

Masteroppgave

Deltakelse, deltidsarbeid og motstand i en endringsprosess

- en case-studie

Fører deltakelse til redusert form for motstand? og vil deltidsarbeid påvirke deltakelsen negativt?

Av

Maren Christine B. Jensen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som en del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder: Dag Ingvar Jacobsen

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap,

Universitetet i Agder, Kristiansand 01.06.2010

Institutt for økonomi

*”participation is not something
that organizations either have or
do not have -it comes in many forms
and- can be brought about in many
ways” - Lawler (sitert i Anderson et.al,
2001 s. 355).*

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av Maren Christine B. Jensen, som studerer ved Universitetet i Agder avdeling Kristiansand.

Dette er min avsluttende oppgave innenfor økonomi og administrasjonsstudiet, retning internasjonal ledelse og strategi. Oppgaven ble skrevet i 4.semester av masterprogrammet, våren 2010 og teller 30 studiepoeng.

I den forbindelse har jeg valgt NKS Olaviken alderspsykiatriske sykehus, som min samarbeidspartner, hvor temaet har vært: deltakelse og motstand i en endingsprosess.

I forbindelse med oppgaven vil jeg gi en stor takk til veileder Dag Ingvar Jacobsen (dr. philos og professor ved Universitetet i Agder, Kristiansand) for god hjelp, støtte og ikke minst gode råd gjennom hele prosessen. TAKK!

Vil også takke medarbeiderne og ledelsen ved Olaviken alderspsykiatriske sykehus, som har stilt opp og gjort det mulig for meg å gjennomføre spørreundersøkelsen. Vil også rette en takk til både min mor Torill Brurås og kjæresten min Dan Fredrik Refvik samt venner og familie for omtanke og støtte. Uten dere ville oppgaven vært tung og vanskelig å gjennomføre.

Kristiansand, 1. Juni 2010

Maren Christine B. Jensen

Sammendrag

Masteroppgaven, med tema deltakelse og motstand i en endringsprosess for ansatte i Olaviken alderspsykiatriske sykehus, er en kvantitativ undersøkelse.

Endring er noe som angår oss daglig og blir stadig omtalt, både blant enkelt individ, organisasjon og samfunn. Det er ikke helt uventet at har man først en endring kan man også møte motstand i flere former og fasonger. For å kunne minske motstanden i en endringsprosess kan det avhenge av hvor stort omfang det er snakk om og om de ansatte er delaktige eller ikke. Vi vet også at innenfor helse- og omsorgssektoren er det vanlig med ulike ansettelsesforhold, det vil derfor være interessant å fokusere på dette i forhold til hvor mye den ansatte velger å delta, samt uttrykke motstand eller ikke.

Studiens empiri er å kartlegge i hvor stor grad endringen i forbindelse med flytting av arbeidsplasser har påvirket de ansatte og hvordan de har opplevd dette. Gjennom en spørreundersøkelse har de ansatte uttrykt sine antakelser og gitt sin forståelse omkring motstand, deltakelse og omfang i endringsprosessen. Det er tydelig at deltakelse ikke vil ha noe å si i hvor stor grad man velger å uttrykke motstand eller ikke. Derimot viser deltakelse å ha en sammenheng med utdannelse, hvor lenge man har vært ansatt og hvor stort omfang av endringen det er snakk om. Omfang viser seg også å ha en innvirkning på hvilken type motstand de ansatte velger å formidle. Heller ikke her viser det noen sammenheng hvorvidt man har en høy eller lav stillingsbrøk i forhold til verken å delta mer eller uttrykke noe form for motstand. For øvrig viser ikke andre faktorer å være noe av betydning for verken deltakelse eller motstand.

Både i faglitteraturen og tidlige undersøkelser vises tydelige uenigheter på hvorvidt deltakelse har betydning for motstand eller ikke.

Hovedkonklusjonen i denne oppgaven vil være at deltakelse vil ha liten, eller ingen effekt på motstand, det vil heller ikke ha noe betydning på om stillingsbrøken er på 13 eller 100 prosent i henhold til å være mer delaktig eller uttrykke mer eller mindre motstand.

Innhold

Forord.....	III
Sammendrag.....	IV
Innhold	V
Liste over tabeller.....	VI
Liste over figurer	VII
Innledning	1
Bakgrunn	1
Problemstilling og avgrensning.....	2
Kapittel 1: Teori	4
Del A: Motstand.....	4
1.1 Motstand mot endring	4
1.1.2 Ulike former for motstand	6
1.1.3 Exit og voice	8
1.1.4 Ulike faser.....	10
1.1.5 Tre nivåer av motstand	11
1.1.6 Årsaker til motstand.....	12
1.1.7 Dempe motstand	13
Del B: Deltakelse.....	16
2.1 Deltakelse i endringsprosesser	16
3.1 Sammenhengen mellom deltakelse og motstand	22
Del C: Ansettelsesforholdet	24
4.1 Deltid - og heltidsarbeid.....	24
5.1 Sammenhengen mellom ansettelsesforhold og deltakelse.....	26
6.1 Sammenheng mellom ansettelsesforhold og motstand	29
Kapittel 2: Metode.....	31
2.1 Operasjonalisering	31
2.2 Organisasjonen.....	36
2.2.1 NKS Olaviken alderspsykiatriske sykehus AS	36
2.2.2 Endringen.....	37
2.3 Kvantitativ metode.....	38
2.3.1 Valg av enheter	39
2.3.2 Datainnsamling	39
2.3.3 Feilkilder.....	41
Kapittel 3: Analyse	42
3.1 Oversikt og gjennomgang av variablene i analysen	42
3.1.1 Motstand- ”exit”	42
3.1.2 Motstand- ”voice”	46
3.1.3 Deltakelse	50
3.1.4 Ansettelsesforholdet	54
3.1.5 Kontrollvariabler.....	56
3.2 Analyse og testing av hypotesene.....	64
3.2.1 Analyse oppsummering	70
Drøfting	71
Referanser	83
Vedlegg 1: Spørreskjema	88
Vedlegg 2: Ansatte i Olaviken	91

Liste over tabeller

Tabell 1: Fortsetter i Olaviken eller slutte	43
Tabell 2: Søkt overflytting/ny stilling.....	44
Tabell 3: Korrelasjonsanalyse: exit.....	45
Tabell 4: Rotert faktormatrise: exit.....	46
Tabell 5: Uttrykt skepsis til flytting av arbeidsplasser.....	47
Tabell 6: Korrelasjonsanalyse: voice	48
Tabell 7: Rotert faktormatrise: voice	49
Tabell 8: Deltakelse	50
Tabell 9: Korrelasjonsanalyse: deltakelse.....	52
Tabell 10: Rotert faktormatrise: deltakelse.....	53
Tabell 11: Stillingsbrøken.....	54
Tabell 12: Arbeidsordninger	55
Tabell 13: Konsekvensene av å flytte arbeidsplasser	56
Tabell 14: Korrelasjonsanalyse: omfang av endringen.....	57
Tabell 15: Rotert faktormatrise: omfang.....	59
Tabell 16: Alder	60
Tabell 17: Utdannelse	60
Tabell 18: Ansiennitet.....	61
Tabell 19: Korrelasjonsanalyse: exit, voice, deltakelse og omfang.....	62
Tabell 20: regresjonsanalyse: exit.....	64
Tabell 21: regresjonsanalyse: voice	65
Tabell 22: regresjonsanalyse: deltakelse.....	66
Tabell 23: Illustrasjon av en lineær- og ikke-lineær samvariasjon mellom exit og deltakelse.....	67
Tabell 24: Illustrasjon av en lineær- og ikke-lineær samvariasjon mellom voice og deltakelse.....	68

Liste over figurer

Figur 1: Problemstillingen fremstilt i en modell.....	2
Figur 2: Empirisk modell.....	31
Figur 3: Empirisk funn.....	70

Innledning

Bakgrunn

Temaet for min oppgave er: *"deltakelse og motstand i en endringsprosess"*. Selv er jeg opptatt av emnet, da dagens samfunn på mange måter er preget av endringer på forskjellige nivåer. Det er heller ikke helt uventet at har man først en endring vil man kunne møte motstand. Selv har jeg sett at motstand mot endring har fått lite oppmerksomhet i lærebøkene. Dette virker noe underlig da motstand er noe som antas å være en iboende forsvarsmekanisme hos oss mennesker (Pederit, 2000).

På et eller annet tidspunkt vil organisasjoner bli berørt av endringer. Endringene kan komme både i liten og stor grad, noe som kan illustreres innenfor offentlig sektor (Jacobsen, 2004). Det kan derfor være interessant å se hvilke effekter en eventuell endring kan medføre i en organisasjon bestående av grupper og individer. Det vanlige ved en endring er at organisasjonen møter motstand i en eller annen form på et eller annet tidspunkt (Kotter & Schlesinger, 1979). Når en organisasjon, som Olaviken alderspsykiatriske sykehus (som har vært en privat aktør i det offentlige i lang tid) skal foreta en endring, som innebærer nytt arbeidssted, vil det være naturlig å anta at ikke alle ansatte vil være like positive til endringen.

For å kunne redusere motstand er det delte meninger om hva som er det beste tiltaket. Noen kan si seg enig i at kommunikasjon og deltakelse er viktig for å kunne få en bedre forståelse til hvorfor endringen er nødvendig og samtidig uttrykke mindre motstand. Det interessante her kan være å spørre seg selv om deltakelse er en faktor som er med å påvirke motstanden? Er det slik at ved høy deltakelse vil man uttrykke redusert form for motstand? Når det er sagt er ikke muligheten lik for alle når det kommer til deltakelse. Kan det da være andre forhold som spiller inn? Vil det ha noe betydning for hvordan man jobber og hvilket ansettelsesforhold man har? Vil det si at dersom man jobber deltid vil man uttrykke mindre motstand enn de som jobber heltid? Eller vil det rett og slett ikke ha noen betydning?

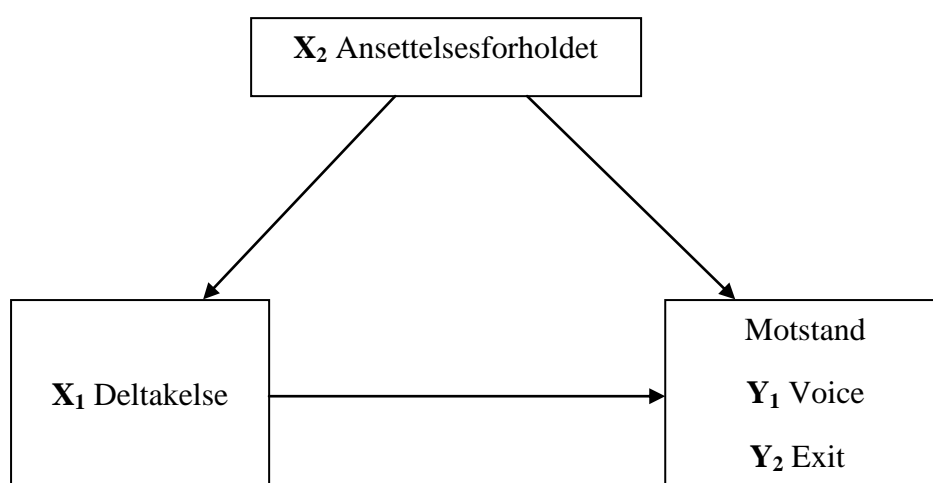
Empirisk mangler det kvantitativ studie på å kunne svare på slike sammenhenger. Jeg har derfor kommet fram til noen hypoteser for å teste om dette kan antas å være i tråd med virkeligheten.

For at endringer skal kunne tre i kraft antas organisasjonen å være avhengig av å få støtte fra de ansatte, er innstilt på å endre og tilpasse seg den nye situasjonen, samt nye arbeidsmetoder det medfører. Som følge av nytt arbeidssted kan konsekvensene innebære vanskeligheter med å gå over i den nye fasen om ikke de ansatte endrer både holdning og adferd, samt være villig til å lære nye ting.

Problemstilling og avgrensning

Temaet for oppgaven er som nevnt tidligere; *"deltakelse og motstand i en endringsprosess"*. I min undersøkelse har jeg valgt å undersøke både deltidsansatte og heltidsansatte ved Olaviken alderspsykiatriske sykehus.

Problemstillingen min er todelt, hvor første del lyder som følgende: *"fører deltakelse til redusert form for motstand?"* og *"vil deltidsarbeid påvirke deltakelsen negativt?"*



Figur 1: Problemstillingen fremstilt i en modell

Denne modellen fremstiller hvordan sammenhengen mellom deltakelse og motstand kan være, hvordan deltakelse kan påvirke motstanden i en endringsprosess. Videre

illustrerer den ansettelsesforholdet i organisasjonen, og om det er nærliggende å tro at det vil ha noe å si for både deltakelsen og motstanden? Sistnevnte forhold har blitt lite forsket på, det vil derfor være en del antakelser og spekulasjoner, og rett og slett sunn fornuft rundt dette temaet. Det vil være spennende å se om det kan være en sammenheng eller ikke ut i fra den empiriske undersøkelsen som vil bli utført senere i oppgaven.

Ansettelsesforholdet er kun én av mange faktorer som antas å påvirke deltakelsen og motstanden i en endringsprosess. På bakgrunn av dette kan det være naturlig å ta for seg en organisasjon innenfor helsesektoren, da det er vanlig å ha en mer variert stillingsbrøk. Noen jobber heltid, mens flesteparten jobber deltid. Dette er noe som kommer tydelig frem også i Olaviken, hvor 91 personer er deltidsansatte og 53 er heltidsansatte.

Videre antas organisasjonen å skille seg ut da de nå står ovenfor større og mer markante endringer enn tidligere, og ikke bare de typiske små endringene som stort sett oppstår i organisasjonen på daglig basis.

Det kan tenkes at desto lavere stillingsbrøken er, desto mindre deltar de ansatte i organisasjonens avgjørelser om eventuelle endringer. Videre kan en annen antakelse være at det å delta i en endringsprosess vil kunne ha en sammenheng med motstanden som oppstår i organisasjonen. Dette mener jeg er et aktuelt og interessant tema for videre forskning.

Det som gjør denne undersøkelsen interessant er at den antas å være relevant for andre organisasjoner som opplever å ha en stillingsbrøk i alle ”former og fasonger” når en eventuell endring skal gjennomføres.

Teorien er delt inn i tre deler: motstand, deltakelse og ansettelsesforholdet, hvor hvert element vil bli definert og utdypet i teorien. Samtidig vil det bli gitt en forklaring på hvordan sammenhengen antas å være. Hoveddelen i teorien vil være deltakelse og motstand i en endringsprosess, og hva det vil si med deltakelse i organisasjonen. Videre vil jeg belyse ansettelsesforholdet og hvordan dette kan påvirke deltakelsen. Jeg er klar over at deltakelse er en av mange faktorer som kan være med på å påvirke motstanden. Det samme gjelder for ansettelsesforholdet og dens påvirkning på deltakelsen.

Kapittel 1: Teori

Del A: Motstand

1. 1 Motstand mot endring

Endring og motstand er noe som henger nøye sammen, men det er ikke dermed sagt at hvis man har en endring så har man også motstand. Det er per dags dato mange definisjoner til hva motstand mot endring er. Det er ikke slik at en definisjon er mer riktig enn en annen. Årsakene til motstand kan være mange og komplekse. Man kan tenke seg at det er like mange årsaker som det finnes individer.

Motstandsbegreper er å finne i flere fagkretser. Det er viktig å ha forskjellige innfallsvinkler for å kunne forstå selve motstanden.

Selve motstandsbegrepet ble oppdaget av den kjente analytikerens Sigmund Freud allerede så tidlig som i 1892 i *Freud's Psychoanalytic Procedure*. I psykoanalytisk teori defineres motstand som; *“alle ubevisste og bevisste impulser, emosjoner, aktiviteter og motiver hos pasienten som motarbeider progresjonen i terapien”* (Killingmo, 1971, s 130). Med det menes at det eksisterer både en ubevisst og bevisst kraft som kan resultere i at man motsetter seg endring. Hvis en person utsettes for, eller kommer under press, da særlig i terapisisituasjon, vil det være naturlig at motstanden aktiviseres som et psykologisk forsvar. Tidligere ble motstand opprinnelig sett på som noe negativt og et fenomen som måtte overvinnnes, men i senere tid har fokuset vært å kunne forstå det som en naturlig og ubevisst reaksjon, som må bemerkes, bevisstgjøres og behandles. En slik prosess kan både være til hjelp for personen det gjelder og samtidig gi økt innsikt i en eventuell endring (Killingmo, 1971).

Også andre forskere har i senere tid kommet frem til ulike definisjoner på hva motstand eller ”resistance” er. En av de tidligste forskerne, etter Freud, som tok for seg å definere motstand, eller ”resistance”, var Alvin Zander (1950). Hans definisjon

lød følgende: "*behavior which is intended to protect an individual from the effects of real or imagined change*" (sitert i Dent & Goldberg, 1999, s. 34)

Zaltman & Duncan (1977) definerte "resistance" slik: "*any conduct that serves to maintain the status quo in the face of pressure to alter the status quo*" (sitert i Waddell & Signh, 2004, s 72).

Andre teoretikere som Folger & Skarlicki (1999) hadde følgende definisjon: "*employee behavior that seeks to challenge, disrupt, or invert prevailing assumptions, discourses, and power relations*" (sitert i Ahmed, Zbib, Arokiasamy, Ramayah & Chiun, 2006, s. 5).

En annen innfallsvinkel er i gruppedynamisk teori som ofte vil bestå av en gruppe forbeholdt to eller flere personer som deltar i et felles prosjekt. Det kan være enten å delta i gruppeterapi, lede en organisasjon eller løse en felles oppgave. I følge den kjente teoretikeren Wilfred Bion (1897- 1979), en britisk psykoanalytiker, ble det hevdet at grupper kan både bidra til å fungere som et konstruktivt arbeidsfellesskap, men samtidig kan en gruppe være dysfunksjonell som kan resultere i sabotasje av eget prosjekt. Noe som betyr at enten en eller flere medlemmer i gruppen kan forstyrre eller ødelegge en konstruktiv prosess i gruppen.

Ut i fra gruppedynamisk forståelse kan en slik hendelse finne sted hvis verken gruppen eller gruppens leder ikke oppdager og håndterer problemet. Grunnen til at en gruppe velger å reagere med motstand mot konstruktive prosesser kan være at gruppen velger ubevisst å støtte opp for å beholde roen, da dette kan oppfattes som trygt og stabilt. Dette vil være noe som er på tvers av gruppens bevisste og rasjonell overbevisning om at behovet for endring og utvikling ikke nødvendigvis trenger å finne sted. Når det gjelder gruppeprosessen i en dysfunksjonell gruppe kan den bli håndtert ved at den først blir identifisert, påpekt og deretter gjøre rede for (Pines, 2000).

Ut i fra forskjellige innfallsvinkler, både fra ulike fagkretser og rene definisjoner på hva motstand er, er det viktig å vite at motstand mot endring kan også antas ut i fra endringens omfang. Jo mer radikal og omfattende en endring er, antas det ofte at motstanden vil bli større (Jacobsen, 2004). I teorien finnes det forskjellige måter å uttrykke motstand på, som vil bli beskrevet mer i detalj.

1.1.2 Ulike former for motstand

I teorien viser det seg at ved en endring, enten den er mislykket eller vellykket, er det mye som tyder på at den på et eller annet tidspunkt vil kunne møte motstand. Motstanden kan ha flere uttrykksformer og er ikke alltid like lett å observere. Når man snakker om motstandsbegrepet kan det være interessant å se på kollektive vurderinger, dette fordi en kollektiv gruppe antas å yte en sterkere form for motstand enn enkeltpersoner. En slik motstand kan vise seg som åpen, da gjennom argumentasjoner og forhandlinger, men kan også oppstå i mer usynlige former som skjult (Hennestad & Revang, 2006).

Åpen motstand

Ved en åpen form for motstand antas den å være mer bevisst enn ubevisst, men bakgrunnen og begrunnelsen kan både være rasjonell og irrasjonell. Det viser seg at åpen form for motstand kan være relatert til mellomledere og tillitsvalgte, dette fordi de noen ganger står ovenfor et ansvar om å uttale seg på vegne av de ansatte og kan fungere som et talerør da de blir mer eller mindre bedt om å uttale seg.

I en endringsprosess er det ikke alltid slik at motstand sees på som noe negativt, på ett eller annet tidspunkt kan motstand omkring et tema være etterspurt og ønskelig. Videre kan det hende at avgjørelser som har blitt tatt i senere tid, verken har tatt hensyn til eller lyttet til motstanden som har oppstått. Grunnen til dette kan ha sitt utgangspunkt i at personene som har blitt spurt følger lojalt opp og bøyer seg for endringen, og at den legitime og åpne motstanden antas å forsvinne. Eller det kan hende at åpen motstand fortsetter, eller går mer over i skjult motstand, altså en bevisst skjult motstand med forskjellige formuleringer (Hollander & Einwohner, 2004).

Skjult motstand

Skjult motstand kan enten være bevisst eller ubevisst. Ved ubevisst motstand kan det tenkes at motstanden ikke er rasjonell. Det kan være mange grunner til at motstanden er skjult. I verste tilfelle kan det faktisk være slik at ledelsen rett og slett har nulltoleranse for åpen motstand, og resultatet kan være at motstanden ikke synes på overflaten (Hollander & Einwohner, 2004). Eksempler er blant annet å finne hos Hennestad og Revang (2006) hvor de har definert noen punkter som omhandler skjult motstand der ledelsespersoner er aktivt involvert:

Abdisering – de vedtakene som kommer fra høyere hold i organisasjonen blir verken fulgt opp eller drevet fram fra ledere og tillitsvalgte. Dette er et typisk eksempel på passiv motstand og ringvirkningene kan blant annet være stor usikkerhet også lenger nede i organisasjonen.

Maktlekkasje – det eksisterer ikke klare linjer, og hvem som skal ta avgjørelsene kommer ikke tydelig nok fram. Dette resulterer i klager oppover til toppledelsen, om at det er misnøye med mellomledelsen. Hvis da toppledelsen velger å gripe direkte inn i stedet for å gå gjennom mellomleder, vil dette antas å føre til uklar maktstruktur samt en svekket gjennomføringsevne.

Dobbeltkommunikasjon – endring er noe som omtales ofte, men det fører sjeldent til handling. Er dette noe som forekommer på ledernivå kan det resultere i at folk nedover i organisasjonen mister sin tiltro til ledelsens vilje og evne til å få ting gjennomført. Hvis det derimot skjer på et lavere nivå i organisasjonen kan det ha en tendens til at ting vil fortsette som før og ofte uten at kritiske spørsmål blir stilt.

Lip- service – er en form for dobbeltkommunikasjon hvor folk ”jatter med” og sier seg enig i det som blir sagt. I dette tilfellet har man en tendens til å gi uttrykk for at man er enig, mens man egentlig velger å gjøre det motsatte, som ofte er å fortsette som før.

Networking – for å få støtte til endring og samtidig kunne utvikle seg faglig er det viktig at ledere skaffer seg nettverk. Når det er snakk om motstand oppstår det både uformelle og skjulte nettverk som har en tendens til å spre både motstridene – og alternativ informasjon.

”Prøvd – før” argumentet – slik motstand oppstår/ er å se hos erfarne medarbeidere som har vært lenge i organisasjonen hvor uformelle maktposisjoner ikke er uvanlig. Denne kategorien kan i utgangspunktet også forekomme under åpen motstand, da man gang på gang argumenterer. For at man skal kunne se på det som enten en åpen eller skjult motstand avhenger av hvilken form det oppstår, hvor det forekommer og hyppigheten av argumentene.

Symptomorientering – dette kan ha en klar linje til argumentet ovenfor, da det gir en form av sakelighet, mens det egentlig er en argumentasjon som går på at ingenting kan endres så lenge alt er som det er.

Når det er sagt finnes det ulike former og måter å håndtere motstanden på. I teorien fokuseres det på to former: *exit* og *voice*

1.1.3 Exit og voice

Motstand kan ha flere ansikter og i følge Hirschman (1970) finnes det hovedsakelig to former for aktiv respons: *exit* og *voice*. Disse fungerer som to ”motpoler” og tydeliggjør forskjellene (Graham & Keeley, 1992). Det finnes også en tredje respons, *loyalty*, som viser seg å være en påvirkende variabel til *voice* og *exit*. Ved misnøye menes *loyalty* at man velger først å være delaktig (*voice*) før man tyr til det drastiske valget å forlate organisasjonen (*exit*). Dette er en variabel som er viktig å ta med da den påvirker deltakelsen (Dowding & Johan, 1996).

