

Tidligere erfaringers betydning for oppslutning

Hvordan påvirker erfaring med prosess og utfall oppslutning i senere
endringsprosesser?

Jan Egil Heinecke

Veileder

Professor Dag Ingvar Jacobsen

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

Innholdsfortegnelse

1.	Sammendrag	2
2.1	Innledning: Hvordan reagerer ansatte på endring?	5
2.1.1	Oppslutning om endring	7
2.1.2	Endringstretthet	14
2.1.3	Endringskynisme	19
2.2	Endringserfaring og endringsreaksjoner	22
2.2.1	Deltakelse i endringsprosesser	24
2.2.2	Erfaringer med prosess og utfall. Er høy deltakelse alltid positivt?	31
2.2.3	Endringserfaring – prosess og utfall – en oppsummering og hypotese	41
2.3	Teoretisk modell	42
3.1	Metode	44
3.1.1	Operasjonalisering	44
3.1.2	Empiri - Rehabiliteringsklinikken Sørlandet sykehus HF	50
3.1.3	Valg av enheter	52
3.1.4	Datainnsamling	53
4. 1	Analyse	54
4.1.1	Univariat analyse	54
4.1.2	Faktoranalyser. Reduksjon og konstruksjon av variabler.	58
4.1.3	Tabell 14. Korrelasjonsmatrise	70
4.1.4	Lineære regresjoner (ols)	71
5.	Den empiriske modellen. Resultater av regresjonsanalyser.	82
6.1	Drøfting	83
6.1.1	Hvorfor erfaringer er mest betydningsfulle i endringsprosesser	83
6.1.2	Hvorfor deltakelse i pågående endringsprosesser ikke påvirker oppslutning og endringstretthet/endringskynisme i større grad	93
6.1.3	Betydninger for fremtidige studier av deltakelsens betydning for oppslutning	100
7.	Konklusjon	103
8.	Referanser	106
9.	Vedlegg: Spørreskjema	115

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler primært om tidligere erfaringers påvirkning på senere endringsprosesser. I organisasjonslitteraturen blir deltakelse i stor grad sett på som ”medisin” eller ”trylleformel” (Irgens 2001) for forpliktelse. Årsaken til å fokusere på erfaringer og deltakelse er en tro på at nettopp erfaringer, under rette forutsetninger, vil være av avgjørende betydning for analysens avhengige variabler som er affektiv forpliktelse og endringstretthet/endringskynisme. I en stadig mer turbulent verden hvor endringer skjer raskere enn noen gang, og organisasjoner har et reelt eller oppfattet behov for stadig nye tilpasninger, opparbeider ansatte seg nye erfaringer i et stadig raskere tempo. Et hyppigere endringstempo vil forårsake en økende belastning for ansatte, som blir nødt til å innrette seg etter nye virkeligheter i takt med endringene. Det virker derfor som en rimelig antakelse at erfaringer har potensiale til å slå både positivt eller negativt ut i senere endringsprosesser. Deltakelse i pågående endringsprosesser kan ikke isoleres fra erfaringer, fordi menneskelig atferd alltid vil være påvirket av både egen og andres erfaring. Når disse erfaringene i tillegg er relativt nye og samtidig blir oppfattet som ensidige, vil dette igjen være med på å forsterke historiens betydning ytterligere. Analysen fokuserer på tre forskjellige endringer i tidsrommet 2009 til 2011 for å finne ut hvordan individuelle oppfatninger av deltakelse i tidligere endringsprosesser påvirker atferd i senere endringsprosesser.

Funnene i analysen viser da også at erfaringer med prosess og utfall har stor betydning for hvordan ansatte oppfatter senere endringsprosesser. Det er erfaringer, og ikke deltakelse, som viser seg å ha størst betydning for utfall i pågående endringsprosesser. Deltakelse er isolert sett ikke uvesentlig, men kontrollert for erfaringer, har deltakelse ingen sammenheng med affektiv forpliktelse eller endringstretthet og endringskynisme. Et annet vesentlig funn i oppgaven er at det kun er deltakelse i endringsprosesser av et visst omfang som viser sammenhenger. Mulige årsaker til analysens funn ligger i skjæringspunktet mellom nevnte samfunnsutvikling og mulige ”nye” sosiale kontrakter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Den undersøkte organisasjonen, Rehabiliteringsklinikken Sørlandet sykehus, er på mange måter et perfekt objekt for denne type undersøkelse. På grunn av stor erfaring med endringer i løpet av kort tid, krysspress fra omgivelsene og sterke profesjonstilknytninger er det naturlig at ansatte vil ha både positive og negative erfaringer. Den kontekstuelle virkelighet ansatte må forholde seg til i endringer i en offentlig institusjon er kompleks og mangfoldig, og deler av denne virkeligheten - deltakelse og erfaring - vil kunne være av avgjørende betydning for endringsagenters håndtering av planlagte endringsprosesser.

Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1: Oppslutning, lojalitet, endringstretthet og endringskynisme	16
Figur 2: Demokratisk deltakelse: Henry Mintzberg	26
Figur 3: Teoretisk modell	44
Figur 4: Empirisk modell	82
Tabell 1: Frekvensanalyse av spørsmål 35	55
Tabell 2: Frekvensanalyse av spørsmål 40	55
Tabell 3: Frekvensanalyse av påstand 8	56
Tabell 4: Frekvensanalyse av påstand 49	56
Tabell 5: Frekvensanalyse av påstand 45	57
Tabell 6: Frekvensanalyse av påstand 50	57
Tabell 7: Frekvensanalyse av påstand 14	57
Tabell 8: Rotert faktormatrise – forpliktelse	58
Tabell 9: Rotert faktormatrise – Endringstretthet og endringskynisme	60
Tabell 10: Rotert faktormatrise – Erfaringer med endring: utfall & prosess	61
Tabell 11: Rotert faktormatrise – deltakelse 2009 & 2010	63
Tabell 12: Rotert faktormatrise – formell og reell deltakelse 2011	65
Tabell 13: Summativ tabell – oversikt over nye variabler og tilhørende verdier	68
Tabell 14: Korrelasjonsmatrise	70
Tabell 15: Lineær regresjonsanalyse (ols) Avhengig variabel: Deltakelse 2010	71
Tabell 16: Lineær regresjonsanalyse (ols) Avhengig variabel: Erfaring med prosess	72
Tabell 17: Lineær regresjonsanalyse (ols) Avhengig variabel: Erfaring med utfall	73
Tabell 18: Lineær regresjonsanalyse (ols) Avhengig variabel: Reell deltakelse 2011	74
Tabell 19: Lineær regresjonsanalyse (ols) Avhengig variabel: Formell deltakelse 2011	76
Tabell 20: Lineær regresjonsanalyse (ols) Avhengig variabel: Tretthet og kynisme	78
Tabell 21: Lineær regresjonsanalyse (ols) Avhengig variabel: Affektiv forpliktelse	80

2.1 Innledning. Hvordan reagerer ansatte på endring?

Stadig hyppigere organisasjonsendringer er blitt en del av hverdagen for de fleste organisasjoner i det 20 århundre. Det kan virke som om det eksisterer en generell tro på at moderne organisasjoner må være i konstant utvikling og bevege seg mot noe bedre for å oppnå suksess. Få, om noen organisasjoner kan med selvspekt si at deres fulle potensiale er utnyttet, og at fortsatt endring derfor er unødvendig. Nå handler ikke denne analysen om organisasjoners reelle eller oppfattede behov for å endres, men om ansattes mulige reaksjonsmønstre på det endringspress de blir utsatt for.

Analysen tar utgangspunkt i tre mulige reaksjonsmønstre blant ansatte: forpliktelse/oppslutning, endringstretthet og/eller endringskynisme. Forpliktelse, eller oppslutning om endring, er naturlig nok det optimale utfall i en endringsprosess, og organisasjonsforskning har langt på vei konkludert med at en varig og vellykket endring ikke er mulig uten oppslutning blant organisasjonens ansatte. Endringstretthet og/eller endringskynisme kan sees som motpoler til oppslutning og er uønskede og uintenderte reaksjonsmønstre.

