonen, som viser til hva prosjektet er konstruert til å utføre og hvordan de ulike aktørene gjennom samarbeid arbeider for å oppnå prosjektets målrealisering. Videre presenteres involveringsdimensjonen, som tar for seg hvordan prioriteringen har vært for hvilke aktører som blir og ikke blir involvert i prosjektarbeidet. Påfølgende presenteres beslutningsdimensjonen som viser hvordan beslutningsprosessene har foregått, i form av hvem som besitter makt og mandat til å fatte beslutninger og hvilke beslutninger som har blitt tatt for å sikre fremgang. Avslutningsvis skal vi presentere kommunikasjonsdimensjonen for å fremheve hvordan de ulike aktørene har kommunisert, i form av hvor, hva, når og hvordan. Hver av samhandlingsdimensjonene oppsummeres, hvor vi fremmer de sentrale funnene fra vår analyse.

5.1 Hvordan tidsdimensjonen utspiller seg i samhandlingen

Vi skal analysere tidsdimensjonen siden aktørene skal samarbeide innen prosjektets fastsatte tidsramme (Lundin & Söderholm, 1995), hvor vi kan avdekke beskrivelser av den kronologiske tiden for å kartlegge prosjektets hendelsesforløp. Med dette kan vi dele inn prosjektet i ulike perioder basert på når hvilke spesifikke hendelser tok sted (Ika, 2009). Av dette vil vi få innblikk i hvordan informantene har oppfattet tiden de har til rådighet i prosjektet, i form av hvordan de omtaler tidsrammen ut ifra deres individuelle subjektive

vurderinger. Det vil i dette tilfellet være tidsdimensjonen som setter rammebetingelsene for hele prosjektfasen. Derav vil funnene som fremkommer i denne dimensjonen være avgjørende for valgene som tas i hendelsesforløpet, noe som legger føringer for beskrivelsene av innholdet i de følgende dimensjonene.

Etter at regionreformen ble offentliggjort fikk informantene vite at Troms og Finnmark fylkeskommune skulle bli en av de nye fylkeskommunene fra 1. januar 2020. Selvom de ikke visste hva det innebar helt for dem så tidlig, var de sikker på at det kom til å bli mye nytt. Det ble derfor en del vegring rundt vedtaket i starten, men informantene anså det som normalt siden vedtaket kom så brått på. Sammenslåingsprosessene i alle fylkeskommunene skulle påbegynne arbeidet i januar 2018, og vare frem til 31. desember 2019. Da de nye fylkeskommunene ble offisielle, skulle prosjektarbeidet opphøre. Denne tidsrammen kan forstås som prosjektets offisielle kronologiske tidsforløp (Huy, 2001). Den offisielle oppstarten var likevel ikke tilfellet for Troms og Finnmark fylkeskommune, på grunn av motstandsaksjonen. Informantene skjønnte at det politiske kom til å medføre forsinkelser, noe som ville gjøre arbeidet enda mer krevende siden sammenslåingens sluttdato ikke kom til å endre seg. De måtte derfor være tålmodige og vente på klarsignal “...*fra oven*”. Denne ventingen forklarer en informant som: “...*Det var veldig mye frem og tilbake et helt år, før det endelig ble klart at det blir sammenslåing og vi endelig fikk lov og måtte starte arbeidet*”.

Da klarsignalet kom, kunne fylkeskommunene påbegynne arbeidet med sammenslåingen. En informant beskriver at dette kom som et “*BANG!*”, hvilket viser til hva prosjektmedlemmene definerer som prosjektarbeidets *faktiske* starttidspunkt (Lundin & Söderholm, 1995). Det ble i februar/mars 2019 utnevnt en prosjektledelse som skulle ha ansvar for å planlegge og organisere prosjektet, samt lage et organisasjonskart. Informantene forklarer at prosjektkartet så forsåvidt klart og greit ut, med en overordnet prosjektledelse og to hovedområder som skulle ivaretas i sammenslåingen. Det ene hovedområdet het *samfunnsutviklerrollen*, hvor det skulle jobbes med den delen som det fylkeskommunen var satt til å jobbe med. Den andre hovedgruppen het *sikker drift*, hvor denne skulle styre stabsfunksjonene ved å produsere fylkeskommunens interne tjenester. Under disse hovedgruppene viste kartet at de skulle etableres egne *prosjektgrupper*. Informantene beskriver at de tilhørte *prosjektgruppe økonomi*.

Etter at den overordnede organiseringen var på plass, forklarer en informant at: “[E]tter at hilserundene var gjort, og hovedgruppene var inndelt i mars, startet arbeidet skikkelig rundt sommerferien”. I mai 2019 koblet de Sparebank1 Nord-Norge (heretter: banken) og Visma inn i organiseringen. Dette var for å avklare sammen hva som *måtte* gjøres før sammenslåingen og hvilke tidsfrister som skulle settes for arbeidet. I tillegg lagde de en egen oversikt over hva som *ikke* skulle gjøres, ettersom de anslo at det ikke var tilstrekkelig med tid. Det ble derfor viktig å være ferdig med å avtale og avklare store deler av arbeidet som lå fremfor dem før sommerferien begynte. Dette kan forklares av Huy (2001) som viser til at den kronologiske tiden var svært begrenset, noe som satt premissene for prosjektets rammebetingelser. Det var svært viktig for gruppe medlemmene å skaffe seg et overordnet blick av prosjektets tidsramme.

Etter alt arbeidet på våren med å organisere, strukturere og planlegge inntraff sommerferien. I sommerferien ble det et opphold i alle prosjektene, siden det ikke skulle bli skjevfordeling mellom de to organisasjonene med tanke på hvem som skulle bidra mest og minst. Derfor måtte alle være til stede på samme tid for å jobbe frem deres felles del av endringen. Oppholdet i sommerferien gjorde at spesielt *arbeidsgruppene* under *ekspertgruppe regnskap* fikk et sjokk etter ferien — da alle var tilbake gikk «*startskuddet*», og det fort og brutalt. En informant forklarer at alle var tilbake fra ferien 12. august 2019, og at de da endelig kom i gang. Informantene hadde et godt stykke arbeid fremfor seg, blant annet var det avtalt på forhånd at det skulle sendes en god del skjemaer til Visma etter de kom tilbake fra ferien 12. august. Fristen? Den var satt til 14. august. Tempoet var dermed satt, og informantene beskriver at dette eksempelet satt standarden for hva de hadde i vente i tiden fremover.

Ekspertgruppe regnskap og dens tilhørende arbeidsgrupper merket at selve omfanget av regnskapsmodulen var langt fra så oversiktlig og enkelt som de først hadde forestilt seg. I tillegg ble det synlig at våre informanters prosess begynte ett helt år etter alle de andre fylkessammenslåingene sin. Ved at informantene hadde et sammenligningsgrunnlag for måten de oppfattet egen tidsramme, kan dette ha hatt en videre effekt på måten informantene opptrådte på grunn av oppfattelsen av prosjektets hendelsesforløp (Ika, 2009; Ballard, 2009 referert i Dawson, 2014). Tidspresset og arbeidsmengden eskalerte utover høsten, i takt med at tempoet ble hurtigere og hurtigere, hvilket er en forventet reaksjon ifølge Packendorff (1995). Det dukket stadig nye småting og delprosesser som de ikke hadde vært observant på at måtte gjøres, men som var avgjørende for å kunne fortsette arbeidet. Informantene forklarer

at « ... *vi begynte alt for sent*», og de «*vet ikke hvor folk skal være*». Med andre ord besto denne perioden av et stort «*vet ikke*». Siden arbeidsmengden eskalerte på såpass kort tid var dette «*på kanten til uforsvarlig*», noe som fungerte som er trigger for økt stress. Selv om informantene forklarer at de hadde « ... *mentalt forberedt seg på at det ville komme en bølge med ekstremt tidspress*», var bølgen større enn forventet. De opplevde derfor sterkt «*tidspress*», «*knapp og kort tid*» og «*dårlig*» tid. Likevel var den oppfattede verdien av tiden til rådighet ulikt verdsatt (Huy, 2001) og for én informant ble denne perioden beskrevet med en tilbaketrukket holdning, et rist på hodet i oppgitthet over andres oppkavde oppførsel og et lite smil om munnen når en rolig og sindig stemme som beskrev: « ... *det er jo selvfølgelig mye som skjer. Høyt tempo og sånt*». Informanten forklarer videre «... *tar ikke så tungt på det*» og det fremstår ikke som at tiden har påvirket hen i hverken positiv eller negativ retning. Sett i samsvar med Huy (2001) var oppfattelsen av tiden svært ulikt oppfattet blant informantene, hvor flertallet oppfattet at de hadde «*dårlig*» tid og hvor det ble opplevd ubehag og stress.

I oktober 2019 fikk informantene i *prosjektgruppen* informasjon fra politisk hold om en potensiell reversering. I tillegg kom et medieoppslag om at Troms var «*grusomt føle*» mot Finnmarkingene i sammenslåingsarbeidet. Dette gjorde at flere av prosjektmedlemmer stoppet opp og reflekterte over hva de holdt på med og hvorfor. *Ekspertgruppene* reagerte på at medarbeiderne i *arbeidsgruppene* begynte å bli sliten og sterkt påvirket av tempoet. Siden det var mye som sto på fra alle kanter, ble det satt i gang noen tiltak som medarbeidersamtaler. De så det var behov for å «*lufte litt*», siden motivasjonen så ut til å avta hos de fleste. Det var ikke lengre en like enkel oppgave å fortsette arbeidet, men informantene fikk et «*pust i bakken*» og gjennom medarbeidersamtaler fikk de muligheten til å «... *innhente ekstra krefter og motivasjon til å fortsette*». Dette kan vi forstå som tiltak, hvor Turner og Müller (2003) mener at gjennom å bygge motivasjon og engasjement kunne det unngås at medarbeiderne opplevde for mye stress eller ubehag ved endringen.

Grunnet tiltakene klarte prosjektmedlemmene å holde tempoet og fremgangen i prosjektet. Likevel nådde tempoet sin topp rundt november 2019. En informant forklarer at det ble et vendepunkt, et slags takskifte i hvor fort og hvor ordentlig ting kunne gjøres. I samsvar med Packendorff (1995) og Huy (2001) ble det tydelig at oppfattelsen av den dårlige tiden fikk konsekvenser med at valgene som ble tatt ble tatt for hastet og mindre gjennomtenkt. Deres allerede korte tidsramme opplevdes å bli stadig mer innstrammet. Dette forklares nærmere med at: «... *det er ikke vi som bestemmer rammebetingelsene våre*». Likevel ble

konkurranseninstinkt kraftig skrudd på. En informant forklarer at: *«Av og til lurer vi nesten på hva vi gjorde før. Når vi vet hvor mye vi har arbeidet med dette, for det har vært utrolig mye arbeid».*

Informantene forteller at tidspresset gjorde at de enda en gang begynte å kjenne på at de var sliten og at motivasjonen stagnerte igjen og igjen. Stresset og ubehaget kom til uttrykk i motvilje, i samsvar med Lock (2014), og medarbeiderne var som Stensaker og Meyer (2006) belyser som en konsekvens; rett og slett *«overbelastet»* av sitt arbeid. En informant forklarer denne tiden kort oppsummert som *«stress, frustrasjon, folk er slitne»*. Flere av informantene viste til at *« ... listen for å bli irritert er lavere og enkelte har kortere lunte ... man kjenner godt på maset fra alle kanter»*. Prosjektmedlemmene måtte endre sin arbeidsmetodikk, hvor det kommer til uttrykk at det ble tatt flere snarveier for å klare å jobbe mer effektivt og uten unødvendig opphold; hvor beslutninger ble tatt på en annen måte, kommunikasjonsmetoden ble snudd, de målene og arbeidsoppgavene som kunne skyves på ble forskjøvet. En informant forklarte at stresset *« ... ville vi nok følt på uansett om vi hadde startet et år før og tror jeg, for har man bedre tid så bruker man gjerne lenger tid på det man skal gjøre»*.

Mot slutten av prosjektet oppsto en holdningsendring blant flere av prosjektmedlemmene. De så seg fornøyde med at de hadde klart å ta igjen de andre fylkeskommunene. Innstillingen endret seg fra et konstant jag til en mer *«...vi klarer kanskje ikke alt, men det går bra og vi tar det som det kommer ... vi kan jo ikke komme lenger uansett, det er jo ikke slik at organisasjonene slutter å fungere av den grunn»*. Deres korte tidsramme førte til at de så mer realistisk på prosjektets fremgang. De rettferdiggjorde med tiden at *«...man kan ikke forvente at vi har kommet lenger»*. Informantene mente selv at den oppgaven de hadde fått var ikke overkommelig siden hele prosjektet var *«bygd på sandgrunn»*. Derfor så de at ting fikk gå i den retningen det ville, siden *«... det går som det går»* og *«[v]i blir jo et samlet fylke uansett»*. Likevel fremmet de et håp om at det ikke var noen vesentligheter de hadde misset på. En informant forteller at de har stått i det *« ... veldig last og brast»*, men at det likevel var observert noen steder i prosessen hvor ting kunne vært gjort litt annerledes. Likevel uttrykker flere av informantene at *«det skal bli godt med juleferie»*, og at de virkelig ser frem til nyttårsaftnen. Nyttårsaftnen ville symbolisere slutten, og at de endelig kunne si seg ferdige når *«... nyttårsrakettene tar av i Troms Fylkeskommune og lander i Troms og Finnmark Fylkeskommune»*.

Som det fremkommer i analyseringen av tidsdimensjonen, viser tidsrammen i den kronologiske tiden at alle sammenslåingsprosessene i fylkesreformen skulle påbegynne prosjektarbeidet i januar 2018 og opphøres 31. desember 2019. For Troms og Finnmark ble ikke oppstarten helt som planlagt og deres oppstart ble forskjøvet frem til mars 2019. Dette definerer informantene som oppstarten av deres prosjektfase. Den kronologiske tiden har vært oppdelt i perioder med ulike hendelser som tilhører hver periode; (1) ventetiden fra vedtaket og frem til februar 2019; (2) organisering og planlegging fra mars 2019 til begynnelsen av sommeren 2019; (3) den rolige sommerferien med opphold i arbeidet; (4) det virkelige startskuddet på arbeidet 12. august 2019; (5) taktskiftet rundt oktober/november 2019 hvor arbeidet virkelig eskalerte og førte til oppkavet holdning samt at enkelte begynte å bli overbelastet; og (6) de hadde tatt igjen de andre fylkeskommunenes arbeid i desember 2019 og skiftet til mer bekvem holdning. Den subjektive oppfatningen av tiden ble for flertallet av informantene oppfattet som «uforsvarlig» og «dårlig», foruten en informant som ikke stilte seg bak dette. Konsekvensene av flertallets oppfatning var at informantene reagerte med å sette opp tempoet på arbeidet og flere av valgene fremstår derfor som lite gjennomtenkt.

5.2 Hvordan måldimensjonen utspiller seg i samhandlingen

Vi skal analysere måldimensjonen siden aktørene skal utføre en gitt oppgave gjennom samhandling i prosjektfasen. Aktørene må med dette samarbeide for å finne et felles mål (Bukve & Kvåle, 2014). Vi skal belyse de funnene i analysen som er knyttet til måldimensjonen ved å studere hvordan aktørene i fellesskap har satt ulike hovedmål og delmål for prosjektfasen. Med dette skal vi se på hvordan de ulike aktørene har samarbeidet for å koordinere seg i *ekspertgruppe regnskap* og dens tilhørende *arbeidsgrupper*. I tillegg skal vi belyse hvordan de har koordinert seg på tvers av andre prosjektgrupper og med andre eksterne aktører for å sikte prosjektets målrealisering. Derfor vil aktørenes arbeid med å koordinere måloppnåelsen bidra til å gi innsikt i deres samhandling.