Jacobsen (2004) mener at de følelsesmessige komponentene er en viktig del som oppstår i organisasjonen. Dette kan også påvirke hvordan man velger å delta i organisasjonen når det oppstår en eventuell endring. Hvis en person har negative holdninger kan dette føre til at personen velger å forlate (*exit*) organisasjonen. Derimot, hvis holdningene er positive og personen føler seg klar for en endring, kan sannsynligheten for å bruke aktiv deltakelse som *voice* være til stede. Altså desto sterkere grad av affective, continuance og normativ forpliktelser en ansatt har, desto mindre ønske om å slutte og/eller forlate (*exit*) organisasjonen.

I følge Hirschman (1970) mente han at exit vil være når en personen velger å trekke seg ut av organisasjonen, da muligheten til en eventuell forbedring er lite mulig eller ikke til stede. Todor (1980) hadde en annen forklaring på hva exit innebar, nemlig at personen søker om overflytting til en annen avdeling i organisasjonen, da mistrivsel i sin nåværende jobb er et faktum (sitert i Farrell, 1983).

Videre mener Hirschman (1970) at i stedet for å forlate organisasjonen kan man prøve å bedre situasjonen enten via samtaler, handlinger eller protester, også kalt *voice* (Farrell, 1983). Hirschman (1970) definerte *voice* slik: "*any attempt at all to change rather than to escape from an objectionable state of affairs*". For å registrere misnøyen kan den uttrykkes i forskjellige former. Eksempel på dette kan være i form av formell legitim mekanisme som forhåpentligvis kan resultere i å endre organisasjonen (Melyers & Gangster, 1988).

I 1986 studerte Spenser forholdet mellom en mengde formelle høylytte uenigheter (*voice*) og andelen for turnover (*exit*) blant sykepleiere som var registrert i organisasjonen på kort tid. Resultatet viste seg at ved høyere bruk av *voice* mekanismer blant de ansatte, desto lavere turnover (*exit*). Det ble også registrert at antall *voice* mekanismer ville ha en positiv korrelasjon med forventet problemløsning og erkjennelsen av effekten ved å bruke *voice*. Det kan også bli brukt gjennom makt (autoritet) for å oppnå endringer eller det kan brukes i form av en politisk handling; hvor enten makten er redusert eller at formell *voice* er ineffektiv (Melyers & Gangster, 1988).

Den affective forpliktelsen antas å være den som gjenspeiler seg i *voice*, grunnen til dette er at den ansatte føler seg mer knyttet til organisasjonen. En person som velger å uttrykke seg i form av *voice*, antas å ha en tilknytning til organisasjonen og velger å være lojal. Det kan også hende at noen ikke har like sterk tilknytning og kan derfor opptre apatisk, hvor man verken støtter eller gjør direkte motstand mot endringen. Blir misnøyen for stor kan en slik person velge en motstandsform i form av *exit* (Jacobsen, 2000).

I psykoanalytisk teori, hvor motstand defineres som et psykologisk fenomen, en ubevisst kraft som motsetter seg endring (Killingmo, 1971). Altså utgangspunkt er at motstand er et ubevisst fenomen. Både i organisasjoner og grupper kan motstand oppstå på individplan som ubevisst, eller på gruppe/organisasjonsplan som uerkjent.

Dette kan forekomme både blant ledelsen og for den som utøver motstand, noe som ofte dreier seg om passiv motstandsform, hvor det skjer en slags fornektelse på at noen har utøvd motstand. Det kan derfor ta lang tid før noen erkjenner selve motstanden. Eksempler på dette kan være alt fra å utelukke beskjeder til å ikke overholde tidsfrister (Hollander & Einwohner, 2004).

Videre er det viktig å påpeke at ikke all motstand har like stor kraft, og det er et kjennetegn at motstand flytter seg fra faser til faser¹, dette har Dag Ingvar Jacobsen (2004) klart å få frem i sin bok: ”Organisasjonsendringer og endringsledelse”.

1.1.4 Ulike faser

Det finnes fire ulike faser i motstand mot endring som Jacobsen(2004) har presisert:

Den første fasen, *apati og likegyldighet*, representerer en relativ vanlig og mild form for motstand. Når en endring kommer plutselig og uventet fra ledelsen og en venter seg rask endring, er fase 1 en vanlig motstandsform (Jacobsen, 2004).

Motstanden vil bli mer uttrykt i fase 2, *passiv motstand*. Da begynner individene å ilegge seg kritiske meninger til hvorfor en ikke bør foreta en endring. Organisasjonen kan også oppleve at individene truer meg oppsigelse, eller exit (Jacobsen, 2004).

I fase 3, som er *aktiv motstand*, vil individene markere seg tydelig og verbalt til endringsforsøket. Organisasjonen kan gjerne oppleve at individene truer med å gå til media, slik som tv og radio. Individene kan også utføre ”gå-sakte-aksjon”, hvor arbeidstempoet blir redusert (Jacobsen, 2004 s. 157).

Aggressiv motstand, som er siste fase, er en aktiv motstand mot endring. Argumenter som man forsøker å bruke for å få til en endring, kan bli undergravd av sterke motstandere. Det er ikke lenger nok for dem å være i dialog med de som utfører

¹ <http://www.selvsagt-kvinner.no/c41523/artikkel/vis.html?tid=41647>

endringen. Det kan blant annet oppstå sabotasje som: direkte ødeleggelse og terrorisme for å kunne unngå at en endring forekommer (Jacobsen, 2004 s. 157-158).

1.1.5 Tre nivåer av motstand

Til slutt kan motstand mot endring ha ulike utgangspunkt. Torodd Strand, professor i administrasjon og organisasjonsvitenskap, mener at motstand mot endring kan ha tre ulike utgangspunkt:

1. *Den analytiske motstanden* – hvor de som ikke er i maktposisjonen tolker situasjonen annerledes enn de som sitter ved makten og faktisk vedtar endringene. Dette fordi alternative løsninger blir belyst og konkrete løsninger foreslått.
2. *Interessemotsetninger mellom grupper i organisasjonen* - ved en endring vet stort sett alle de som blir rammet at konsekvensene kan være at man blir personlig rammet, da i form av fordeling av ressurser og andre fordeler.
3. *Følelsesmessige reaksjoner* - de tiltakene som blir foreslått ved en eventuell endring kan skape utrygghet, uroligheter omkring identiteten man har, samt endring i symboler og relasjoner.

Både i den analytiske motstanden og i interessemotsetninger mellom grupper, har de ansatte en egen evne og vilje til å kunne løse problemer. Dette er noe ledelsen bør sette pris på og å gi tilbakemeldinger på at slik form for motstand er akseptabel og ønskelig. Derimot hvis den ansatte reagerer med taushet og passivitet, bør ikke ledelsen tolke dette som om de ansatte er enige i foreslåtte tiltak, men heller som et tegn på at den ansatte er i villrede og har mistet kontroll over situasjonen eller anser tiltakene som uopnåelige.

For å kunne redusere usikkerheten er det viktig å gi en bedre forståelse til hva situasjonen innebærer og samtidig kartlegge nye muligheter for medarbeiderne. Når den nye situasjonen har blitt forstått kan det åpne for nye muligheter om innspill, opplevelsen av å bli hørt samt å få tilbakemeldinger om kunnskapen de ansatte representerer er brukbar eller ikke (Mikkelsen, 2004). Når det er sagt finnes det også

en del årsaker til motstanden. Disse er også viktig å belyse da det gir en forklaring på hvorfor motstand oppstår. Til slutt vil jeg ta for meg faktorer som går på hvordan man kan dempe motstanden.

1.1.6 Årsaker til motstand

Et av de viktigste begrepene som kan si noe om hvorfor folk motsier seg endring av større skala er begrepet: "readiness for change". I følge Eby, Adams, Russel og Gaby (2000) sier dette begrepet noe om hva de ansatte mener om behovet og muligheten for selve endringen. I følge McDonald og Siegal (1993) mener de at individets oppførsel til en endring kan bli påvirket av moralen, produktiviteten og det man eventuelt ville ha fått igjen for en endring. Det er viktig å vite når en person føler seg klar for en endring, dette for å kunne forstå selve endringsprosessen. Når man gjennomgår selve endringen kan det oppstå en grad av usikkerhet, tvetydighet i form av rollefordeling og ansvar, det kan med andre ord oppstå: "*informasjon overload*". De ansatte antas å gjøre seg opp en mening om hver enkelt prosess, er det da for mange "baller i luften" kan dette medføre at det oppstår problemer med å mestre hver enkelt endring. Dette kan for mange føre til kaos, da det er for mye som skjer på en gang. Med tanke på alle inntrykk de sitter igjen med, vil de ansatte vurdere hvor vidt organisasjonen er klar for endring eller ikke (Eby et. al, 2000).

Årsaken til motstand kan være mange, men en av de to mest sentrale er i følge Jacobsen (2004) *usikkerhet og ulike interesser*. Grunnen til dette kan være at man ikke enser eller ser årsaken til hvorfor man skal endre seg.

Videre mener Jacobsen (2004) at for å kunne forstå hvorfor det oppstår motstand er det viktig å belyse at i en organisasjon vil det både være enkeltindivider og grupper. Det er vanskelig å si at et enkelt forhold i organisasjonen har en riktig beskrivelse, dette fordi få forhold kan beskrives som objektive. Det er lett å observere menneskene og maskinene, men det er vanskelig, om ikke umulig, å se selve organisasjonen som et objekt.

En annen viktig årsak som Jacobsen (2004) påpeker er at alle endringer vil inneholde en følelsesmessig faktor. Emosjoner er en viktig aktivitet som finner sted i organisasjonen. Dette var også noe Coch & French (1948) vektla. De anså ansattes

agresjon og frustrasjon som viktige faktorer som kunne forårsake motstand til endring (Pederit, 2000). Argyris og Schon (1974, 1978) var opptatt av det følelsesmessige aspekt ved motstand. De mente at motstand til endring forårsaket at de ansatte hadde det som en forsvarsmekanisme og at det oppstod grunnet frustrasjon og angst (Pederit, 2000). Ut i fra dette kan en eventuell endring kunne skape en følelsesladd reaksjon, som igjen kan skape psykologiske forsvarsmekanismer, altså motstand.

Det finnes mange grunner til at de ansatte uttrykker motstand mot endring. Fra undersøkelser som har blitt gjort i 288 organisasjoner, er det noen viktige faktorer som skiller seg ut², disse er også å se i Jacobsens (1998) 10 grunner til hvorfor endringer blir møtt med motstand: (1) *Frykt for det ukjente*, (2) *Brudd på den psykologiske kontrakten*, (3) *Tap av identitet*, (4) *Den symbolske orden endres*, (5) *Maktforholdene endres*, (6) *Krav om nyinvesteringer*. (7) *Omorganisering krever dobbeltarbeid* (i en periode), (8) *Sosiale miljøer forandres*, (9) *Utsikter til personlig tap* og (10) *Eksterne interesser krever stabilitet*.

Det som ofte går igjen når man motsetter seg en endring, er frykten for det ukjente. Så lenge det ikke kommuniseres og opplyses hvorfor endringen bør finne sted, er det vanskelig å få med de ansatte. Det er viktig å forstå dette for å kunne dempe motstanden.

1.1.7 Dempe motstand

Når man har sett på mange årsaker til hvorfor motstand kan oppstå, er det like mange faktorer til hvordan man skal dempe en eventuell motstand. I faglitteraturen er det mange faktorer som spiller inn.

Ifølge Elaine Varelas (2005)³ er det viktig å bruke tid på å planlegge en eventuell endringsprosess. Det er ofte slik at ledelsen allerede har brukt tid til å fordøye den

² <http://www.prosci.com/tutorial-resistance.htm>

³ http://www.boston.com/jobs/hire_authority/110705.shtml

gamle situasjonen og satt fokuset på den aktuelle endringen, før den blir presentert for de aktuelle ansatte. Det ledelsen glemmer er at de ansatte trenger tid til å oppfatte og fordøye den eventuelle endringsprosessen (Peffer & Sutton, 2006). Videre er det viktig for de ansatte å være delaktig, komme med innspill og forslag, da det kan gi en følelse av at man er med i en gruppe og at utsagnene blir fremmet. Hun mener at i en slik type prosess bør man regne med å bruke dobbelt så lang tid. Hvis en endring oppfattes som noe man påtvinger noen andre, kan det i verste fall oppfattes som negativt og føre til kraftige reaksjoner. Det beste en leder kan gjøre for å unngå at folk oppfatter dette som negativt er å gi rikelig med informasjon til sine ansatte, og å la dem få nok tid til å fordøye og tenke igjennom prosessen. Til slutt kan man kommunisere med de ansatte om hvilke bekymringer og eventuelle muligheter som ligger til grunn. Dette var noe forfatterne Kotter og Schlesinger (1979) også sa seg enig i. De mente at for å overvinne motstand var det viktig å se på momenter som: *kommunikasjon, deltagelse, støtte, forhandlinger, manipuleringer og tvang* (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003 s. 153).

Etzioni forklarer forholdet mellom enkeltindividet og organisasjonen ut i fra sin egenutviklede typologi, der makt og autoritet blir brukt for å oppnå hengivenhet og engasjement blant de ansatte. Bruk av tvang og makt kan føre til at individet sier seg motvillig til endring. Blir det utført økonomiske "bestikkelser" viser det seg at dette ikke nødvendigvis vil føre til at medarbeiderne yter mer. Er det derimot normative belønninger kan dette føre til at arbeiderne yter mer. Grunnen til det er at normative belønninger omhandler normer i organisasjonen som de ansatte godtar. De ansatte kan da få et ønske om å yte innsats da de identifiserer seg med organisasjonens mål. Et slikt engasjement kan skapes gjennom en sterk bedriftskultur (Busch, et. al, 2003).

Edgar Schein (kjent amerikansk organisasjonspsykolog) mener at skal motstanden reduseres og motivasjonen økes, bør dette ses fra et utviklings- og situasjonsmessig perspektiv. Stolthet og verdighet er noe Schein mener er et vesentlig fellestrekk ved menneskets atferd (Busch, et. al, 2003).

En annen teori som kan håndtere motstand er McGregors Y teori. Han mener at ledelsen bør legge vekt på å få en hverdag som gir mening og er utfordrende nok for de ansatte. Sett fra et slikt perspektiv sies det at de ansatte er mer villige til å forene sine egne mål med organisasjonens (Busch, et. al, 2003).

Videre mener Jacobsen (2004) det er viktig å akseptere at det finnes ulike oppfatninger og meninger. Måten å kunne håndtere dette på kan være gjennom åpen kommunikasjon og kritisk debatt. Et slikt grunnlag kan føre til at mye av usikkerheten blir redusert og motstanden avklart, dermed kan man bli klar for å håndtere en eventuell endringsprosess. Videre sier Jacobsen (2004) at en endring uten motstand virker uvirkelig og skremmende. Dette kan være et tegn på likegyldighet og at ingen bryr seg om en eventuell endring, eller det kan være at alle er enige, noe som virker urimelig i en slik sammenheng (Jacobsen, 2004). Videre kan det være vanskelig å få personer som enten har uttrykt seg høyløst uenig (voice), likegyldig, eller velger å slutte (exit) med seg på en ny endring. Det kan da være viktig å skape engasjement og å opprette en dialog for å kartlegge veien videre. Så fint som Warren Bennis ville ha sagt det: *"(...) ingen endring kan skje uten at lederen har villige og engasjerte medspillere"* (Jacobsen, 2004, s.201). Dette kan komme i form av deltakelse, hvor de ansatte selv kan komme med forslag og løsninger, noe som igjen er med på å dempe motstanden (Jacobsen, 2004).

Del B: Deltakelse

2.1 Deltakelse i endringsprosesser

I likhet med motstand, vil det også finnes mange definisjoner til hva man mener med ordet deltakelse. I dagens samfunn fokuseres det mye på å inkludere alle og at man skal jobbe sammen i et fellesskap, men er dette noe som fungerer i praksis? Ofte er det slik i en endringsprosess at noen er sterke enn andre og drar "lasset", mens noen dessverre faller utenfor og klarer ikke å henge med i "svingene".

I følge forfatterne Glew, O'Leary-Kelly, Griffin og Van Fleet kan deltakelse defineres slik: "*a conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra-role or role expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance*" (sitert i Kirkman, Lowe & Young, 1999 s.42).

Maslow definerer deltakelse på denne måten: "*employee participation in decision making allows the employee to satisfy high-order needs, such as self-actualization and autonomy*" (sitert i Yeatts & Hyten, 1998 s. 2).

Lawler hadde følgende definisjon på deltakelse: "*participation is not something that organizations either have or do not have- it comes in many forms and can be brought about in many ways*" (sitert i Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, 2001 s. 355).

Knoop (1991) definisjon av deltakelse er følgende: "*the act of sharing decision making with others to achieve organisational objectives*" (sitert i Scott-Ladd & Marshall, 2004, s.647).

I følge Cole ser han på deltakelse som: "*participation allows employees to make suggestions, but management retains control over all decisions*" (sitert i Levi, 2001 s. 258). Det er betydningsfullt at de ansatte får delta og komme med forslag, da det kan gi en følelse av at de bidrar med noe viktig som kan ha interesse for dem og bedriften. At lederen til slutt har ansvaret er noe som er viktig, da flere trenger noen som kan sette grenser og ta viktige avgjørelser for enkeltindivider eller en gruppe mennesker.

Warren Bennis uttrykker det å skape engasjement blant de ansatte i en organisasjon slik: ”hvis det er en generell ting vi kan si om endringsledelse, er det følgende: ingen endring kan skje uten at lederen har villige og engasjerte medspillere” (sitert i Jacobsen, 2004, s. 201).

Meyer og Herscovitch definerer deltakelse eller ”commitment” på et generelt grunnlag slik: ”a force (mind set) that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets” (Herscovitch og Meyer, 2002 s. 475).

Dette var noe Meyer og Allen (1991) sa seg uenige i. De mente at ”mind-set” kan ha forskjellige retninger; *desire* (affective commitment), at individet identifiserer og involverer seg med organisasjonen samt er mer villig til å støtte opp om en endring, *perceived cost* (continuance commitment), den ansatte assosierer kostnader, ”sidebets”, ved at en endring kan feile, og kan dermed ha vanskelig med å støtte en eventuell endring, og *obligation* (normative commitment) hvor individet får en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen, slik at personen blir værende og ønsker å støtte opp om en endring.

Om ansatte har en såkalt ”mind-set” kan det redusere sannsynligheten for at de velger å forlate (exit) organisasjonen. En person som har en *affective commitment* jobber mer regelmessig og gjør gjerne noe ekstra som kan komme bedriften til gode. Dersom det eksisterer en mer *normative commitment*, vil den personen gjøre sin andel når han/hun er på vakt, og gjerne gjøre det som kommer en selv til gode. Ved *continuance commitment* gjør personen kun det ekstra som skal til for å opprettholde sin stilling (Herscovitch og Meyer, 2002).

I følge Jacobsen (2004) mener han at hvert enkelt menneske må ha en indre kraft som uttrykker ønsket endring, og ikke noe som blir påtvunget av andre. På organisasjonsnivå er det menneskene som er sentrale og viktige i en eventuell endring. Når menneskene først får oppleve at en endring ikke bare skjer fordi organisasjonene ønsker eller trenger det, men også for å gjøre deres arbeidssituasjon bedre, antas de å være mer villige til å foreta endringer. En slik situasjon kan skape engasjement og medvikning til å få en mer effektiv organisasjon og bedre tilstander blant de ansatte (Jacobsen, 2004).

Det har vist seg fra undersøkelser i USA, at medarbeiderne var mer tilfredstilt i sitt arbeid ved at de fikk jobbe selvstendig, hadde mer interessante arbeidsoppgaver og at de faktisk ble tilfredsstilt ved å lære nye ting og tilegne seg ny kunnskap (Alas, 2007).

I følge Purser og Pasmore var det å ha muligheten til å arbeide med et utfordrende problem en viktig faktor innenfor jobbtilfredshet. Også Miller og Monge oppdaget (på grunnlag fra 47 undersøkelser) at det var en positiv sammenheng mellom jobbtilfredshet og deltakelse (Alas, 2007).

Deltakelse kan enten oppfattes som direkte eller indirekte. Direkte deltakelse menes at de ansatte involverer seg selv i prosessen. I følge Geary og Sission er det to hovedformer for direkte deltakelse; *rådgivende deltakelse* (consultative participation), hvor ledelsen oppmuntrer de ansatte til å komme med forslag og meninger som for eksempel: jobb relaterte bekymringer, og *delegerende deltakelse* (delegative participation), hvor de ansatte gis økt ansvar og autoritet for å tilpasse jobben best mulig. Indirekte deltakelse forekommer gjennom en person på vegne av den ansatte, for eksempel: rådgiver eller en fagforening (Cabrera, Ortega & Cabrera, 2002).

Når det er sagt, finnes det også en del uenigheter på hva som menes med å delta i en organisasjon.

I følge Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall og Jennings (Kirkman et.al, 1999) definerer de seks former for deltakelse:

Delta i arbeid relatert til jobben (Participation in work decisions). Fokuserer på arbeidet i seg selv, hvordan det organiseres og hvordan det blir gjort.

Rådgivende deltakelse (Consultative participation). Lik den første, bortsett fra at de ansatte kun kan komme med meninger og ikke kunne ta avgjørelser.

Kortvarig deltakelse (Short-term participation). Også denne er lik den første, bortsett fra at dette innebærer en kort periode.

Fri deltakelse (informal participation). Dette er deltakelse som forekommer i frie former gjennom mellompersnlige forhold mellom ledere og underordnede.

Ansattes eierskap (employees ownership). En slik deltakelse innebærer utvelgelse av styret og møter med eierne. Lederne vil kunne ta dagligdagse avgjørelser.

Representativ deltakelse (representative participation). De ansatte får ikke direkte delta, men deltar indirekte via tillitsvalgte eller representanter for organisasjonen.

Black og Gregersen (1997, s.863-866) mente at deltakelse kunne deles inn i fem faser, hvor deltakelse er gradert fra minste til høyeste grad:

1. Identifisere og avklare problemer ("identifying significant issues or problems to work on")
2. Vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som kan forekomme ved endringen ("generating possible solutions to a specific problem")
3. Vært med på å bestemme hvilke tiltak som skal iverksettes ("selecting specific conclusions")
4. Vært med på å iverksette løsningene ("planning the implementation")
5. Vært med på å evaluere/vurdere konsekvensene av løsningene ("monitoring the results and success").

I følge Lawler er graden av deltakelse sterkt knyttet opp til hvilken grad av *makt, informasjon, kunnskap og belønning* som fordeles på lavere nivå i organisasjonen blant de ansatte (Anderson et.al, 2001). Ut i fra disse faktorene har Lawler definert tre grader av deltakelse:

1. Parallell foreslått deltakelse- dette innebærer at de ansatte gir tilbakemeldinger
2. Jobb relatert deltakelse (job involvements)- noe som medfører hvem man ønsker å jobbe med, og hvordan man ønsker at jobben skal være.
3. Høyt involverings nivå (high-involvements)- hvor man kan involvere seg i hele organisasjonen, på alle plan.

Ut i fra Sherry Arnsteins (1969) stige, som representerer deltakelse, kan dette komprimeres ned til fem nivåer⁴:

- *Gi støtte*- hjelper andre og gir støtte for å drive frem eventuelle forslag som kan gjennomføre en endring.

⁴ <http://www.partnerships.org.uk/pres/fitlog/sld007.htm>

- *Samhandle*- det er ikke bare viktig at felles interesser bestemmer en avgjørelse, men det fellesskapet som oppstår og som samtidig kan være støttende ved å gjennomføre en eventuell endring.
- *Felles avgjørelser*- oppmuntrer andre til å komme opp med ideer og forslag til en endring, og deretter være med å bestemme hvilken utvei som kan være den beste
- *Rådføring*- lister opp en del muligheter som man ønsker svar på og åpner opp for diskusjon.
- *Informasjon*- å være åpen om hva som skal skje, hvordan det skal skje og hvorfor. Det er viktig å informere underveis og ikke vente med det til slutt (Green & Hunton-Clark, 2003).

Flere studier viser seg å støtte opp omkring perspektivet om deltakende ledelse og høy deltakelse. Blant annet viser det at måten endringsprosesser blir ledet på har mye å si hvordan de ansatte stiller seg til endringen. Noen tilfeller har vist at der hvor de ansatte har vært delaktig både i planleggingen og implementeringen, har det resultert i at endringen har blitt akseptert (Van Dam, Oreg & Schyns, 2007).

Også Gollan, Poutska og Veersma (2006) mener at det er viktig både i planleggingen og iverksettingen av endringer i organisasjoner å la de ansatte delta, slik at det kan danne et positivt syn på en endring. Dette er noe som er tidkrevende og kostbart, sett fra ledelsens side, men det kan nok være en god investering, da det viser seg på grunnlag av flere studier at det å delta antas å ha en sammenheng med en vellykket endring.