Det meste av endringslitteraturen forklarer stor oppslutning med høy deltakelse, og har i stor grad konsentrert seg om å beskrive og forklare deltakelseskonsepters nødvendighet. Denne analysens utgangspunkt skiller seg ikke nevneverdig fra det faktum at deltakelse i endringsprosesser er en nødvendighet for forpliktelse og oppslutning. Tvert imot er startstedet det samme, men med en modifisering av deltakelsesbegrepet. Modifiseringen består i at det under gitte forutsetninger er mulig at deltakelse kan ha en negativ effekt, som ender opp i endringstretthet og/ eller endringskynisme. Begrunnelsen for denne påstanden er en oppfatning om at tidligere erfaring med endring, vil ha innvirkning på senere deltakelse. Positive erfaringer vil kunne forsterke senere forpliktelse og oppslutning, mens negative erfaringer vil kunne redusere fremtidig oppslutning og forpliktelse.

I tillegg til deltakelsesprosesser, vil potensielt også erfaringer med utfall av tidligere endringer, ha påvirkning på senere endringsprosesser. En negativ erfaring med resultat av tidligere endringer, hvor en ansatt har hatt høy deltakelse, vil kunne tenkes å slå negativt ut i senere endringsprosesser. Selv om tidligere, og nåværende, deltakelsesprosesser foregår etter "læreboka" (med stor grad av involvering, deltakelse, medbestemmelsesrett osv.), vil et negativt utfall for den enkelte ansatte kunne påvirke senere deltakelse og oppslutning.

Deltakelse har en kostnadsside i tillegg til potensielle goder i form av tidsbruk og anstrengelser for den enkelte. Om ansatte har brukt tid og krefter på en endring, uten at forventningene de på forhånd hadde til utfallet av endringen er blitt oppfylt, vil dette etter mitt syn kunne redusere senere deltakelse og oppslutning. I motsatt tilfelle vil naturligvis positive erfaringer med utfall i tidligere endringer kunne øke deltakelse og oppslutning i senere endringsprosesser. Det sentrale punkt jeg derfor ønsker å undersøke empirisk i denne analysen er erfaringers effekt på prosess og utfall i en organisasjon. Problemstillingen for oppgaven blir derfor som følger:

Hvordan påvirker erfaring med endring oppslutning i senere endringsprosesser? Hvilke faktorer påvirker deltakelse, og fører høy deltakelse alltid til større oppslutning?

Innledningsvis har jeg benyttet både ”forpliktelse” og ”oppslutning” for å beskrive ønsket atferd sett fra endringsagenters ståsted. Det er med andre ord ikke helt enkelt å skille disse fra hverandre. Det opprinnelig brukte ordet som forklarer begrepet er på engelsk ”commitment”, som i ordbøker oversettes med forpliktelse. Jeg kommer i denne analysen til å bruke begge begrepene, men med noe forskjellig betydning. Oppslutning er et begrep som etter min mening i større grad enn forpliktelse, beskriver en total tro på endring som eneste realistiske løsning. Forpliktelse på den andre siden, er mer betegnende for ansatte som utfører sine arbeidsoppgaver på en best mulig måte, men som nødvendigvis ikke er enige i alle av endringens mål og intensjoner. Selv om begge begrepene kan sies å stå for noe av det samme, så omhandler oppslutning i større grad enn forpliktelse også utfall av endringen – og ikke kun en plikt man som ansatt har for å støtte opp om bestemmelser som er gjort vedrørende en endring. Bruk av begge begreper dekker med andre ord bedre noe av det poenget som er forsøkt fått frem i analysen – at deltakelse i endringsprosesser kan medføre en rekke gradforskjeller av negative og positive erfaringer, og at disse igjen vil kunne påvirke atferd. En ansatt som slutter opp om en endring, er enig i hvorfor endringen er nødvendig, at den vil føre til forbedringer og – i lys av denne analysens hovedfokus – har en positiv endringserfaring. Reell deltakelse vil med en ansatt som slutter opp om endringen være et virkemiddel for å oppnå samme mål som initiativtakerne til endringen har. Analysens teoridel starter med å gi en innholdsoversikt over de tre utfallsvariablene oppslutning, tretthet og kynisme. Analysens andre del vil ta for seg mulige forklaringsvariabler for disse.

2.1.1 Oppslutning om endring

Analysens første avhengige variabel er som nevnt ”forpliktelse”, og blir i denne analysen sett på som en nødvendig egenskap for å få til positiv og varig endring. En rekke organisasjonsforskere har tidligere påpekt viktigheten av forpliktelse:

”If there is one generalization we can make about leadership and change it is this: No change can occur without willing and Committed followers” (Bennis 2000 i Meyer J. mfl. 2007).

”Employee cooperation is fundamental for accomplishing successful organizational change processes”(Michie et al. 2010).