Fylkeskommunene ble i sammenslåingsprosessen tildelt økonomiske ressurser fra staten for å løse et gitt sett med oppgaver i prosjektorganiseringen, som i samsvar med Jacobsen & Thorsvik (2007) var for å oppfylle det politiske nivået sitt ønske om den fremtidige tilstanden. Med dette mottok alle i prosjektorganiseringen en formell protokoll som forklarte sammenslåingsarbeidet. Det var likevel litt usikkerheter blant våre informanter i *arbeids- og ekspertgruppene* omkring hva hovedmålet var for sammenslåingsprosessen av Troms og Finnmark fylkeskommune var. En informant forklarer at «*jeg har ikke registrert det helt*»,

mens en annen forklarer at «... målet er å komme seg igjennom, vi skal sammenslå». Protokollen tildelte *prosjektgruppe* samt *ekspert-* og *arbeidsgruppene* mandat til å selv definere sine mål ut ifra hva som var de driftskritiske områdene som måtte være på plass 1.1.2020. Ingen fortalte gruppene hva de driftskritiske områdene var, og innholdet i mandatene måtte de også utforme selv. Ifølge Davidson m.fl. (2012) og van Berkel m.fl. (2016) kan hovedmålet tildeles og/eller at prosjektet selv setter sine hovedmål. *Prosjektgruppe økonomi* sitt hovedmål forklarer informantene som «...er vel at vi skal sikre sikker drift etter sammenslåingen». En annen informant forklarer det i et litt enklere ordlag med «.. (v)i skal få alt på plass». Protokollens hensikt var at alle aktører til enhver tid skulle ha oversikt over videre planer, og for å sjekke om ting var blitt gjort i henhold til avtalen, noe som Gustavsson og Hallin (2014) forklarer som grunnen til at hovedmålet ble definert i en prosjektplan.

En informant forklarte forholdet til protokollen og dens innhold med:

«[D]et ikke sånn at jeg har sittet og sett på at dette og dette er målet, men jeg vet jo at når det ble startet ekspertgrupper så ble det formulert noe fint som ble lagret i noen dokumenter. Dokumentene inneholder de målene vi skal jobbe etter ... men det er ikke slik at jeg har gått tilbake for å se om vi har nådd det. Man bare visste at nå skal dette gjøres, så må dette gjøres. Men så ligger det jo i dokumentene som er lagret i protokollen. For det ble vedtatt at det skulle legges inn og at prosjektet skulle dokumenteres ... så har vi jo prosjektmandatene, og der er det sikkert og fine formuleringer om man bare hadde hatt tiden til å lese gjennom. Men jeg har jo sånn cirka peiling på hva som står der så det går nok bra».

Det ble raskt enighet om at *prosjektgruppens* viktigste oppgave skulle definere Visma. Siden Visma omfattet en rekke ulike økonomiske tjenester, var « ... regnskapsmodulen den mest omfattende og mest driftskritiske området for hele sammenslåingen». En informant utdyper dette med: «Å få på plass Visma høres kanskje enkelt ut, men det er fryktelig krevende og det er mange, mange delmål underveis for å få det til». Som blant annet Dahlgren og Söderlund (2001) belyser så ble ansvaret og arbeidsoppgavene delegert, og det var *arbeidsgruppene* som skulle ha ansvaret for å utforme og gjennomføre målene. Selve utformingen ble grunnet i den nye kommuneloven, og i samsvar med hva van Berkel m.fl. (2016) forklarte, sørget de ytre rammene for at organisasjonen holdt seg innenfor de nye økonomiforskriftene som var gjeldende fra 1. januar 2020. En informant forklarte « ... regelverket er jo der, vi må forholde oss til regelverket». Med lovverket i bunn, ble *arbeidsgruppene* enig om at konfigureringen

ikke skulle resultere i kjempestore endringer. Dette var for å sikre at det ble passelig arbeid, men «*ikke for mye eller for krevende*». Derfor skulle løsningen være å ta litt ifra det de hadde, for så å videreutvikle det for den nye organisasjonen.

Siden prosjektmedlemmene selv fikk arbeidet med å utforme klare delmål, hevder Samset (2014) at dette vil øker sannsynligheten for målrealisering. *Arbeidsgruppene* møtte derimot på problemer etter sommerferien. Det ble tydelig at de hadde «... *hoppet litt vel kjapt inn i arbeidet*» og de opplevde at de egentlig hadde langt fra full oversikt over innholdet og omfanget, på tross av at de tidlig hadde laget en detaljert oversikt med delmål og tidsfrister. En informant forklarer «... *vi hadde ikke peiling på dette før vi startet, for å si det mildt*» og en annen bemerker at det totale omfanget på å utforme, gjennomføre og å koordinere alle prosessene viste seg vanskeligere enn en hadde trodd. Delmålene var for vidt definert og måtte inn i enda en runde for å brytes ned i absolutte prosesser, noe som var tidkrevende. Prosjektmedlemmene måtte foreta justeringer hvor det viste seg nødvendig (Dahlgren & Söderlund, 2001; Samset, 2014) og de absolutte prosessene kan sies å være tiltak til delmålene som skulle bidra til måloppnåelse og effektivitet (Jacobsen, 2007; Samset, 2014). Prosjektmedlemmene definerte derfor delmålene til tidsfrister (van Berkel m.fl., 2016), hvor tidsfristene var det de skulle forholde seg til som for eksempel hva de måtte levere til Visma og banken.

I tillegg skulle tidsfristene vise hva som måtte koordineres og når, slik at fremgangen i deres arbeid i samsvar med de andre arbeidsgrupper ble opprettholdt. Flere av informantene eksemplifiserer at denne måten de opererte på var at de var gjensidig avhengige av hverandre. Slik som Dahlgren og Söderlund (2001) og Samset (2014) beskriver, vil det i store prosjekter være flere delmål som opererer i et årsak-virkningsforhold, hvor et delprosjekt manglende målrealisering vil få konsekvenser for andre. *Arbeidsgruppene under ekspertgruppe regnskap* var som sagt svært avhengig av at arbeidet med kontoplanen, og at de hadde tilstrekkelig fremdrift slik at regnskapsmodulen kunne ferdigstilles. Arbeidet med kontoplanen gikk ikke smertefritt. De var igjen svært avhengige av det nye organisasjonskartet, og prosjektledelsen som skulle lage dette ble forsinket igjen og igjen med at politikerne vedtok et forslag, som så ble anket, for så å vente på et nytt forslag. Det ble tydelig at tvillingmodellen også skulle vise til en 50/50 fordeling for om avdelingene skulle plasseres i Finnmark eller i Troms. Med dette så måtte politikerne etterhvert forsøkte å vedta et ledernivå av gangen, for alle og enhver avdeling i hele den nye fylkeskommunen. Denne prosessen forklarer informantene som

frustrerende, og at det gikk mye tid på at politikerne skulle bli enige. Dette utgjorde en slags kjedeeffekt som spredde seg videre til prosjektledelsen, avdelingene, og *ekspertgruppe kontoplan*, og til slutt *arbeidsgruppene* under *ekspertgruppe regnskap*.

En annen situasjon informantene forklarte var at de innså at arbeidet i regnskapsmodulen i Visma var svært avhengig av IT-avdelingen sitt arbeid. En sentral del av IT-avdelingen sitt arbeid var å ferdigstille alle e-postadressene til de ansatte i den nye fylkeskommunen. Informantene forklarer at e-postadressene var forsinket, noe som kom av at selve e-postsystemet var forsinket. E-postadressene var helt essensielt å få på plass, fordi at alle brukere i Visma måtte få tilgang til systemet. De forklarer videre at dette kunne medføre «*fatale konsekvenser*». Konsekvensene eksternt kunne være at det «... *blir dårlig med utbetalinger på leverandører*», men også internt konsekvenser med at «... *da blir det ikke lønn på de ansatte den 12. januar 2020*». Koordineringen av delmålene gikk altså på tvers av prosjektgruppene, og i samsvar med hva blant annet Hillestad (2003) og Ika (2009) belyser er dette avgjørende for å nå de fastsatte tidsfristene.

En informant forklarer at det var tidshorizonten som var skylden i at det hadde vært utfordrende med koordineringen av de forskjellige delene i arbeidet, og tiden førte til at ting ikke gikk helt etter planen for «... *ting skjærer seg jo*». Ifølge Samset (2014) kunne dette vært unngått dersom det hadde blitt brukt tilstrekkelig tid på planleggingen og hvis prosjektmedlemmene hadde vært realistisk nok når de satte målene og tidsfristene. Da prosjektfasen nærmet seg slutten ble det tydeligere at koordineringen av alle de ulike prosessene hadde vært knotete. Mot midten av desember var *arbeidsgruppene* under *ekspertgruppe regnskap* fortsatt ikke ferdige med alle delprosessene og de hadde heller ikke rukket alle tidsfristene. Det var veldig mange delsystemer som skulle snakke sammen, og en informant forklarte «...*om vi får alt på plass innen tidsfristene så blir jeg overrasket ... jeg er ikke helt overbevist om at alle plattformene er ryddig for sammenbinding*».

Arbeidet stagnerte flere steder. Organisasjonskartet var enda ikke var komplett for å ferdigstille kontoplanen, og det var flere andre *arbeidsgrupper* som satt med sine egne problemer og tidspress. Dette førte til en reaksjon hvor de måtte «*hardbanke*» prioriteringene på grunn av den kompliserte koordineringen. *Arbeidsgruppe regnskap* måtte derfor se på alle tidsfristene, «... *utsette det som kunne utsettes, skyve på det som kunne skyves på*». Mye av arbeidet på «*to do*» listen ble ikke gjort i riktig rekkefølge, for å sørge for at det i hvertfall var *noe* arbeid som ble gjort, slik at ikke absolutt alt stagnerte. Å arbeide på denne måten

beskrives av en informant som å bedrive «*brannslukking*», hvor man løper rundt mellom hvor det haster for å unngå en slik situasjon hvor man likevel ikke evner å komme seg videre i arbeidet fordi det er hull eller mangler i systembyggingen. Likevel hevder enkelte informanter at forskyvninger i prosjektoppgaver eller dagligdagse oppgaver ikke medførte helt katastrofe. Prosessen ble bare stekt preget av «*[k]aos, litt frustrasjon, innhenting og landing*».

En annen informant beskriver det totale bildet av koordineringen som en snøballeffekt, i likhet med hva Lock (2014) referer til som en dominoeffekt: «*...om dette skjer kan vi havne veldig på etterskudd. Og så er det sånn at når snøballen har begynt å rulle, og om den da også begynner å rulle feil vei, så vil den snøballen bli veldig stor. Og plutselig så halser man etter hele tiden, og hvis ikke ting fungerer så blir det fort veldig bratt*». Likevel var holdningen til arbeidet: «*[M]en innerst inne så er det noe med at jeg farsken meg skal ta den jobben jeg har å gjøre, så skal jeg gjøre den så godt jeg kan. Det er litt sånn ... jeg gir meg faen ikke!*».

Som det fremkommer i analyseringen av måldimensjonen, viser de sentrale funnene at samhandlingsprosessen var preget av to hovedmål. Det ene definerer det felles målet med sammenslåingen, og det andre hovedmålet definerte prosjektmedlemmene selv for deres prosjektfase ut ifra hva de anså som er driftskritisk. Informantene ser ut til å ha kjennskap til begge hovedmålene og protokollen, men at disse vurderes mer som en formalitet som bare har vært tilstede uten å brukes til noe. Vi ser at *ekspertgruppe regnskap* og dens *arbeidsgrupper* måtte definere delmålene til langt mer omfattende delmål enn hva de først forventet, hvor de brøt ned til absolutte prosesser og satt tidsfrister. Gjennom de to eksemplene fra koordineringen, ble tidsrammen utfordrende for å deres sekvensielle måloppnåelse. Dette førte til en rekke forsinkelser i eget og andres arbeid, hvilket gjorde at de innså at de faktisk var mer avhengige av andres fremgang enn forventet. Informantene forteller at de bedrev «*brannslukking*» og forskyvninger, nettopp for å unngå stagnering i arbeidet og store konsekvenser som at leverandørene ikke får utbetalinger eller at ansatte ikke får lønn 12. januar 2020.

5.3 Hvordan involveringsdimensjonen utspiller seg i samhandlingen

Vi skal analysere involveringsdimensjonen siden det er involvert flere ulike aktører som i fellesskap skal samarbeide eller interagere med hverandre i prosjektfasen. De aktørene som er involvert i prosjektet vil kunne påvirke det som skal utformes (Noack &

Tjora, 2018; Burkve & Kvåle, 2014). Vi skal benytte involveringsdimensjonen i analysen for å belyse hvordan prosjektgruppe økonomi har valgt å prioritere hvilke aktører som skal involveres. Med dette skal vi avdekke årsaker til prioriteringen for hvem som har vært med i interaksjonen og samarbeidet for å arbeide frem den nye regnskapsmodulen, samt hvilke aktører som ikke har vært involvert og falt vekk fra prioriteringene. Dette vil gjøre det mulig å kartlegge og løfte frem *hvem* det er som har vært direkte involvert i utformingen av regnskapsmodulen av interne aktører og eksterne aktører i prosjektet, samt *hvem* som har vært indirekte involvert av eksterne aktører. Dette vil gi oss innsyn i *hvilke* aktører som har vært med i prosjektets samarbeid og interaksjoner, i tillegg til hvordan koordineringen av arbeidet har foregått mellom endringsprosessen i prosjektet og opprettholdelsen av den daglige regnskapsmessige driften i fylkeskommunen.

I arbeidet med sammenslåingen ble det bestemt at alle prosjektteam skulle settes sammen basert på tvillingmodellen, hvilket betyr at det skulle være en 50/50 fordeling med medlemmer fra øst og vest. Prosjektlederne innen *prosjektgruppe økonomi* fikk hovedansvaret for å videre organisere deres del av endringen. *Prosjektgruppe økonomi* besto av en fra øst og en fra vest, hvor de sammen bestemte raskt at de skulle involvere de aller fleste på avdelingen økonomi, hvor prosjektteamene skulle dannes ut ifra fagområde til fagområde. Det kan her trekkes tråder til Hussain m.fl. (2018) som mente at involvering av interne ville være den mest effektive strategien for å sikre prosjektets suksess og fremgang. Dette gjorde *prosjektgruppe økonomi* ved å sette sammen prosjektteamene ut ifra hvilke kompetansebehov oppgaven hadde, hvor de som besatt den spesifikke spisskompetansen ble involvert. Organiseringen ble også beskrevet som en enkel sak på grunn av tvillingmodellen. Hver *ekspertgruppe* skulle derfor baseres på fagområder ledes fra en fra øst og en fra vest. For de ulike *arbeidsgruppene* under *hver ekspertgruppe* skulle de prøve å holde dette så langt det lot seg gjøre, siden det var ulikt antall ansatte på hvert fagområde.

For dannelsen av *arbeidsgruppene* under *ekspertgruppe regnskap*, ble det tatt utgangspunkt i medarbeidernes ulike fagområder innen fagfeltet regnskap. Disse fagområdene var blant annet de som arbeidet daglig på leverandørsiden og de som arbeidet på kundesiden. I praksis innebar dette at ekspertene skulle kun være involvert på det området som de hadde ekspertkunnskaper om, og ingen andre. Ut ifra deres prioriteringer for involvering i prosjektet, opplyser en informant i *ekspertgruppe regnskap* entusiastisk: «[vi er] god på medvirkning og involvering», «... de [medarbeiderne] er veldig involvert i dette. Betydelig

*mer enn de gjerne er vant til å bli involvert, og mer enn enkelte i starten følte seg komfortabel med» og «... det er så mye arbeid som legges ned i disse bitene [i utarbeidelsen av regnskapsfunksjonene], og det gjør at alle er så å si involvert». «Alle» viser i denne sammenhengen til medlemmene i *prosjektgruppe* regnskap og *prosjektgruppe* budsjett.*

Informantene forklarer at siden de også fikk en stemme i deres egne prosjektorganisering og prosjektstruktur, fikk de en følelse av eierskap til hva de skulle arbeide med i tiden fremover. I tillegg var de eksperter på sine egne fagområder, hvor de synes at det var rimelig at fikk ta dette eierskapet. Dette er i tråd med Cox m.fl. (2006) og Balogun m.fl. (2016) som mente at jo høyere grad av involvering medarbeiderne opplevde, jo mer eierskap og forpliktelse ville utvikles for prosessen. Likevel var det litt uklare linjer for hvem som skulle være med i hvilke grupper under *prosjektgruppe økonomi*, og spesielt en informant fremhever at hen opplevde å bli trukket i litt for mange retninger i starten, fordi hen hadde spisskompetanse på flere områder. Derfor ble de medarbeiderne som hadde ekspertkunnskaper på flere fagområder, involvert i flere *arbeidsgrupper*. Dette begrunnes med at man var veldig avhengig av å ha de rette medarbeiderne med i de rette prosjektteamene. Informanten forklarer at hen ble dradd inn på «*absolutt alle*» møtene hvor hen kunne bidra, «... og jeg har vært på en del møter for å si det sånn» med et litt oppgitt blikk. En annen informant forklarer at hen har vært involvert hele tiden og vært i store deler av møtevirksomhetene for å bestemme «... *hvordan ting og tang skal være*».