Andre teoretikere som Anthony, Hackman, Lawler og Susman, støtter også opp om perspektivet deltakende ledelse og høy deltakelse, hvor det fokuseres på viktigheten av det å delta i en prosess (Yeatts & Hyten, 1998). Grunnen til dette er at man kan få følelsen av å være med i et "team" og samtidig kunne veksle erfaringer til å avklare hva og hvordan selve endringen kommer til å utvikle seg. Videre kan det gi en økt forståelse blant de ansatte om hvorfor en endring er nødvendig (Van Dam et. al, 2007). Noe som kan være med på å redusere motstand og å avklare usikkerhet rundt en endringsprosess.

Blant undersøkelser som har blitt utført tidligere, blant annet i Australia, (da hovedsakelig de største arbeidsplassene med stor vekting av involverte fagforeninger)

viser det seg at de fleste endringene bestemmes av ledelsen og at så lite som 1/3 av de ansatte blir informert og konfrontert om endringsplanene før de trer i kraft. Og bare ¼ av de ansatte ble ikke informert om de planlagte endringsprosessene. Deltakelsen det her var snakk om var stort sett i form av både verbal og skriftlig kommunikasjon blant ledelsen og de ansatte (Gardner, 1994). Det viste seg også at en formell deltakelse (som medlem i for eksempel en arbeidsgruppe) var lite eller neste ikke til stede blant de ansatte i endringsprosessen.

I følge Van Dam, Oreg og Schyns (2007) har det vist seg at ved høy implementering av deltakelse i en endringsprosess og god informasjon blant ledelsen, har vært vesentlig med tanke på å la de ansatte få følelsen av å delta, noe som igjen kan styrke tillitten til ledelsen. Ved økt tillit og at de ansatte blir involvert i en endringsprosess antas å være viktige elementer som kan bidra til reduksjon av motstand. Dette er også avgjørende for å kunne få et stabilt arbeidsmiljø som kan være sterk nok til å støtte opp om endringene, som igjen kan bidra til at endringene blir mer effektive og langvarige.

Når det er sagt er det også andre studier som derimot sier seg uenige i at deltakelse og det å involvere de ansatte i en beslutningsprosess ikke nødvendigvis tilsier å ha noen fordeler for verken organisasjonen eller de involverte (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin & Van Fleet, 1995).

Studier har vist at selv om de ansatte ble tilbudt å delta i organisasjonen, valgte 2/3 av de ansatte å ikke delta (Neumann, 1989). Grunnen til dette kan være mange, blant annet at de ansatte ikke hadde nok kunnskap, eller at de ikke var nok forberedt til å kunne delta i en slik prosess. Også Kotter & Schlesinger (2008) mener at det å la de ansatte få delta i en endringsprosess kan være feil, da det bør gis nok informasjon slik at de ansatte får lyst og føler at det er grunn nok til at de bør delta. Altså for å kunne redusere motstanden har det vist seg fra andre teoretikere at det å delta kan ha en positiv effekt, men ikke alle mener at det vil være vellykket.

Det har også vist seg at de ansatte selv har gitt uttrykk for at de ikke ønsker å delta, de har vært med på en del endringer før og føler seg trygg på at ledelsen vet hva de gjør og sitter inne med nok kunnskap til å kunne gjennomføre en endring (Meyer & Stensaker, 2008). Det har i senere tid blitt fokusert på at endringer skjer ofte i organisasjoner, noe som kan ha ført til at de ansatte rett og slett ikke orker å involvere

seg, også kalt ”endringstretthet”⁵. Det å utsette de ansatte for gjentatte endringer, kan føre til at de ansatte blir slitne og da kan sannsynligheten for en vellykket endring være fraværende.

Videre viser det seg i en undersøkelse utført av Msweli-Mbanga og Potwana i 2006, hvor de studerte forholdet mellom deltakelse og motstand, at hvis muligheten for å kunne delta blant de ansatte var til stede, ville de ansatte være mer villig til å delta (i form av å delta på møter og uttrykke sine meninger). Derimot ble det antatt å være en negativ sammenheng hvis de ansatte ønsket å delta og motstand. Med andre ord; hvis man velger å delta så trenger man nødvendigvis ikke å uttrykke motstand (Erwin & Garman, 2010).

Som nevnt ovenfor ser man at det finnes mange forklaringer på hva deltakelse og motstand er. Det har også blitt påpekt (fra både teori og forskning) at deltakelse kan både ha en positiv og negativ effekt på endringsprosessen. Så da gjenstår det å spørre seg om det viser seg å være en sammenheng mellom disse variablene, eller er det slik at deltakelse ikke fører til motstand? Det vil nå bli sett på sammenhengen mellom det å delta og uttrykke motstand, som vil bli testet empirisk senere i analysen.

3.1 Sammenhengen mellom deltakelse og motstand

Kurt Lewin (1947) en kjent teoretiker som forsket mye på sosial læring og hvordan det påvirket menneskets bevissthet. For å kunne foreta en endring mente han at det var viktig å ”unfreeze”, hvor gamle vaner blir lagt bort og man er mer mottakelig og klar for en endring. Hvis man aktivt deltok som gruppe, hvor man var involvert og fikk sagt sine meninger, var man mer villig til å endre seg enn hvis man kun ble gitt informasjon og råd⁶.

5

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Nyhet&pagename=petropol%2FHovedsidemal&cid=1233557878511&p=1233557755507>

⁶ <http://www.thefreelibrary.com/Kurt+Lewin:+change+management+and+group+dynamics-a099932533>

De mål man ønsker å oppnå i en organisasjon, må man ikke se bort fra at kan bli møtt med konflikter mellom individer og organisasjonen. Dette kan bli bedre mottatt hvis de ansatte blir involvert og deltakelsen tilrettelagt. Dette forekommer ofte i grupper hvor deltakerne kan uttrykke og diskutere sine meninger omkring den endringen som ønskes og hvordan man ønsker å gå fram for å oppnå dette. Hvis ledelsen ikke stiller seg åpen til at de ansatte får delta og bli mer involvert, kan det få negative konsekvenser i form av liten interesse og/eller en eventuell tilbaketrekning (Argyris, 1992).

Dette er noe også Coch og French (1948) og Sagie og Koslowski (1996) sier seg enige i. De mener at hvis ansatte får delta i selve planleggingen og implementeringen av en endring, kan dette føre til at de ansatte stiller seg mer åpen og positiv til endringen (Van Dam et. al, 2007).

Det å kunne være med å delta i organisasjonen kan, i følge Armenakis, Harris og Mossholder (1993), ofte gi en økt forståelse for hvorfor en endring er viktig og samtidig kunne øke åpenhet for endring, noe som igjen antas å redusere motstanden (Van Dam et. al 2007).

Ut i fra øvrige teoretikere har man sett at det å kunne få delta i en endringsprosess antas som både nyttig og viktig for medarbeiderne. Det er ikke alltid slik at det er like viktig å delta i alle prosesser, noen kan være mer viktig enn andre. Alt dette må ses ut i fra hvilken endring som skal gjøres og om den er relevant eller ikke. Skal man for eksempel endre noe som angår de ansatte, er det viktig med deltakelse og innspill, men om noe administrativt skal endres, antas det å ha mindre betydning for deltakelse fra de ansatte. Det er viktig å bruke deltakelse der det trengs og der man føler seg kompetent til å kunne utføre noe, ellers kan det være lite hensiktsmessig å involvere de ansatte. Alt i alt kan dette føre til:

Hypotese 1: Høyere deltakelse vil gi en redusert form for motstand

Dette er bare en av mange variabler som kan være med på å påvirke motstand, det finnes også andre variabler som kan være relevant. En av dem som kan være interessant å se på er selve ansettelsesforholdet, da dette er en vanlig inndeling av arbeidet innenfor helse- og omsorgssektoren.

Del C: Ansettelsesforholdet

4.1 Deltid - og heltidsarbeid

Ansettelsesforholdet kan være forbeholdt forskjellige stillingsbrøker, og kan både bestå av heltid - og deltidsansatte. Når man er heltidsansatt vil det si at man har en stillingsbrøk på 100 prosent, mens en deltidsansatt kan i teorien deles inn i lang- og kort deltid. Hvor lang deltid består av 20-36 timer, mens kort deltid består av 1-19 timer⁷, hvor stillingsbrøken kan variere fra nesten null prosent til 100 prosent (Jacobsen, 2000), men dette varierer fra organisasjon til organisasjon. Selve deltidsarbeidet er å finne i organisasjoner som er organisert med korte arbeidsøkter og hvor det å jobbe deltid er etterspurt, da også utenom ”normal” arbeidstid. Det viser seg at deltid er mer fleksibelt, sett fra arbeidstakers side, da arbeidstidene kan variere og at man kan bruke en slik ressurs etter behov. Selve arbeidet blir fordelt på flere enn det som er vanlig i andre sektorer hvor heltidsarbeid domineres (Kjelstad & Nymoen, 2009).

I næringen helse- og sosialtjenester jobber det i alt 518 000, hvor 428 000 er kvinner, altså 83 prosent. Av alle kvinner i det norske arbeidslivet er det 35 prosent som er forbeholdt denne næringen. En slik næringen viser seg å være dominert av kvinner har jeg derfor valgt å ikke ta med menn videre i oppgaven. Det viser seg i følge Arbeidskraftundersøkelsen (2009) at halvparten av kvinnene jobber deltid innenfor denne næringen. Hvor tre av ti jobber det som kalles lang deltid, mens to av ti jobber kort deltid, resten er forbeholdt heltidsarbeid. Andelen som jobber deltid innenfor helse- og sosialtjenester viser seg å være dominerende, da tilnærmet seks av ti kvinner (som er yrkesaktive) jobber deltid. Det er også vanlig i mange tjenesteinstitusjoner, som for eksempel helse- og omsorgssektoren, med flere deltidsansatte og færre heltidsansatte for å få kabalen til å gå opp og å dekke ubekvent arbeidstid, særlig helger⁸.

⁷ <http://www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/201001/05/art-2010-03-01-01.html>

⁸ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2009/nou-2009-10/12/5.html?id=568416>.

Innen for helse- og sosialtjenester er det også vanlig med ulike arbeidsordninger, alt fra dagarbeid til turnus som; kvelds-/natt- og helgearbeid. Vanlig for disse er å jobbe på sykehus, syke- og aldershjem samt i hjemmesykepleien. Grunnen til dette er at mennesker det her omtales er stort sett pleietrengende døgnet rundt og vil ha behov for assistanse 24 timer i døgnet⁹.

I helse- og sosialtjenesten viser den største arbeidsgruppen å tilfalle leger, sykepleiere, hjelpepleiere, vernepleiere, renholdere med mer, som utgjør hele 77 prosent av alle sysselsatte i denne næringen. Aldersnivået, i følge levekårundersøkelsen, viser seg at hele 47 prosent utgjør alderen 25-44 år, 42 prosent er forbeholdt aldersgruppen 45-66 år, mens den siste aldersgruppen er 18-24 år og utgjør 11 prosent.

I helsesektoren finnes ulike yrker hvor det naturlig nok stilles ulik krav til utdanning. Det viser seg at under en av ti helsearbeidere har utdanning fra grunnskolenivå, omtrent seks av ti har fullført videregående, mens tre av ti har utdanning fra universitet eller høyskole. Altså finnes det flere yrkesutdannede innenfor pleie- og omsorgsfag, noe som viser seg å være etterspurt. Dette er noe som samsvarer med at deltidsansatte synker i henhold til høyere utdanningsnivå¹⁰. Det antas også at jo høyere utdanning man har, jo mer er sannsynligheten for at de ansatte vil delta (Jacobsen, 2000). Videre antas det at man vil være mer positivt innstilt til en endring desto høyere utdanningsnivået er. Grunnen til dette er i følge Piedmont at man er mer åpen og mottakelig for nye handlinger (Saksvik & Hetland, 2009).

I følge Feldman (1990) har deltidsansatt vært en ”missing link” i arbeidslivet. Videre har han skilt deltidsansatte i fire dimensjoner:

1. Permanent eller midlertidig
2. Ansatt via organisasjonen eller et vikarbyrå
3. Jobber året rundt eller sesongbasert
4. Hoved- eller andre jobben
5. Frivillig eller ikke frivillig.

⁹ <http://www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/201001/05/art-2010-03-01-01.html>

¹⁰ http://www.ssb.no/vis/magasinet/slik_lever_vi/art-2003-12-22-01.html

Still (1983) mente at det å ha en stor andel deltidsansatte i en organisasjon har ført til en del problemer med tanke på administrering. Det har vært vanskelig å få tak i folk på kontorene og bemanningsutnyttelsen av stillinger (Jacobsen, 1999).

En annen viktig faktor er at arbeiderne har blitt oppfattet å være mindre engasjerte og samtidig ikke kunne føle like sterk tilhørighet til organisasjonen. En mer stabil arbeidssokk har i følge Meyer og Allen (1997) ført til økt engasjement og mer villighet til å yte noe for organisasjonen og medarbeiderne (Jacobsen, 1999). Når en organisasjon står ovenfor en endring vil det om man jobber mye eller lite påvirke om man deltar mer eller mindre? Og vil det om man jobber 13 eller 100 prosent ha noe å si i forhold til å uttrykke mer eller mindre motstand? I det følgende vil antakelsene trekkes frem i hypoteser som senere skal bli testet empirisk.

5.1 Sammenhengen mellom ansettelsesforhold og deltakelse

I følge Pfeffer (1994) har han uttalt seg at: ” (...) *deltidsansatte ikke har tilstrekkelig tilknytning til eller er nok engasjert i en spesifikk organisasjon til å gi den et komparativt konkurransefortrinn*”(sitert i Jacobsen 1999). Dette er i følge Jacobsen (1999) en oppfattning som også råder hos de fleste ledere. Det er omdiskutert om dette er en sann oppfattelse, da det finnes lite forskning omkring temaet. I følge Still (1983) finnes det derimot én internasjonal undersøkelse knyttet til dette temaet, hvor det viser seg at det å være deltidsansatt ikke vil gi utslag i å være mindre deltakende i organisasjonen enn en heltidsansatt (Jacobsen, 1999). Forskere som Mathieu og Zajac (1990) og Still (1983) sier seg uenige til Pfeffers uttalelse om at det å jobbe deltid har en sammenheng med deltakelse i organisasjonen (sitert i Jacobsen, 1999). Grunnen til dette er at det er lite eller ingen informasjon fra statistiske undersøkelser til å kunne si noe om forholdet mellom stillingsbrøk og deltakelse (Jacobsen, 2000). Det vil derfor være naturlig å spørre om dette viser seg å være sant.

Mange kan vel stille seg spørsmålet om det kan ha seg slik at deltidsansatte ses på lik linje med at de er halvveis engasjerte? Dag Ingvar Jacobsen (1999) har nemlig stilt seg dette spørsmålet. Grunnen til dette er at det antas at deltidsansatte settes til mindre

utfordrende arbeidsoppgaver, og får ofte ikke tildelt ansvar og deltar i mindre grad når det gjelder interne avgjørelser (Jacobsen, 1999).

Forfatterne Graham og Verma deler noe av det samme synet som Jacobsen (1999). De mener at jo mer de ansatte får ta del og få følelsen av at de er personlig involvert i prosessen, kan føre til at de er mer mottakelig til deltakelse i organisasjonen. Det er viktig at alle ansatte blir involvert og ikke bare de som først blir introdusert for endringen (Kirkman et. al, 1999).

Dette er noe Black og Gregersen også har forsket på. De har funnet at deltakelsen påvirker det arbeidet som utføres og tilfredsheten med den jobben som gjøres. Dette avhengig av hvor mye man involverte seg og deltok (Anderson et. al, 2001).

En som sier seg uenig i dette er Wagner. Han argumenterte at det å delta ikke vil ha noen betydning eller påvirkning på om innsatsen på den utførelsen man gjør øker (Anderson et.al, 2001).

Ut i fra undersøkelser som har blitt gjort, antas det å være liten eller ingen sammenheng mellom lav og høy stillingsbrøk og ulike former for deltakelse. Da det har blitt gjort få undersøkelser rundt dette temaet, er det for tidlig å si noe om sammenhengen er negativ eller positiv. Ved hjelp av teorien og empirisk undersøkelse kan det påvises om det er en sammenheng eller ikke.

Antecedents of affective commitment. Det sies at deltidsansatte kan være mer eller mindre ekskludert fra det interne arbeidet som foregår innad i bedriften. Dette ses på grunnlag av to viktige faktorer som; *deltar ikke i nåtidens avgjørelser* og *mangel på kunnskap vedrørende avgjørelser som må tas*.

Grunnen til dette kan i følge Hackman og Oldham (1976) være at en deltidsansatt blir satt til mer rutinemessig arbeid, hvor ansvar er en mindre viktig faktor (Jacobsen, 2000). Dette fordi en deltidsansatt vil være en person som kommer inn og ut av organisasjonen. Noe som kan gjøre det vanskelig for vedkommende å følge opp saker som gjerne en fast ansatt har. Videre kan den deltidsansatte se på jobben han eller hun utfører som en jobb som bare skal bli gjort og ikke noe mer. Det er da vanskelig å legge sin sjel på verket og å yte noe ekstra for organisasjonen enn akkurat det nødvendige.

Videre kan det hende at organisasjonen ikke anser en deltidsansatt til å være kompetente nok eller ha nok kunnskap om enkelte avgjørelser som må tas, da noen ikke har den nødvendige faglige bakgrunnen som kreves. Mathieu og Zajac (1990) mener at den viktigste faktoren til å være deltakende i en organisasjon er nettopp særtrekkene ved jobben. Er jobben utfordrende og meningsfylt, kan det tiltrekke den ansatte i å være mer deltakende enn hvis man har en snever type jobb. Med dette menes at hvis man har interesse for jobben, uavhengig om man har en høy eller lav stillingsbrøk, kan man likevel delta og vise interesse for deltakelse.

Til slutt kan de ansatte antas å få tildelt ulike arbeidsordninger, alt fra dagarbeid til turnus som; kvelds-/natt- og helgearbeid, da det er snakk om mennesker som stort sett vil ha behov for assistanse 24 timer i døgnet¹¹.

I følge SSB omtales en normal arbeidstid dem som jobber dagtid mellom 07:00-17:00. Det er 7 av 10 som jobber fast på dagtid og har en såkalt normal arbeidstid¹². Det er ikke unaturlig å anta at ledere har det operative ansvaret for innkalling og gjennomføring av møter og eventuelle samtaler. Da disse jobber dagtid vil det være naturlig for dem å legge møtene i dette tidsrommet da andre også har en slik arbeidstid generelt i arbeidslivet. Det vil derfor være naturlig å anta at personer med en slik arbeidsordning vil kunne være mer tilgjengelig og samtidig kunne delta på møter og samtaler.

Derimot hvis en ansatt har en unormal arbeidstid (mønstret -skiftarbeid), kan det antas at man vil kunne få problemer med å være delaktige og ikke kunne få delta slik som ønsket. Innenfor denne arbeidsordningen jobber hver tredje arbeidstaker¹³. Muligheten for ansatte å delta samt stille på møter kan være vanskelig, da disse jobber variert. Eksempel på dette er hvis de ansatte blir invitert til å være delaktig i form av møter og/eller samtaler, kan muligheten for dem til å stille opp være noe vanskelig. Grunnen til dette er at de som jobber en unormal arbeidstid vil som regel ha fri både før og etter en arbeidshelg. Hvis et møte blir lagt til for eksempel en mandag, kan det

¹¹ <http://www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/201001/05/art-2010-03-01-01.html>

¹² <http://www.frifagbevegelse.no/aktuell/arbeidsmiljospalten/article2368231.ece>

¹³ <http://www.frifagbevegelse.no/aktuell/arbeidsmiljospalten/article2368231.ece>

for mange være vanskelig å møte opp da det er nærliggende å tro at de fleste ikke ønsker å bruke fritiden på jobben. Det kan derfor være vanskelig å få alle til å delta.

Hypotese 2: Lav stillingsbrøk vil føre til lav deltakelse.

Hypotese 2a: Normal arbeidsordninger vil føre til høy deltakelse.

Hypotese 3b: Unormal arbeidsordninger vil føre til lav deltakelse.

6.1 Sammenheng mellom ansettelsesforhold og motstand

Det å være deltidsansatt kan i mange tilfeller føre til at man gjennom motstand kan få følelsen av å bli hørt da man ellers har lite man skulle ha sagt i andre sammenhenger. På den annen side kan det å jobbe mindre føre til at man er mindre interessert og dermed ikke uttrykker motstand. Mange tenker som så at man skal jo bare være på jobb en kort periode, så kan man slippe å tenke på problemene og satser på at de ikke oppstår til neste gang man skal på jobb. Mens andre mener at skal man få brukt sin stemme er det nettopp gjennom motstand. Det sies at de som jobber heltid har en følelse av at de er mer bundet til organisasjonen og kan derfor være mer deltakende i situasjoner hvor enkelte avgjørelser tas.

Mulighetene for at deltidsansatte kan sitte med en følelse av at de egentlig ikke trenger å være i organisasjonen og at det ville ikke hatt noe betydning om de var der eller ikke, kan være til stede. I slike tilfeller kan det være at deltidsansatte velger å uttrykke motstand, da de kan "ofre" seg for at en mening skal komme opp og frem. Selv om ledelsen misliker utsagnene, har problemet blitt "luftet" og muligheten for at det blir fulgt opp videre kan være en av to; enten at ledelsen ikke bryr seg og neglisjerer situasjonen og/eller utsagnene, eller at de tar det til etterretning og jobber videre med saken. For en deltidsansatt kan det resultere i at han/hun blir mindre likt og i verste fall kan det ende med oppsigelse, eller at personen blir sett på som en som tør å si sin mening og fungerer som et slags talerør for de som ellers ikke tør å si noe, men som har et ønske om å uttrykke seg, voice.

Det kan være naturlig å anta at desto lavere stillingsbrøken er, desto mindre knyttet er man til organisasjonen, da personen jobber mindre enn en heltidsansatt. Det kan

derfor være en større sjanse for deltidsansatte velger å uttrykke motstanden i form av exit, altså forlate organisasjonen. Det at en deltidsansatt har større sjanse for å forlate organisasjonen kan ha en sammenheng med alder og utdanningsnivået, da det er større sjanse å konkurrere i markedet med en høy utdanning fremfor en lav (Jacobsen, 2000), og desto yngre man er kan man ha større muligheter og samtidig bli oppfattet som attraktiv for organisasjonen.

Når en jobb ansees å være mer attraktiv og verdifull for personen selv, er voice noe som kommer til uttrykk. Dette kan bli betraktet som både positivt og negativt. For en ansatt å bruke voice kan det bety både at man ønsker å uttrykke seg i en hver sammenheng man har mulighet, det både med tanke på motstand og positiv tilbakemelding. Om en person ikke er tilfreds i organisasjonen kan dette føre til motstand, dette for å kunne bedre situasjonen og eventuelt komme frem til en bedre og mer ønskelig situasjon. På den annen side, de som er avhengige av å være i organisasjonen kan ofte være redd for å bruke voice, da frykten for å bli uthengt av både ledere og medarbeidere kan være til stede. Mange vet at en oppsigelse kan føre til en mer usikker hverdag, da alternativene for en ny jobb er få eller ingen for noen.

Hvis en person ønsker å vie seg, sin kompetanse og identifiserer seg med organisasjonens mål og uttrykker dette ovenfor ledelsen, er det et tegn på at personen ønsker å være i organisasjonen. En slik deltakelse og innsats vil ofte få en bredere forståelse for sin motstand ovenfor ledelsen. En person som jobber deltid vil i utgangspunktet ha mindre sjanse for å bli og anser ofte uttrykkelsen for motstand som noe lederen enten velger å ta i betraktning eller å rett og slett neglisjere.

Det er også motstridende effekt med det å være deltidsansatt. Mange opplever det som en stressende faktor. Det kan skyldes at de ansatte ikke får samme tilhørigheten i organisasjonen som en eventuell heltidsansatt har. De kan også få følelsen av at de ikke får delta like mye i prosessene som oppstår i organisasjonen. Dette kan føre til at mange ikke får like mye informasjon og dermed kan motstand til en endring øke betraktelig. Nedenfor nevnes to hypoteser som kan være interessante å se om stemmer.

Hypotese 3: Lavere stillingsbrøk vil føre til mindre motstand.