Herscovitch og Meyer henviser til en rekke forskere (Armenakis, Harris & Field 1999, Coatsee 1999, Connor 1992, Connor & Patterson 1982, Klein og Sorra 1996) når de sier at *”Commitment is arguably one of the most important factors involved in employees’ support for change initiatives”* (Herscovitch & Meyer 2002 s.474).

Sitatene ovenfor kan stå som eksempler for en mer eller mindre generell oppfatning omkring viktigheten av forpliktelse i endringsprosesser. Oppslutning og forpliktelse om endring blir altså ansett som en helt avgjørende faktor for muligheten til å få til en vellykket og varig organisasjonsendring, og har derfor blitt viet stor oppmerksomhet. Hvilke faktorer som derimot skaper affektiv og positiv forpliktelse er det mye større uenighet om. Det kan i enkelte endringsprosesser også tenkes at det som i utgangspunktet tilsynelatende ser ut som ansattes forpliktelse, i virkeligheten ikke er reell forpliktelse, men heller et utslag av frykt for å ikke fremstå som endringsvillige. Ved å forsøke å fremstå som endringsvillig, uten å være det, unngår man gjerne ubehagelige konsekvenser og potensielle negative reaksjoner fra både nærmeste ledelse, kolleger og omgivelsene. Uavhengig av nevnte faktorer og mulige utfallsvariasjoner av forpliktelse, vil det uansett alltid oppfattes som positivt at ansatte fremstår som forpliktete til endring. Resten av kapittel 2.1.1 vil derfor se nærmere på hva forpliktelse faktisk er, og hva organisasjoner kan gjøre for å oppnå dette. Teorien er hentet fra et utvalg av tidligere forskning.

Connor ser forpliktelse til endring som et resultat av en internaliseringsprosess, og at denne prosessen utvikles gjennom tre faser: forberedelsesfasen, aksepteringsfasen og

forpliktelsesfasen. Fasene kan ses som et ”klargjøringskontinuum” som strekker seg fra det ubevisste til det bevisste. Forberedelsesfasen er delt inn i en kontaktfase hvor ansatte for første gang blir gjort kjent med endringen, og en bevissthetsfase hvor det klargjøres et generelt bilde av endringens omfang og innhold. I aksepteringsfasen får man en klarere formening om endringens innhold. Aksepteringsfasen deles inn i en forståelsesfase og en (positiv) tolkningsfase. Steget mellom fase en og to avgjør individets videre syn på endringsprosessen, og bestemmer hvilken holdning man får til prosessen. Ved en positiv tolkning gjenstår potensialet for deltakelse og derav støtte til endringen. Forpliktelsesfasen deles inn i tre nye faser som består av installasjonsfasen, adopsjonsfasen og institusjonaliseringsfasen. I installasjonsfasen er deltakelsesprosesser for gjennomføring og samarbeid det sentrale, og ved positiv utvikling (i den forstand at arbeidet med endringen gir positive resultater) muliggjøres en overgang til adopsjonsfasen. Det siste trinnet i forpliktelsesfasen vil være institusjonaliseringsfasen, hvor endringens mål er oppnådd og blitt en integrert del av organisasjonen (Daryl Connor 1982).

Coatsee's hovedargument for ”forpliktelse” og ”motstand” er at disse er to polare størrelser som beveger seg langs et kontinuum, og ikke består av en ”enten eller” dimensjon. Begrunnelsen for utvidelsen av involveringsbegrepet er at det er fullt mulig å være involvert i en endringsprosess, uten stor grad av forpliktelse. Dette harmonerer med mitt innledende syn om at deltakelse eller involvering kan være begrunnet i skjulte motiver og vil være en del av argumentasjonen i senere kapitler om utilsiktede konsekvenser. Coatsee utvidet i 1999 Connors modell og inkorporerte Lawlers involveringskonsept – at involvering er summen av informasjon, kunnskap, makt og belønninger. I følge Lawler er alle fire fasene nødvendige for en vellykket involvering (Lawler 1992). Skulle en av fasene falle bort, vil de andre derfor ha liten betydning. Coatsee omformet to av Lawlers fire involveringsbegrep for bedre å passe dette inn i terminologien ”forpliktelse”. Han erstattet ”makt” med ”empowerment” – som kan oversettes med ”muliggjøring”. Begrepet bygger på tillit og har i følge Coatsee derfor større forklaringssevne på hva forpliktelse egentlig er. Endring to er en omskriving av belønningsbegrepet til også å gjelde anerkjennelse. Dette er gjort for å få en økt forståelse av hva belønningsbegrepet faktisk innebærer. Coatsee's involveringsbegrep blir dermed summen av informasjon, kunnskap, muliggjøring, belønninger og anerkjennelse. Som et endelig grep legger han til felles visjoner (felles mål og verdier) for å fullføre transformasjonen fra ”involvering” til ”forpliktelse” (Leon Coatsee 1999). Det kan også legges til at ansatte på denne måten vil dele målsetninger og verdier med endringsagenter (Jaros 2010. s. 81)