Selv om medlemmene i *ekspert- og arbeidsgruppene* hadde mye å gjøre, måtte de også som Meyer og Stensaker (2006) poengterer; ivareta den daglige driften. Prosjektet måtte derfor involvere medarbeideren strategisk, for å sikre at den daglige driftsfunksjonen også ble ivaretatt. Ledernivået i den daglige organiseringen innså at det derfor ville komme godt til nytte innhente ekstra ressurser for å ta unna litt av de dagligdagse oppgavene under prosjektfasen. På denne måten kunne de som arbeidet i prosjektene få avlastning på sitt daglige arbeid, slik at de kunne fokusere og involveres mer i prosjektet. Blant alle medarbeiderne ble det tatt et valgt å ekskludere en av våre informanter fra prosjektarbeidet. Det forklares at: «*[Det har] kanskje har skjedd en liten glipp her ved at [hen] ikke ble inkludert i prosjektet fra starten av*». De informantene som i hovedsak arbeidet på den daglige driften, forklarte at de visste hva endringen dreide seg om. I tillegg var det slik at alle som arbeidet i prosjektet måtte likevel evne å håndtere samtidig deres oppgaver på daglig drift. Det var derfor ingen som slapp helt unna de daglige driftsoppgavene. Avgjørelsen var

begrunnet med at de på regnskapssiden var de som hadde størst arbeidsmengde på den daglige driften, og derfor kunne de ikke fritas helt.

Informantene forteller videre at det var hensiktsmessig å involvere andre eksterne aktører utenfor Fylkeshuset. I følge Davidson m.fl. (2012) og van Berkel m.fl. (2016) vil det i slike tilfeller være aktører som besitter spesifikke kunnskaper som ikke dekkes av prosjektets medlemmer. Informantene forklarte at i planleggingen før sommeren så de viktigheten av å få spesielt Visma og banken om bord. Banken og Visma var «*de største*», men de måtte også involvere andre eksterne i mindre grad. Banken ble veldig viktig, da de hadde et enormt arbeid med å få to bankløsninger smeltet sammen til en bankavtale, ett bankoppsett og en forbindelse. Visma ble også viktig, da Visma var de som leverte tjenestene for det nye økonomisystemet. En informant påpeker at dette arbeidet handlet om å «*... redusere manuelt og øke automatisert arbeid*», noe som Gotvassli (2015) forteller har hatt fått økende oppmerksomhet i dagens prosjekter. Dette arbeidet skulle ta hensyn til fylkeskommunens regnskapsmessige rutineoppgave, hvilket gjorde at de måtte etablere et tett samarbeid. Dette kan trekke tråder til Ko (2014) sin forklaring om at konsulentene bør rådgis av prosjektmedlemmene for å sikre suksess. Det ble derfor Visma som hovedsakelig kjørte prosjektet for fylkeskommunen. En informant løfter frem at både banken og Visma ble veldig sentrale, og de måtte involvere disse så tidlig som mulig for å få i havn prosjektet. Da de ble involvert viste de stor velvilje, og de fikk raskt på plass et godt samarbeid.

Siden arbeidet kom i gang senere enn håpet, ble det prioritert å involvere kun de som skulle arbeide frem deres spesifikke delen av endringen. Siden prosjektmedlemmene og de eksterne aktørene ble så sentrale i prosjektet, medførte dette at de som sto som brukere ikke ble prioritert og involvert. Grunnet mengden i arbeidet med regnskapsmodulen ble det prioritert vekk å bruke tid på å for eksempel gjennomføre spørreunder eller å kjøre kurs for å gjøre brukerne kjent med systemet. Informantene forklarer at løsningen ble å sende ut nyhetsbrev til alle i den nye fylkeskommunen, noe som ble gjort i juni 2019 og september 2019. Dette kan knyttes til van Berkel m.fl. (2016) sin uttalelse om at det stilles større krav til involvering av eksterne aktører for prosjekter som operer i offentlig sektor. Tanken med nyhetsbrevene var å informere alle ansatte om hva som foregikk i prosjektarbeidet og det ble fortalt at det var satt opp et forsamlingsmøte med informasjon 18. desember 2019 og at deres opplæring av nye Visma ville skje etter sammenslåingen.

Hovedsakelig henviser informantene til brukerne av systemet som etatene, tannklinikkene og alle videregående skoler i det nye fylket. Blant etatene forklarer de at etaten Fylkestrafikk ble et unntak ved at de ikke var fullstendig ekskludert. Dette kom av at Fylkestrafikk ble ansett som storbrukere av det nye systemet, hvilket gjorde at det ble viktig å involvere dem slik at de kunne bli selvstendig så raskt som mulig. Informantene forklarer prioriteringen for involveringen av brukerne med: «*[D]et er et viktig poeng i denne prosessen at vi har hatt mye mindre grad av involvering enn vi normalt sett hadde hatt i slike typer prosesser, og det er fordi vi ikke har hatt tid*». Prosjektets prioriteringer ble slik på tross av Gemünden m.fl. (2018) som mente at alle brukerne burde prioriteres og involveres, ettersom det er de som er avhengig av at det nye systemet er brukervennlig.

En informant forklarte at den manglende involveringen skyltes korte tidsfrister, ikke vond vilje og dårlig planlegging. Brukerne kunne ha praktiske implikasjoner for det nye systemet som skulle avleveres (Balogun m. fl., 2016) og det ble derfor i enkelte deler av arbeidet utviklet ulike forslag som krevde brukernes tilbakemeldinger, og de ble av dette invitert til å komme med innspill på begrensede deler. Begrunnelsen for denne måten å gjøre det på var: «*[O]m vi ikke hadde gjort det på denne måten hadde vi ikke vært ferdige med arbeidet før i 2021!*». Flertallet av informantene forklarte at de kunne gjøre det på denne måten, fordi det i praksis ikke ville innebære så store endringer for skolene eller tannklinikkene, ei heller prege dem så mye. Brukerne måtte egentlig « ... bare måtte ta imot det som kom flygende deres vei», og at e-læring blir « ... vårt nye mantra». Det var ett avvik, hvor spesielt en informant i arbeidsgruppe regnskap uttrykte bekymring for den manglende kontakten mellom prosjektet og brukerne fordi « ... det er noe med det å tre noe over ørene på noen som ikke har vært med».

Som det fremkommer i analyseringen av involveringsdimensjonen, har prioriteringen for hvem som skulle involveres kommet på bakgrunn av ekspertkompetanse. Derfor ble det prioritert å involvere de som hadde ekspertkunnskaper om spesifikke områder innen fagfeltet regnskap, samt alt eksterne aktører ble involvert der de manglet kunnskaper. Visma og banken nevnes som de mest sentrale, men de måtte også involvere andre eksterne, men det i mindre grad. Videre viser de empiriske funnene at brukerne ble plassert nederst på prioriteringslisten. Brukerne ble ikke tatt med på grunn av dårlig tid, men prosjektmedlemmene viser at de har hatt de i bakhodet hele veien ved at det er sendt ut informasjon underveis.

5.4 Hvordan beslutningsdimensjonen utspiller seg i samhandlingen

Vi skal analysere beslutningsdimensjonene siden det kan oppstå en rekke situasjoner og utfordringer som må håndteres i prosjektet. Aktørene må derfor evne å forholde seg til endringer som forekommer og ta beslutninger deretter (Dahlgren & Söderlund, 2001; Bukve & Kvåle, 2014). Vi skal knytte de empiriske funnene til beslutningsdimensjonen ved å belyse hvordan maktforholdet har vært mellom aktørene, hvem som har besluttet hva og når. Dette vil kunne gi indikasjoner på hvilke argumenter som har blitt lagt til grunn for måten beslutningene fattes, samt hvilke utfordringer argumentene kan ha bydd på. Ved å få innblikk i dette kan vi avdekke måten maktforholdet mellom aktørene har påvirket deres samarbeid og interaksjon, og om måten det er fattet beslutninger på har hatt effekt på dynamikken mellom aktørene.

Informantene forklarer vedtaket for den nye fylkesreformen som en « ... *tvangsprosess styrt fra oven, fra stortinget*». De anså vedtaket som et pålegg, hvor de skjønte at dette ville innebære store endringer i arbeidet til alle ansatte fremover. Det var ingenting de kunne gjøre med det som var bestemt, siden det var bestemt på Norges høyeste politiske nivå. En informant forklarer holdningene og tankene rundt vedtaket med: « ... *vi skal slå oss sammen og da er vi lojale. Men samtidig uenig også. Og sånn må det være*». Siden fylkeskommunen er en offentlig organisasjon forklarer Yang (2003) at det politiske miljøet har makten til å fatte beslutningene. Informantene forteller at slike bestemmelser ble vurdert som helt naturlig, for «*[s]lik er det bare, og det er sånn det skal være*». Likevel resulterte vedtaket at det ble involvert mange forskjellige interessenter i beslutningene på høyere hold enn hva Fylkeskommunen var vant til. I tillegg var det en motstandsaksjon og rekke uenigheter mellom politikerne om sammenslåingen, hvilket gjorde at politikerne i Finnmark ikke ønsket å utnevne medlemmer til Fellesnemda. Informantene forklarer at det var fordi at de politiske beslutningene om sammenslåingen omfavnet og ga konsekvenser til større deler av samfunnet enn kun fylkeshuset. Det er ifølge Jacobsen (2005) og Karp (2010) nærliggende å forvente at omgivelsene og andre aktører enn prosjektmedlemmene innehar hovedposisjonen til å ta beslutninger i politisk initierte endringer.

Maktsentraliseringen kan ifølge Jacobsen (2005) og Karp (2010) videre påvirke samhandlingsdynamikken og arbeidet i organisasjonen. Informantene forklarte det gjennom et eksempel med arbeidet knyttet til det nye fylkets organisasjonskart. Selv om administrasjonen var sterk, kunne politikerne alltid tre inn å løfte det de mente trengs å løftes. På denne måten

kunne de politiske beslutningene prege eller hjelpe administrasjonen å beslutte alle innplasseringene i den nye fylkeskommunen, ved å bestemme om avdelingene skulle høre til i øst eller vest. Derfor ble beslutningene i begynnelsen a prosjektfasen tatt på et høyere nivå enn *arbeids- og ekspertgruppene*, hvor det ble bruk mye tid på å sette ting på agendaen som måtte avtales og snakkes om for så å komme til enighet imellom koalisjonene. Informantene påpeker at det var et «*veldig formelt preg*» rund disse beslutningene, siden det som ble besluttet påvirket medarbeiderne. Det ble kalt inn til møter som man kunne følge med på digitalt og det ble skrevet offisielle referater etter disse møtene. Etter hvert som beslutningene rundt prosjektets organisering og andre overordnede nødvendigheter var satt, kunne *prosjektgruppe økonomi* og de underliggende *ekspert- og arbeidsgruppene* begynne sitt samarbeid med å finne ut «*... hvordan ting skulle fungere i det nye økonomiske systemet*».

Det ble besluttet at de skulle benytte Visma som deres nye økonomisystem. De to tidligere organisasjonene ble enig om at de skulle hente ut det beste av deres gamle rutiner for å sammen bli «*[e]n supergod økonomiavdeling*». På grunn av den forsinkede oppstarten ble *ekspertgruppene* tidlig enig om at det skulle fordeles myndighet og fullmakter til representanter i hver av *arbeidsgruppene*, og prosjektmedlemmene ble derfor i samsvar med Hillestad (2003) oppmuntret til selvstendighet i sitt arbeid. Selv om *ekspertgruppene* la føringene for de tiltakene og anbefalingene som *arbeidsgruppene* utformet, forklarte en informant at *arbeidsgruppene* fikk tillatelse til å ta beslutningene fortløpende. Derfor ble beslutningene for arbeidet med regnskapsmodulen tatt i stor grad på laveste nivå, ettersom de helst ville unngå en flaksehals på toppen av hierarkiet hvor intet av arbeidet beveget seg videre. I samsvar med Jacobsen og Thorsvik (2007) sin forklaring vil kunnskapsbaserte beslutninger naturlig gi medarbeiderne i stor grad ansvar for avgjørelser, hvor ledelsen kun griper inn ved behov.

Prosjektgruppe økonomi og dens *ekspertgrupper* var helt avhengig av at *arbeidsgruppene* fattet de riktige beslutningene, siden det var så store mengder detaljer som skulle på plass i regnskapsmodulen. Sett i samsvar med Hutton og Klein (1999) blir medarbeidere ansett som eksperter på sitt felt, hvor det er opp til dem å ta beslutninger. En informant i *ekspertgruppe regnskap* forklarer at *arbeidsgruppene* «*...styrte skuta*», og en informant i *arbeidsgruppe regnskap* bekreftet dette ved å si: «*[vi] skal sørge for at beslutninger tas kjapt og effektivt. Og forhåpentligvis rett*». Informanten i *ekspertgruppe regnskap* forklarte videre at denne løsningen var «*...en fantastisk måte å gjøre det på. De har jo sine områder som de er*

eksperter på, [hvor] de kan mye om mange områder, men litt mer om enkelte»; og prosjektorganiseringen forlot ifølge Hillestad (2003) den hierarkiske strukturen for beslutningstaking. Hvem av medlemmene i *arbeidsgruppen* som hadde makten til å fatte beslutninger var den personen med mest kunnskaper, som rullerte ut ifra hvilken problemstilling som kom opp. Ifølge en informant hadde ikke denne arbeidsmetodikken bydd på så mye utfordringer, «... fordi det i mange tilfeller ikke var åpenhet for å forhandle fordi det viktigste var at beslutningene ble tatt i henhold til lovverket», og derfor hadde medlemmene i *arbeidsgruppe regnskap* stort sett vært enig.

Etter hvert som tiden presset seg til utover høsten forklarte en av ekspertene i *arbeidsgruppe regnskap*: «...at det har vært såpass hektisk til tider har ført til at det sliter litt på kapasiteten til å tenke lure tanker. Den går jo nedover etter hvert som arbeidsmengden øker». På tross av at de var eksperter på sitt område ble beslutningene i større grad preget av tidspresset og de dynamiske omgivelsene rundt beslutningstakingen. Blant annet Lundin og Söderholm (1995) og Perlow m.fl. (2002) belyste at dårlige beslutninger kunne oppstå ved arbeid i dynamiske omgivelser, som kunne gjøre at det ble tatt snarveier eller at prosjektmedlemmene nøyer seg med en tilfredsstillende løsning. En informant forklarte at tempoet fra omgivelsene gjorde at prosjektmedlemmene endte på litt «*hybridløsninger*» for det nye systemet. Mange beslutninger på slutten av prosjektfasen ble prosjektfasen tatt «... ganske hurtig og tidvis på magesfølelsen på flere områder» og med en holdning om «... nå må vi bare kjøre på». De merket at de måtte bare beslutte noe for å komme seg videre i arbeidet. Derfor ble det ofte konkludert at de hadde nok informasjon og godt nok grunnlag for å ta en beslutning. I følge Hutton og Klein (1999) skal ikke dette være noe problem at beslutninger tas hurtig og litt på magesfølelsen, da det å fatte beslutninger ofte faller som en naturlig del av oppgaven eller skjer på mentalt lagrede prosedyrer for ekspertene. Dette skal minimere feilkildene ved beslutningstakingen (Hutton & Klein, 1999). Selv om informantene selv oppfattet at denne metodikken var den helt ideelle, så fortsatt de arbeidet fordi alle opplevde «... lojalitet mot det som er besluttet».