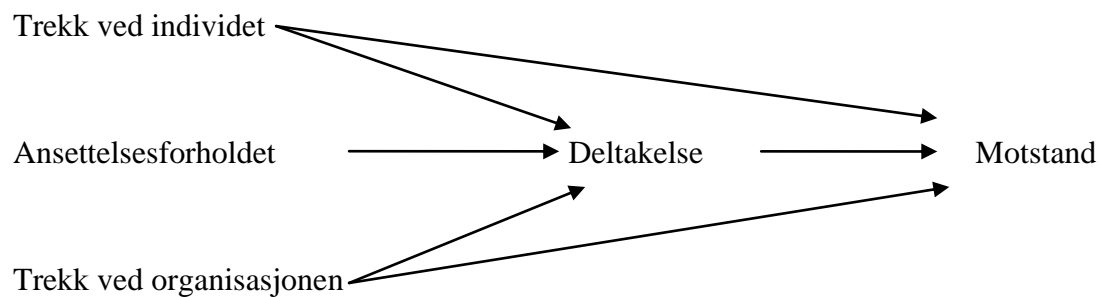
Hypotese 3a: Lav stillingsbrøk kan føre til exit og høy stillingsbrøk kan føre til voice.

Kapittel 2: Metode

2.1 Operasjonalisering

Problemstillingen er følgende: ”fører deltakelse til redusert form for motstand? og ”vil deltidsarbeid påvirke deltakelsen negativt?”

Under vises en empirisk modell som kan forklare problemstillingen.



Figur 2: Empirisk modell

Den avhengige variabelen motstand utgjør forskjellige typer motstand i en endringsprosess: Y_1 (exit) og Y_2 (voice). Den teoretiske begrunnelsen for variablene beror på Hirschmans teori fra 1970, at når ansatte motsetter seg en endringsprosess kan mulige reaksjoner være forsøk på å protestere og vise høylytte uttalelser (voice) eller gå til drastiske tiltak som å forlate organisasjonen (exit) (Farrell, 1983). Da de viser seg å fungere som to motsetninger, vil det være naturlig å fokusere på dem for å kunne tydeliggjøre forskjellene.

For at variablene som omhandler motstand skal kunne gi mening og være funksjonsdyktig har jeg laget ulike spørsmål til hver avhengig variabel (se vedlegg 1, s. 88).

Den avhengige variabelen *exit*: Y_1 blir målt i spørsmålene 19- 22. Spørsmålene er blitt utformet som påstander med ulike svaralternativer. I spørsmål 19 og 20 kan respondenten velge svaralternativet fra en rangering som lyder: *helt enig, nokså enig,*

verken enig eller uenig, nokså uenig og helt uenig. Til slutt vil svaralternativene i spørsmål 21 og 22 være *ja* eller *nei*. Påstandene som ble utformet lyder slik:

19: *Jeg ser for meg at jeg fortsatt kommer til å jobbe på Olaviken om 3 års tid*

20: *Jeg har planer om å slutte i Olaviken*

21. *Jeg har søkt om overflytting til en annen avdeling i Olaviken*

22: *Jeg har allerede søkt andre stillinger utenfor Olaviken*

For å komme frem til disse påstandene har jeg tatt utgangspunktet i variablene som kan måle exit-variabelen, utviklet av Cohen og Freund (2005). De variablene det ble fokusert på var følgende:

(1) I see myself working in this organization three years from now, (2) I intend to leave the organization, (3) I perceive the probability of staying in this organization as very good, and (4) I would like to keep on working for this organization for a long time.

Spørsmål 9-12 måler den avhengige variabelen *voice*: Y_2 , spørsmålene er følgende:

9. *Hvor ofte har du uttrykt skepsis til flytting av arbeidsplasser til dine kollegaer?*

10. *Hvor ofte har du uttrykt skepsis til flytting av arbeidsplasser til ledelsen?*

11. *Hvor ofte har du uttrykt skepsis til flytting av arbeidsplasser til en 3.part(media, fagforening e.l.)?*

Svaralternativene til spørsmålene vil ha samme gradering. Hvor respondentene i spørsmål 9, 10, og 11 vil ha muligheten til å svare enten: *flere ganger, en gang* eller *aldri*.

Den uavhengige variabelen *deltakelse*: X_1 har spørsmålene 1-8 blitt formet i henhold til ulike måter å delta i endringsprosesser på. Utgangspunktet for disse spørsmålene har vært Black & Gregersens (1997) teori. Spørsmålene jeg har valgt å fokusere på er:

1. *Jeg deltar/ har deltatt i en arbeidsgruppe i forbindelse med flytting av arbeidsplasser i Olaviken*

2. *Jeg deltar/ har deltatt i styringsgruppa eller et annet beslutningsorgan i forbindelse med flytting av arbeidsplasser*

3. *Jeg har sagt mine meninger og opplevd å bli hørt av ledelsen i forbindelse med flytting av arbeidsplasser*
4. *Jeg har gitt skriftlige forslag eller kommentarer til ledelsen i forbindelse med flytting av arbeidsplasser*
5. *Jeg har vært med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med flytting av arbeidsplasser*
6. *Jeg har vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som kan medføre flytting av arbeidsplasser*
7. *Jeg har vært med på å bestemme ulike tiltak som skal iverksettes i forbindelse med flytting av arbeidsplasser*
8. *Jeg har vært med på å evaluere/vurdere konsekvensene av å iverksette tiltak i forbindelse med flytting av arbeidsplasser*

Svaralternativene i spørsmålene 1- 8 er flere ganger, en gang **eller** aldri.

For å måle den uavhengige variabelen "ansettelsesforholdet": X_2 , har jeg valgt å stille et åpent og direkte spørsmål som: *stillingsbrøken*, hvor respondenten svarer en antatt stillingsbrøk. Det finnes delte meninger om stillingsbrøken vil ha noe påvirkning på om de vil delta mer eller mindre, uttrykke mer eller mindre motstand. En av dem som uttaler seg om dette er Pfeffer, hvor han mener at deltidsansatte ikke har tilstrekkelig tilknytning til organisasjonen for å kunne engasjere seg (Jacobsen, 1999). En annen som sier seg uenig i dette utsagnet er Still (1983). Han konkluderer med, ut i fra en internasjonal undersøkelse som har blitt gjort, at det å være deltidsansatt ikke nødvendigvis gir utslag i å være mindre deltakende enn en heltidsansatt (Jacobsen, 1999).

Hypotesen vil her være at lavere stillingsbrøk vil føre til lavere deltakelse. Når det gjelder ansettelsesforholdet vil det også være naturlig å knytte det opp til motstanden. Her finnes det få undersøkelser som tilsier at stillingsbrøken vil ha noen påvirkning på motstanden. Det vil derfor være mye synsing og antakelser omkring dette temaet. Hypotesene her utarter seg slik: lavere stillingsbrøk vil føre til mindre motstand, da de som har en lavere stillingsbrøk kan antas å ikke være like delaktig som de med en høyere stillingsbrøk.

Videre vil det også være naturlig med en hypotese om at lav stillingsbrøk kan føre til *exit* og høy stillingsbrøk kan føre til *voice*. Grunnen til dette er antakelsen om at desto lavere stillingsbrøken er, desto mindre knyttet er man til organisasjonen, dermed kan

det være større sannsynlighet for at den ansatte med lav stillingsbrøk velger å uttrykke motstand i form av exit og den med høy stillingsbrøk velger å uttrykke motstanden i form av voice.

Til slutt vil ansettelsesforholdet omhandle arbeidsordningen til den ansatte, hvorvidt de har en normal eller unormal arbeidstid. Jeg valgte å stille spørsmål angående hvordan de jobber (dag, kveld, natt og annet) og hvilken inndeling (helg, uke, begge deler, annet) av arbeidet de hadde. Det vil være naturlig å se om dette kan ha en sammenheng med at ansatte er mer delaktige eller ikke. Følgene hypoteser jeg har kommet frem til er: normal arbeidsordninger vil føre til høy deltakelse og unormal arbeidsordninger vil føre til lav deltakelse.

Videre vil den neste uavhengige variabelen (som omhandler trekk ved organisasjonen) være *omfang*: X_3 . For å kunne få denne variabelen funksjonsdyktig har det blitt gjort ved hjelp av spørsmål 13-18 i spørreundersøkelsen:

13: *I hvor stor grad tror du at flytting av arbeidsplasser kommer til å medføre nye arbeidsoppgaver?*

14: *I hvor stor grad tror du at flytting av arbeidsplasser kommer til å medføre nye kollega?*

15: *I hvor stor grad tror du at flytting av arbeidsplasser kommer til å medføre nytt lokale?*

16: *I hvor stor grad tror du at du kommer til å jobbe med det samme som du gjør i dag når endringen trer i kraft*

17: *I hvor stor grad tror du at flytting av arbeidsplasser vil føre til at du må tilegne deg ny kunnskap for å kunne være oppdatert?*

18: *I hvor stor grad tror du at du får nye oppgaver å arbeide med som følge av endringen?*

Svaralternativene som fremkommer i disse spørsmålene er en skalering som; *svært stor, nokså stor, verken enig eller uenig, nokså liten og liten*.

Årsaken til at jeg har valgt å fokusere på omfang av en endring, som en uavhengig variabel, er at motstand til endring kan også ha betydning på endringens omfang. Jo mer radikal og omfattende en endring antas å være, er det antatt at motstanden vil bli større (Jacobsen, 2004). Det er viktig å påpeke at omfanget i denne sammenhengen er antatt til å være subjektivt. Med det menes at omfanget for noen oppfattes forskjellig fra andre og at mennesker fokuserer på sin egen situasjon og egne interesser. Dersom personen antar at omfanget av endringen viser seg å få negative konsekvenser for dem

personlig, kan dette føre til at man velger å uttrykke motstand. Dette tiltros for at personene ikke ser at en endring mulig vil ha positive konsekvenser for organisasjonen som en helhet eller et sosialt system. Dette er noe Kotter & Schlesinger (1979) definerte som ”trangsynte selvinteresser”. I følge Jacobsen (2004) nevner han at årsaker til motstand (sett fra individets perspektiv) kan være tap av goder eller sosiale relasjoner. Hvis derimot en endring ikke medfører at individet blir påvirket i en stor grad, og at arbeidet forblir bortimot det samme som før, vil sannsynligheten for at personen uttrykker motstand være redusert.

Til slutt har jeg valgt en siste uavhengig variabel: *kontrollvariabel*; X_4 . Denne fokuserer på trekk ved individene, da jeg vil anta at både *alder*, *utdanningsnivå* og *ansiennitet* kan mer eller mindre påvirke individets holdninger, enten positivt eller negativt, når det gjelder endringer på arbeidsplassen. Denne sammenhengen er også noe Van Dam, Oreg og Schyns (2007) sa seg enig i. De mente at ved høy ansiennitet vil det kunne øke sannsynligheten for at individet uttrykket seg i form av motstand. Man kan tenke seg at de som har høy ansiennitet (noe som ofte henger sammen med alder, da en som har vært ansatt lenge ofte har en høyere alder) ved en arbeidsplass, er mer villig til å ”kjempe” for å opprettholde situasjonen mest lik det den var, da de ofte har ”investert” mer i organisasjonen enn de som ikke har en like lang ansiennitet.

En annen grunn til at de med lang ansiennitet motsetter seg endringer, kan være at de har færre jobbalternativer enn det de yngre arbeidstakerne har (Van Dam et. al, 2007). Det er noen som derfor kan hevde at ved økt utdannelse vil man ha et større behov for å kunne uttrykke seg i en endringsprosess.

I min undersøkelse har jeg valgt å benytte meg av kvantitativ metode i form av spørreskjema, da jeg har utarbeidet noen hypoteser jeg ønsker å teste. Kvantitativ forskning ser ut til å være godt egnet ved hypotesetesting, altså hvis man ønsker å studere sammenhengen mellom ulike kategorier. Resultatet er en indikasjon og oversikt på hvilke kategorier som finnes og gir en forklaring på hvorfor en sammenheng finner sted.

En undersøkelse som blir gjort ut i fra et spørreskjema viser seg å være en hyppig brukt metode. I mitt tilfelle har jeg utformet spørreskjemaet på bakgrunn av relevant teori og standardiserte spørreskjema, som vil bli delt ut i Olaviken hvor det er 144 ansatte. Fordelen ved å bruke et spørreskjema er at det når mange på en gang og har

mulighet for overførbarhet. Videre antas det å være enkelt å behandle data, da tilgangen til statistikkprogrammer er til stede. Ulempene som kan oppstå er utvalgsproblemer og at man mulig kan få mindre svarprosent enn forventet. Det kan også være problematisk for respondentene å svare da svaralternativene er mange (Sandø, 2000).

Bedriften jeg har valgt er NKS Olaviken alderspsykiatriske sykehus og vil bli presentert nedenfor. Samtidig vil det bli gitt en forklaring på hvilken endring denne organisasjonen står ovenfor.

2.2 Organisasjonen

2.2.1 NKS Olaviken alderspsykiatriske sykehus AS

NKS (norske kvinners sanitetsforening som ble etablert i 1896, for å kunne ta seg av underprioriterte oppgaver i helsevesenet) Olaviken alderspsykiatriske sykehus er en privat ideell virksomhet som er eiet av Bergen sanitetsforening og organisert som et aksjeselskap. De har et spesialhelsetjenestetilbud innen psykisk helsevern og direkteavtale med Helse-Vest RHF (regionalt helseforetak). Olaviken er medlem av N.K.S Kløverinstitusjoner A/S som er en rådgivende innstans. Gjennom medlemskapet er det et ønske om å videreutvikle de tjenester som tilbys pasienter, pårørende, ansatte og avtalepartnere. Virksomheten ønsker å videreutvikle et samarbeid mellom institusjoner/virksomheter og det offentlige som avtalepartner.

Olaviken alderspsykiatriske sykehus er et tilbud om utredning og behandling til mennesker med alderspsykiatriske lidelser og demenssykdommer. Sykehuset består av 5 avdelinger med totalt 144 medarbeidere¹⁴. Følgende avdelinger er:

1. FOU (som driver med forskning og utvikling)
2. Poliklinikken (tar imot pasienter med demens og demenslignende tilstander)

¹⁴ <http://www.olaviken.no/>

3. Hukommelsesklinikken (tar imot pasienter med problemstillinger relatert til kognitiv svikt med mistanke om demens)
4. Utredningsavdelingen (tar imot pasienter til utredning og behandling av allmenne psykiatriske lidelser, da hovedsakelig demenstilstander med tilstøtende atferdsproblemer)
5. Huntingtonavdelingen (som har i oppgave å behandle pasienter med den sjeldne arvelige sykdommen som kjennetegnes av unormale kroppsbevegelser).

2.2.2 Endringen

Olaviken står i dag ovenfor en endring som flytting av arbeidsplasser. Dette er en endring som for Olaviken kan sees på som større og mer omfattende, enn de ”vanlige” små endringene, som for eksempel: nye avdelingsledere, nye arbeidskollega og nye arbeidstider. Det foregår en omstrukturering i form av nybygg, som medfører en midlertidig flytting av de forskjellige avdelingene (ikke Huntingtonavdelingen), samt ansatte og pasienter til andre steder på Askøy. Endringen for personalet, utover å overflyttes til nye avdelinger og arbeide i nye lokaler, antas å ikke være så store.

Derimot vil pasientfordelingen endres noe mellom avdelingene, slik at noen avdelinger vil enten få tildelt flere eller færre pasienter, eller pasienter med andre problemstillinger enn det de tidligere er vant til.

Kontorpersonalet og administrasjonen flytter til ”gamlebygget” (en gammel bygning som har vært der fra starten av), hvor ingen nye arbeidsoppgaver vil bli tildelt, men man må regne med provisoriske arbeidsforhold i perioden.

For behandlerne, som psykologer og leger, vil perioden innebære å flytte seg mellom de nye avdelingene.

Når det gjelder kjøkkenet skal det være i drift hele perioden, og ingen endringer vil skje.

For renhold vil det bli naturlig å forholde seg til mindre areal å holde rent, da enkelte avdelinger ikke lenger eksisterer og dermed ikke trenger å rengjøres på samme måte som tidligere. Resultatet av dette vil være at enkelte av renholderne og vaktmesterne vil få noen nye oppgaver som er mer knyttet til oppfølging av pasienter. For renholderne kan de ha i oppgave å passe på pasientene mens personalet har møter og/eller lunsjpauser. Mens det for vaktmesterne vil innebære blant annet kjøring og henting av pasienter, samt bringe mat fra kjøkkenet til de nye arbeidsstedene.

Selve byggeperioden starter fra 1. September og regnes å avslutte mellom 1-1,5 år frem i tid. Mens denne planleggingen/prosessen har pågått har det også vært utskiftning av direktør og avdelingsledere. I en slik endringsprosess kan det mange ganger være nyttig og bra med en slik utskiftning, da disse menneskene får en objektiv oppfatning av organisasjonen og kan dermed ha lettere for å se nødvendige, nyttige og nye løsninger. Endringen som nå pågår har vært planlagt i lang tid, men først nå nylig (etter lederskiftet) vises det tydelig at prosessen er i gang, med det menes at personer allerede har begynt å flytte på seg. For å kunne se om denne endringen vil ha noen effekt på de ansattes deltakelse og eventuell ulike former for motstand, vil det være naturlig å gjennomføre en empirisk undersøkelse på bakgrunn av de spørsmål og hypoteser som jeg tidligere har utformet og forklart.

2.3 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode bruker tall til sin innsamling av data. Det er en metode som er spesielt utviklet til statistiske prosedyrer, noe som kan være vanskelig å håndtere. Derfor kan det være nødvendig å tilegne seg kunnskapen før dataen analyseres. En slik metode kan i det ene øyeblikket være enkelt hvor man håndterer et mindre antall respondenter (frekvensopptelling prosedyrer). I det andre øyeblikket kan det være vanskelig da man håndterer mange respondenter, og må ta i bruk statistiske verktøyer for å kunne analysere dataen (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004 s. 230-231). Eksempel på dette kan være SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Det finnes mange måter å tolke den kvantitative datainnsamlingen på, dette er noe som vi alle oppfatter forskjellig, som igjen kan avhenge av hvor kreative man er.

Denne metoden blir i mange tilfeller brukt til statistiske verktøy i analysen, dette for å få svar på de spørsmål man undres over (Johannessen et. al, 2004, s. 230)

2.3.1 Valg av enheter

I og med at Olaviken har en arbeidsstokk på 144 ansatte, anser jeg dette som et representativt antall for å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse i form av et spørreskjema. Videre vil det for en kvantitativ undersøkelse være lettere å overføre dataene til virkeligheten, og samtidig kunne generalisere resultatene slik at utvalget gjelder for hele populasjonen som ble undersøkt. Siden Olaviken er preget av turnus- og skift ordninger har det vært vanskelig for alle å kunne delta.

2.3.2 Datainnsamling

Før jeg foretok meg undersøkelsen valgte jeg å gjøre en prestudie i form av at jeg delte ut spørreskjemaet til noen relevante personer som kunne gi meg tilbakemelding på hvordan de opplevde undersøkelsen. Om det var noen spørsmål som var vanskelige og om det var noe som kunne forbedres.

Måten dataen ble samlet inn på ble gjort i form av en spørreundersøkelse som ble delt ut på Olaviken. Det finnes også elektroniske spørreskjema. Jeg har valgt å se bort i fra dette, da jeg verken har erfaring i å bruke et elektronisk basert skjema, og samtidig antas det å være tidkrevende og kostbart. Et spørreskjema i papirform er også tidkrevende, men da dette er noe jeg har gjort tidligere i metode kurs anser jeg dette som noe jeg kan og føler meg trygg på, av den grunn valgte jeg spørreskjema i papirform.

Jeg hadde et personlig møte med direktøren for Olaviken, hvor han fikk i oppgave å levere ut spørreskjemaet til de nevnte avdelingene. Respondenten fikk ca to uker på å svare og returnere skjemaet som jeg personlig hentet der jeg forlot dem. Dette foregikk ved at respondenten svarte og deretter la det utfylte skjemaet i en felles postkasse ved administrasjonen, dette for å gjøre det mest mulig anonymt.

Jeg benyttet også (etter ca to uker) muligheten til å purre på de som ikke hadde svart. Dette ble gjort ved at jeg møtte personlig opp i bedriften, sendte e-post til hver av avdelingslederne, samt direktøren ved Olaviken. Noe som resulterte i fire nye besvarelser. En uke senere gjorde jeg nok en purring, noe som igjen resulterte i fem nye besvarelser.

Jeg leverte i alt ut 144 spørreskjema, men da Huntington avdelingen ikke ble berørt av endringen har jeg valgt å utelukke denne avdelingen. Antallet personer som jobber der er 25, dermed vil utgangspunktet for utleverte spørreskjema være 119. Det var i alt 61 personer som svarte på undersøkelsen, altså en svarprosent på 51 prosent (61/ 119). Ikke overraskende var det et lavt antall respondenter. Grunnen til dette tror jeg har en sammenheng med at de fleste er eldre arbeidstakere og kanskje ikke har vært vant til å svare på slike undersøkelser tidligere. Videre kan det også hende at noen av spørsmålene har vært vanskelige for respondentene å forstå og samtidig oppleves som ubehagelige å svare på. Det er også viktig å belyse at institusjoner som Olaviken og helsevesenet for øvrig er sterkt preget av underbemannede avdelinger og høyt arbeidspress, dette har nok vært med på å påvirke den lave svarprosenten.

Generelt sett viser det seg, også i teorien, at svarprosenten i en spørreundersøkelse har de siste årene vært fallende. Det er derfor ikke lenger vanlig å forvente en svarprosent på 80-90 prosent, men heller mer naturlig at den vil ligge på rundt 30-40 prosent. I teorien viser det seg at en svarprosent på 50-60 prosent er en akseptabel svarprosent for å kunne gjennomføre en undersøkelse (Johannessen et. al, 2004). Selv om svarprosenten jeg fikk var på 51 prosent, har jeg valgt å gjennomføre undersøkelsen, da dette er innenfor akseptabel svarprosent.

Med et frafall på 49 prosent anser jeg som relativt stort, men har likevel valgt å generalisere resultatet fra utvalget til populasjonen. Grunnen til dette er at respondentene viser seg å være et representativt utvalg. Når det gjelder kjønn representerer kvinner 97 prosent og menn 4 prosent totalt i Olaviken (se vedlegg 2, s.91), mens respondentene utgjør 95 prosent kvinner og 5 prosent menn, altså en god tilnærming.

Videre har jeg også et representativt utvalg når det gjelder stillingsbrøken. Respondentene representerer en gjennomsnittlig stillingsbrøk på 79 prosent, mens den totale gjennomsnittlige stillingsbrøken i Olaviken er på 70 prosent (se vedlegg 2, s.

91), hvor begge har en median på 80 prosent. Standardavviket har en variasjon på 26 prosent hos respondentene, mens 32 prosent totalt sett i Olaviken. Utvalget mitt antas derfor å være representativt og muligheten for overførbarhet og generalisering av funnene mine er til stede.

Til slutt har jeg valgt å justere signifikantnivået fra 5 prosent (som antas å være vanlig) til 10 prosent (Johannessen et. al, 2004). Grunnen til dette er at jeg har få respondenter og for å kunne få en mer reel sammenheng kan det derfor være naturlig å øke signifikantnivået.

2.3.3 Feilkilder

Det finnes to typer feilkilder i en spørreundersøkelse; *reliabilitetsfeil*, dataens pålitelighet som blir knyttet til undersøkelsens data, hvilke data som brukes og måten innsamlingen og analysen skjer, og *validitetsfeil* som er knyttet til hva respondentene faktisk svarer i spørreskjemaet (Jacobsen, 2000).

I teorien vil det ikke nødvendigvis være slik at ved en høy faktor av reliabilitet vil det også kunne føre til en høy faktor av validitet. En måling kan være nøyaktig og presis, men det betyr ikke at målingen er korrekt. For å kunne si om sammenhengen mellom det som er blitt målt skal være i samsvar med det vi ønsker svar på skal samsvare, må validiteten være høy (Gripsrud & Olsson, 2000).

Mitt spørreskjema i denne oppgaven kan stå ovenfor et reliabilitetsproblem. Da jeg ikke har hatt muligheten til å foreta den samme målingen gjentatte ganger, kan det være vanskelig å si noe om dataen er pålitelig eller ikke. Det kan derfor være vanskelig å stole på dataen, og jeg kan dermed stå ovenfor et troverdighetsproblem (Jacobsen, 2000).

Kapittel 3: Analyse

3.1 Oversikt og gjennomgang av variablene i analysen

Jeg vil nå gå i dybden på de variablene som måler exit, voice, deltakelse og omfang og se hva respondentene faktisk har svart, altså deskriptiv statistikk. Grunnen til dette er å kunne få et overblikk over hvor mange som har deltatt i de ulike måtene i tilknytning flytting av arbeidsplasser. Det er viktig å skaffe seg et slikt overblikk for å kunne si noe om hvor mange som svarer (respondentene). Dette er nødvendig for å kunne generalisere utvalget. Jo mindre bortfall, desto mer kan man generalisere resultatet fra utvalget til populasjonen (Johannessen et. al, 2004). Frekvenstabellene vil være en viktig kilde for korrelasjonsanalysene og multivariate analysene som vil forekomme senere i analysen. Det er da naturlig å begynne med spørsmålene som angår den avhengige variabelen exit.