Devos et al. (2002) beskriver fire faktorer som i tillegg til emosjonell involvering kan relateres til forpliktelse til endring:

- 1) Toppledelsens støtte: Behovet for å formidle behovet og viktigheten av endring på en enkel og forståelig måte, og samtidig sørge for at ansatte får nødvendig informasjon underveis i prosessen.
- 2) Linjelederskap: Behovet for koalisjoner utover den øverste ledelsen som hjelper til med å kommunisere mål og strategier. Ledelsesstilen til mellomledere har avgjørende betydning for en vellykket endring.
- 3) Tid: Tid spiller en avgjørende rolle på minst to forskjellige måter: for det første så foregår endringsprosesser i nødvendige faser, og for det andre så krever omfattende endringer hardt arbeid, konstant oppmerksomhet og utholdenhet. Ved mange samtidige endringsprosesser blir tidsaspektet desto viktigere på grunn av tidspress og sjonglering mellom daglige rutiner og tidsbruk på endringer.
- 4) Deltakelse: Hovedhypotesen er at mangel på deltakelse vil føre til mindre oppslutning, og for at deltakelse skal være mulig, er ansatte avhengig av nok og nødvendig informasjon. En konkret (og nødvendig?) form for deltakelse assosieres med delt beslutningsrett.

Devos et al. nevner i tillegg tre kontekstuelle faktorer som på organisasjonsnivå kan påvirke forpliktelse:

- 1) Prosedyrerettferdighet: Tillit mellom forskjellige nivåer i organisasjonen, samt deltakermulighet som nødvendige faktorer for å skape et klima og en kultur for endring. Måten ledere involverer ansatte på, at prosessen vekker tillit og føles rettferdig, påvirker forpliktelse.
- 2) Belønninger: Hva som belønnes vil være en avgjørende faktor for forpliktelse til endring. Organisasjoner som belønner risiko og innovasjon vil være mer åpne for endringer. Byråkratiske organisasjoner med strenge formelle hierarki er ikke kjent for

slike belønningssystemer og vil derfor kunne oppleve større problemer med å gjennomføre endringer.

- 3) Tidligere endringer: Suksessfaktoren i tidligere endringsprosesser vil kunne være med på å avgjøre holdninger og involvering i senere endringer. Reichers og Austin (2000) ser tidligere mislykkede endringsforsøk som positivt korrelert, med mindre forpliktelse i senere endringsprosesser. Kynisme kan derfor være selvoppfyllende, og behovet for evaluering av tidligere endringsprosesser desto viktigere.

Michel et al. fokuserte på individers identifisering med organisasjonen som en nøkkelfaktor for forpliktelse. Sosial identitet er tett knyttet sammen med gruppemedlemskap og status, samt forholdet mellom gruppene. Individer som identifiserer seg med sin organisasjon vil være mer tilbøyelige til kollektiv handling. Kollektiv handling og sosial identitet er igjen sterkt knyttet opp til prosedyrrettferdighet som virkemiddel for å skape oppslutning om endring, og det er antatt at sosial tilhørighet og affektiv forpliktelse er størrelser som vil slå positivt ut på endringsinitiativ (Michel et al. 2010). Forskning omkring rettferdige prosedyrer har i følge Cobb et al vist at prosedyrrettferdighet fremmer lojalitet, forpliktelse og tillit (Cobb et al 1995).