På bakgrunn av at tempoet økte og at hyppigheten på beslutningene og i et stressende jag om å bli ferdig, fikk informantene urovekkende informasjon fra politisk hold. En informant utdyper hendelsen: «[V]i er jo politisk styrt, og det er politikerne som bestemmer når det kommer til stykket. [...] Etter valget i høst har vi også ny politisk sammensetning og det startmøtet med det nye fylkestinget som konstituerte i Harstad i slutten av oktober, sa at det

første de skulle arbeide med var å reversere hele sammenslåingen. Dette er ikke noe særlig å høre når man arbeider livet av seg for å slå sammen. De fleste av oss tror jo at dette ikke kommer til å skje, da det er Stortinget som bestemmer og ikke fylkeskommunen selv. Fylkeskommunen kan gjøre vedtak selv og ønske en oppheving, men det er Stortinget som må godkjenne det». Det var ikke lengre en like enkel oppgave å fortsette arbeidet når mediebildet ble preget av overskrifter som «skilsmisse», og det så fort som det var mulig.

Det ble derfor viktig at de holdt politikken som rotet i kulturelle ulikheter og reversering utenfor i deres samarbeid for å bli ferdig med regnskapsmodulen. Likevel hadde allerede fra tidlig i prosjektfasen blitt oppmerksom på de kulturelle ulikhetene, - men det innad organisasjonene. De konstaterte tidlig at de hadde ulike metoder å fatte beslutninger på fra tidligere, hvor enkelte «*hoppet i det*» og tok en beslutning og fortsatt, mens andre foretrakk å diskutere problematikken i plenum før de gikk videre. Informantene var tydelig på at det ikke var slik at «*det ene var mer rett, galt eller feil*», men det var «*bare veldig ulikt*». Dette gjorde at det ble brukt unødvendig mye tid på å diskutere og bli enig om beslutninger i arbeidsgruppene, og i takt med at hurtigheten i beslutningstakingen eskalerte, var det også enda mer hastverk på grunn av omgivelsene for å fatte beslutninger hyppigere.

En informant forklarer: «*Vi i Troms har vel kanskje vært litt med fremoverlente ... Kanskje vi har følt på at dem har sittet og ventet på at vi skal ta initiativ, det har hvertfall blitt sånn at vi har tatt mest initiativ*». Prosjektmedlemmene fra Troms var veldig aktiv i denne perioden på at «*vi må ha møte, vi må avklare*», «*sånn gjør vi det*», «*nå må vi bare bestemme oss, vi kan ikke vente lengre*». En informant forklarer videre at de nådde tilslutt et punkt i prosessen der «*ting gikk litt på hode*», og at de i Troms var «*... kanskje litt vel kjappe på avtrekkeren*». Hendelsen var: «*[A]t på et tidspunkt i høst så følte vi at dette ble brukt litt imot oss. Så det var veldig tungt egentlig. Det ble jo skrevet i avisen at vi var grusomt fæl mot Finnmark blant annet. Det ble jo skrevet i avisen, kanskje det ble å ta den litt langt, men det ble jo skrevet i avisa*». Informantene forteller at dette opplevdes som «*urettferdig eller litt sånn feil*», siden det eneste de var opptatt av var å komme i mål. De forklarer dette videre med at «*... det er jo snakk om å få ting på plass, det er ikke snakk om menneskelig, men det er snakk om arbeidsforhold, det er snakk om ... for å si det sånn så hadde vi ikke fått denne kontoplanen på plass så hadde vi jo ikke hatt noe lagt inn ... det er sånne prekære ting*».

For informantene så var det viktig å komme i mål og beslutte ting hurtig. Dette kom av at de ønsket å ha mest mulig på plass før sammenslåingen for å «...ikke fremstå som en ukompetent organisasjon». En annen informant videre med at det viktigste for alle var at beslutningene ble tatt på en måte som innrettet seg på en faglig forsvarlig måte og som var tilpasset bæreevnen til den nye organisasjonen. Selv om det har vært litt ulike meninger så inngikk de kompromiss hvis det var behov for det, siden «... en beslutning er jo ikke hugd i stein». Med mange medieoppslag samt høyt tempo og konstant jag, forteller flere av informantene i arbeidsgruppene at de likevel «... ikke [tar] så tungt på at vi ligger etter skjema, det går jo nesten ikke an å ta tungt på». Samtlige informanter uttaler at dersom ting ikke fungerer så er det bare å reversere, hvilket van Berkel m.fl. (2016) belyser er en potensiell mulighet grunnet maktrulleringene.

Som det fremkommer i analyseringen av beslutningsdimensjonen, ble sammenslåingsprosessen preget av politisk motstand. Dette la føringer for at store og tunge beslutninger måtte tas på høyere hold i begynnelsen av prosjektarbeidet. Når prosjektteamene ble dannet, fikk de på lavest nivå makt og myndighet til å beslutte det som trengtes å besluttes. Dette førte til mer selvstendighet og at arbeidet gikk hurtigere. Med et konstant jag for å bli ferdig, kom det medieoppslag om både reversering og at Troms var «*fæle*» i beslutningstakingen. Selv om de ønsket å komme i mål og fremstå som kompetente, ble det likevel en realitetssjekk om at alt deres arbeid muligens kunne være forgyves.

5.5 Hvordan kommunikasjonsdimensjonen utspiller seg i samhandlingen

Vi skal analysere kommunikasjonsdimensjonen siden aktørene må utvikle felles forståelse av situasjonen de står i (Bukve & Kvåle, 2014). Av dette skal vi knytte de empiriske funnene til kommunikasjonsdimensjonen ved å belyse hvordan aktørene har interagert med hverandre og gjennom å formidle budskap har sørget for at prosjektet har fremgang. Dermed vil de empiriske funnene kunne avdekke hvilke kommunikasjonsstrategier og kommunikasjonskanaler som ble benyttet, hvor dette kan knyttes til spesifikke situasjoner i hendelsesforløpet. Ved å danne en forståelse av hvordan kommunikasjonen har utspilt seg i prosjektfasen, vil dette gi innblikk i hvilke aktører som har kommunisert, i tillegg til hva som har blitt kommunisert, når de har kommunisert og hvordan de har kommunisert.

I begynnelsen av endringsprosessen forklarer informantene at de gikk og ventet på at de skulle få påbegynne sitt arbeid. De opplevde at det kom en rekke ulike beskjeder fra politisk

hold, hvor en informant påpekte: «*[Det var] mye frem og tilbake et helt år...*». I denne ble det sagt en del vonde ord om sammenslåingen fra det politiske nivået, hvor uttalelsene ble løftet opp og frem i media. Dette skapte frustrasjoner blant *ekspert- og arbeidsgruppene*, da de arbeidet for å slå seg sammen men det var så mange som jobbet i mot det. De visste ikke helt hvor de skulle være eller hva de skulle forholde seg til. Det er derfor nærliggende å trekke tråder til Kotter (2015) som forklarer at informantene, som var i målgruppen for kommunikasjonen, var svært avhengig av politikerne og deres beskjeder. Det fremstår og som om politikerne som målgruppe for kommunikasjonen forhindret prosjektets fremgang ved å benytte kommunikasjon.

Da informantene fikk tildelt en prosjektplan med retningslinjer for kommunikasjon, spekulerte enkelte av våre informanter om de fikk retningslinjene på grunn av den turbulente oppstarten og vond-ordene mellom politikerne. Retningslinjene gikk ut på hvordan det skulle kommuniseres innad og imellom de ulike *ekspert- og arbeidsgruppene*, hvordan man skulle snakke om hverandre, samt forholde seg til hverandre. En informant forklarer: «*[V]i fikk jo i den prosjektplanen som ble satt og vedtatt av Fellesnemnda i februar/mars, hvor det ble vedtatt retningslinjer for hvordan vi skulle kommunisere, hvordan vi skulle snakke sammen, hvordan vi skulle forholde oss til hverandre. Da gikk det veldig mye på, eller vi oppfattet hvertfall at det gikk mye på Troms og Finnmark med «snakk pent om hverandre, lytte, osv.».* Det gjelder selvsagt og like mye internt i egen virksomhet og vi tenkte egentlig at det er jo slik vi har det her. Vi må bare passe på å videreføre denne måten å snakke på. Men i kampens hete skjer det stadig vekk at noen får beskjed om «det der, det ordner dere». Sånn er det dessverre, er ikke alltid det går».

På grunn av retningslinjene i den overordnede prosjektplanen ble det stilt krav til at det skulle rapporteres fra *arbeidsgruppene* og oppover i hierarkiet gjennom hele prosjektfasen. Dette var for å holde nivåene over løpende orientert om hva som skjedde, og kommunikasjonen fulgte til enhver tid den hierarkiske linjen. Denne enveisaktiviteten forklarer Kongsvik (2006) som overføring av budskap. Likevel påpeker informantene at de ble enige om å kun rapportere til sin nærmeste leder, som da kunne føre ting videre hvis det var nødvendig. Likevel oppfatter et medlem fra *ekspertgruppe regnskap* at det var mye dialoger fra *prosjektgruppe økonomi* til den tilhørende *ekspertgrupper* og *arbeidsgrupper*, og forklarer at kommunikasjonen «... har vært litt toveis og mye alle veier». Begrepet «toveis» kan knyttes til det Kongsvik (2006)

forklarer som delingsstrategi, hvor slik toveiskommunikasjon skapes gjennom dialoger i sosiale prosesser.

Da medlemmene i arbeidsgruppene skulle ta fatt på sitt arbeid, skjønte de tidlig at det var viktig å benytte en kommunikasjonskanal som gjorde det mulig å kommunisere mellom og innad *arbeidsgruppene*. Valget av kommunikasjonskanal falt på det digitale verktøyet Microsoft Teams (heretter: Teams), hvor dette ble valgt som for å kunne effektivisere kommunikasjonen mellom Tromsø og Vadsø, grunnet den store geografiske distansen. Informantene forklarte at man kunne ha møter over video, legge inn lister, avtaler og referater, slik at all informasjon til enhver tid var tilgjengelig for alle. Dette gjorde at informantene kunne kombinere ulike kommunikasjonskanaler innad Teams, noe som ifølge Sproull og Keisler (1991) kan være hensiktsmessig for å effektivisere kommunikasjonen ut ifra hva som er mest hensiktsmessig for budskapet. Enkelte informanter beskriver Teams som det «*beste som har skjedd*» og som et verktøy som «*virkelig har vært verdifull og fungert med stor suksess*», noe som ifølge Men (2014) viser til engasjement i kommunikasjonen.

Det var stor grad av møtevirksomhet i Teams, hvor *arbeidsgruppene* fulgte opp problemstillinger og tematikker som hastet å få på plass. Det var mye som måtte tas tak i og utføres, og ettersom kommunikasjonen i stor grad handlet om fremdriften av delmålene var det nødvendig at så å si alle prosjektmedlemmene var med på møtene. Beslutningene ble fattet i plenum gjennom deling av budskap, hvor hver minste detalj som måtte på plass ble diskutert. Ifølge Falkheimer og Heide (2014) skal dette bidra å unngå misforståelser eller feiltolkninger av budskapet. Denne formen for kommunikasjon viste seg derimot å være utfordrende, ettersom kommunikasjonen bar preg over at det var to ulike organisasjoner som skulle arbeide sammen. Informantene forklarer dette med: «*[V]i merker at vi tenker ulikt*», hvor Bukve og Kvåle (2014) utdypet at det kan være utfordrende å skape felles mening og forståelse. De måtte derfor lære seg å kjenne sine nye kollegaer samtidig som de skulle arbeide med systemet. Det ble derfor litt vanskelig å diskutere seg frem til hva som trengtes å gjøres, fordi alt o alle var tross alt ukjent for hverandre på dette tidspunktet.

Grunnet ulikhetene mellom organisasjonene ble det ofte diskutert opp i flere runder innad *arbeidsgruppene*, kun for å bekrefte hva man hadde blitt enig om på forrige møte. Dette var for å igjen diskutere problemstillinger hvor man i utgangspunktet var enig, kun for å igjen forsikre seg om at man var enig. Det kan trekkes linjer til Phelps m.fl. (2017) som forklarer at

all mellommenneskelig kommunikasjon innebærer tolkninger, og dette kan ifølge Dolphin (2005), Kongsvik (2006) og Falkheimer og Heide (2014) skape misforståelser dersom man ikke lytter godt nok til hverandre. Ifølge Armenakis m.fl. (1993) og Heathfield (2019) har ikke budskapet vært presist nok formulert, og kan forklare årsaken til det informantene forklarte med at «...*det kan ha kommet noen sukk over at ting tar litt mye tid*» og *det mer enn nødvendig*. Likevel «... *har [de] nok sikkert ikke [hatt] vondt av å gå noen runder til*», men på grunn av tidspresset ble det heller et irritasjonsmoment hvor enkelte opplevde at det senket tempoet for fremdriften.

Ettersom ting tok så ufattelig lang tid ble tidsrammen strammet enda mer opp. Et medlem fra *ekspertgruppene* var observant på dette og forklarte at: «*[D]et ble brukt mye verdifull tid på mye verdiløs kommunikasjon*». Kommunikasjonsstrategien ble derfor byttet om fra deling av budskap til formidling av budskap, i tråd med Kongsvik (2006) sin anbefaling at valget baseres på hva som sikrer mest effektiv kommunikasjon tilknyttet den enkelte situasjonen. Informantene forklarte at kravet fra prosjektplanen og den høye prioriteringen av «*oppover-rapportering*» ble sidesatt av *ekspertgruppene* og *prosjektgruppe økonomi*, som kun formidlet avvik og når de stod i krisesituasjoner der det var kritisk med tilbakemeldinger. Det ble derfor kun sendt korte e-poster. I tillegg reagerte *arbeidsgruppene* på det de oppfattet som unødvendig tidsbruk, og endte opp med å «*kjøre på*» uten å by opp til dialoger eller diskusjon over Teams. En informant i *arbeidsgruppe regnskap* forklarte at situasjonen ble som den ble «... *som en konsekvens av at ingen visste hvor de skulle begynne i tidligere steg*». En annen forklarer at dette også kunne være på grunn av at de ikke hadde noen skikkelige planer før de begynte, bortsett fra retningslinjene, og at organisasjonene ikke kjente godt nok til hverandre i jobbsammenheng på tvers av fylkesgrensen, og det tok derfor lengre tid enn forventet. Dette førte til at all kommunikasjon endte med at mottakeren, uansett om det var medlem i *arbeidsgruppe*, *ekspertgruppe* eller *prosjektgruppe*, ble passive mottakere av det budskapet som ble formidlet på bakgrunn av kompleksiteten i deres kontekst.

Når de nærmet seg slutten merket informantene at møtene ble kortere, hvor årsaken muligens kom av at «*stresset bygget seg opp*». Dette førte til at kommunikasjonen ble beskrevet ha vært både utfordrende og ikke utfordrende på samme tid. Grunnet tidspresset evnet de ikke i å formidle budskapet, ei heller ta seg tid til å sikre at kommunikasjonen faktisk var effektiv og uten misforståelser. Selv om flere var fornøyd med Teams, merket enkelte at de irriterte seg over at Teams var den eneste måten de hadde å kommunisere på. Dette kom av at de opplevde

en rekke tekniske problemer, hvilket gjorde at det gikk vekk mye tid til «... å styre unødvendig mye med teams». Derfor uttrykte disse informantene at de helst foretrakk å ta kaffepauser sammen for å diskutere, ettersom de brukte unødvendig mye tid på å rigge seg til og bli klar til å starte møtet siden det var allerede nok travelt slik som det var. Siden det var litt ulike preferanser omkring bruken av Teams, og at ting tok lengre tid enn hva det egentlig trengte å ta, gjorde stresset og omstendighetene rundt kommunikasjonen « ... at en kommer med innspill rått og brutalt», selv om det ofte « ... løste seg rimelig greit».