3.1.1 Motstand- ”exit”

I dette punktet vil jeg ta for meg spørsmålene som går på motstand; *exit*.

I kommende tabell vises en prosentvis fordeling på hva respondentene har svart på de ulike påstandene som lyder følgende: hvorvidt de har planer om å fortsette om 3 års tid og om de har planer om å slutte.

Tabell 1: Fortsetter i Olaviken eller slutte

(N=61) Missing=0

	Fortsette om 3.års tid	Slutte
Helt enig	47,5 % (29)	3,3 % (2)
Nokså enig	21,3 % (13)	0 % (0)
Verken enig eller uenig	19,7 % (12)	16,4 % (10)
Nokså uenig	4,9 % (3)	13,1 % (8)
Helt uenig	6,6 % (4)	67,2 % (41)
Total	100 %	100 %

Generelt sett ser det ut til at respondentene trives og er åpen for endring, noe som er viktig for at en endring skal tre i kraft. Det viser seg at 69 prosent av respondentene sier seg enig at de kommer til å bli i jobben om 3 års tid. Det er også noen (20 prosent) som stiller seg nøytral til om de kommer til å bli i organisasjonen. Grunnen kan være at de ikke vet hva konsekvensene av en slik endring kommer til å bli og det kan derfor være vanskelig å ta stilling til om man ønsker å fortsette etter at endringen har trådt i kraft. Videre er det kun 11 prosent som gir uttrykk for at de sannsynligvis ikke kommer til å jobbe i Olaviken om en 3 års tid, noe som er relativt lavt og ikke uventet, da det alltid vil være en grad av gjennomtrekk i en organisasjon¹⁵.

Av respondentene som har planer om å slutte, er det kun 3 prosent, altså 2 personer. Den ene respondenten skrev i tillegg at han/hun ikke ønsket å slutte som en konsekvens av flytting av arbeidsplasser. Det at 16 prosent er usikre, altså verken enig eller uenig, vil ikke jeg si er et overraskende resultat. Også her (som nevnt tidligere) vet ikke respondentene hvordan den nye situasjonen vil bli og det er derfor vanskelig å ta stilling til det. Derimot 80 prosent av respondentene sier seg nokså eller helt uenig i at de ønsker å slutte, noe som i og for seg er bra.

¹⁵ <http://www.aftenposten.no/jobb/article1322496.ece>

Det er omtrent like mange som sier at de ønsker å fortsette i Olaviken om 3. års tid, som de som har gitt uttrykk for at de *ikke* ønsker å slutte. Dette er ikke overraskende da de som har sagt seg enige i å fortsette mest sannsynlig har svart at de *ikke* ønsker å slutte i Olaviken.

Tabell 2: Søkt overflytting/ny stilling

(N=61) Missing=0

	Overflytting internt	Søkt stillinger utenfor
Ja	0 % (0)	1,6 % (1)
Nei	100 % (61)	98,4 % (60)
Totalt	100 %	100 %

I tabell 2 viser det at ingen av respondentene har søkt overflytting til en annen avdeling i Olaviken.

Av de respondentene som har søkt stilling utenfor Olaviken er det kun 2 prosent, altså 1 person. Også her som i den første variabelen skrev respondenten at dette ikke var en konsekvens av flytting av arbeidsplasser. Det er derfor naturlig å anta at Olaviken står ovenfor en nokså stabil arbeidsstokk.

For å kunne se sammenhengen mellom variablene har jeg derfor valgt å kjøre en korrelasjonsanalyse.

Tabell 3: Korrelasjonsanalyse: exit

(Pearson R)

	Fortsette om 3.års tid	Planer om å slutte
Planer om å slutte	.462**	
Søkt andre stillinger utenfor Olaviken	.319*	.449**

N= 61, **p< .001.

*p< .005.

Svaralternativene er identiske for to av variablene, men er kodet motsatt vei. Variabelen: *fortsette om 3 år* har kodingen: 1 (helt enig), 2 (nokså enig), 3 (verken enig eller uenig), 4 (nokså uenig) og 5 (helt uenig). Mens variabelen *planer om å slutte* har blitt rangert slik: 5 (helt enig), 4 (nokså enig), 3 (verken enig eller uenig), 2 (nokså uenig) og 1 (helt uenig). Det er viktig å merke seg hvordan disse variablene er kodet, da man skal bruke det til å kunne analysere og tolke resultatet.

Det vises i denne tabellen at variablene: *fortsette om 3. års tid* og *planer om å slutte* har en positiv korrelasjon. At korrelasjonen er positiv vil si at de som har sagt seg helt enig (lav verdi) til å fortsette i Olaviken om 3 år, oftere har sagt seg uenig (lav verdi) i å slutte.

Variabelen *søkt andre stillinger utenfor Olaviken* har svaralternativer som ja og nei. Svaralternativene er rangert slik: 1 (nei) og 2 (ja).

Også her vises en positiv korrelasjon mellom variablene: *fortsette om 3 år* og *søkt andre stillinger utenfor Olaviken*, noe som betyr at de som har sagt seg helt enig til å fortsette i Olaviken om 3 år (lav verdi), oftere har sagt nei (lav verdi) til at de har søkt andre stillinger utenfor Olaviken.

Til slutt vises det en positiv korrelasjon mellom variablene: *planer om å slutte* og *søkt andre stillinger utenfor Olaviken*. At det er en positiv korrelasjon vil si at de som har sagt seg helt enig i å slutte (høy verdi) har oftere svart ja (høy verdi) på at de har søkt andre stillinger utenfor Olaviken.

Da det ikke var noe korrelasjon mellom variabelen: *overflytting i Olaviken* og de andre variablene, har jeg derfor valgt å se bort fra denne variabelen. Da de andre variablene ser ut til å måle det samme har jeg valgt å kjøre en faktoranalyse for å se om disse variablene kan slås sammen til en variabel: *exit*.

Tabell 4: Rotert faktormatrise: exit

	Komponent 1
Fortsette om 3. års tid	.757
Planer om å slutte	.832
Søkt andre stillinger utenfor Olaviken	.747

(ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Alle variablene i tabellen har en høy faktorscore på en underliggende dimensjon, slik som det også fremstod i korrelasjonsanalysen. I teorien sies det at en verdi på 0,71 og høyere er utmerket, men en verdi som ligger rundt 0,63- 0,70 kan også aksepteres som en bra sammenheng. Hvis verdien derimot hadde vært under 0,63 ville det vært mindre bra (Johannessen, 2007). Resultatene jeg fikk anser jeg som et godt grunnlag for å danne variabelen: *exit*. Prosent forklart varians er 61 prosent. Det betyr at 39 prosent av variansen forklares av faktorer som ikke er tatt med i modellen.

Videre vil jeg fortsette å se på spørsmålene som er knyttet til det som i teorien kalles for voice.

3.1.2 Motstand- "voice"

Tabellen nedenfor viser en prosentvis fordeling på hva respondentene har svart på de ulike spørsmålene knyttet til motstanden voice. De ulike påstandene består av hvorvidt de ansatte har uttrykt skepsis til kollega, ledelsen og en 3.part.

Tabell 5: Uttrykt skepsis til flytting av arbeidsplasser

(N=61) Missing=0

	Til kollega	Til ledelsen	Til 3.part
Flere ganger	26,2 % (16)	18 % (11)	0 %
En gang	9,8 % (6)	8,2 % (5)	1,6 % (1)
Aldri	63,9 % (39)	73,8 % (45)	98,4 % (60)
Totalt	100 %	100 %	100 %

Her viser det at 36 prosent av respondentene svarer at de har uttrykt skepsis til kollega en eller flere ganger, noe som kom overraskende. Grunnen til det kan være at respondenten er fornøyd med de endringene som skjer og ser at organisasjonen trenger denne endringen, men mest av alt at dette blir gjort for å bedre arbeidssituasjonen. Dette kan være en av mange årsaker til at de ansatte ikke er så skeptiske, de kan blant annet være mer engasjert og interessert i å faktisk gjennomføre en slik endring (Jacobsen, 2004).

Tabellen viser videre at 26 prosent av respondentene uttrykker skepsis til ledelsen. Ikke overraskende at så få har uttrykt seg til ledelsen, da det ofte kan være vanskelig å uttrykke seg negativt til autoritære personer. De som har valgt å uttrykke seg kan i følge teorien være at de føler seg mer knyttet til organisasjonen. De som ikke uttrykker seg, kan på den annen side velge å ikke gjøre det på grunn av at de kan virke apatiske, noe som kan resultere i at man verken støtter eller gjør motstand, eller at de er lojal mot organisasjonen (Jacobsen, 2000).

Det var kun 2 prosent som svarte uttrykt skepsis til en 3.part *en gang*, mens resten av respondentene svarte at de *aldri* hadde uttrykt skepsis. Dette kom ikke overraskende, da det er alvorlig å gå til media for å få uttrykt sine meninger. Det ser ut til at respondentene ellers får delta i organisasjonen og det er derfor ikke nødvendig for dem å gå til en 3.part. Alt i alt vises en lav motstand i organisasjonen, hvor flesteparten har gitt uttrykk for at de *aldri* har uttrykt skepsis til verken kollega, ledelsen eller til 3.part.

For å kunne se nærmere på sammenhengen mellom variablene har jeg valgt å kjøre en korrelasjonsanalyse.

Tabell 6: Korrelasjonsanalyse: voice

(Pearson R)

	Uttrykt skepsis til kollega	Uttrykt skepsis til ledelsen
Uttrykt skepsis til ledelsen	.801**	
Uttrykt skepsis til 3.part	.204	.258*

N= 61, **p< .001.

*p< .005

Rangeringen til verdiene i disse spørsmålene går på at høy verdi tilsvarer at man er kritisk, mens lav verdi at man er positiv. Alle variablene er kodet likt; 3 (flere ganger), 2 (en gang) og 1 (aldri). Det betyr at de som har uttrykt skepsis om flyttingen til enten kollega og/eller ledelsen vil indikere en høy verdi, mens en lav verdi vil si at man *aldri* har uttrykt seg.

Begge variablene: *uttrykt skepsis til kollega* og *uttrykt skepsis til ledelsen* viser en sterk positiv korrelasjon, mens variabelen *uttrykt skepsis til 3.part* viser en svak korrelasjon med variabelen: *uttrykt skepsis til kollega*. En svak korrelasjon regnes å være opp til 0,20, mens 0,30-0,40 regnes som sterk og over 0,50 som meget sterk (Johannessen et. al, 2004).

Videre vil det si at de som har uttrykt seg til kollega og/eller ledelsen har så og si aldri uttrykt seg til en 3.part. Jeg vil nå kjøre en faktoranalyse for variablene for å se om det vil være naturlig å slå dem sammen til en variabel: *voice*.

Tabell 7: Rotert faktormatrise: voice

	Komponent 1
Uttrykt skepsis til kollega	.915
Uttrykt skepsis til ledelsen	.930
Uttrykt skepsis til 3.part	.465

(ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

I tabell 7 ser man at variablene: *uttrykt skepsis til kollega* og *uttrykt skepsis til ledelsen* scorer høyt på en underliggende dimensjon, mens det er en lavere score på den siste variabelen: *uttrykt skepsis til 3.part*. Selv om resultatet har en lav faktorscore har jeg valgt å ta den med (da jeg har satt signifikants nivået til 10 prosent) og danne en ny variabel kalt "*voice*". Prosent forklart varians til komponent 1 er 64 prosent. Altså 36 prosent av variansen kan forklares av faktorer som ikke er tatt med i modellen.

3.1.3 Deltakelse

Jeg vil nå ta for meg spørsmålene som omhandler deltakelse. Det er da naturlig å begynne med første spørsmålet som omhandler deltakelse i arbeidsgruppe. Tabell 8 viser en prosentvis fordeling respondentene har svart på de ulike påstandene.

Tabell 8: Deltakelse

(N=61) Missing=0

	Deltatt/deltar i arbeidsgruppe	Deltatt/deltar i styringsgruppe	Sagt sine meninger	Skriftlig forslag	Identifisert/avklart problem	Utarbeidet løsninger	Bestemme ulike tiltak	Konsekvensene av tiltakene
Flere ganger	16,4 % (10)	6,6 % (4)	18 % (11)	6,6 % (4)	16,4 % (10)	11,5 % (7)	11,5 % (7)	11,5 % (7)
En gang	9,8 % (6)	0 % (0)	16,4 % (10)	4,9 % (3)	8,2 % (5)	8,2 % (5)	6,6 % (4)	4,9 % (3)
Aldri	73,8 % (45)	93,4 % (57)	65,6 % (40)	88,5 % (54)	75,4 % (46)	80,3 % (49)	82 % (50)	83,6 % (51)
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabellen viser at 26 prosent av respondentene har deltatt en eller flere ganger i en arbeidsgruppe. Dette viser at det er noen som blir involvert i de avgjørelser Olaviken står ovenfor. Det er ikke spesifisert hvilken arbeidsgruppe(r) Olaviken har i forbindelse med flytting av arbeidsplass. Eksempel på en arbeidsgruppe kan være at noen av de ansatte blir delt inn i grupper for så å jobbe med og å diskutere ulike løsninger og ideer som blir lagt fram for styringsgruppen, som da har beslutningsmyndighet. I andre kolonne vises en oversikt på hvor mange som deltar/har deltatt i en styringsgruppe. Det viser seg at 6 prosent har deltatt flere ganger, mens det er ingen som bare har deltatt en gang. Ettersom få har svart at de har deltatt, kan det likevel være interessant å ta med variabelen videre for å se om den kan være med på å måle deltakelse blant de ansatte.

I tredje kolonne i tabellen svarte 34 prosent at de en eller flere ganger hadde opplevd og fått sagt sine meninger og samtidig hatt en opplevelse av å bli hørt av ledelsen. Det kan tyde på at de ansatte kan komme med sine meninger og samtidig bli tatt på alvor. Det at ledelsen viser forståelse og kan lytte til sine ansatte vil være en stor fordel.

Uten dem vil ikke organisasjon ”gå rundt”. Derfor er det viktig å kunne lytte til sine ansatte for å kunne kartlegge hva de mener og sammen kunne komme til en løsning som kan tilfredsstillende partene best mulig.

Videre viser det seg i undersøkelsen at 11 prosent har kommet med skriftlig forslag til ledelsen, noe som anses i å være alvorlig. Medarbeideren som kommer med en skriftlig klage har brukt tid på å formulere seg samt tenke gjennom hva de ønsker å fremme, dette er tidkrevende og samtidig krever det mot og motivasjon fra de ansatte til å kunne gjennomføre noe slikt. De har altså ikke bare kommet med noe muntlig, men derimot skriftlig forslag.

I femte kolonne er det 24 prosent som har svart at de har vært med å identifisere/avklare problemer. Også her (som nevnt ovenfor) viser det at noen tør å uttrykke seg og å delta i organisasjonens endring. Dette er noe som også angår de ansatte og ikke overraskende nok er det noen som velger å delta. Grunnen til at de fleste ikke har deltatt tror jeg kan være at mange ikke er like mye involvert, da slike avgjørelser ofte blir gjort blant ledere, arbeidsgrupper og/eller administrasjon. Muligheten for å kunne uttrykke seg i en slik sammenheng kan derfor være redusert.

Det at 20 prosent av respondenter svarer at de har deltatt en eller flere ganger på å utarbeide løsninger på problemet, er ikke overraskende mange i forhold til det jeg hadde forventet meg. Da det ville være nærliggende å tro at flytting av arbeidsplasser ville være noe som berørte de ansatte, og dermed ville det være naturlig å anta at flere hadde deltatt. Men igjen er dette en subjektiv oppfatning på hva problemet er.

Nest siste kolonne viser at tallene er noe lave (18 prosent) blant de som har deltatt en eller flere ganger. Grunnen til dette kan være at det er kun noen få i bedriften som får i oppdrag å sette i gang ulike tiltak på arbeidsplassen. Dette for å få en god oversikt og å vite hvem man kan forholde seg til. Om alle derimot satte i gang tiltak på kryss og tvers i organisasjonen ville man lett kunne miste fokus og oversikten over hvilke tiltak man stod ovenfor, og samtidig kunne oppleve situasjonen som noe kaotisk.

Til slutt, ved å bestemme ulike tiltak, vil det være naturlig å evaluere konsekvensene ved tiltak som skal iverksettes. Her svarer 16 prosent at de deltar/har deltatt en eller flere ganger. Grunnen til dette kan være at tiltakene fortsatt pågår og man rett og slett ikke har fått god nok innsikt i tiltakene til å kunne gi en tilfredsstillende evaluering.

Det er vanskelig å si noe om da, jeg ikke har fått innblikk i hvilke tiltak det er snakk om, og derfor ikke har kjennskap til verken omfanget eller varigheten.

Nevnt ovenfor ser man at deltakelse består av flere variabler. Det vil derfor være naturlig å kjøre en korrelasjonsanalyse mellom variablene. I tabellen nedenfor har jeg kjørt korrelasjoner mellom følgende variabler: *deltakelse i arbeidsgruppe, deltakelse i styringsgruppe, sagt meninger og opplevd å bli hørt, skriftlig forslag til ledelsen, identifisere og avklare problemer, utarbeide løsninger, bestemme tiltak og evaluere konsekvensene.*

Tabell 9: Korrelasjonsanalyse: deltakelse

(Pearsons R)

	Deltar/har deltatt i arbeidsgruppe	Deltar/har deltatt i styringsgruppa	Sagt meninger og opplevd å bli hørt	Skriftelige forslag til ledelsen	Identifisere og avklare problemer	Utarbeide løsninger	Bestemme tiltak
Deltar/har deltatt i styringsgruppa	0.551**						
Sagt meninger og opplevd å bli hørt	0.593**	0.500**					
Skriftelige forslag til ledelsen	0.505**	0.913**	0.446**				
Identifisere og avklare problemer	0.670**	0.558**	0.748**	0.473**			
Utarbeide løsninger	0.582**	0.671**	0.726**	0.586**	0.854**		
Bestemme tiltak	0.731**	0.683**	0.684**	0.598**	0.677**	0.796**	
Evaluere/vurdere konsekvensene	0.718**	0.695**	0.674**	0.612**	0.762**	0.851**	0.830**

N= 61, **p < .001

* P < .005

Tabellen viser en positiv korrelasjon mellom alle variablene.

Variablene ovenfor er likt kodet i spørreskjemaet: 3 (flere ganger), 2 (en gang) og 1 (aldri), hvor høy verdi menes at man har deltatt flere ganger, mens lav verdi indikerer at man aldri har deltatt. Resultatene i tabellen viser at hvis man har svart at man har

deltatt flere ganger på en variabel, er det også sannsynlig for at respondenten har deltatt flere ganger på de andre variablene. Ettersom det viser seg at variablene i tabellen har en sterk korrelasjon med hverandre har jeg valgt å kjøre en faktoranalyse for å se om jeg kan slå sammen variablene til en variabel: *deltakelse*.

Tabell 10: Rotert faktormatrise: deltakelse

	Komponent 1
Deltar/har deltatt i arbeidsgruppe	.792
Deltar/har deltatt i styringsgruppa	.821
Sagt meninger og opplevd å bli hørt	.797
Skriftelige forslag til ledelsen	.753
Identifisere og avklare problemer	.856
Utarbeide løsninger	.906
Bestemme tiltak	.894
Evaluerer/vurdere konsekvensene	.917

(ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Det kommer frem av tabellen at det er en høy score mellom faktorene på en underliggende dimensjon. Da alle faktorene i tabellen har en verdi høyere enn 0,63 er det da naturlig å slå dem sammen til en ny variabel kalt: *deltakelse*. Prosent forklart varians til komponent 1 er 71prosent. Det er dermed 29 prosent av variansen som kan forklares av faktorer som ikke er tatt med i modellen.

3.1.4 Ansettelsesforholdet

Ansettelsesforholdet i Olaviken består av stillingsbrøken og arbeidsordninger. Jeg vil først se på stillingsbrøken, og deretter arbeidsordningen.

Tabell 11: Stillingsbrøken

(N=61) Missing=0

	Prosent
Gjennomsnittet	79,3 %
Median	80 %
Std. avviket	25,6 %

Stillingsbrøken i Olaviken er variert og ut i fra det som respondentene har svart viser det seg at den varierer alt fra 13 til 100 prosent. Man ser i tabellen at den gjennomsnittlige hovedvekten av stillingsbrøken ligger på 79 prosent, altså nærmere heltid enn deltid. Ikke overraskende var det at gjennomsnittet lå på 79 prosent, da det skilte 10 prosent over det som er å finne i Olaviken (69 prosent, se vedlegg 2, s. 91).

Medianen viser at målingen er korrekte, da denne viser samme verdi som gjennomsnittet. Denne viser seg i å være identisk til det som faktisk er å finne i Olaviken.

Standardavviket viser en variasjon i stillingsbrøken på 26 prosent. Også standardavviket antas å være likt, da standardavviket for ansatte i Olaviken er på 31 prosent.

Det var dermed ikke overraskende at deltidsansatte ligger nærmere heltidsansatte. Grunnen til at gjennomsnittet var så høyt kan skyldes sannsynlig for at en som jobber heltid er oftere på jobb enn en deltid er relativt høy. Dermed antas det for heltidsansatte å være mer tilgjengelig for å kunne svare på og å gjennomføre en spørreundersøkelse.

Tabell 12: Arbeidsordninger

(N=61) Missing=0

	Type jobb	Arbeidsinndeling
Unormal	54,1 % (33)	65,6 % (21)
Normal	45,9 % (28)	34,4 % (40)

Tabell 12 viser hvilke arbeidsordninger respondentene har. En vanlig normal arbeidstid i Olaviken vil være at man jobber både dag og kveld, samt helg (omtalt som type jobb), men dette er noe som i følge SSB omtales som en unormal arbeidstid i arbeidslivet¹⁶. Derimot vil det å jobbe kun dag, kveld, natt og annet, være noe som blir kategorisert som unormal arbeidstid i Olaviken, men normal arbeidstid i arbeidslivet. Jeg vil derfor omtale arbeidsordningene i Olaviken slik de blir omtalt i arbeidslivet for øvrig. Ikke overraskende faller den største andelen på unormal arbeidstid med 54 prosent, da det å jobbe turnus i aldersgruppen 30-74 blant kvinner utgjør en sats på 67,4 prosent¹⁷. Videre er også prosentandelen høy (46 prosent) ved en normal arbeidstid.

Videre viser tabellen arbeidsinndelingen til de ansatte. Omtrent 65 prosent (langt over halvparten) har svart at de jobber en unormal arbeidsinndeling (både ukedager og helg). Mens fåtallet (34 prosent) har svart at de har en normal arbeidsinndeling (det å jobbe kun i uken og kun helgen). Dette er ikke overraskende da en slik inndeling er veldig vanlig innenfor helsesektoren.

¹⁶ <http://www.frifagbevegelse.no/aktuell/arbeidsmiljospalten/article2368231.ece>

¹⁷ <http://www.ssb.no/emner/06/01/akutidord/tab-2010-02-17-01.html>

3.1.5 Kontrollvariabler

Kontroll variablene består av både trekk ved endringen som omhandler selve omfanget, og trekk ved individet som da er alder, utdannelsesnivået og ansiennitet. Jeg vil først foreta meg en analyse som omhandler trekk ved endringen, deretter trekk ved individet.

Trekk ved endringen

Tabell 13: Konsekvensene av å flytte arbeidsplasser

(N=61) Missing=0

	Nye arbeidsoppgaver	Nye kollega	Nytt lokale	Samme jobb	Ny kunnskap	Nye oppgaver
Svært stor	11,5 % (7)	6,6 % (4)	50,8 % (31)	57,4 % (35)	3,3 % (2)	6,6 % (4)
Nokså stor	9,8 % (6)	26,2 % (16)	24,6 % (15)	31,1 % (19)	26,2 % (16)	13,1 % (8)
Verken enig eller uenig	36,1 % (22)	18 % (11)	9,8 % (6)	8,2 % (5)	24,6 % (15)	27,9 % (17)
Nokså liten	32,8 % (20)	36,1 % (22)	9,8 % (6)	3,3 % (2)	36,1 % (22)	44,3 % (27)
Liten	9,8 % (6)	13,1 % (8)	4,9 % (3)	0 %	9,8 % (6)	8,2 % (5)
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabell 13 viser at 21 prosent av respondentene har svart at de tror flytting av arbeidsplasser kan medføre nye oppgaver, mens 36 prosent er usikre på hva de kan vente seg ved en slik endring. Derimot er det 43 prosent som sier seg uenig i dette. Hovedvekten vil være de fleste ikke tror at en flytting vil få konsekvenser i form av nye arbeidsoppgaver, mens det også er mange som er usikre på hva resultatet vil medføre.