Meyer og Allen ser forpliktelse som en psykologisk tilstand som karakteriserer ansattes forhold til organisasjonen, samt deres beslutning om å bli værende. En vesentlig distinksjon fra mange andres oppfatninger om forpliktelse, er at denne nødvendigvis ikke trenger å gjenspeile organisasjonens mål og verdier. Kaufmann og Kaufmann sier at et forpliktende engasjement overfor mål vil virke styrkende, klargjøre organisasjonskulturen og være med på å skape mening og stabilitet (Kaufmann & Kaufmann 2009: 269). Meyer og Allen er i utgangspunktet ikke uenige i et slikt syn, men poengterer at forpliktelse kan inneholde varierende grader av alle tre nevnte psykologiske tilstander (Meyer & Allen 1991). Felles for alle oppfatninger om forpliktelse til endring er at det sørger for at ansatte forblir i organisasjonen. ”Turnover” kan potensielt være en stor kostnadskilde for organisasjoner, men et for ensidig fokus på dette vil i følge Meyer og Allen være et for snevert syn på forpliktelse – det ansatte faktisk gjør når de er på jobb vil være vel så viktig som de faktorer som er med på å bestemme om de blir værende eller ikke (Meyer et al.1991). ”Forpliktelse” er naturlig nok ansett som en positiv egenskap for en organisasjon, men kan også ha en kostnadsside. Sett fra en ansatts side så er det ved siden av ”naturlige” fordeler med å forplikte seg (for

eksempel som det at man får lønn) også ulemper med forpliktelse – i form av tidsforbruk. I tillegg vil muligheten for å gå fra en organisasjon til en annen om organisasjonen skulle slutte å eksistere, bli problematisk fordi forpliktete ansatte ikke utvikler kunnskap og evner som vil gjøre dem attraktive i andre organisasjoner. Fra ledelsens side så vil en gjensidig forpliktelse overfor en ansatt (for eksempel i form av å garantere for en arbeidsplass i all fremtid) være en kostnad organisasjonen ikke har mulighet for å garantere (Meyer & Allen 1997). På samme måte som Michel et al. ser også Meyer og Allen forpliktelse som en avgjørende faktor for vellykket endring, hvor forskjellen ligger i at sistnevnte poengterer at alle tre formene for forpliktelse vil variere.

Meyer og Allen deler forpliktelse inn i en tre-komponentmodell basert på forskjellige psykologiske tilstander. Tilstandene består av ”affektiv forpliktelse”, ”situasjonsavhengig forpliktelse ” og en ”normativ forpliktelse”. Det har tradisjonelt blitt skilt mellom holdninger og atferd i litteraturen som har beskrevet forpliktelse. Holdninger reflekterer erfaringer fra tidligere hendelser, mens atferd i større grad går på repeterende mønstre hos ansatte – eller sagt annerledes at det man har gjort tidligere, det repeterer man på et liknende sett. Meyer og Allen ser begge disse dimensjonene som vesentlige (Meyer & Allen 1991).

- 1) Affektiv forpliktelse: Refererer til ansattes følelser og holdninger, og henspiller på ansattes tro på endringer som forbedringer. En affektiv forpliktet ansatt kan karakteriseres som en som aktivt ønsker å bidra positivt og er villig til å stå på ekstra for å gjennomføre planlagt endring. Ansatte med en affektiv forpliktelse vil kunne hindre utvikling av stress uro og angst (Begley & Czajka 1993), og sådan også minske faren for utvikling av tretthet og kynisme.
- 2) ”Kostnadsforpliktelse”: Refererer til ansattes erkjennelse om at det å forlate organisasjonen har en kostnadsside. Allerede foretatte investeringer vil være truet om man ikke fortsetter sin opprinnelige forpliktelse. Dette fører til at man ikke ser alternativer til det å fortsatt støtte opp om endringen. Ansatte med en slik type forpliktelse vil trolig håndtere endring dårligere enn ansatte med affektiv forpliktelse. Kostnadsforpliktelse kan eskalere negative holdninger og på sikt føre til utilsiktede konsekvenser (Cunningham 2006).

- 3) Normativ forpliktelse: refererer til en følelse av at de som ansatt ”skylder” organisasjonen noe – og derfor føler seg forpliktet til å bli værende. Normativ forpliktelse utvikles blant annet gjennom sosialisering og vedlikehold av psykologiske kontrakter og kan sees som gjensidig avhengige faktorer. Normativ forpliktelse kan utvikles på forskjellig vis, men ansatte med en slik type forpliktelse trenger ikke å være mindre forpliktet enn dem med affektiv forpliktelse.