Som det fremkommer i analyseringen av kommunikasjonsdimensjonen, blir all kommunikasjon under *prosjektgruppe økonomi* preget av politikernes forsøk på å forhindre og utsette oppstarten med sammenslåingen. For *ekspertgruppe regnskap* og dens tilhørende *arbeidsgrupper* oppfattet de i stor grad de hadde benyttet deling som strategi for formidling av budskap, selv om måten kommunikasjonsstrategien beskrives på imellom de hierarkiske nivåene overensstemmer bedre med formidlingsmodellen. For *arbeidsgruppene* var det viktig å kommunisere gjennom å dele budskap, siden det var to ulike organisasjoner som skulle finne felles mening. På grunn av geografisk avstand ble et digitalt verktøy benyttet, og det kommer frem at det ble kommunisert hele tiden over hver minste detalj. Det kom til et omdreiningspunkt hvor denne kommunikasjonsmetoden ble oppfattet å forhindre prosjektets fremgang, hvor det da heller kun ble prioritert å informere, gi beskjed og rapportere avvik og ved kriser.

6 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi diskutere våre funn fra første analysedel, hvilket gjør at diskusjonen legger opp til en annengangsanalyse. Vi skal knytte de sentrale empiriske funnene til teoretiske poenger gjennom våre tre egenkomponerte perspektiver; Koalisjon, Ad-Hoc og Perfekt. To av perspektivene er utformet på bakgrunn av at vi observerte to slagsider ved empiriens kontekst. I tillegg konstruerte vi ett tredje perspektiv som forventes å fremme en perfekt samhandlingsprosess, basert på det teoretiske rammeverket. Med dette er perspektivene konstruert for å rendyrke spesifikke trekk ved samhandlingsprosessen, hvilket gjør at vi kan belyse de sentrale funnene fra empiriens samhandlingsprosess gjennom tre ulike «briller». Derfor skal vi videre diskutere hvilket av perspektivene som har best forklaringssevne for empiriens samhandling, hvor vi tar utgangspunkt i den skjematiske tabellen i delkapittel 3.3.4. Med dette vil perspektivene kunne fortelle hva som kan forventes som resultatet av regnskapsmodulen etter sammenslåingen. Derfor ble problemstillingen utformet slik: *«Hvordan kan regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet forsås som et resultat av samhandlingsprosessen i prosjektfasen?»*

6.1 Perspektiv 1: Koalisjon

Koalisjonsperspektivet beskriver en samhandlingsprosess som er preget av maktkamper og intriger, hvor det vil være ulike aktører som arbeider mot hverandre for å fremme sine egne ønsker (Yang, 2003). Dette perspektivet tar utgangspunkt i det politiske aspektet, og har som hensikt å belyse empiriens ytre kontekst. Perspektivets samhandlingsprosess preges av at endringen er dårlig planlagt i planleggingsfasen, hvor dette setter føringer for hvilke premisser i dimensjonene som vektlegges. I korte trekk betyr dette at tidsdimensjonen og måldimensjonen blir lite vektlagt, mens involveringsdimensjonen og beslutningsdimensjonen vektlagt i stor grad. Kommunikasjonsdimensjonen er situasjonsavhengig, hvilket gjør at den blir middels vektlagt. På bakgrunn av hvilke premisser ved samhandlingsdimensjonene som vektes, utleder dette til to ulike forventede resultat. Begge potensielle utfallene viser til et tvetydig resultat, hvilket byr på både fordeler og ulemper. Dette betyr at regnskapsmodulen enten forventes å være uferdig ettersom kvaliteten alltid kan forbedres (Austin, 2001; Gemünden m.fl., 2018), eller at regnskapsmodulen blir mislykket. Et mislykket resultat kommer av at maktrulleringene gjør at ingen av koalisjoner enes, hvilket reverserer implementeringer eller at man blir forhindret og ikke kommer i havn med arbeidet (e.g Fincham, 2002; van Berkel m.fl., 2016).

Både tidsdimensjonen og måldimensjonen vektlegges i liten grad som en konsekvens av at aktørene prioriterer å kjempe for sin egen måloppnåelse, fremfor å jobbe sammen med andre koalisjoner for å nå deres tydelige hovedmål (Yang, 2003). Dette skaper maktkamper mellom koalisjonene, hvilket gjør at verken prosjektets tidsramme eller budsjett blir prioritert å opprettholde (Meyer & Stensaker, 2006; Ika, 2009; Lock, 2014). Koalisjonene oppfatter derfor tiden som «god» siden den alltid kan strekkes litt ut (Huy, 2001; Austin, 2001; Gemünden m.fl., 2018). Disse premissene fremkommer i sentrale funn fra analysen, hvor koalisjonsperspektivet forklarer prosjektets forsinkede oppstart. Den ytre politiske konteksten viser at prosjektets tidsramme ikke ble tatt hensyn til, ettersom det var viktigere å vinne fram sine argumenter i motstandsaksjonen i håp om en reversering av vedtaket. Funnene viser at prosjektmedlemmene måtte vente på klarsignal «...*fra oven*», før arbeidet kunne starte i mars 2019. Selv om perspektivet i følge Huy (2001) vil gjøre at samhandlingen ikke blir opplevd stressende eller oppkavet, var det kun et funn som overensstemte der én informant *ikke* viste tegn til hverken stress eller ubehag av tempoet. Videre kan det diskuteres om maktkampene og prosjektets forsinkede oppstart førte til at det ble usikkerhet omkring hva hovedmålet til prosjektet var. Funnene viser at informantens uttalelser varierte i stor grad, ettersom det kan spekuleres om hovedmålet var så tydelig som: «*[V]i skal sammenslå*». I tillegg har ikke perspektivet dekningsgrad til å forklare måten funnene beskriver at det ble arbeidet med å sette delmål eller koordineringen av de. Prosjektmedlemmene arbeidet sammen i åpenhet når målene skulle settes, og var avhengig av andre delprosjekters fremgang for å kunne ferdigstille regnskapsmodulen.

Samhandlingen i koalisjonsperspektivet vektlegger høy grad av både involvering og beslutning. Dette gjelder spesielt aktører med stor makt og de nye brukerne av regnskapsmodulen, hvor samhandlingen preges av forhandlinger for å sikre at alle koalisjonenes meninger ytres (eg. Yang, 2003; van Berkel m.fl., 2016). Funnene viser at koalisjonsperspektivet har forklaringssevne for hvorfor prosjektorganiseringen skulle benytte tvillingmodellen. Hensikten med tvillingmodellen var å danne en grunnmur slik at meninger fra de to koalisjonene øst og vest kunne ytres på lik linje. Derfor skulle hvert prosjektteam bestå av en 50/50 fordeling mellom fylkeskommunene. Videre forklarer Austin (2001) og Gemünden m.fl. (2018) at brukerne blir i dette perspektivet høyt prioritert i arbeidet med regnskapsmodulen. Dette er fordi det er brukerne som skal benytte det ferdige produktet i senere tid, og resultatet vil ha ringvirkninger for samfunnet og brukerne. Som det

fremkommer av analysen ble ikke brukerne involvert i like stor grad som andre eksterne aktører og prosjektmedlemmenes koalisjoner. Dette gjør at perspektivet ikke har dekningsgrad for å beskrive prioriteringene. Brukerne ble kun involvert på ett spesifikt tidspunkt hvor de fikk lov til å uttale seg gjennom å komme med ønsker og innspill. Innspillene ble derimot ikke tatt videre hensyn til.

Ettersom perspektivet fremmer at den eller de koalisjonene som besitter mest makt bestemmer (Yang, 2003; van Berkel m.fl., 2016), blir maktforhandlingene roten som setter premisene for absolutt alle prosesser i prosjektet. Siden sammenslåingen var en politisk bestemt endringsprosess, viser funnene at samhandlingen var allerede fra starten av prosjektfasen preget politikken. Det politiske nivået la enkelte føringer og premisser for prosjektmedlemmenes arbeid. Beslutningen om sammenslåingsprosessen ble beskrevet som: «*[E]n tvangsprosess fra oven*». Maktforhandlingene mellom de politiske koalisjonene var selve bakteppet for hvorfor sammenslåingen ble så forsinket. Som blant annet Yang (2003) og van Berkel m.fl. (2016) forklarer gjennom koalisjonsperspektivet så vil det oppstå mye forhandlinger, hvor det oftest ender opp med at den koalisjonen eller aktøren som besitter den sentraliserte makten bestemmer. «*[V]i er jo politisk styrt*». Funnene viser at det i motstandsaksjonen ikke ble utnevnt medlemmer til Fellesnemda, hvilket var årsaken til at sammenslåingsprosessen ikke kunne påbegynne. Motstandsaksjonen fortsatte etter at prosjektmedlemmene hadde påbegynt arbeidet og det ble fortsatt jobbet for å «*[R]eversere hele sammenslåingen*». Politikerne hadde derimot *ikke* hadde makten til å reversere vedtaket ettersom «*... det er Stortinget som må godkjenne det*».

Funnene forklarer at prosjektmedlemmene ikke hadde makt i de politiske forhandlingene, men at de hadde fått tildelt ansvar og myndighet til å utforme sin del av prosjektarbeidet i sammenslåingsprosessen. Perspektivet kan ha forklaringssevne for hvorfor arbeidet med regnskapsmodulen ble forsinket, og dette var fordi regnskapsmodulen var avhengig av at kontoplanen skulle bli ferdig, var arbeidet med kontoplanen avhengig av fremgang i det nye organisasjonskartet. Prosjektledelsen som skulle arbeide med organisasjonskartet, ble stadig forsinket av at politikernes vedtak om de ansattes innplasseringer. I bestemmelsene om hvilke avdeling eller etatene som skulle plasseres i Troms eller Finnmark, hadde politikernes den sentrale makten til å gripe inn i deres arbeid hvis de så det nødvendig. Siden politikernes hadde makten fremstår det som at det ikke ble tatt hensyn til at tiden som ble brukt på forhandlinger

rundt arbeidet med det nye organisasjonskartet ikke tok hensyn til at andre var avhengig av arbeidet.

På bakgrunn av 50/50 fordelingen av medlemmene i prosjektteamene viste det seg at medlemmene hadde to ulike måter å fatte beslutninger på. Beslutningene i prosjektteamene ble derfor tatt i plenum gjennom kompromiss for å kunne oppnå «[å] bli den beste økonomiavdelingen». Koalisjonsperspektivet kan med dette forklare at det ble benyttet en politisk beslutningsprosess, hvilket la opp til forhandlinger som skulle balansere maktforholdet mellom de to tidligere fylkeskommune. Dette fungerte «utmerket» frem til de møtte på et vendepunkt i oktober/november 2019. Som funnene viser opplevde Finnmark at Troms tok mer av makten enn de skulle, ettersom de fattet flere av de driftskritiske beslutningene, uten å åpne opp til forhandlinger. Å opprettholde maktbalansen mellom de to koalisjonene ble oppfattet som viktig, hvilket førte til at den ubalanserte maktsentraliseringen ble blåst opp i media. Det kan diskuteres om deres frykt for å fremstå som en «ukompetent» organisasjon utløste «skyllebøtten» i media, hvor medieoppslaget var et forsøk på å gjenoppta maktbalansen ved å benytte skremsel for at koalisjonene skulle holde på likestillingen.

Koalisjonsperspektivet vektlegger kommunikasjon i middels grad ettersom kommunikasjonen mellom koalisjonene er situasjonsavhengig. Dette kommer at de ulike aktørene vil ha en opportunistisk tilnærming til kommunikasjonen, hvor kommunikasjon kun benyttes for å vinne frem egne argumenter. Som Kongsvik (2006) og Falkheimer og Heide (2014) viser så er aktørene opptatt av å formidle sitt eget budskap, hvilket gjør at de andre aktørene blir passive mottakere av informasjonen. Funnene viser at informantene i store deler av kommunikasjonen mellom de hierarkiske nivåene og i forbindelse med kommunikasjonen med det politiske nivået var passive deltakere. Dette kan forklares av at koalisjonsperspektivet vil, ifølge van Berkel m.fl. (2016), fremme økt byråkrati. Likevel viser ikke funnene til noe som tyder på at informasjon ble tilbakeholdt innad *prosjektgruppe økonomi* i form av opportunistisme. Videre viser funnene at retningslinjene skulle forhindre at prosjektmedlemmene ble passive, men at de merket at «... det ble brukt mye verdifull tid på mye verdiløs kommunikasjon». I dette vendepunktet gikk Troms over til enveis kommunikasjon i form av «brutale» innspill for å sikre fremgang, hvilket gjorde Finnmark til passive deltakere i prosjektarbeidet.

6.2 Perspektiv 2: Ad-Hoc

Perspektiv Ad-Hoc beskriver en samhandlingsprosess som er tilfeldig og spontan (Yang, 2003). Perspektivet har som hensikt å ta for seg empiriens indre kontekst og belyser arbeidet med regnskapsmodulen i selve prosjektorganiseringen. Samhandlingsprosessen er en konsekvens av dårlig planlegging eller feilberegning av den tilgjengelige tiden (Yang, 2003; Balogun m.fl., 2016). Dette gjør det oppstår et tidspress som legger premisser for at det kreves hurtige og spontane løsninger for å evne å komme i mål. Med dette vektlegges tidsdimensjonen og måldimensjonen i stor grad, involveringsdimensjonen og beslutningsdimensjonen i liten grad, og kommunikasjonsdimensjonen i stor grad. Basert på hva som vektlegges i de ulike samhandlingsdimensjonene i Perspektiv Ad-Hoc, utleder dette til et resultat som forventes å være forsvarlig. Dette kommer av at prosjektmedlemmene er rasjonelle nok i samhandlingsprosessen til å forstå at produktet ikke kan optimaliseres, noe som gjør at produktet er nok anvendelig for dets bruksområde. Det vil fortsatt være mye som ikke er landet men som må på plass, hvilket gjør at regnskapsmodulen vil trenge en rekke korrigeringer.

Tidsdimensjonen for perspektivet forklares av Huy (2001) og Ika (2009) med at tiden til rådighet oppfattes som urimelig, ettersom en optimalt sett skulle hatt bedre tid om prosjektets omfang var bedre beregnet. Ut ifra funnene som fremkommer i analysen forklares prosjektets oppstart som mars 2019, noe som var ett år etter de andre fylkeskommunene. Funnene viser at samhandlingen ble sterkt preget av at alle prosjektets perioder ble kortere, og da spesielt når arbeidet skulle planlegges før sommerferien. Perspektiv Ad-Hoc kan forklare at siden prosjektet ikke kom i gang med arbeidet tidligere, var dette årsaken til måten informantene opplevde at tiden ikke strakk til. Funnene viser at tidsrammen ikke var tilpasset arbeidets omfang, noe som gjorde rammebetingelsene «*nærmest uforsvarlige*». Konsekvensen av opplevelsen står i tråd med Packendorff (1995) sin forklaring av måten prosjektmedlemmene reagerte på tidspresset med å øke tempoet i sitt arbeid. Dette vises gjennom forklaringer på at når man kom tilbake på jobb etter sommerferien, eskalerte tempoet atter en gang. I tillegg viser funnene at det rundt oktober/november 2019 skjedde et vendepunkt, ettersom tempoet ble skudd på *enda* mer selv om det allerede gikk raskt i svingene. Dette medførte forhastede og spontane valg på flere områder, og enda flere ad-hoc-løsninger.

Mot slutten av prosjektfasen, hadde det allerede oppstått stagnering i motivasjonen hos flere av informantene. I samsvar med Meyer & Stensaker (2006) forklares det at tidspresset i Ad-Hoc perspektivets samhandling kan slite ut medarbeiderne, noe funnene viser ved at prosjektmedlemmene var overbelastet og sliten. Dette fikk konsekvenser for samhandlingen hvor aktørene ble mindre tålmodig med hverandre. Det ble dermed igangsatt tiltak, som blant annet medarbeidersamtaler, for å gjenopprette fremdriften i prosjektet, samt at prosjektmedlemmene klarte å stå løpet ut. Det kan diskuteres om tiltakene fungerte, ettersom funnene viser at arbeidet med regnskapsmodulen var kommet like langt som de andre fylkeskommunenes arbeid i desember 2019. Med bakgrunn i at prosjektet klarte å opprettholde fremgang, kan vi stille spørsmål til om informantenes subjektive oppfatning av tidsrammen gir feil indikasjon på realiteten. Dette kommer av at funnene viser at det var et sammenligningsgrunnlag, hvilket var preget av urettferdighet. Med andre ord, hvis det ikke var et sammenligningsgrunnlag, ville informantene blitt mindre stresset og slitne? Slike spekulasjoner kan rotes i en informants uttalelse: « ... *for har man bedre tid så bruker man gjerne lengre tid på det man skal gjøre*».