Videre var det ikke overraskende at 75 prosent (langt over halvparten) av respondentene uttrykte i nokså og svært stor grad at endringen vil medføre nytt lokale. Det sier seg vel egentlig selv at ved fysisk å flytte arbeidsplasser vil gi et resultat i form av nytt lokale.

Videre har 88 prosent av respondentene svart at de tror at de stort sett kommer til å jobbe med det samme som de gjør i dag. At så mange har sagt seg enig i det er ikke overraskende, da Olaviken skal beholde de samme avdelingene og ikke importere noe helt nytt. De skal fremdeles uttøve samme tjeneste som gjort tidligere og kommer derfor til å beholde mange av de samme rutine og prosedyrene som kreves for en slik institusjon. Fåtallet (3 prosent) har svart at de tror de vil få noe nytt å jobbe med. Det er en relativt lav prosent, men grunnen kan være at noen av dem ikke har spesifisert utdanning og man kan derfor bruke den kompetansen de innehar der det trengs. Også her er noen (8 prosent) av respondentene usikre, jeg velger å tro det samme som nevnt tidligere, altså mangel på informasjon om hva fremtiden bringer.

I tabellen velger 30 prosent av respondentene å si seg enig at sannsynligheten for å tilegne seg ny kunnskap er relativt stor. Det er ikke overraskende at resultatet ble slik, grunnen til det kan som nevnt tidligere at Olaviken ikke skal endre på eller få inn en helt ny avdeling, men fremdeles tilby den samme tjenesten. Nesten like stort antall (25 prosent) av respondentene har stilt seg usikker til dette spørsmålet.

Tabell 14: Korrelasjonsanalyse: omfang av endringen

	Medføre nye arb. oppgaver	Medføre nye kollega	Medføre nytt lokale	Samme arb. oppgaver	Tilegne ny kunnskap
Medfører nye kollega	.420**				
Medføre nytt lokale	.194	.375**			
Samme arb. oppgaver	.074	.055	-.269*		
Tilegne ny kunnskap	.144	.185	.208	.162	
Nye oppgaver	.473**	.347**	.232	.104	.554**

N= 61, **p< .001.
*p< .005

Alle variablene ovenfor, bortsett fra "*samme arbeidsoppgaver*" inneholder samme rangering av verdiene; 1 (liten), 2 (nokså liten), 3 (verken enig eller uenig), 4 (nokså stor) og 5 (svært stor). Derimot variabelen om *samme arbeidsoppgaver* har en motsatt rangering; 5 (liten), 4 (nokså liten), 3 (verken enig eller uenig), 2 (nokså stor) og 1 (svært stor). Det er viktig å merke seg at disse inneholder motsatt rangering og vite hva som tilsvarer høy og lav verdi, dette for å kunne bedre forstå den multivariate analysen som kommer senere i analysen. De variablene som sier noe om nye arbeidsoppgaver, nye kollega og ny kunnskap er rangert slik at høy verdi uttrykker en stor sannsynlighet for at noe nytt kommer til å skje i Olaviken, noe som sier at man derfor ikke tror at man kommer til å jobbe med det samme som tidligere. Dette resulterer i at respondentene antar at endringene vil være store. Ved en lav verdi på disse variablene vil man anta at man kommer til å jobbe med det samme som man gjør i dag, man tenker derfor at verken nye arbeidsoppgaver, nye kollega ikke vil forekomme og at man trenger heller ikke å ilegge seg ny kunnskap. Her vil det være naturlig å forvente at endringene vil være mindre.

I tabellen ser man at en sterk positiv korrelasjon mellom variablene: *nye arbeidsoppgaver* og *nye kollega*, *nye arbeidsoppgaver* og *nye oppgaver*, *nye kollega* og *nytt lokale* samt *nye oppgaver*, til slutt *tilegne ny kunnskap* og *nye oppgaver*. Tendensen vil være for eksempel de som har svart at de mener endringen kommer til å medføre nye arbeidsoppgaver vil også ha svart at det vil medføre nye kollega. De andre variablene har en positiv korrelasjon, men er ikke signifikante.

Videre er det en negativ signifikant korrelasjon mellom variablene *nytt lokale* og *samme arbeidsoppgaver*, med det menes at de som har sagt seg enige at de tror endringen vil medføre nytt lokale (høy verdi), vil ha svart at sannsynligheten for *samme arbeidsoppgaver* er stor (lav verdi). Til tross for dette velger jeg likevel å kjøre en faktoranalyse med variablene: *nye arbeidsoppgaver*, *nye kollega*, *nytt lokale*, *samme arbeidsoppgaver*, *ny kunnskap* og *nye oppgaver*, dette for å kunne se om jeg kan slå dem sammen til en variabel kalt *omfang*.

Tabell 15: Rotert faktormatrise: omfang

	Komponent 1
Nye arb.oppgaver	.679
Medfører nye kollega	.693
Medfører nytt lokale	.553
Tilegne ny kunnskap	.617
Nye arb. oppgaver	.807

(ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Først dannet jeg en rotert faktormatrise av alle variablene nevnt i tabell 14, men da det viste seg at variabelen: *samme arbeidsoppgaver* hadde en lav verdi, valgte jeg å se bort fra denne og dermed dannet jeg en ny rotert faktormatrise (se tabell 15). Tabellen viser at variabelen: *nye arbeidsoppgaver* scorer høyt, mens resten av variablene scorer noe mindre på en underliggende dimensjon. Prosent forklart varians til komponent 1 er 45 prosent. Det altså en høyere andel som kan forklares av faktorer som ikke er tatt med i modellen. Selv om verdien er noe under det som er akseptert i teorien, velger jeg likevel å danne en ny variabel kalt *omfang*.

Jeg vil nå se på respondentens bakgrunn for å se hvem som har svart og deltatt i undersøkelsen, altså trekk ved individet.

Trekk ved individet

De følgende tabellene viser respondentens *alder*, *utdannelse* og *ansiennitet*. Min oppfattelse av en slik organisasjon, som Olaviken, har vært en eldre arbeidsstokk. Når det gjelder arbeidsplasser innenfor helsesektoren har mitt inntrykk vært at andelen eldre har i gjennomsnitt vært generelt høyere. Tabellen under illustrerer de forskjellige aldersgruppene respondentene dekker.

Tabell 16: Alder

(N=61) Missing=0

	Prosent
24-37 år	14,5 % (9)
38-46 år	28 % (17)
47-56 år	29,5 % (18)
57-71 år	28 % (17)

Tabellen viser at 16 prosent tilhører den yngste aldersgruppen fra 24-46 år, mens over halvparten (57 prosent) tilhører den eldste aldersgruppen, fra 47-71 år. Dette er noe som også er relativt likt med en levekårundersøkelse gjort innenfor helse- og sosialtjenester, hvor aldersgruppen 25-44 år utgjør 47 prosent, mens 45-66 år utgjør 42 prosent.

Tabell 17: Utdannelse

(N=61) Missing=0

	Prosent
Grunnskole	19,7 % (12)
Videregående skole/gymnas	23 % (14)
Høgskole/ universitet 1-3 år	29,5 % (18)
Høgskole/ universitet 4-6 år	19,7 % (12)
Høgskole/ universitet mer enn 6 år	8,2 % (5)

Tabellen representerer utdanningsnivået hos respondentene. Det vises at flertallet (57 prosent) tilhører de som har utdanning fra høgskole/universitet (både høy og lav grad). For å kunne jobbe innenfor helsevesenet stilles det krav til ulik utdanning. Det viser seg at tre av ti (30 prosent) har utdanning fra høgskole/ universitet¹⁸. Grunnen til at andelen her er relativt høy tror jeg henger nøye sammen med at Olaviken tilbyr et spesialhelsetjenestetilbud innen psykisk helsevern, noe som kan kreve fordypning og/eller spesialutdanning.

¹⁸ http://www.ssb.no/vis/magasinet/slik_lever_vi/art-2003-12-22-01.html

Videre viser det at 43 prosent er forbeholdt utdannelsen fra grunnskole og videregående skole. Dette er et nokså høyt tall og grunnen til det kan være mange. En årsak kan relateres i Olavikens arbeidsstokk, hvor den eldre aldersgruppen er representert av flertallet (se tabell 16). Sannsynligheten for at de som har arbeidet i bedriften i lengre tid (11-15 år og mer enn 20 år) har en utdanning enten fra grunnskolen og/eller videregående skole vil ikke være umulig å se bort ifra. Dette kan henge sammen med at tidligere har ikke kravet til utdanning vært i like stor vekst som nå¹⁹, da mange kunne oppnå en utdanning fra videregående skole, da med fagbrev innenfor for eksempel helse- og sosialfag. Dette er noe som både er relevant og godkjent for å kunne jobbe i helsevesenet. Det viser seg blant annet fra undersøkelser gjort av SSB at det er flere yrkesutdannede innenfor pleie- og omsorgsfag, noe som også er mer etterspurt i denne sektoren. Innenfor denne næringen er det under en av ti som har utdanning fra grunnskolen, mens seks av ti har fullført videregående²⁰.

Tabell 18: Ansiennitet

(N=61) Missing=0

	Prosent
Mindre enn 1 år	3,3 % (2)
1-5 år	16,4 % (10)
6-10 år	18 % (11)
11-15 år	23 % (14)
16-20 år	11,5 % (7)
Mer enn 20 år	29,7 % (17)

Tabell 18 illustrerer ansiennitet, hvor nytilsatte er relativt få, bare 3 prosent utgir seg for å ha jobbet i Olaviken i mindre enn 1 år. Fleste parten (30 prosent) har en fartstid i Olaviken på over 20 år, deretter kommer de som har jobbet i bedriften i henholdsvis 11- 15 år med 23 prosent. Det viser at Olaviken opererer med en solid arbeidstokk og relativt få utskiftninger blant de ansatte. Det er ikke overraskende at Olaviken har en

¹⁹ <http://www.ssb.no/utniv/>

²⁰ http://www.ssb.no/vis/magasinet/slik_lever_vi/art-2003-12-22-01.html

solid arbeidsstokk. Dette kan gjenspeile seg i både tabell 1 og 2, da det viser seg at fleste parten ønsker å fortsette og har *få* planer om verken å søke andre stillinger eller å slutte. Videre kan det også skyldes at arbeidsplassen er lokalisert på Askøy (en øy utenfor Bergen) noe som kan føre til at mange velger å fortsette å jobbe der fremfor å dra inn til byen. Dette kan også ha en sammenheng med alder, da vi ser i tabell 16 at mange (30 prosent) tilfaller aldersgrupperingen 47-56 år. Det vil videre være interessant i denne undersøkelsen å se om de respondentene som har lengst ansiennitet vil uttrykke mest motstand til endring, slik som det antas i teorien (Van Dam et. al, 2007).

Etter å ha analysert og gått i dybden på variablene som målte exit, voice, deltakelse og omfang, viste det seg etter å ha kjørt en rotert faktormatrise at det var mulig å slå hver av dem om til enkle variabler som: *exit*, *voice*, *deltakelse* og *omfang*. Det vil derfor være naturlig å kjøre en korrelasjonsanalyse med de nye variablene.

Tabell 19: Korrelasjonsanalyse: exit, voice, deltakelse og omfang

(Pearson R)

	Deltakelse	Omfang	Exit
Omfang	.320*		
Exit	-.105	-.188	
Voice	.252	.448**	.068

N= 61, **p< .001.

*p< .005

I tabell 19 vises en signifikant korrelasjon mellom deltakelse, omfang og voice. Det betyr at der hvor respondenten har uttrykt seg delaktig (høy verdi), har også uttrykt at omfanget på endringen viser seg å være stort (høy verdi).

Videre ser man en negativ korrelasjon mellom deltakelse og exit. Den negative korrelasjonen innebærer at desto mer de ansatte har uttrykt at de ønsker å uttrykke sin motstand i form av exit (høy verdi), desto mindre delaktig har de vært (lav verdi).

Det vises derimot en positiv korrelasjon mellom deltakelse og voice, men den er ikke signifikant. Den positive korrelasjonen mellom voice og deltakelse innebærer at de som har vært mer deltakende (høy verdi) har også uttrykt skepsis (høy verdi).

Omfang og exit viser en negativ korrelasjon. Det vil si at der hvor respondenten har uttrykt at de velger å forlate organisasjonen (høy verdi), har ikke uttrykket at endringen ansees å ha et stort omfang (lav verdi).

Videre en sterk positiv korrelasjon mellom omfang og voice. Der hvor de ansatte har uttrykt at endringen vil ha et stort omfang (høy verdi), har de også valgt å uttrykke sin motstand i form av voice (høy verdi).

Til slutt ser man en positiv korrelasjon mellom exit og voice, men denne er ikke signifikant. Dette innebærer at de som har uttrykt at de ønsker å uttrykke sin motstand i form av exit (høy verdi) har flere ganger uttrykt motstand i form av voice (høy verdi).

Det vil nå være klart til å kunne foreta analyse og testing av hypoteser for variablene: *exit*, *voice* og *deltakelse*.

3.2 Analyse og testing av hypotesene

Først vil jeg gå inn på den multivariate analysen som tar for seg den avhengige variabelen exit.

For å gå i gang med regresjonsanalysen velger jeg å beholde variablene som går på trekk ved individet (alder, utdanning og ansiennitet), ansettelsesforholdet (stillingsbrøk og arbeidsordninger) samt trekk ved organisasjonen (omfang). For både exit og voice velger jeg i tillegg å ta med variabelen: *deltakelse*.

Tabell 20: regresjonsanalyse: exit

	Beta	Sig.
Alder	.186	.352
Utdanning	-.018	.913
Stillingsbrøk	.184	.230
Arbeidsordninger(type jobb)	-.024	.879
Arbeidsordninger(arb.innd)	.022	.902
Ansiennitet	-.311	.173
Omfang	-.141	.369
Deltakelse	-.062	.693

F-verdi: 0,762, sig: 0,637

R^2 (adjusted): -0,033

Da det ofte er slik at det finnes ulike grunner til hva kan påvirke variabelen exit var det naturlig å ta med variablene vist i tabell 20, dette for å se hvilke av dem som har størst effekt på den avhengige. Dette gjenspeiles ved å se på standardiserte koeffisienten Beta.

I tabellen viser R^2 , altså bedringen i prediksjonsevnen i forhold til å kunne forklare effekten til de uavhengige på den avhengige. Denne viser -0,033, altså en negativ verdi på 3 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen skyldes variasjon på de

uavhengige variablene. Da det viser seg at ingen av de uavhengige variablene hadde noe effekt, er det heller ikke her overraskende at R^2 er lav.

Videre måler F- verdien, den faktiske verdien, 0,762, altså under 2, med 64 prosent signifikant. Sannsynligheten for at andre variabler (som ikke er tatt med) vil ha en effekt på exit er relativt høy.

Det vises ikke noen signifikante effekter i regresjonsanalysen. Jeg kan derfor konkludere med at det ikke gir støtte når det gjelder deltakelse og motstand i forhold til den avhengige variabelen exit.

Videre velger jeg å kjøre en ny regresjonsanalyse, men denne gang for den avhengige variabelen voice.

Tabell 21: regresjonsanalyse: voice

	Beta	Sig.
Alder	.200	.256
Utdannelse	-.131	.367
Stillingsbrøk	.196	.149
Arbeidsordninger(type jobb)	.171	.222
Arbeidsordninger(arb.innd)	-.040	.805
Ansiennitet	-.108	.588
Omfang	.457	.002
Deltakelse	.112	.423

F-verdi: 2,807, sig: 0,012

R^2 (adjusted): 0,194

I tabell 21 er det kun omfaget som har en signifikant effekt. Det gir derfor ikke grunnlag for støtte når det gjelder deltakelse og motstand i forhold til den avhengige variabelen voice.

Videre viser R^2 en bedring på 19 prosent i forhold til å kunne forklare effekten av de uavhengige på den avhengige. Da det kun var omfang som viste seg å ha en signifikant effekt, er det her overraskende at R^2 er høy.

F- verdien er på 2.807, med 1 prosent signifikant. F-verdien bør være over 2, for at alle variablene skal kunne ha en forklaringskraft på voice. Sannsynligheten for at andre variabler (som ikke er tatt med) vil ha en effekt på voice er relativt lav.

Mitt funn i denne undersøkelsen viser at det ikke er noe sammenheng mellom deltakelse og motstand (exit/voice). For exit viser det ingen signifikante effekter med verken trekk ved individet, ansettelsesforholdet eller trekk ved organisasjonen. For voice vises en signifikant effekt nemlig trekk ved organisasjonen.

Til slutt vil jeg foreta en regresjonsanalyse for variabelen deltakelse med de uavhengige variablene som nevnt innledningsvis.

Tabell 22: regresjonsanalyse: deltakelse

	Beta	Sig.
Alder	.014	.934
Utdannelse	.228	.106
Stillingsbrøk	.093	.486
Arbeidsordninger(type jobb)	-.112	.418
Arbeidsordninger(arb.innd)	-.248	.115
Ansiennitet	.354	.069
Omfang	.315	.018

F-verdi: 3,252, sig: 0,006

R²(adjusted): 0,208

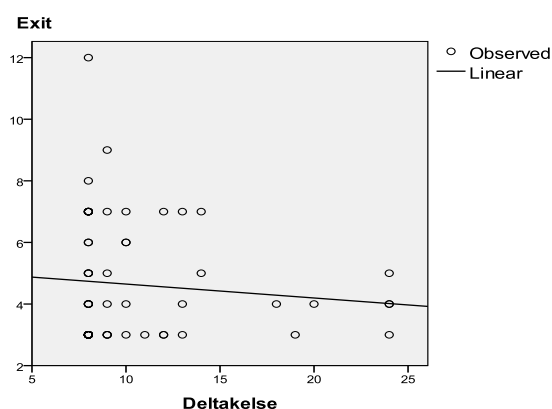
I tabellen vises det at både trekk ved individet (utdannelse og ansiennitet), og trekk ved organisasjonen (omfang) har signifikante effekter. Jeg kan derfor konkludere med at funnene antas å ha signifikant effekt på deltakelse. Selv om utdannelse ligger i grensen for et signifikant nivå på 10 prosent, har jeg valgt å ta den med.

R² viser en verdi på 21 prosent i forhold til å kunne forklare effekten av de uavhengige på den avhengige. Selv om det var to av de uavhengige som hadde en signifikant effekt, var det ikke overraskende at R² var lav.

F- verdien er på 3.252, altså over 2, med 0,6 prosent signifikant. Sannsynligheten for at andre variabler (som ikke er tatt med) vil ha en effekt på deltakelse er relativt lav.

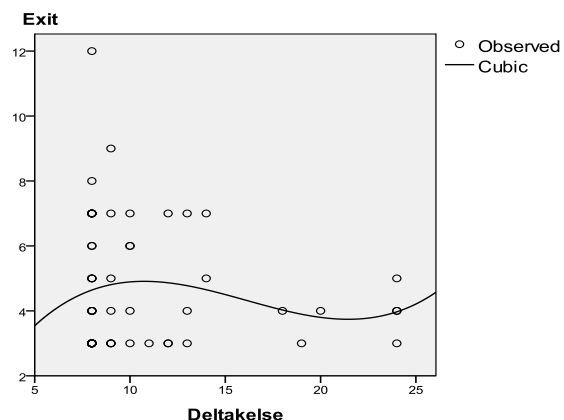
Regresjonsanalysen baserer seg på lineære sammenhenger. Det er ikke alltid man kan forklare slike sammenhenger ut i fra lineære forhold. Noen ganger kan sammenhengen ha en annen forklaringskraft, dette kan ses i en ikke- lineær sammenheng. Altså den uavhengige variabelen deltakelse, må nå en viss verdi før den har noe virkning på den avhengige variabelen motstand (exit og voice). Samtidig kan den samme variabelen ved en viss verdi miste virkning. Dette illustreres i tabell 23 og 24.

Tabell 23: Illustrasjon av en lineær- og ikke-lineær samvariasjon mellom exit og deltakelse.



F-verdi: 0,651,

R^2 : 0,011



F-verdi: 0,356,

R^2 : 0,018

I tabell 23 vises en negativ lineær sammenheng mellom den uavhengige variabelen *deltakelse* og den avhengige variabelen *exit*. Med en negativ sammenheng vil det si at ved å øke exit vil det gi systematisk mindre deltakelse. En slik sammenheng kan også sees fra en ikke-lineær sammenheng, som viser både positive og negative virkninger (Jacobsen, 2000). Man ser at exit har en slakk ikke-lineær sammenheng. Der hvor de ansatte deltar lite vil sannsynligheten være større for at de foretar motstand i form av exit, enn hvis de deltar mye. Dette er nærmest et paradoks da det også kan vise seg at dersom de ansatte deltar mye kan det faktisk resultere i at de uttrykker motstand i

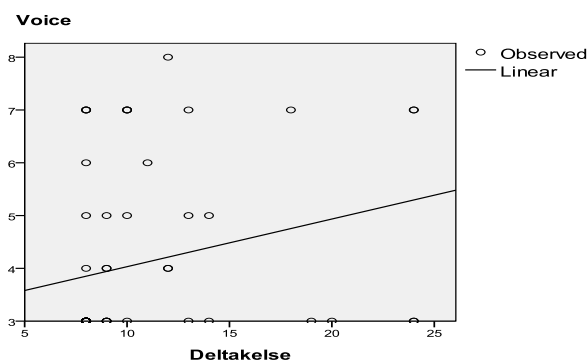
form av exit. Det trenger ikke nødvendigvis å være slik at ved lav deltakelse vil det resultere i exit, selv om dette viser seg å være tendensen. Det kan være at de som har deltatt mye kan uttrykke sin motstand i form av exit.

F-verdien for den lineære sammenhengen viser 0,651 og for den ikke lineære sammenhengen viser den 0,356. Det er en ubetydelig variasjon i f-verdien for begge to da den er under 2. Det er derfor liten sannsynlighet for at deltakelse vil ha effekt på exit.

Heller ikke R^2 for verken den lineære sammenhengen eller den ikke-lineære sammenhengen antas å variere noe særlig. R^2 kan variere fra 0 til 1, hvor 0 ikke har noe forklarings effekt, mens 1 vil kunne ha all forklarings effekt på hvor mye av spredningen i den avhengige som skyldes variasjonen i den uavhengige (Johannessen, et. al, 2004). Dette betyr at både den lineære og ikke-lineære sammenhengen har begge en lav forklarings effekt i forhold til det å kunne vise hvor mye variasjon i den avhengige som skyldes variasjon i den uavhengige. Det betyr at den uavhengige variabelen i både den lineære og ikke-lineære sammenhengen vil ikke kunne forklare variasjonen i den avhengige variabelen.

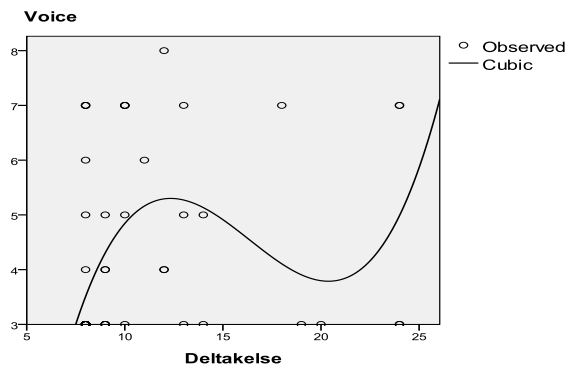
En slik sammenheng kan også sees ut i fra den avhengige variabelen voice.

Tabell 24: Illustrasjon av en lineær- og ikke-lineær samvariasjon mellom voice og deltakelse.



F-verdi: 4,002,

R^2 : 0,064



F-verdi: 4,415,

R^2 : 0,189

I tabell 24 kan sammenhengen mellom den uavhengige variabelen *deltakelse* og den avhengige variabelen *voice* vises som en positiv rett (lineær) linje. Det vil si virkningen man får igjen for ved å øke deltakelse med en enhet. Det er ikke nødvendigvis best å se en slik sammenheng ut i fra en rett linje, den kan også sees fra en ikke-lineær sammenheng, som viser både positive og negative virkninger. Man ser at *voice* øker kraftig med både litt og mye deltakelse, men det viser seg også at *voice* synker kraftig med litt og mye deltakelse, noe som også resulteres i et paradoks.

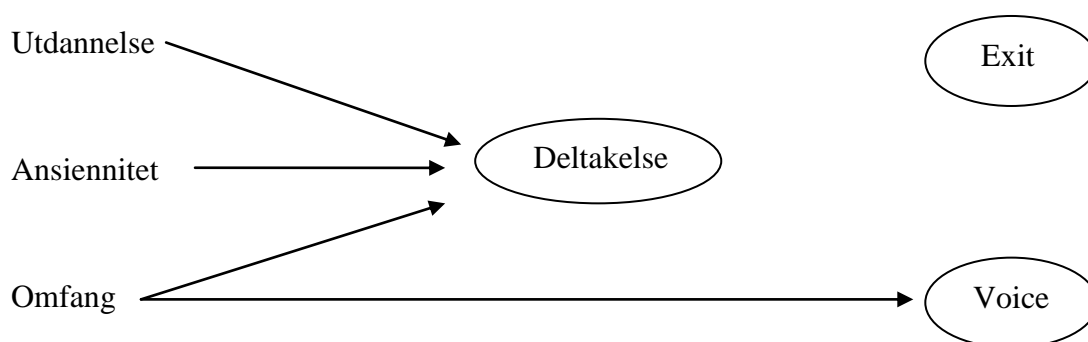
F-verdien for den lineære sammenhengen viser 4,002 og for den ikke-lineære sammenhengen viser F-verdien 4,415. Det er en liten variasjon i F-verdien, men begge er over 2. Det er derfor stor sannsynlighet for at deltakelse vil ha effekt på *voice*.

R^2 viser for den lineære sammenhengen en verdi på 6 prosent, mens den ikke-lineære sammenhengen viser en verdi på 19 prosent, i forhold til det å kunne forklare hvor mye av variasjonen i den avhengige som skyldes variasjon i den uavhengige.

Altså vil den uavhengige variabelen for den ikke-lineære sammenhengen kunne gi en bedre forklaringseffekt av variasjonen i den avhengige variabelen.

3.2.1 Analyse oppsummering

Før jeg beveget meg inn i selve analysedelen, valgte jeg i metodedelen å fremstille en empirisk modell som gjenspeilet mine hypoteser. Etter en grundig analysegjennomgang er det derfor naturlig også her å oppsummere mine virkelige funn i en modell. Denne illustrerer både sammenhenger og ikke sammenhenger blant de uavhengige og avhengige variablene.



Figur 3: Empirisk funn

I modellen som jeg har kommet frem til vises det at noen av de uavhengige variablene: utdannelse, ansiennitet og omfang, antas å påvirke deltakelsen. Derimot var det kun en av de uavhengige variablene: omfang, som antas å påvirke den avhengige variabelen voice. Derimot var det ingen av de uavhengige variablene som viste seg å ha noe effekt på den avhengige variabelen exit. I henhold til mine funn mangler det altså sammenhenger, og det vil derfor være naturlig å anta at det er andre variabler som kan ha en bedre sammenheng enn de jeg tok for meg i min undersøkelse.

Drøfting

Temaet for denne oppgaven har vært å se på hvordan deltakelse kan påvirke motstanden i endringsprosesser. Dette er en vitenskapelig undersøkelse hvor jeg, ved hjelp av forskjellige hypoteser, dannet meg et bilde på hva jeg forventet å få svar på, deretter undersøkt dette empirisk.

Min problemstilling var som følgende: *”fører deltakelse til redusert form for motstand? og ”vil deltidsarbeid påvirke deltakelsen negativt?”*.

Ved å se både på de avhengige og uavhengige variablene ser man ut i fra bivariante og multivariate analyser at generelt sett får jeg ikke noe støtte ved at deltakelse vil kunne påvirke motstanden.

Når det gjaldt sammenhengen mellom deltakelse og exit viste regresjonsanalysen at det ikke var noen signifikante effekter her. Det betyr at det ikke vil være større sannsynlighet for at de ansatte velger å være i organisasjonen dersom de får delta eller ikke. Ingen av de øvrige variablene: alder, utdanning, stillingsbrøk, arbeidsordninger, ansiennitet, omfang eller deltakelse korrelerte med exit.

Det at en person velger å forlate organisasjonen kan i følge Jacobsen (2004) relateres til hvilke holdninger personen har i forhold til en endring, noe som kan påvirke om man velger å delta eller ikke. Holdninger kan utløse positive, negative og nøytrale komponenter (Helgesen, 2008). Det at over halvparten av de ansatte sa seg enige i at de hadde en positiv holdning til endringen, kan i følge Jacobsen (2004) antas at den ansatte ikke velger å forlate organisasjonen. Ved en negativ holdning derimot, er det mer sannsynlig at en person velger å forlate organisasjonen. Andre teoretikere som Meyer og Allen (1991) vil uttrykke dette som de ansattes grad av ”mind-set”, både affective, continuance og normative forpliktelser, noe som kan føre til at de ansatte ikke ønsker å forlate organisasjonen. Meyer og Allen (1991) mente at dersom de ansatte har en såkalt ”mind-set” vil det kunne redusere sannsynligheten for at ansatte velger å forlate organisasjonen. Forskning viser også at hvis ansatte assosierer selve kostnadene ved at en endring kan feile, kan dette medføre at man har vansker for å støtte og å være delaktig i endringen (Meyer & Allen, 1991).

Deltakelse trenger ikke ha noe effekt på exit. Noen som støtter opp under dette er teoretikere som Glew, O'Leary-Kelly, Griffin og Van Fleet (1995). De mente at deltakelse ikke nødvendigvis ville ha noen fordel for verken de involverte eller organisasjonen.

Grunnen til at de ansatte ikke velger å delta kan være at ledelsen er synlig og har en godt implementert deltakelse samt høyt nivå av informasjon. Dette mente Van Dam, Oreg og Schyns (2007) kunne være med å bidra til økt tillit til ledelsen, noe som kan skape et stabilt arbeidsmiljø som igjen kan føre til at de ansatte er mer åpen og mottakelig for endringen, og dermed velger å bli i organisasjonen.

For øvrig viser heller ikke noen av de andre variablene: alder, utdanning, stillingsbrøk, arbeidsordninger, ansiennitet eller omfang at de hadde noe effekt på *exit*.

Videre viser regresjonsanalysen at det ikke var noen signifikant sammenheng mellom deltakelse og voice; hvor vidt de ansatte vil uttrykke kritiske holdninger til flytting av arbeidsplasser. I denne undersøkelsen er det ikke deltakelse som viser seg å ha betydning om man velger kritiske uttalelser eller ikke. Det finnes forskning som viser at deltakelse ikke nødvendigvis vil ha noen fordeler for verken de ansatte eller bedriften (Glew et. al, 1995 og Erwin & German, 2010). Også Kotter og Schlesinger (2008) mener at uten nok informasjon kan det være feil å la de ansatte få delta i en endringsprosess.

At deltakelse ikke hadde noe effekt på voice står i motsetning til flere andre studier. Teoretikere som Agyris (1992), Coch og French (1948) samt Sagie og Koslowski (1996) mente at hvis organisasjonen ville oppnå sine ønskede mål, måtte de ansatte blir mer involvert i form av å kunne uttrykke meninger og å diskutere angående endringen som ønskes. Hvis de ansatte fikk ta del i selve planleggingen og implementeringen ville dette kunne redusere motstanden. Det viser seg i denne undersøkelsen, at selv om de ansatte var positivt innstilt til endringen, hadde de ikke deltatt noe særlig i endringsprosessen. Også Kurt Lewin (1947) mente at dersom man aktivt deltok som gruppe var man mer villig til å endre seg og samtidig øke forståelsen til hvorfor en endring er så viktig. I følge Van Dam, Oreg og Schyns (2007) mente de at det å kunne delta ville føre til at de ansatte stilte seg mer positiv og åpen til selve endringen, noe som kunne føre til redusert motstand.

Altså viser det seg i denne undersøkelsen at deltakelse ikke er en variabel som påvirker motstanden *voice*. Årsaken til det kan være at det er andre faktorer som vil ha en større betydning for de ansatte. Teoretikere som Etzioni, McGregors Edgar Schein mener at det å redusere motstanden bør sees fra et utviklings- og situasjonsmessige perspektiv, hvor man derimot vektlegger stolthet og verdighet som vesentlige trekk ved menneskets atferd. Det som er viktig er ikke om folk deltar, men at de selv får følelsen av at jobben de utfører gir en mening og er utfordrende nok (Busch et. al, 2003).

Derimot den variabelen som viser seg å ha en effekt på *voice* er omfanget av endringen. Det betyr at jo mer omfattende en endring er, desto større er sannsynligheten for at medarbeiderne uttrykker *voice*. Dette er noe Jacobsen (2004) påpeker som viktig i forhold til motstand i en endringsprosess. Altså at motstand mot endring kan ha betydning på endringens omfang. Desto mer omfattende, eller i noen tilfeller mer radikal, en endring er, antas det at motstanden blir større. Som nevnt tidligere, er det viktig å påpeke nok en gang at omfanget i denne sammenhengen er antatt til å være subjektiv. Selve omfanget oppfattes forskjellig fra person til person og at mennesket velger å fokusere på sin egen situasjon og egne interesser. Dette var noe Kotter og Schlesinger (1979) omtalte som ”trangsynte selvinteresser”. Det kan nok være mye sant i det utsagnet når det gjelder omfang og motstand. En endring er som kjent en ny tilstand og det kan være vanskelig å anta hvilke konsekvenser dette kan ha både på det personlige plan og gruppen som sådan. Jacobsen (1998) har fokusert på 10 grunner til hvorfor endring blir møtt med motstand, noen av dem kan nok de ansatte i Olaviken vedkjenne seg og det kan kanskje være årsaken til at noen velger å uttrykke motstand.

For øvrig viser heller ikke noen av de andre variablene: alder, utdanning, stillingsbrøk, arbeidsordninger eller ansiennitet å ha noe effekt på *voice*.

Årsaker til at deltakelse og motstand her ikke har noen sammenheng kan være mange. En viktig årsak vil jeg anta å være kulturforskjellen man står ovenfor med hensyn til norsk versus amerikansk kultur. Det at mye av teorien er hentet fra Amerika kan få komplikasjoner når man velger å implementere denne i norsk kultur. Grunnen til det er at vi nordmenn har et arbeidsliv med organiserte former (regulert av lover, avtaler og tradisjoner) og dermed er man kjent med ”spillereglene” som gjør oss i stand til å

samarbeide med andre i arbeidslivet. Det å bruke amerikansk litteraturen i den norske kulturen kan være noe vanskelig, da denne har sitt utgangspunkt i USA, hvor de mangler bakgrunnen som råder hos oss nordmenn. I tillegg har amerikanerne både erfaringer og forventninger som har blitt utviklet i sitt eget arbeidsmarked, noe som kan være forskjellig fra det norske.

En annen årsak kan også være at de som har valgt å delta, deltar mer eller mindre på bakgrunn av at de ønsker å ivareta selve deltakelsen. Det at noen i en organisasjon velger å delta kan i større grad fremstå som noe symbolsk. Eller det ligger av natur for oss mennesker å være engasjerte i saker vi ”brenner” for²¹. Det har stort sett vært deltakelse i organisasjonen gjennom tidene, så derfor kan enkelte velger å ”oppretholde” denne formen. Det finnes også personlighetstyper som ”alltid” har behov for å si noe og som ”alltid” velger å delta.

Det kan også vise seg at organisasjonen Olaviken ikke opererer med det som i teorien kalles ”slakk”, med andre ord at ressursene som finnes i organisasjonen ikke antas å bli utnyttet fullt ut (Jacobsen, 2004). Det viser seg innenfor helse- og omsorgssektoren at slike organisasjoner har en tendens til å være preget av å ha underbemannet arbeidskraft. Det kan derfor føre til at mange av de ansatte i Olaviken ikke har mulighet til å kunne delta fordi de står uten en slik slakk. Når det er sagt er dette også en subjektiv oppfattelse og det kan være vanskelig å vite hva hvert enkelt menneske mener med det å ha slakk i forhold til dets erfaring, ressurser og evnen til å kunne håndtere utførelsen av oppgaven.

En annen årsak kan være relatert til eksterne forhold. Som de fleste vet, startet nok en finanskrisen i 2007, og som verden ennå står ovenfor. Norge som land har ikke blitt rammet like mye som andre, men har likevel blitt berørt på en eller annen måte. Det at de ansatte i Olaviken har hatt et lavt utslag på deltakelse kan mulig relateres til denne krisetiden. I slike krisetider oppleves nedbemanning og at folk mister jobben²², og de ansatte kan derfor være redde for hvilke konsekvenser det innebærer hvis de velger å delta, da mulighetene i markedet for en eventuell ny jobb er noe vanskeligere.

²¹ <http://nrkbeta.no/2010/02/08/vil-folk-egentlig-delta/>

²² <http://www.aftenposten.no/meninger/spaltister/rege/article3239714.ece>

Til slutt kan det være at de ansatte faktisk er lei og trøtte av å høre om stadig nye endringer. Noen ganger er det ofte bare snakk om at organisasjonen skal endre seg uten at det faktisk skjer, noe som kan medføre en form for usikkerhet. De ansatte kan da skape negative holdinger som kan medføre at de ikke orker eller vil delta. Dette kan relateres til det som Hennestad og Revang (2006) omtalte som dobbelkommunikasjon.

Når det gjelder ansettelsesforholdet viser verken stillingsbrøken eller arbeidsordningen å ha noen effekt.

Stillingsbrøken viser ikke noen signifikant effekt på verken deltakelse eller motstand. I en undersøkelse som ble gjort blant sykepleiere som var registrert på kort tid (deltidsansatt), viste det seg at ved høyere bruk av voice, desto mindre bruk av exit (Melyers & Gangster, 1988).

I følge Pfeffer (1994) mener han at deltidsansatte ikke har tilstrekkelig tilknytning til, eller er nok engasjerte i en spesifikk organisasjon. Som nevnt tidligere er det kun gjort én undersøkelse som går på temaet om deltidsansatte er mindre engasjerte enn heltidsansatte. Det kan nemlig vise seg at deltidsansatte ikke vil gi utslag i å være mindre deltakende i organisasjonen enn en heltidsansatt (Jacobsen, 1999). Dermed støtter dette opp mitt funn om at deltidsansatte ikke vil ha noe påvirkning på om man er mer delaktig, eller uttrykker mer motstand enn det en heltidsansatt gjør.

Noen som stiller seg nøytral til dette er blant annet: Mathieu, Zajac og Still hvor de mener at det er for tidlig å kunne si noe om at deltidsarbeid vil ha en sammenheng med deltakelse i organisasjonen, da det er gjort lite eller ingen forskning rundt dette temaet (Jacobsen, 2000). Derimot forskere som motsier mitt funn er blant annet Graham og Verma som mener at det å kunne få ta del i og å bli involvert i organisasjonens prosesser, vil kunne føre til at de ansatte sannsynligvis vil delta mer (Kirkman et. al, 1999). Videre ser man i undersøkelsen at de ansatte har uttrykt seg mer (voice) i forhold til det å forlate (exit) organisasjonen, men stillingsbrøken er ikke en signifikant variabel som tilsier å påvirke verken deltakelse eller motstand.

Det viser heller ikke noen sammenheng mellom arbeidsordninger og deltakelse. Dette støtter opp om undersøkelsen som ble utført av Msweli-Mbanga og Potwana i 2006 (Erwin & Garman, 2010). De observerte at hvis muligheten for at de ansatte kunne

delta var til stede, var de mer villige til å delta. Som nevnt tidligere antas de som har en unormal arbeidsordning å ha redusert mulighet til å kunne delta. Det vises (se tabell 8) at de fleste har aldri deltatt i verken arbeidsgruppe, styringsgruppe eller noen av de øvrige variablene som er å se i tabellen. Årsaken til det kan være nærliggende å tro at siden det har vært en utvikling av teknologien, kan mye av informasjonen og kommunikasjonen ha foregått gjennom e-post. Dermed har de ansatte fått delta, men i en annen form enn det som var nevnt i spørreskjemaet. Eksempler på at det finnes flere teorier på hva deltakelse er, kan blant annet forskere som Black og Gregersen (1997) og Lawler (Anderson et. al, 2001) være bevis på.

Det kan også hende at de ansatte har hatt opplevelsen av at deltakelsen de har stått ovenfor har vært det som i følge Geary og Sission (Cibera et. al, 2002) kalles for rådgivende deltakelse. Hvor de ansatte har kunnet kommet med jobb relaterte bekymringer. Det forekommer i undersøkelsen (se tabell 8) at respondentene som hadde gitt uttrykk for at de *aldri* hadde sagt sine meninger, viste seg å ha den laveste prosent scoren blant alle variablene som er å se i tabellen. Det kan derfor tyde på at de ansatte ser på situasjonen slik at hvis man ønsker å delta så gjør man det, uavhengig om man jobber forskjellig (unormal eller normal). Dette er noe som kan knyttes til det som i teorien kalles for parallell forstått deltakelse, hvor de ansatte gir tilbakemeldinger (Anderson et. al, 2001) Undersøkelsen viste at arbeidsordningen ikke var en utgjørende faktor på den deltakelsen det her var snakk om. Det må derfor være andre variabler som spiller inn enn de som jeg har tatt med.

I denne undersøkelsen viser det seg å være noen variabler som kan forklare hvorfor de ansatte i Olaviken velger å delta. Første variabelen som viser seg å være signifikant er utdannelsen; desto høyere utdanning, desto mer vil den ansatte delta. Dette er ikke overraskende, da 57 prosent (se tabell 17) av de ansatte har en utdanning fra høgskole/universitet. Dette er også noe som stemmer overens med Jacobsen (2000), hvor han mener at sannsynligheten for at en person deltar er relativt høy desto høyere utdanning man har. Også andre teoretikere, som Saksvik & Hetland (2009), mener at desto høyere utdanning man har jo mer positivt innstilt er man til en endring, og kan derfor være mer mottakelig for nye handlinger. Også Neumann (1989) sier at hvis de ansatte har nok kunnskap kan det bidra til deltakelse i en endringsprosess.

Videre i undersøkelsen viser det at både ansiennitet og omfang har noe å si for deltakelse i en endringsprosess. Jo lengre man har vært ansatt i Olaviken og desto større omfanget av endringen er, jo mer vil man delta. Jacobsen (2004) skriver at desto mer radikal og omfattende en endring antas å være kan man forvente at motstanden vil bli større. Altså hvis endringen viser seg å være av stor skala kan sannsynligheten for at de ansatte velger å delta være stor. Grunnen til det er at ved en endring kan man oppleve en form for usikkerhet, man vet ikke hva som venter og hvilke konsekvenser dette medfører (Jacobsen, 2004). Det kan også vise seg at er endringen omfattende kan dette kreve både tid og ressurser. Gapet som oppstår i endringsprosessen kan for mange virke både skremmende og usikkert. For å prøve å redusere denne usikkerheten og øke innsikten i en eventuell endring velger noen å involvere seg i form av deltakelse, noe som i teorien kan defineres som psykologisk forsvar (Killingmo, 1971). Det å kunne få delta i en endringsprosess kan for mange oppleves som betydningsfullt og samtidig kunne gi dem en følelse av kontroll, noe som kan gi en indikasjon på hvor stort omfang det er snakk om. Både teoretikere som Coch og French (1948) mener at det å kunne få delta i selve planleggingen og implementeringen kan gjøre at de ansatte stiller seg mer villige til endringen (Van Dam et. al, 2007). Også her kan det medføre at de ansatte får en bedre oversikt om hva endringen innebærer, som igjen kan gi en indikasjon på omfanget av en endring.

Like naturlig som det at omfang er en variabel som påvirker deltakelse, kan også ansiennitet være det. Når de ansatte har vært lenge i bedriften har mange investert både tid og ressurser i organisasjonen, og kan derfor velge å delta i en endringsprosess. Denne sammenhengen er også noe Van Dam, Oreg og Schyns (2007) sa seg enig i. De mente at ved høy ansiennitet ville dette kunne øke sannsynligheten til at individet ville uttrykke meninger. Da en endring for noen kan oppleves som dramatisk velger mange å "kjempe" for å opprettholde situasjonen mest lik den var, eller å delta for å kunne få en bedre forståelse på hva konsekvensene ville medføre, slik at de kan være mer åpen for en endring.

Det at funnene i min undersøkelse har ikke har fått støtte for at deltakelse påvirker motstanden er også å finne i en tidligere studentoppgave av Anette Steinsland (2009). Videre viser heller ikke undersøkelsen min å få noe støtte på om man jobber 13 eller 100 prosent, normal eller unormal arbeidsordning i forhold til om man deltar eller ikke, samt uttrykker motstand.

I forhold til min problemstilling vil det kunne tyde på at det er andre faktorer som påvirker graden av motstand enn de jeg har sett på. Det viser seg ut fra undersøkelser (som tidligere har blitt utført i Australia) at relativt få har blitt informert og motivert til å faktisk få delta i en endringsprosess, da i form av både skriftlig og muntlig kommunikasjon. Også der hvor ledelsen har vært åpen og motivert til deltakelse, viser det seg at så mange som 2/3 ikke ønsket å delta. Kotter og Schlesinger (2008) mener at grunnen til det kan være at ikke nok informasjon ble gitt slik at de ansatte verken var motivert til eller hadde følelsen av at de kunne delta.

Videre viser motstanden å være lav (se tabell 2 og 5), det er derfor naturlig å anta at de fleste er nokså fornøyde. Det kan være nærliggende å tro at arbeidsforholdet i Olaviken er bra og at folk trives samt føler at de har en form for åpen kommunikasjon i forhold til endringen. De ansatte kan føle seg mer eller mindre sikre på at de ikke blir utsatt for personlige tap, og de ser at endringen kan komme både dem selv og organisasjonen til gode. Først når menneskene får oppleve at en endring ikke skjer bare fordi organisasjonene ønsker eller trenger det, men også for å gjøre deres arbeidssituasjon bedre, da er de ofte mer villige til å foreta endringer (Jacobsen, 2004).

Det kan hende ledelsen muligens har vært flink til å informere og å kartlegge hva denne endringen innebærer, slik at usikkerheten rundt dette har blitt redusert. Dette er viktig da de ansatte kan få en bedre forståelse og samtidig være klar for en slik endring, slik Eby, Adams, Russel og Gaby (2000) omtalte som ”readiness for change”, som sier noe om behovet for endringen. Det er ikke umulig å anta at de ansatte ved Olaviken har både forstått og samtidig sett at behovet for flytting av arbeidsplasser er til stede. Ved en slik åpenhet og god informasjon mener Van Dam et. al (2007) kan gi styrket tillitt til ledelsen fra de ansatte, dette er avgjørende både for å få et stabilt arbeidsmiljø som kan støtte opp under og å bidra til at endringene kan bli mer effektive og langvarige.

Selve endringen om flytting av arbeidsplasser har blitt tatt fra høyere hold og har vært planlagt i lang tid, så i bunn og grunn har ikke den enkelte ansatt vært med på å bestemme verken målsettingene eller hvordan den skal gjennomføres. Nå som endringen holder på kan man tydelig se tegn på at den er i gang ved at flere og flere av de ansatte flytter inn i midlertidige lokaler. Det har hele tiden vært en åpen dialog

fra begge sider og de ansatte har fått komme med både tilbakemeldinger og spørsmål angående flytting av arbeidsplasser. Noe som kan ha bidratt i å kartlegge situasjonen på hvor organisasjonen befinner seg og hva neste steg vil bli, som igjen kan ha vært med på å redusere usikkerheten. Samtidig mener Meyer og Stensaker (2008) at grunnen til at de ansatte ikke ønsker å delta, er at de ansatte føler seg trygg på at ledelsen vet hva de gjør og sitter inne med nok kunnskap til å kunne gjennomføre en slik endring.

Det kan derfor være naturlig å anta at de ansatte i Olaviken får være med på å uttrykke hva de mener om endringen, og at det er åpent for alle uansett om man jobber deltid eller heltid. Det at vedtaket om å flytte arbeidsplassen allerede har blitt bestemt, er det lite hver enkelt ansatt kan forandre på. De kan derimot komme med ønsker om hvor de vil bli flyttet, og hva som eventuelt passer best for dem med tanke på arbeidsplass nærme hjemmet.

For undersøkelsen som jeg utførte er det viktig å påpeke at det ble kun undersøkt en bestemt organisasjon Olaviken, med en bestemt type endring: flytting av arbeidsplasser, og med en nokså lav svarprosent på 51 prosent. På grunnlag av dette er det vanskelig å trekke en bestemt konklusjon. For å kunne gjøre det skulle jeg først og fremst hatt flere respondenter slik at jeg kunne sagt at dette gjaldt typisk for denne organisasjonen. Igjen ville det vært vanskelig å si noe om dette ville være gjeldene for andre organisasjoner som foretok seg en slik endring. Det vil derfor være vanskelig å overføre resultatet jeg fikk til andre organisasjoner, uten å tilpasse og å gi noen egne særtrekk som kan passe til den bestemte organisasjonen man eventuelt velger å undersøke.