Perspektiv Ad-Hoc forklarer at prosjektmedlemmene vil være realistisk nok til å forstå at de ikke vil rekke å klargjøre alle delene i regnskapsmodulen. Med dette vil de forsøke å rettferdiggjøre prosessen med å senke krav og forventninger (Yang, 2003). Funnene viser at det oppsto en holdningsendring i desember 2019. En informant forteller at: « ... *det går som det går*», ettersom de vil være sammenslått uansett etter 1. januar 2020. Det kan diskuteres som informantens uttalelse viser til at realismen inntraff, hvilket var årsaken til at holdningene blant prosjektmedlemmene endret seg. Funnene viser videre at deres oppgave ikke var overkommelig fra begynnelsen av siden arbeidet startet på «*sandgrunn*». I lys at Perspektiv Ad-Hoc, kan disse funnene forklares med at prosjektmedlemmenes uttalelser var i den hensikt å senke forventningene til regnskapsmodulen.

I liket til tidsdimensjonen, er også måldimensjonen aktørenes høyeste prioritering. I henhold til for eksempel Samset (2014) prioriteres det i perspektivet å sikre målrealiseringen for prosjektet slik at tidsrammen overholdes. Siden hovedmålet er utydelig, kreves det derfor at delmålene er tydelig utformet for å sikre fremgang (e.g. Jacobsen & Thorsvik, 2007; Christensen m.fl., 2015). Som vist i koalisjonsperspektivet, er tydeligheten omkring hovedmålet noe som kan diskuteres. Perspektiv Ad-Hoc har derimot bedre dekningsgrad til å utdype hvorfor hovedmålet for sammenslåingen var utydelig, ettersom protokollen ble

benyttet for å videre sette nye hovedmål for prosjektteamene. Selv om hovedmålet til prosjektteamene ble tydelig utformet og skrevet ned i protokollen, ble selve protokollen ikke benyttet videre i prosjektarbeidet. På denne måten fremsto protokollen mer som en formalitet enn en funksjonalitet. Funnene våre viser videre at prosjektmedlemmene også benyttet protokollen for å formulere delmålene, hvilket ble planlagt, konkretisert og utformet av prosjektmedlemmenes ekspertkunnskaper og i henhold til lovverket før sommeren. Selv om informantene påpeker at målsettingen var en enkel sak, fremkommer det i analysen at de opplevde å foreta nye runder med å konkretisere delmålene inn i alle absolutte prosesser og detaljer. Dette viser tilbake til at planleggingen av prosjektet ikke hadde vært godt nok gjennomført, og tidsrammen benyttes som årsaksforklaring. Dette kommer av at denne prosessen var tidkrevende, ettersom en atter konkretisering tok vekk tid som de kunne benyttet på arbeidet.

Som perspektivet viser, vil aktørenes samhandling være preget av dårlig koordinering mellom tidsfrister og delmål. I følge van Berkel m.fl. (2016) kan koordineringen på tvers av prosjektorganiseringen forhindre fremgangen til prosjektet, ettersom de utallige delmålene preges av uforutsigbarhet og spontanitet (Hillestad, 2003; Yang, 2003). Dette forklarer hvorfor arbeidet med e-post adressene i IT-avdelingen var forsinket, samt at regnskapsmodulen stagnerte, ettersom fremdriften i kontoplanen stagnerte grunnet forsinkelsene med organisasjonskartet. Funnene viser at konsekvensene med denne kjedereaksjonen var alvorlig, siden det forhindret måloppnåelsen til flere delprosjekter i sammenslåingsprosessen. Informantene fremhever at konsekvensene kunne være at det ikke kunne kjøres utbetalinger til leverandører eller at det ikke ble utbetalt lønn til noen ansatte i den nye fylkeskommunen. Koordineringen førte til at alt ble halvveis gjennomført og at ingenting ble landet, som førte til et enda større tidspress på prosjektmedlemmene for å sikre målrealisering. Funnene viser at det i oktober/november 2019 ble tydelig at koordineringen ikke fungerte, hvilket gjorde at de måtte bedrive «*brannslukking*» og utvikle «*hybridløsninger*». Arbeidet med delmålene måtte tas i «*feil rekkefølge*», i den enkle intensjonen for å unngå at absolutt alt arbeidet stagnerte. I samsvar med premissene i Perspektiv Ad-Hoc, medførte koordineringen vanskeligheter for samarbeidet mellom alle aktørene i prosjektfasen.

Involvering vil i dette perspektivet være lite vektlagt på grunn av at tidspresset fører til strategiske prioriteringer for hvem som skal ta del i arbeidet i prosjektfasen.

Prosjektmedlemmene blir derfor plassert i sentrum, siden de har den rette kompetansen og ekspertisen som sørger for at regnskapsmodulen kan ferdigstilles til avtalt tid (Hutton & Klein, 1999; Hillestad, 2003). Perspektivet kan med dette forklare hvorfor prosjektmedlemmene var de som ble prioritert å delta i arbeidet med regnskapsmodulen. En informant forklarte også at mange gjerne hadde blitt involvert i større grad enn de i begynnelsen følte seg komfortabel med. I tillegg måtte de prioritere den daglige driften, siden de regnskapsmessige delen var en av de mest driftskritiske områdene med en rekke daglige oppgaver. Funnene viser at opprettholdelsen av den daglige driften var årsaken til at det ble prioritert å ekskludere en av våre informanter fra prosjektarbeidet i *arbeidsgruppe regnskap*. Videre viser analysen at det også ble involvert eksterne aktører, som banken og konsulenter fra Visma, siden de hadde kunnskaper og ferdigheter som var nødvendige for prosjektets fremgang. Prosjektmedlemmene hadde for eksempel ikke kunnskaper om hvordan de skulle få sammensmeltet to bankflyter til en, eller å få inn de nye endringene i regnskapsmodulen inn i det nye systemet. Funnene viser at denne prioriteringen av involvering gjorde at de i stor grad utviklet eierskap ovenfor endringen. I samsvar med van Berkel m.fl. (2016) ble brukerne tilsidesatt ettersom de kun kunne komme med innspill på svært begrensede deler, men at nedprioriteringen ikke ville ha noen spesielle konsekvenser for brukernes arbeidshverdag uansett.

I samhandlingsprosessen i Perspektiv Ad-Hoc er det ikke viktig hvilke aktører som fatter beslutningene, så lenge beslutningene er faglig forankret av en ekspert som sikrer fremdrift for prosjektets målrealisering. Perspektivet forklarer derfor hvorfor funnene viser til at beslutningene i stor grad ble tatt ut ifra ekspertkompetanse. Dette utdyper videre måten prosjektteamene var satt sammen på med eksperter innenfor hvert område, samt hvorfor makten ble tildelt det laveste nivået, *arbeidsgruppe regnskap*. I hovedsak viser funnene at tildelingen av myndighet til ekspertene skulle føre til at alle beslutninger var faglig forankret og at de kunne fattes mer fortløpende, slik at de unngikk i større grad unødvendig opphold i fremgangen. Det kan diskuteres om denne beslutningsmåten var gjeldende under hele prosjektfasen, ettersom arbeidsgruppe regnskap påpekte at de « ... fikk styre skuta ». Når de møtte på vendepunktet i oktober/november 2019, var det nærmest en velsignelse at beslutningene kunne tas hurtig og i stor grad uten behov for å sparre oppover i hierarkiet. Likevel viser funnene at det i denne perioden var litt bekymringer knyttet til kvaliteten på ekspertbeslutningene, ettersom det meste ble gjort i hu og hast mot slutten.

Prosjektmedlemmene endte i stor grad med å konkludere med at de hadde nok informasjon, eller tok beslutningen litt på magesfølelsen. Dette kan ha ført til at det har blitt tatt snarveier underveis i arbeidet, og beskrives av en informant med: «...at det har vært såpass hektisk til tider har ført til at det sliter litt på kapasiteten til å tenke lure tanker. Den går jo nedover etter hvert som arbeidsmengden øker». Som Gemünden m.fl. (2018) forklarer, vil slike snarveier som tas i Perspektiv Ad-Hoc vil komme frem i lys når regnskapsmodulen avleveres.

I Perspektiv Ad-Hoc benyttes kommunikasjonen for å sikre at ekspertkunnskapene deles mellom aktørene, slik at de oppnår en felles forståelse for det arbeidet som skal gjøres (Kongsvik, 2006). Ettersom premissene ved perspektivet legger opp til en hektisk samhandlingsprosess, er det nødvendig at det som kommuniseres er entydig for å unngå forsinkelser. Dette forklarer hvorfor funnene viser til et stort preg av deling av budskap for å sikre en felles forståelse mellom aktørene på *arbeidsgruppenivå*. Vi kan derimot diskutere om valget for denne kommunikasjonsstrategien i hovedsak ble benyttet siden de er to ulike organisasjoner som måtte arbeide sammen, og ikke fordi det skulle unngås forsinkelser i arbeidet. Antakelsen bunner i at det ble tildelt en prosjektplan med retningslinjer, hvor det var konkretisert hvordan aktørene skulle snakke sammen, lytte til hverandre og snakke om hverandre. Funnene viser at enkelte mente at dette var en generell formalitet, mens andre oppfattet at dette var en konsekvens bunnet i historikken med ordkampene mellom politikerne under motstandsaksjonen.

Etter sommerferien og utover høsten var arbeidet i *arbeidsgruppene* preget av mye møtevirksomhet over det digitale verktøyet Teams, på grunn av den store geografiske avstanden. Perspektiv Ad-Hoc kan delvis forklare møtevirksomhetene til *arbeidsgruppe regnskap*, ettersom disse ble preget av en «*overdreven bruk*» av deling som strategi. Likevel hevder enkelte informanter at det var nødvendig med en slik kommunikasjonsstrategi siden de var to likeverdige organisasjoner som skulle bli til én. Fordelene med denne strategien ble svekket, ettersom det ikke lengre ga fordelene med at det ble oppnådd en felles forståelse, - men heller skapte forvirring. Dette førte ifølge funnene til at det ble gått et par ekstra runder for å dobbeltsjekke og bekrefte hva man faktisk hadde blitt enig om på forrige møte. Dette kan i motsetning til Perspektiv Ad-Hoc, ha forhindret arbeidets enkelhet og hurtighet og ført til at ting har tatt lengre tid enn strengt tatt nødvendig. Likevel ser vi samsvar med enkelte funn fra analysen og Perspektiv Ad-Hoc, ettersom enkelte informanter hevder det var en

nødvendighet med en slik kommunikasjonsstrategi siden de var to likeverdige organisasjoner som skulle bli til én.

6.3 Perspektiv 3: Perfekt

Perspektiv Perfekt beskriver det ulike teoretikere hevder å være den mest ideelle samhandlingsprosessen, hvilket gjør at dette perspektivet kjennetegnes av at alt går på skinner (Yang, 2003). En godt gjennomført planleggingsfase har lagt et godt grunnlag for den påfølgende prosjektfasen. Dette gjør at samhandlingen i Perspektiv Perfekt vektlegger alle de fem samhandlingsdimensjonene likt og i stor grad. Ettersom perspektivet preges av premisser som fremmer perfektjon, utleder dette til at regnskapsmodulen forventer å være optimalt, både visuelt- og funksjonelt.

Siden omfanget av arbeidet som skal gjøres er tatt med i beregningen når tidsrammen settes, oppfatter prosjektmedlemmene tidsrammen som overkommelig og rettferdig. En slik beregning og planlegging gjør at prosjektet ikke preges av stress eller ubehag (Huy, 2001; Lock, 2014). Ut ifra analysens sentrale funn kan ikke premissene i perspektivets tidsdimensjon forklare empirien.

Videre viser Perspektiv Perfekt at hovedmålet er tydelig, noe som gjør at prosjektmedlemmene ifølge Christensen m.fl. (2015) får en tydelig retning i sitt arbeid i prosjektfasen. I tillegg får prosjektmedlemmene myndighet til å konkretisere delmålene til milepæler og tidsfrister grunnet deres ekspertise, noe som Turner & Müller (2003) hevder skaper eierskap til prosessen. På bakgrunn av diskusjonene i Perspektiv Koalisjon og Perspektiv Ad-Hoc, ser vi at Perspektiv Perfekt ikke har dekningsgrad til å forklare måten empirien beskriver hovedmålet. Derimot kan Perspektiv Perfekt forklare delmålene. Funn fra analysen viser at prosjektmedlemmene selv utformet delmålene, og som blant annet Gustavsson og Hallin (2015) forklarer så fikk de selv bestemme hvem som skulle gjøre hva. I tillegg forklarer Turner og Müller (2003) og van Berkel m.fl. (2016) at i Perspektiv Perfekt vil dette resultere i at prosjektmedlemmene utvikler stort eierskap til prosessen, noe som vi ser igjen i funnene. Deres ekspertise var i tillegg i sentrum for når innholdet skulle konkretiseres og når tidsfristene skulle defineres. Tidsfristene i perfektperspektivet vil fungere på en sån måte at en evner å holde kontroll på, og å koordinere seg, med andre prosjekter (van Berkel m.fl., 2016; Lock, 2014; Samset, 2014). Funnene viser at tidsfristene sikret fremgang i regnskapsmodulen og fungerte som en måte å ha kontroll på andre delprosjekters fremgang.

Likevel viser funnene at perspektivet ikke har dekningsgrad til å forklare en godt gjennomført koordinering i samhandlingsprosessen i prosjektfasen. Dette kommer av at prosjektmedlemmene måtte strekke strikken langt for å nå målene, ettersom forsinkelsene satte begrensninger på deres målrealisering.

Perspektiv Perfekt definerer premisene for samhandlingdimensjonene involvering, beslutning og kommunikasjon ved at det skal være en harmonisk og strategisk balanse. Dette gjøres gjennom valgene for hvem som involveres, hvem som beslutter, og hvilke kommunikasjonsstrategier som benyttes på ulike tidspunkt (e.g. Hutton & Klein, 1999; Yang, 2003; Kongsvik, 2006; van Berkel m.fl., 2016; Hussain m.fl., 2018). Funn fra analysen viser at det er elementer av perspektivets premisser som kan forklares, men at innholdet i premisene ikke overensstemmer med beskrivelsene. Når det kom til hvem som skulle involveres så viser funnene at prosjektmedlemmene var de som ble prioritert i prosjektfasen. De ble involvert der det var hensiktsmessig, fordi de hadde ekspertkunnskaper. I motsetning til perfektperspektivet ble derimot ikke brukerne involvert, på tross av at dette løftes frem av blant annet van Berkel m.fl. (2016) som viktig for å sikre et optimalt sluttprodukt og en smertefri implementering.

Ut ifra hva som skal besluttes, beskriver perfektperspektivet at det må veksles mellom hvilken beslutningsprosess som er være mest hensiktsmessig i de ulike settingene (Hutton & Klein, 1999; Yang, 2003). Som det fremkommer i funnene fra analysen, samt drøftingen av Perspektiv Koalisjon og Perspektiv Ad-Hoc, ble det benyttet både politiske beslutningsprosesser og kunnskapsbaserte beslutningsprosesser. Likevel kan det diskuteres om perfektperspektivet har dekningsgrad for å forklare de optimale premisene i beslutningsprosessene. Dette kommer av at beslutningene innad *ekspertgruppe regnskap* og dens *tilhørende arbeidsgrupper* har prioritert å fatte faglige forankrede beslutninger, men at dette eskalerte i en «*skyllebøtte*» i media grunnet manglende hensyn til sine likestilte i Finnmark. Økningen av kunnskapsbaserte beslutningsprosesser ble benyttet for å spare tid, noe som tyder til at perspektivets idealbilde på en samhandlingsprosess ikke kan fremstilles. Dette begrunnes i at kombinasjonene ser ut til å kun være benyttet ut ifra hva som sikrer fremgang, fremfor hensiktsmessighet som sikrer en samhandlingsprosess av perfektjon.