Jeg utelukker heller ikke at noen kan ha misforstått spørsmålene som ble stilt. Blant annet at noen hadde uttrykt at de hadde gitt skriftlig forslag til ledelsen, vært med på å identifisere og avklare problemer i henhold til flytting av arbeidsplassen. En mulig årsak kan være at de faktisk har vært med på det og gitt skriftlige forslag. Mens en annen forklaring kan være at de ansatte har misforstått meningen med spørsmålene. Da tenker jeg på for eksempel møter som har angått temaet om flytting av arbeidsplasser, hvor ansatte har fremmet sine forslag og eventuelle problemstillinger. Er dette et godt nok grunnlag til å kunne si at man har vært delaktig til å avklare problemer og å fremme forslag?

Fra utgangspunktet over kan man jo stille seg det samme angående spørsmål som går på det å delta/har deltatt i arbeidsgruppe. Hvis noen i gruppen uttrykker seg og ønsker å bringe dette videre til styringsgruppa, kan man da si at man har deltatt og gitt skriftlig forslag, avklart problemer eller vært med å bestemme ulike tiltak? Noen kan nok si seg enige i det. Mens andre mener dette ikke var deres forslag, men andre på gruppen, og derfor ikke god nok grunn til å si at de har deltatt.

Fra mitt synspunkt ser jeg at mulig for å kunne misforstå disse spørsmålene kan være til stede, selv om de retter seg ganske presist på om man har deltatt eller ikke. Grunnen til det kan være at noen kan ha en annen oppfattelse av det å delta enn det jeg har. Teoretikere som Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall og Jennings (Kirkman et. al, 1999) mente at deltakelse kunne deles inn i seks former, Lawler (Anderson et. al, 2001) definerte derimot tre grader av deltakelse og Sherry Arnstein (1969) illustrerte deltakelse ut i fra en stige. Jeg ser derfor muligheten til at oppfattelsen av det og delta kan være forskjellig. Hvis dette er tilfelle vil det få konsekvenser i forhold til min problemstilling, da deltakelse er en sentral faktor i denne undersøkelsen.

Videre har jeg også nevnt at svarprosenten på 51 prosent er noe lavt, det vil derfor være vanskelig å overføre resultatene til en eventuell større populasjon. Vil undersøkelsen likevel antas å være representativ i forhold til andre institusjoner som Olaviken? Vil det ha noe å si om en organisasjon som Olaviken er en privat aktør som opererer innenfor det offentlige? Ville svarene vært annerledes dersom jeg hadde undersøkt en organisasjon som ikke var privat? Det at Olaviken har et spesialtilbud som få bedrifter tilbyr, vil det ha noen konsekvens på at svarene ble som de ble?

Selve flytting av arbeidsplasser vil i hovedsak bli bestemt av ledelsen, da det vil være nærmest umulig å spørre hver og en om hva de synes er best og hvor man eventuelt ønsker at de nye arbeidsplassene skal være, da man kan risikere å stå med en del forskjellige ønsker og meninger. Dette tror jeg også er likt enten man er privat aktør eller tilhører det offentlige. Det at Olaviken tilbyr spesialtilbud (noe som tilsvarer et høyere utdanningsnivå) vil mulig være forskjellig fra andre aktører som ikke tilbyr en slik tjeneste, men det er ikke dermed sagt at man kan forvente seg en høyere grad av motstand eller lavere grad av deltakelse.

Til slutt kan det også være slik at resultatene ikke nødvendigvis trenger å sees fra en lineær sammenheng, selv om det i statistikken viser at målene er konstruert for å kunne fange opp enhetene ved hjelp av en rett (lineær) linje (Jacobsen, 2000). Jeg valgte derfor å se nærmere på både lineær og ikke-lineære sammenhenger for å se om noen av dem kunne vise en bedre samvariasjon mellom variablene deltakelse og motstand (exit/voice). For den avhengige variabelen *exit* var det noe bedre forklaringseffekt ved å se på den ikke-lineære sammenhengen. Da det viste seg å være en slakk svingning i den ikke-lineære sammenhengen, altså som kan beskrive ytterpunktene i relasjonene mellom den uavhengige og avhengige variabelen. Det kan være slik at ved lite deltakelse kan sannsynligheten være større for at man velger exit som motstandsform. Grunnen til dette kan være at den ansatte føler et stort press og et betydelig ansvar ved å delta, og kan derfor velge å ty til exit. Dette er det som i teorien kan kalles for ”endringstretthet”, folk orker rett og slett ikke å delta.

Mens det på den annen side kan være slik at ved mye deltakelse vil den ansatte også uttrykke sin motstand i form av exit. Årsaken til dette kan være at dersom personen har deltatt mye og sitter med en følelse av og ikke få noe tilbake, kan det resultere i at han/hun velger å forlate organisasjonen.

Derimot når det gjelder den andre avhengige variabelen *voice*, viste det at relasjonene mellom *voice* og den uavhengige variabelen deltakelse, hadde en bedre forklaringseffekt sett fra en ikke-lineær sammenheng.

Altså ved både å øke deltakelse litt og mye kan man risikere å oppleve at *voice* stiger sterkt begge steder. Grunnen til at folk deltar mye og samtidig uttrykker *voice*, kan være at diskusjonen er heftig og hvis flere deltar kan tendensen være flere uenigheter og folk velger derfor å uttrykke *voice*. Samtidig kan man også ved lite og mye deltakelse oppleve lite *voice*. Grunnen til det kan være at de ansatte føler seg trygge på situasjonen og fører en slik deltakelse som både Lawler og Arnsteins representerer, hvor de ansatte har fått uttrykt seg gjennom samtaler underveis, og motstanden i form av *voice* er derfor mindre til stede. Det kan også hende at personene har fått sagt det de mener og trenger ikke å uttrykke motstand i form av *voice*.

Denne undersøkelsen viste at det ikke å ville ha noe større forklaringseffekt verken ved å se på lineære og ikke-lineære sammenhenger når det gjaldt den avhengige variabelen *exit*. Når det gjaldt den avhengige variabelen *voice*, ville den vise seg å ha

noe større forklarings-effekt ved å se på den ikke-lineære sammenhengen. Selv om bare en av de to avhengige variablene kunne ses ut fra en ikke-lineær sammenheng, er det likevel viktig å være klar over fenomenet da det belyser at det finnes andre sammenhenger og at man ikke alltid kan stole blindt på en lineær sammenheng.

Konklusjonen vil i denne undersøkelsen være at deltakelse vil ikke ha noen effekt på motstand, det vil heller ikke ha noe betydning om stillingsbrøken er på 13 eller 100 prosent i forhold til mer eller mindre deltakelse, eller uttrykke mer eller mindre motstand. Det viser seg heller ikke at ved en lav stillingsbrøk vil man bruke exit, eller ved en høy stillingsbrøk vil man bruke voice. Heller ikke ved at man har en lav stillingsbrøk vil føre til mindre motstand. Årsaken til dette kan være naturlig å anta at de ansatte i Olaviken har et åpent forhold når det gjelder kommunikasjon med ledelsen. At de kan uttrykke seg når det måtte være ønskelig, og at det ikke blir sett på som deltakelse, men mer som en samtale. Videre har de ansatte gitt uttrykk for at de stort sett har en positiv holdning til det å flytte arbeidsplasser, noe som kan tyde på at de er klare for at endringen skal tre i kraft.

Steinsland (2009) brukte samme tilnærmet lik modell som meg, men da for NAV. Dette er en organisasjon som er forskjellig fra den organisasjonen jeg valgte å undersøke. Det ville derfor vært interessant å bruke samme modell for å se om dette gjaldt for andre organisasjoner som Olaviken (en privat aktør innenfor det offentlige). Det kan også være interessant å se på en tilnærmet lik organisasjon som Olaviken, men som da er offentlig og opererer innenfor det offentlige arbeidsmarkedet.

Referanser

Ahmed, Z.U., Zbib, I., Arokiasamy, S., Ramayah, T & Chiun, L.M (2006): *Resistance to change and erp implementation success: the moderating role of change management initiatives*. Asian academy of management journal, Vol. 11, No. 2, s.1-7.

Alas, R(2007): *The impact on employee participation on job satisfaction during change process*. Problems and Perspectives in Management, Vol. 5, issue 4, s. 28-33.

Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K., & Viswesvaran, C (2001): *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2 Organizational Psychology*. Sage Publication, London.

Argyris, C (1992): *On organizational learning*. Blackwell Publishing.

Black, J.S & Gregersen, H.B (1997): *Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions*. Human Relations, Vol. 50, No. 7, s.859-878.

Busch, T, Johnsen, E & Vanebo, J.O (2003): *Endringsledelse i det offentlige*, Universitetsforlaget, 3. utgave.

Cabrera, E. F, Ortega, J & Cabrera, A(2002): *An exploration of the facts that influence employee participation in Europe*. Journal of World Business, Vol. 38, Issue 1, s. 43-54.

Cohen, A & Freund, A (2005): *A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions*. Scandinavian Journal of Management, Volume 21, Issue 3, s. 329-351.

Dent, E.B & Goldberg, S.G (1999): *Challenging "Resistance to Change"*. Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 35, No. 1, s. 25-41.

Dowding, K & John, P (1996): *Exiting behaviour under Tiebout conditions: Towards a predictive modell*. Public choice 88: s. 393- 406.

Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A & Gaby, S.H (2000): *Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to*

the Implementation of Team-Based Selling. Human relations, Volume 53(3), pp. 419-442.

Erwin, D.G & Garman, A.N (2010): *Resistance to organizational change: linking research and practice*. Leadership & organizations Development Journal, Vol. 31, No. 1, s. 39-56.

Farrell, D (1983): *Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study*. The Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, s. 596-607.

Gardner, M (1994): *Worker. Participation and Organizational Change in Australian Workplaces*, Fedearal Publications, Cornell University ILR School.

Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W & Van Fleet, D.D (1995): *Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis*. Journal of Management, Vol. 21, No. 3, s. 395-421.

Gollan, P.J., Poutsma, E & Veersma, U (2006): *New Roads in Organizational Participation?*, Industrial Relations, Vol. 45, No. 4, s. 499-512.

Gripsrud, G & Olsson, U.H. (2000) *Markedsanalyse*. Kristiansand, Høgskoleforlaget

Graham, J.W & Keeley, M (1992): *Hirschman's Loyalty Construct*. Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol.5, No. 3, s. 191-200.

Green, A.O & Hunton-Clark, L (2003): *A Typology of Stakeholder Participation for Company Environmental Decision-Making*. Business Strategy and the Environment, 12. Centre for Environmental Strategy, University of Surrey, U.K, s. 292-299.

Helgesen, L.A (2008): *Menneskets dimensjoner, Lærebok I psykologi*. Høgskoleforlaget.

Hennestad, B.W & Revang, Ø (2006): *Endringsledelse & Ledelsesendring*. Universitetsforlaget.

Herscovitch, L & Meyer, J.P (2002): *Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Modell*. Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 3, 474-487. University of Western Ontario.

- Hirschman, A.O (1970): *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press.
- Hollander, J.A & Einwohner (2004): *Conceptualizing Resistance*. Sociological Forum, vol 19, No. 4, s. 533-554 (20 sider).
- Jacobsen, D.I (1998): *Motstand mot forandring, eller : 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*, Magma, Årgang 1, No. 1.
- Jacobsen, D.I (1999): *Deltidsansatte=Deltidsengasjerte?*, Magma, Årgang 2, No. 3.
- Jacobsen, D.I (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Jacobsen, D.I (2000): *Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?* Managing Service Quality, Vol 10, No 3, s.187-200. MCB University Press.
- Jacobsen, D.I (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Johannessen, A, Kristoffersen, L & Tufte, P.A. (2004): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag, Oslo.
- Johannessen, A (2007): *Introduksjon til SPSS* (3.utgave). Abstrakt forlag AS, Oslo.
- Killingmo, B (1971): *Den psykoanalytiske behandlingsmetode. Prinsipper og begreper*. Universitetsforlaget, Oslo/Bergen/Tromsø.
- Kirkman, B.L., Lowe, K.B & Young, D.P (1999): *High-Performance Work Organizations Definitions, Practices, and An Annotated Bibliography*. Center for Creative Leadership, North Carolina.
- Kjelstad, R & Nymoene, E.H (2009): *Part-time work, underemployment and gender, worker versus job explanation*. Discussion papers No. 602. Statistics Norway, research department.
- Kotter, J.P & Schlesinger, L.A (1979): *Choosing strategies for change*. Harvard Business School review. Vol. 57, No. 2, s. 41-53.
- Kotter, J.P & Schlesinger, L.A (2008): *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, July/August 2008.

- Levi, D (2001): *Group Dynamics for Teams*. Sage Publication, California.
- Lewin, K (1947): *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Gertrude W. Lewin (ed.). New York: Harper & Row.
- Melyers, B.T & Ganster, D.C (1988): *Exit and Voice: A Test of Hypotheses Base don Fight/Flight Responses to Job Stress*. Journal of Organizational Behaviour, Vol. 9, No.3, s. 199-216.
- Meyer, J.P & Allen, N.J (1991): *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1: 61-89.
- Meyer, C & Stensaker, I (2008): *Managing Multiple Change Processes: Challenged an Intervention Techiques*. Link:
http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/akiv/2007/juni/for_mye_in
- Mikkelsen, A (2004): *Press og stress på ansatte i omstillingsfaser*, Magma, Årgang 7, No. 4.
- Neumann, J (1989): *Why people don't participate in organizational change*, In: Woodman, R.W & Pasmore, W.A: *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, s. 181-212.
- Pederit, S.K (2000): *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidementional View of Attitudes Towards an Organizational Change*. The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, s.783-794.
- Pfeffer, J. & Sutter, R.I (2006): *Change or Die?* Kapittel 7 I boken J. Peffer & R.I Sutton: *Hard facts, Dangerous Half- Truths & Total Nonsense. Profiting form Evidence Based Management*. Boston. Harvard Business School Press (28 sider)
- Pines, M (2000): *Bion and Group Psychotherapy*. International library of group analysis, England.
- Saksvik, I.B & Hetland, H (2009): *Exploring Dispsitional Recistance to Change*. Journal of Leadership & Organizational Studies. Volume 16, Number 2, pp. 175-183.
- Sandø, K (2000): *Brakerundersøkelser i Bibilotek –metoder og praktisk gjennomføring*. Til opplysning, Nummer 4, Universitetsbiblioteket i Trondheim.

Scott-Ladd, B & Marshall, V (2004): *Participation in decision making: a matter of context?* The Leadership & Organization Development Journal Volume. 25 No. 8, 2004 pp. 646-662.

Steinsland, A (2009): *Fører deltakelse i endringsprosesser til redusert motstand mot endring?*. Masteroppgave, Universitetet i Agder.

Van Dam, K, Oreg, S & Schyns, B (2007): *Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader– Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics*. International Association of Applied Psychology, USA.

Waddell, D & Singh, M (2004): *E-Business Innovation and Change Management*. Idea Group Publishing, USA

Yeatts, D. E & Hyten, C (1998): *HIGH-PERFORMING SELF-MANAGED WORK TEAMS- A Companion of Theory to Practice*. Sage publications, California.

Vedlegg 1: Spørreskjema

I moderne organisasjoner i dag er endring blitt et stadig mer vanlig tema. Også Olaviken har gjennomført en rekke endringer de siste årene. Jeg ønsker med dette spørreskjemaet å kartlegge i hvor stor grad endringene i forbindelse med flytting av arbeidsplasser har påvirket deg, og hvordan du har opplevd dette.

Denne undersøkelsen er en del av en masteroppgave, ved Universitetet i Agder, Kristiansand. Undersøkelsen vil være helt anonym og informasjonen vil kun bli brukt til dette prosjektet.

Du vil få en del spørsmål og påstander angående denne etableringen. Det er svaralternativer som; *ja/nei*, videre blir du bedt om å svare enten; *flere ganger, en gang, eller aldri*. Det vil også være svaralternativer som går på skalaen; *helt enig til helt uenig* og *fra stor grad til liten grad*.

Du besvarer med å krysse av det svaret som passer deg best!

Kjønn: Mann Kvinne

Alder: _____ år

Utdannelse (Høyest fullført):

- Grunnskole
- Videregående skole/gymnas
- Høgskole/universitet 1 – 3 år
- Høgskole/universitet 4 – 6 år
- Høgskole/universitet mer enn 6 år

Stillingsbrøken din : ca _____ %

Jobber du:

- Dag Kveldstid Natt 5. Dagers uke på dag annet _____

Hvordan er jobben din delt inn?

- Helg Uke Begge deler annet _____

Hvor lenge har du vært ansatt?

- Mindre enn 1 år
- 1 – 5 år
- 6 – 10 år
- 11 – 15 år
- 16 – 20 år
- Mer enn 20 år
- Annet _____ år

Hvilken yrkesgruppe tilhører du?

- Renholdspersonell
- Merkantil
- Kjøkken
- Hjelpepleier
- Sykepleier
- Lege
- Administrative
- Annet _____

Du vil bli bedt om å svare på om du har deltatt på de ulike måtene i forbindelse med flytting av arbeidsplasser i Olaviken:

1. Jeg deltar/ har deltatt i en arbeidsgruppe i forbindelse med flytting av arbeidsplasser i Olaviken

Flere ganger En gang Aldri

2. Jeg deltar/ har deltatt i styringsgruppa eller et annet beslutningsorgan i forbindelse med flytting av arbeidsplasser

Flere ganger En gang Aldri

3. Jeg har sagt mine meninger og opplevd å bli hørt av ledelsen i forbindelse med flytting av arbeidsplasser

Flere ganger En gang Aldri

4. Jeg har gitt skriftlige forslag eller kommentarer til ledelsen i forbindelse med flytting av arbeidsplasser

Flere ganger En gang Aldri

5. Jeg har vært med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med flytting av arbeidsplasser

Flere ganger En gang Aldri

6. Jeg har vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som kan medføre flytting av arbeidsplasser

Flere ganger En gang Aldri

7. Jeg har vært med på å bestemme ulike tiltak som skal iverksettes i forbindelse med flytting av arbeidsplasser

Flere ganger En gang Aldri

8. Jeg har vært med på å evaluere/vurdere konsekvensene av å iverksette tiltak i forbindelse med flytting av arbeidsplasser

Flere ganger En gang Aldri

I de neste spørsmålene blir du bedt om å svare på hvordan du har uttrykt deg i forbindelse med flytting av arbeidsplasser i Olaviken:

9. Hvor ofte har du uttrykt skepsis til flytting av arbeidsplasser til dine kollegaer?

Flere ganger En gang Aldri

10. Hvor ofte har du uttrykt skepsis til flytting av arbeidsplasser til ledelsen?

Flere ganger En gang Aldri

11. Hvor ofte har du uttrykt skepsis til flytting av arbeidsplasser til en 3.part(media, fagforening e.l.)?

Flere ganger En gang Aldri

12. Helt generelt, hva er din holdning til flytting av arbeidsplasser?

Svært positiv Ganske positiv Verken positiv eller negativ

Ganske negativ Svært negativ

Så noen spørsmål om i hvor stor grad tror du at flytting av arbeidsplasser i Olaviken kommer til å påvirke deg:

13: I hvor stor grad tror du at flytting av arbeidsplasser kommer til å medføre nye arbeidsoppgaver?

- Svært stor Nokså stor Verken enig eller uenig Nokså liten
 Liten

14: I hvor stor grad tror du at flytting av arbeidsplasser kommer til å medføre nye kollega?

- Svært stor Nokså stor Verken enig eller uenig Nokså liten
 Liten

15: I hvor stor grad tror du at flytting av arbeidsplasser kommer til å medføre nytt lokale?

- Svært stor Nokså stor Verken enig eller uenig Nokså liten
 Liten

16: I hvor stor grad tror du at du kommer til å jobbe med det samme som du gjør i dag når endringen trer i kraft

- Svært stor Nokså stor Verken enig eller uenig Nokså liten
 Liten

17: I hvor stor grad tror du at flytting av arbeidsplasser vil føre til at du må tilegne deg ny kunnskap for å kunne være oppdatert?

- Svært stor Nokså stor Verken enig eller uenig Nokså liten
 Liten

18: I hvor stor grad tror du at du får nye oppgaver å arbeide med som følge av endringen?

- Svært stor Nokså stor Verken enig eller uenig Nokså liten
 Liten

Helt til slutt noen spørsmål om dine fremtidsplaner:

19: Jeg ser for meg at jeg fortsatt kommer til å jobbe på Olaviken om 3 års tid

- Helt enig Nokså enig Verken enig eller uenig Nokså uenig
 Helt uenig

20: Jeg har planer om å slutte i Olaviken

- Helt enig Nokså enig Verken enig eller uenig Nokså uenig
 Helt uenig

21: Jeg har søkt om overflytting til en annen avdeling i Olaviken

- Ja Nei

22: Jeg har allerede søkt andre stillinger utenfor Olaviken

- Ja Nei

Tusen takk for at du tok deg tid til å utføre denne spørreundersøkelsen!

Vedlegg 2: Ansatte i Olaviken

Resnr(T)	Stilling	Samlet still. %	Dato fra	Dato til	Ressurstype
xx	401	7,28	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	301	10	14.12.1984	31.12.2009	F
xx	801	12,56	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	13,38	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	802	13,38	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	802	13,6	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	802	14,09	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	403	14,09	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	14,09	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	14,2	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	801	14,32	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	801	14,55	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	401	17,15	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	18,66	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	18,77	21.12.2009	31.12.2009	F
xx	801	18,78	28.09.2009	31.01.2010	F
xx	801	19,37	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	19,72	05.02.2010	31.12.2009	F
xx	801	19,95	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	802	20,42	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	20,42	05.10.2009	08.03.2010	F
xx	801	20,77	01.09.2009	31.12.2009	M
xx	501	20,89	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	20,9	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	21,36	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	801	21,48	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	801	25,35	02.11.2009	31.12.2009	M
xx	801	25,72	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	802	25,72	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	403	25,72	09.11.2009	31.12.2009	F
xx	501	26,67	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	501	30	01.01.2010	31.12.2011	M
xx	401	44,25	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	45,54	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	441	50	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	50	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	101	50	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	50	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	50	01.10.2009	31.12.2009	F
xx	401	50	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	801	50	04.01.2010	31.03.2010	M
xx	501	50	01.05.2009	31.12.2009	F
xx	401	50	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	301	50	15.03.2009	31.12.2009	F
xx	401	50	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	402	50,24	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	402	52,58	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	53,52	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	54,58	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	56,69	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	501	60	10.11.2009	31.12.2009	F
xx	501	60	15.06.2009	31.01.2010	F
xx	401	60,01	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	801	63,11	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	501	68,58	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	441	71,83	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	441	71,83	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	74,8	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	401	74,88	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	402	75	01.01.2010	31.12.2009	F
xx	401	75	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	75,12	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	401	75,24	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	402	75,59	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	501	75,94	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	401	77,16	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	77,16	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	80	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	80	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	801	80	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	80	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	201	80	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	80	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	101	80	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	80,16	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	402	80,52	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	402	80,75	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	80,75	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	81,1	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	401	82,75	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	402	84	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	201	84,86	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	402	85	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	402	85	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	89	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	801	89,56	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	302	90	01.05.2009	31.12.2009	F
xx	441	90,1	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	401	92,02	28.09.2009	31.12.2009	F
xx	801	93,34	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	402	100	07.12.2009	31.12.2009	F
xx	501	100	01.01.2010	31.12.2009	F
xx	201	100	23.10.2010	31.12.2009	F
xx	401	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	301	100	27.04.2009	31.12.2009	F
xx	101	100	01.05.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	501	100	24.01.2011	31.12.2009	F
xx	101	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	101	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	442	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	02.12.2010	31.12.2009	F
xx	401	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	101	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	701	100	01.01.2010	31.12.2009	M
xx	301	100	01.01.2009	31.12.2009	F
xx	441	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	101	100	01.01.2010	31.12.2009	F
xx	801	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	441	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	101	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	101	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	101	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	07.04.2010	31.12.2009	F
xx	541	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	441	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	101	100	01.01.2010	31.12.2009	F
xx	241	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	402	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	501	100	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	100	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	441	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.01.2009	31.12.2009	F
xx	441	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	101	100	01.12.2009	31.12.2009	F
xx	121	100	03.10.2009	31.12.2009	F
xx	501	100	01.05.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	501	100	01.05.2009	31.12.2009	F
xx	403	100	01.11.2009	31.12.2009	F
xx	121	100	17.08.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.09.2009	31.12.2009	F
xx	401	100	01.11.2009	31.12.2009	F

9954,52

Stillingsbrøken til de ansatte i Olaviken

	Prosent
Gjennomsnittet	79,3 %
Median	80 %
Std. avviket	25,6 %