Videre viser våre funn at de vekslet mellom kommunikasjonsstrategiene ettersom hva som ble antatt å være mest hensiktsmessig. Gjennom prosjektets kronologi fremvises først formidling

fra politisk og administrativt hold, men når prosjektet påbegynte sitt arbeid ble retningslinjene benyttet for å sikre gode dialoger. Etterhvert som presset økte endret kommunikasjonsstrategien seg fra dialoger og forhandlinger til formidling av budskap. Dette var for å få opp tempoet på arbeidet, fremfor å ta enda en runde med samtaler for å «forsikre seg om» at det var entydig enighet. Selv om perfektperspektivets beskrivelser fremlegger en kombinasjon av ulike former for kommunikasjon for å gjøre kommunikasjonsflyten i samhandlingen mer effektiv (Kongsvik, 2006; Falkheimer & Heide, 2014), vil dette ikke ha dekningsgrad til å forklare være funnene fra analysen. Dette bunner i at valg av kommunikasjonskanal har bydd på unødvendig tidsbruk på tekniske problemer og «brutale» innspill, noe som var en «... konsekvens av at ingen visste hvor de skulle begynne i tidligere steg».

6.4 Oppsummering av funn i perspektivene

For å oppsummere diskusjonen skal vi belyse perspektivenes forklaringssevne av samhandlingsprosessen som utspilte seg i arbeidet med regnskapsmodulen gjennom en skjematisk tabell. Med dette fremvises kun de sentrale empiriske funne som kan forklares av det de ulike premissene perspektivene vektlegger i samhandlingsdimensjonene.

| Sentrale empiriske funn | | | |
|-----------------------------|---|---|--|
| Dimensjoner ved samhandling | Perspektiv 1: Koalisjon | Perspektiv 2: Ad-Hoc | Perspektiv 3: Perfekt |
| Tid | | Den forsinkede oppstarten medførte at flere opplevde å ha «dårlig» tid. Dette skapte flere ad-hoc løsninger. Tidsrammen førte til at prosjektmedlemmene ble sliten. Prosjektmedlemmenes realisme førte til at krav og forventninger ble senket. | |
| Mål | De politiske koalisjonene ønsket heller å hindre sammenslåingen fremfor å jobbe sammen. | Utydelig hovedmål for sammenslåingen, men tydelig for prosjektteamet i protokollen. Protokollen ble ikke videreført og benyttet i prosjektfasen. Lovverket var i bunn, hvilket gjorde at delmålene ble tydelig utformet på vårparten. | Arbeidsgruppe regnskap fikk selv konkretisere delmålene. |

| | | | |
|---------------|--|--|--|
| | | Grunnet tidsrammen ble det vanskelig å koordinere, hvor andres forsinkelser utløste en kjedereaksjon. | |
| Involvering | Gjennom tvillingmodellen skal alle meninger kunne ytres grunnet jevn maktfordeling i koalisjonene. Brukerne fikk komme med innspill og ønsker en gang i prosjektfasen. | Prioriterte å involvere kun de som satt på ekspertkunnskaper om det fagområdet som var nødvendig for å ferdigstille regnskapsmodulen. Der kunnskapen manglet, løste de med å leie inn konsulenter fra Visma og banken. Brukerne ble ikke prioritert. | |
| Beslutning | Politisk bestemt sammenslåingsprosess. Forhandlinger i bakteppet i form av motstandsaksjonene, hvilket forhindret oppstarten til prosjektene med 1 år. Viser til dårlig planlegging både rundt oppstarten og forsinkelser med organisasjonskartet. <i>Skyllebøtten</i> i media, et forsøk på å gjenopprette maktbalansen i forhandlingene. | Ekspertene fikk tildelt ansvar og myndighet til å fatte beslutninger. Beslutningene gikk hyppig og var faglig forankret. Bekymringer til kvaliteten av beslutningene ettersom en rekke snarveier og ad-hoc løsninger ble benyttet. | Det ble benyttet en kombinasjon av ulike beslutningsprosesser. |
| Kommunikasjon | Prosjektmedlemmene har vært passive i kommunikasjonen mellom de hierarkiske nivåene og i de politiske beskjedene. | Fokus på å dele budskapet for å danne felles forståelse. Benyttet retningslinjer for å holde en høflig kommunikasjon. | Kommunikasjonen gikk både enveis og toveis. |

Tabell 3: Oppsummering av funn i perspektivene

Som vist ovenfor innehar Perspektiv Koalisjon forklaringsevne av samhandlingdimensjonene beslutning og kommunikasjon, ettersom elementer av empiriens ytre kontekst best beskrives av dette perspektivet. Perspektiv Ad-Hoc innehar forklaringsevne til alle samhandlingdimensjonene, siden prosjektets tidsramme setter videre premisser for en samhandlingsprosess preget av en rekke ad-hoc løsninger. Perspektiv Perfekt innehar derimot mindre forklaringsevne av empiriens samhandling. Dette kommer av at dimensjonene involvering, beslutning og kommunikasjon viser til ulike kombinasjoner, men at premissene i samhandlingen ikke utføres like optimalt som perspektivet vektlegger.

7 Avslutning

7.1 Konklusjon

Temaet for denne studien er samhandling, og det fenomenet vi har studert er samhandlingsprosessen i prosjektfasen. Hensikten med oppgaven er å medvirke til økt kunnskap rundt viktigheten av samhandling i form av måten det arbeides på i en prosjektfase. Med dette har vi utforsket en samhandlingsprosess i prosjektfasen gjennom fem utvalgte dimensjoner ved en samhandlingsprosess; *tid, mål, involvering, beslutning* og *kommunikasjon*. De ulike samhandlingsdimensjonene har vi forklart og operasjonalisert i vårt teoretiske rammeverk, hvor disse ble benyttet i analysen for å belyse vårt empiriske materiale. I drøftingen, som viser til en annengangsanalyse, vises de sentrale empiriske funnene tilknyttet hver av dimensjonene gjennom tre egenkomponerte perspektiv; Koalisjon, Ad-Hoc og Perfekt. Perspektivene forklarer prosjektets resultatoppgåelse gjennom hvilke forhold som kan ha hatt effekt på prosessen. Dette kommer av at perspektivene vektlegger ulike premisser ved samhandlingsdimensjonene, hvor dette utleder ulike forventninger til prosjektets resultat. På denne måten har vi benyttet perspektivenes «briller» for å fremvise dets dekningsgrad for hvorvidt de sentrale funnene beskrives. På bakgrunn av dette skal vi kunne besvare problemstillingen:

«Hvordan kan regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet forstås som et resultat av samhandlingsprosessen i prosjektfasen?»

Som fremvist i den skjematisk oppstillingen i diskusjonskapittelet har Perspektiv Ad-Hoc størst dekningsgrad og forklaringssevne for samhandlingsprosessen tilknyttet arbeidet med regnskapsmodulen i det nye økonomisystemet. De empiriske funnene forklares ved at prosjektmedlemmene har vært sterk preget av tidspress, hvilket medførte at deres tidsramme ble meget sentral for valgene som ble tatt i prosjektets hendelsesforløp. Blant informantene ble den kronologiske tiden i de fleste tilfeller oppfattet som urimelig, hvilket preget flertallet av prosjektmedlemmene, og utløste irritasjon og stress. Ut i fra hva Perspektiv Ad-Hoc utleder av forventninger til resultatet, basert på dens samhandlingsprosess, vil regnskapsmodulen anses å være uferdig ved prosjektets slutt den 31. desember 2019. Dette kommer av at det er benyttet flere ad-hoc løsninger som akkurat tilfredsstillende minstekravet, for å være sikker på at budsjett- og tidsramme overholdes. Regnskapsmodulen kan forventes å

være forsvarlig og brukbar fra 1. januar 2020, men perspektivet forklarer at det vil være behov for korrigeringer i etterkant av prosjektfasen for å forbedre produktet. Selv om vi kan konkludere med at Perspektiv Ad-Hoc har best forklaringssevne for samhandlingsprosessen, vises det også at de andre perspektivene har forklaringssevne på deler av empiriens sentrale funn. Perspektiv Perfekt vektlegger å kombinere ulike kommunikasjonsstrategier og beslutningsprosesser, hvilket også ble benyttet i empiriens samhandlingsprosess. Likevel overensstemmer ikke empiriens kombinasjon til premissene ved samhandlingsdimensjonene i Perspektiv Perfekt, da samhandlingsprosessen har utspilt seg i en annen retning som ikke kan beskrives i dette perspektivet. Ettersom det er benyttet ulike kommunikasjonsstrategier og beslutningsprosesser underveis i empiriens hendelsesforløp, kan de funnene som ikke dekkes av Perspektiv Ad-Hoc, beskrives gjennom Perspektiv Koalisjon. Dette gjør at samhandlingsprosessen for arbeidet med regnskapsmodulen kan forventes å pågå utover den fastsatte sammenslåingsdato, hvilket medfører en overlappingsperiode mellom prosjektfasen og implementeringsfasen. I denne overlappingsperioden utleder perspektiv Koalisjon til to mulige utfall som kan skje, om arbeidet med regnskapsmodulen fortsetter. Det ene utfallet kan ses som en videreutvikling av Perspektiv Ad-Hoc sine forventninger om korrigeringer og etterarbeid etter sammenslåingsdatoen. De korrigeringene som foretas, vil ifølge Perspektiv Koalisjon legge forventninger til at prosjektmedlemmene vil arbeide med å øke kvaliteten på resultatet, selv etter at prosjektet har opphørt, og at systemet er tatt i bruk. Likevel, kan det andre utfallet forvente et mislykket resultat, ettersom politiske maktrulleringer kan medføre en potensiell reversering av fylkessammenslåingen.

7.2 Styrker og begrensninger med studien

Denne studien innehar begrensninger. Vårt innsamlede datamateriale er basert på informantenes opplevelse av den sosiale konteksten de befinner seg i. Dermed vil funnene som presenteres bestå av informantenes *subjektive oppfatning* av virkeligheten. I tillegg er studien og de funnene som belyses kun fra informanter som var ansatt i til tidligere Troms fylkeskommune under prosjektfasen. Dette kommer av at vi hadde begrenset tilgang på ressurser og tid for å gjennomføre en mer omfattende studie. Vårt utvalg av informanter medfører at vi kun belyser arbeidet av regnskapsmodulen fra én side, hvilket gjør at vi ikke presenterer et helhetlig bilde av samhandlingsprosessen til *ekspertgruppe regnskap* og dens tilhørende *arbeidsgrupper* i vår besvarelse på problemstillingen.

Videre har den ene forskeren forsket i egen kontekst, hvilket har medført både begrensninger og fordeler for vår studie. Vi har måtte foreta enkelte tiltak, samt stilt oss kritisk til egen gjennomførelse av studien, både underveis i intervjuene, kategoriseringen av data, analysen og drøftingen. Av dette ble det besluttet at forskeren som forsker i egen kontekst skulle innta en passiv rolle i intervjusituasjonen, for å forhindre at denne forskeren påvirket informantenes responser. I tillegg har vi hatt tett dialog med hverandre og brukt mye tid på å reflektere over funnene for å være sikker på at vi fremstiller responsene etter informantenes subjektive oppfatning og ikke egne. Likevel har det vært en fordel for vår studie at den ene forskeren forsker i egen kontekst, ettersom det har gjort det enklere for oss å få tilgang til informasjon som vi normalt sett ikke ville fått, samt knytte relevante informanter til vår studie.

Styrken ved vår studie er at vi fikk innhentet detaljerte beskrivelser av informantene, på bakgrunn av at vi gjennomførte dybdeintervju og benyttet en semistrukturert intervjuguide. Etter datainnsamlingen ble vårt empiriske materiale nøye analysert, hvilket gjorde at vi kategoriserte datamaterialet i flere omganger. På denne måten forsikret vi oss at funnene som er presentert fremstilt korrekt. I tillegg har vi sett på de innhentede responsene mot hverandre, for å avdekke likheter og ulikheter for å sikre at vi fremstilte alle nyansene i samhandlingsprosessen. Vi kunne benytte flere ulike måter for å fremstille empiriens sentrale funn på, men vi valgte å fremstille funnene gjennom en todelt analyse. Vi var klar over at en slik fremstilling kunne fremstå omstendelig, men vårt valg bunner i at en slik analyse fremlegger et større og mer detaljert bilde av empiriens samhandlingsprosess. Dette kommer av at første analysedel får frem dybden i samhandlingsprosessen tilknyttet empiriens kronologi, mens annengangsanalysen knytter de sentrale funnene til teoretiske poenger gjennom våre tre egenkomponerte perspektiver. På bakgrunn av vårt teoretiske rammeverk, beskrivelsene av vår forskningsprosess, samt fremvisningen av gjennomførelsen av vår studie, vil det være mulig for andre å benytte lignende forskningsundersøkelse i lignende kontekster. Med dette viser vår oppgave en dagsaktuell forskningstilnærming ettersom Norge i dag er preget av en rekke sammenslåingsprosesser i offentlig sektor. Våre perspektiver vil kunne være til nytte for å beskrive samhandlingsprosesser ved senere anledninger, hvilket vil kunne avdekke om våre funn kan være gyldige i andre liknende kontekster.

7.3 Implikasjoner og forslag til videre forskning

Vår studie bidrar til forskning til samhandling i prosjektfasen. Med dette sikter vårt empiriske bidrag inn i prosjektlitteraturen, hvor blant annet Ika (2009) påpekte at flere faktorer enn prosjektledelsen har innvirkning på prosjektets resultat. Ved å studere dimensjoner ved samhandlingsprosessen i prosjektfasen, fokuserer vi på det menneskelige aspektet i form av å danne en beskrivelse av hvordan det arbeides i prosjekt. Ifølge Cooke-Davies (2002) er slik forskning ønskelig, og Aarseth m.fl. (2017) utdyper dette med å fremme at det i tillegg er ønskelig med mer utfyllende forskning på prosjekters kontekst som tar for seg dynamikken i samhandlingen. Vi bidrar derfor inn med denne type nytenkning inn til det allerede eksisterende mangfoldet i prosjektforskningen, hvor vi bidrar til å avdekke ulike spektrere og gi fylde til eksisterende teori gjennom å studere en unik form for samhandling i prosjektfasen (Cicmil og Hodgson, 2006; Ika, 2009; Sjöblom m.fl., 2013; Söderlund, 2004, referert i Gustavsson & Hallin, 2014).

Grunnet vår studies teoretiske fagområde eksisterer det tidligere forskning, samt ulik forskning som knytter samhandling og prosjekt til offentlig sektor. Likevel er den konteksten vår studie omhandler et område som er pågående og særdeles komplekst. Dette kommer av at regionreformen er en pågående nasjonal endringsprosess, hvilket gjør at vi anser det nødvendig med ytterligere forskning. Med dette anbefaler vi videre forskning på sammenslåingen av Troms og Finnmark fylkeskommune, hvor de resultatene av prosjektfasen kan etterprøves gjennom en longitudinell studie. En longitudinell studie vil kunne avdekke om samhandlingen har hatt innvirkninger på overleveringen til implementeringsfasen samt effekten av det som ble implementert 1. januar 2020. I tillegg innehar ikke vår studie noe sammenligningsgrunnlag fra de andre fylkessammenslåingenes prosjektfasen, hvilket gjør at det kan anbefales å benytte lik forskningstilnærming på å avdekke deres samhandlingsprosess. Dette vil kunne bidra til å gi økt felles kunnskap og sammenligningsgrunnlag av andre samhandlingsprosesser i prosjektfasen i regionreformen, samt andre lignende endringsprosesser i norsk offentlig sektor. På denne måten kan vårt forskningsbidrag benyttes for å utforme nye, bedre og egnede strategier for gjennomførelsen av samhandlingsprosessen i prosjektfasen (Aarseth m.fl., 2017).

Referanseliste

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A. & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071-1083.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Austin, R. D. (2001). The Effects of Time Pressure on Quality in Software Development: An Agency Model. *Information Systems Research*, 12(2), 195-207.
<https://doi.org/10.1287/isre.12.2.195.9699>
- Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S. (2016). Exploring Strategic Change (4. utg.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Berg, B. (2004). *Qualitative Research Methods: for the social sciences* (5. utg.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. New York: Routledge Classics.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4. utg.). New York: Oxford University Press.
- Bukve, O. & Kvåle, G. (2014). Eit lokalt helse- og velferdssystem under press. I O. Bukve og G. Kvåle (Red.), *Samhandling og kvalitet i helseorganisasjonar* (s.11-26). Oslo: Universitetsforlaget
- Bukve, O. & Kvåle, G. (2014). Kvalitet og samhandling i eit komplekst system. I O. Bukve og G. Kvåle (Red.), *Samhandling og kvalitet i helseorganisasjonar* (s. 186-195). Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., Roness, P. G. & Rørvik, K. A. (2015). Organisasjonsteori for offentlig sektor (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cimil, S. & Hodgson, D. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management Institute*, 37(3), 111-122.
<https://doi.org/10.1177/875697280603700311>
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Cox, A., Zagelmeyer, S. & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250-267.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00017.x>
- Dahlgren, J. & Söderlund, J. (2001). Managing inter-firm industrial projects — on pacing and matching hierarchies. *International Business Review*, 10(3), 305-322.
[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00018-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00018-X)
- Davidson, R. B., Hollenbeck, J. R., Barnes, C. M., Slesman, D. J. & Ilgen, D. R. (2012). Coordinated action in Multiteam Systems. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 808-824. <https://doi.org/10.1037/a0026682>
- Dawson, P. (2014). Reflections: On Time, Temporality, and Change in Organizations. *Journal of Change Management*, 14(3), 285-308.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2014.886870>
- DIBkunnskap AS. (2019, 25. oktober). Økonomi og regnskap har en viktig rolle i kommunesammenslåinger. Hentet fra:
<https://dib.no/kommune/kommunesammenslaing/>
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
<https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>

- Eisenhart, M. (2009). Generalization from Qualitative Inquiry. I K. Ercikan & W. Roth (Red.), *Generalizing from educational research : Beyond qualitative and quantitative polarization* (s. 51-66). New York: Routledge.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 27-48). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fincham, R. (2002). Narratives of Success and Failure in Systems Development. *British Journal of Management*, 13(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00219>
- Fog, J. (1994). *Med samtalen som utgangspunkt: Det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag AS.
- Foss, A. B. & Furuly, J. G. (2017, 3. mai). Seks ting du må vite om det nye storfylket i Nord-Norge. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/4pVqg/seks-ting-du-maa-vite-om-det-nye-storfylket-i-nord-norge>
- Gemünden, H. G., Lehner, P. & Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147-160. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.009>
- Gotvassli, K. Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Grue, J. (2019, 16. august). Diskurs. Hentet fra: <https://snl.no/diskurs>
- Gustavsson, T. K. & Hallin, A. (2015). Goal seeking and goal oriented projects – trajectories of the temporary organisation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 368-378. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2014-0027>
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag AS.
- Hansen, T. (2019, 20. mars). Fylkesting. Hentet fra: <https://snl.no/fylkesting>
- Harrison, F. & Lock, D. (2016). *Advanced project management: A Structured Approach*. New York: Taylor & Francis Ltd.
- Haugsbø, F. (2018, 1. februar). Protester mot sammenslåingen av Troms og Finnmark. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/P3o325/protesterer-mot-sammenslaaing-av-finnmark-og-troms>
- Heathfield, S., M. (2019, 29. desember). Communication in Change Management. Hentet fra: <https://www.thebalancecareers.com/communication-in-change-management-1917805>
- Hillestad, T. (2003). Lederskapets dilemma når hierarkiene faller: utfordringer og refleksjoner basert på erfaringer fra offentlig sektor. *Magma*, 6(2), 80-88. Hentet fra: <https://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43-50. Hentet fra: https://www.academia.edu/35372096/Effective_communication_brings_successful_or_ganizational_change
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Hutton, R. J. B. & Klein, G. (1999). Expert decision making. *Systems Engineering*, 2(1), 32-45. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6858\(1999\)2:1<32::AID-SYS3>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6858(1999)2:1<32::AID-SYS3>3.0.CO;2-P)
- Huy, Q. N. (2001). Time, Temporal Capability, and Planned Change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.5393897>

- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2003). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kampevoll, F. (2018, 9. August). Anklager regjeringen for å strekke regelverket for å slå sammen Troms og Finnmark. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/XwQdWE/anklager-regjeringen-for-aa-strekke-regelverket-for-aa-slaa-sammen-troms-og-finnmark>
- Karlsen, K. & Aarseth, T. (2018, 22. juni). Fullt opprør mot Mæland. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/nyheter/fullt-oppror-mot-maeland/69926898>
- Karp, T. (2010). *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Ko, D. G. (2014). The mediating role of knowledge transfer and the effects of client-consultant mutual trust on the performance of enterprise implementation projects. *Information & Management*, 51(5), 541-550. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.04.001>
- Kommunal - og moderniseringsdepartementet. (2017). Etablering av nye kommuner og fylkeskommuner: Formelle rammer og erfaringer fra tidligere sammenslåinger. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/29245efc89e440d88f0fd173b0dbc0d1/etablering-av-nye-kommuner-og-fylkeskommuner-publisering.pdf>
- Kommunenes Sentralforbund. (2016). *Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing: Sluttrapport (FoU-prosjekt: 15400)*. Hentet fra: <https://www.ks.no/contentassets/febc7d1c9c49cdb1601af38234d337/digitale-konsekvenser-av-en-kommunesammenslaing---sluttrapport.pdf>
- Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma*, 9(2), 38-43. Hentet fra: <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Kotter, J. P. (2015). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 57-67). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kristiansen, H. C. (2018, 24. september). Flertall for regionreformen - Troms og Finnmark skal slås sammen med tvang. Hentet fra: <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/flertall-for-regionreformen-troms-og-finnmark-skal-slas-sammen-med-tvang-1.1207551>
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

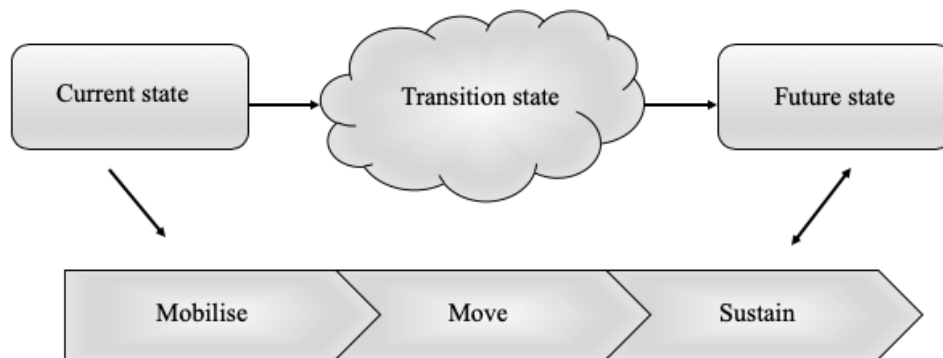
- Liguori, M. (2012). The Supermacy of the Sequence: Key Elements and Dimensions in the Process of Change. *Organization Studies*, 33(4), 507-539. <https://doi.org/10.1177/0170840612443457>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Lindkvist, L. (2008). Project organization: Exploring its adaptation properties. *International Journal of Project Management*, 26(1), 13-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.011>
- Linke, K. (2019, September). *Traditional and Agile Management Approaches*. 12th ILERA European Congress, Heinrich Heine University (HUU), Düsseldorf, Tyskland. Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/335724209_Traditional_and_Agile_Management_Approaches
- Lock, D. (2014). *The Essentials of Project Management*. (4. Utg.). New York: Taylor & Francis Ltd.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231. <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Noack, T. & Tjora, A. (2018, 21. november). Samhandling. Hentet fra: <https://snl.no/samhandling>
- Nordbø, B. (2009, 14. februar). Å være involvert i. Hentet fra: https://snl.no/være_involvert_i
- Norges Kommunerevisorforbund. (2016, 29. mars). Kommunesammenslåing: Oppmerksomhetsområder og risikoer for økonomiforvaltning. Hentet fra: <http://www.konsek.no/wp-content/uploads/2016/10/Oppmerksomhetsomr%C3%A5der-og-risikoer-ved-kommunesammensl%C3%A5ing-NKRF.pdf>
- NTB & Kosowski, A. (2018, 15. februar). Her er avtalen mellom Troms og Finnmark. Hentet fra: <https://www.ifinnmark.no/finnmark/regionreform/ost-finnmark/her-er-avtalen-mellom-troms-og-finnmark/s/5-81-684827>
- Nye Troms og Finnmark Fylkeskommune. (2019a, 5. januar). Fellesnemnda møtes i Vadsø. Hentet fra: <http://nyetffk.no/nyhetsoversikt/fellesnemnda-moettes-i-vadsoe/>
- Nye Troms og Finnmark Fylkeskommune. (2019b, 15. november). Endringer i prosjektorganisering og nye mandater. Hentet fra: <http://nyetffk.no/nyhetsoversikt/endringer-i-prosjektorganisering-og-nye-mandater/>
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal Of Management*, 11(2), 319-333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Perlow, L. A., Okhuysen, G. A., & Repenning, N. P. (2002). The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management Journal*, 45(4), 931-955. <https://doi.org/10.5465/3069323>
- Phelps, J. M., Carlquist, E. & Gillespie, A. (2017). Hva er kommunikasjon?. I J. M. Phelps, N. M. Larsen & M. Singh (Red.), *Kommunikasjon og konflikthåndtering i operativt politiarbeid: Sosialpsykologiske perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Reginiussen, A. (2019, 16. mai). Her er forslaget: Slik vil de at det nye fylket skal styres. Hentet fra: <https://www.ifinnmark.no/finnmark/troms-og-finnmark-fylkeskommune/vadso/her-er-forslaget-slik-vil-de-at-det-nye-fylket-skal-styres/s/5-81-981510>
- Regjeringen. (2016, 26. februar). Målet med regionreformen. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/regionreform/regionreform/id2477186/>
- Regjeringen. (2018). *Kommuneproposjonen 2018* (Meld. St. Prop. 128 S (2016-2017)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-128-s-20162017/id2552727/?ch=1>
- Regjeringen. (2019, 19. desember). Nye Fylker. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/regionreform/regionreform/nye-fylker/id2548426/>
- Rolstadås, A. (2020, 6. mars). Matriseorganisering. Hentet fra <https://snl.no/matriseorganisasjon>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Samset, K. (2014). I riktig retning: prosjekters mål og målstruktur. Trondheim: Ex Ante Forlag: Concept Temahefte nr. 5.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research* (2. utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Sjöblom, S., Löfgren, K. & Godenhjelm, S. (2013). Projectified Politics - Temporary Organisations in a Public Context. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 17(2), 3-12.
- Skilbrei, M. L. (2019). *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Solstad, E. (2009). Fusjoner i offentlig sektor. *Magma*, 12(7), 55-61. Hentet fra: <https://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor>
- Sproull, L. & Kiesler, S. (1991). *Connections: New ways of working in the networked organization*. Cambridge: MIT press.
- Stensaker, I. & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stortinget. (2018). *Innstilling fra kommunal - og forvaltningskomiteen om Oppgaver til nye regioner* (Inst. 119 S (2018-2019)). Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2018-2019/inns-201819-119s/?all=true>
- Svensson, E. (1984). *Forskningsmetode: Grunnbok for helsearbeidere*. Stockholm: Tano Aschehoug.
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2010). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (s. 29-53). København: Forfattere og Hans Reitzels Forlag.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tomassen, J. H., Trovåg, E. O. & Antonsen, Ø. (2018, 14. mars). Ny meningsmåling: Mæland møter stor motstand i nord. Hentet fra: <https://www.nrk.no/finnmark/stort-flertall-i-troms-og-finnmark-mot-sammenslaing-1.13959263>

- Troms og Finnmark Fylkeskommune. (2019). Nyhetsbrev fylkessammenslåing økonomi September 2019. Hentet fra: <https://docplayer.me/164954948-Nyhetsbrev-fylkessammenslaing-okonomi-september-2019.html>
- Turner, J. R. & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- van Berkel, F. J. F. W., Ferguson, J. E. & Groenewegen, P. (2016). Speedy Delivery Versus Long-term Objectives: How Time Pressure Affects Coordination Between Temporary Projects and Permanent Organizations. *Long Range Planning*, 49(6), 661-673. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.04.001>
- Viken. (2018, 22. oktober). Arbeidsutvalget for fellesnemnda. Hentet fra: <https://www.viken2020.no/moter-og-utvalg/arbeidsutvalg-for-fellesnemnda/>
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsdesign*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Yang, B. (2003). Political Factors in Decision Making and Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 5(4), 458-479. <https://doi.org/10.1177/1523422303257289>
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: Epistemological, Theoretical, and Methodological Differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325. <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. utg.). Los Angeles, California: SAGE.

Vedlegg

Vedlegg 1: Three Phases of transition



Vedlegg 1. Three Phases of transition. Fra: "Exploring Strategic Change," av J. Balogun, H. Hailey & S. Gustafsson, 2016, s. 146. Harlow: Pearson Education Limited.

Vedlegg 2: Intervjuguide

| Intervjuguide |
|---|
| Introduksjon <ul style="list-style-type: none">Hvem er du og hva er din rolle i Troms Fylkeskommune?Kan du, med egne ord, gi oss en kort generell beskrivelse av sammenslåingsprosessen du har vært med på? |
| Beskrivelse av prosjektet og styringsstrukturen <ul style="list-style-type: none">Kan du snakkes oss litt igjennom (1) hvordan den organiseringen har vært, (2) hvor du er plassert i dette og (3) hva din rolle har vært i dette herKan du beskrive hvilke sentrale roller som finnes i organiseringen, og hvorfor deres roller er viktig? |
| Tema: Toppledelsen <ul style="list-style-type: none">Kan du beskrive måten toppledelsen har kommunisert betingelsene for endringsprosessen til dere?Er toppledelsen vært delaktig under hele endringsprosessen? |
| Tema: mellomledelse // sentrale endringsagenter <ul style="list-style-type: none">Kan du beskrive hvem som besitter nøkkelrollene i denne endringsprosessen? |
| Tema: kommunikasjon <ul style="list-style-type: none">Kan du beskrive hvordan det kommuniseres mellom både de ulike nivåene, og innad prosjektgruppen, for denne endringsprosessen?Har dere noen spesifikke uformelle kjøreregler for hvordan kommunikasjonen foregår på ditt nivå og til nivåene over? |
| Tema: Beslutningsprosesser <ul style="list-style-type: none">Kan du beskrive hvordan beslutningsprosesser foregår i denne sammenslåingsprosessen, og påvirker dette deres prosjekt?Hvordan prosedyrer fører dere for å fatte vedtak? Er det forskjellig her på hvilke «type» beslutning som tas og hvilke prosedyrer den har?Er det felles enighet om beslutningene som blir tatt, eller hvordan er denne prosessen internt og oppover i hierarkiet?Fattes beslutninger på bakgrunn av innspill fra medarbeidere, er alle beslutninger fattet ovenfra eller er det en forhandlingsprosess? Hvem eventuelt er det som jobber frem beslutningene? |
| Tema: Mål <ul style="list-style-type: none">Kan du beskrive målene som er satt for prosessen og hvordan dere har arbeidet med dem?Kan du beskrive eventuelle konsekvenser dere står ovenfor dersom ikke måloppnåelsen opprettholdes?Hvordan mål jobber dere med nå frem til 01.01.2020, og er disse ansett som oppnåelig i forhold til hva som er i vente etter nyåret? |
| Tema: Involvering <ul style="list-style-type: none">Kan du beskrive i hvilken grad, og på hvilken måte, dere i prosjektteamet blir invitert til å ta del i avgjørelser og handling?Har mottakerne i den nye fylkeskommunen også vært involvert i denne prosessen? |
| Oppsummering <ul style="list-style-type: none">Hvordan vil du vurdere den totale utførelsen dere har hatt på oppdraget? Er du fornøyd eller ikke fornøyd med produktet – og hvorfor?Er det mye på agendaen før sammenslåingen som ikke er ferdig utviklet?Hvordan vil du vurdere sluttresultatet dere nå (nesten) har utviklet og hvor hvordan vurderer du det opp mot forventningene som er satt?Er det andre ting du mener har vært viktig i prosessen her? |

Vedlegg 2. Intervjuguide.