Herscovitch og Meyer videreutvikler Meyer og Allens tre-komponentmodell om forpliktelse til endring. De anerkjenner at Meyer og Allens affektive komponenter reduserer sannsynligheten for at ansatte vil forlate organisasjonen, men sier samtidig at de viktigste årsakene til å skille mellom de forskjellige komponentene er at disse kan ha forskjellige implikasjoner for atferd i jobbsammenheng. Meyer og Herscovitch definerer forpliktelse til endring som ”*commitment to change as a force that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative*” (Herscovitch & Meyer 2002). Det som gjør at en ansatt forplikter seg til en slik handling er enten:

- a) et ønske om å støtte endringen på grunn av en iboende tro på endringens fordeler,
- b) en anerkjennelse av at det er kostnader forbundet med å ikke støtte endringsinitiativet, og/eller
- c) en følelse av forpliktelse til å støtte en endring, eller en kombinasjon av disse.

Ved forpliktelse sett fra et atferdsperspektiv omkring mål og endringsinitiativ er ikke turn-over det viktigste. Meyer og Herscovitch (2001) skilte derfor mellom det de kaller for ”essensiell”(focal) og ”diskret” forpliktelsesrelevant atferd. ”Essensiell” forpliktelse består av den typen handling som låser individet fast i en forpliktende atferd (f.eks. bestemmer seg for å bli i organisasjonen) En diskret atferd inkluderer alle de typer handling som ikke direkte kan relateres til forpliktelse, men handler om individets vilje (f.eks. til å gjøre noe ekstra).

Forpliktelse, uansett om den er affektiv, normativ eller situasjonsavhengig bør lede frem til ”essensiell” atferd – med andre ord at forpliktelse til syvende og sist leder frem til at ansatte velger å bli værende i organisasjonen. De benytter seg av begrepet ”samarbeid” for å beskrive atferd for ansattes vilje til å godta endring (når endringen ikke medfører store personlige tap).

Ved siden av organisasjonsforpliktelse kan ansatte forplikte seg til mange andre arbeidsrelaterte fokus – som mellomledere og team.

Farrell og Rusbult (1981) definerte forpliktelse som *"The likelihood that an individual will stick to a job, and feel psychologically attached to it"* (Farrell et al 1981.). Van Dam sammenligner denne definisjonen med definisjon av "turn-over" fordi den inneholder elementer av både individuell atferd og innstillinger. Van Dam's studie benyttet i tillegg to av Allen og Meyer's forpliktelsesdimensjoner i sin modell: "affektiv forpliktelse" og "kostnads" forpliktelse i det hun har kalt en utvidet investeringsmodell. I tillegg ble ansattes forventninger om fremtidige utfall og dagens situasjon holdt adskilt og behandlet som separate størrelser. Med den opprinnelige investeringsmodellen som utgangspunkt, beskriver van Dam tre strukturelle element med betydning for forpliktelse: "attraksjon", "avhengighet" og "forventninger". "Attraksjon" omhandler "jobbverdier" (sammenligninger mellom belønninger og kostnader), "tilfredsstillelse" og "affektiv forpliktelse". "Avhengighet" inkluderer variablene "antatte alternativer", "størrelse på investering", og "situasjonsavhengig forpliktelse". Det tredje og siste elementet "forventninger" refererer til ansattes tro på et positivt eller negativt utfall av eventuelle jobbdringer (Karen van Dam 2005).

Ved å ta utgangspunkt og sammenligne Meyer og Allens tre komponenter av forpliktelse, Connors internaliseringsprosess og Coatsee's forståelse av involvering får man en generell oversikt over hva forpliktelse faktisk er. Ved i tillegg å se på argumentasjonen til Devos' et al. om hvilke faktorer som er med og påvirker forpliktelse, utvides forpliktelsesbegrepet på en slik måte at det blir enkelt å se at forpliktelse/oppslutning kan gå i både positiv og negativ retning. Farrell og Rusbult's siste element "forventninger" settes i denne analysen i sammenheng med endringserfaring. Det som har skjedd tidligere og på hvilken måte det har skjedd antas å få enten positive eller negative konsekvenser senere. Organisasjonsmedlemmer har som vist mange ulike måter å møte endring på, og forskjellige måter for forpliktelse er kun en dimensjon. Endringstretthet og/eller endringskynisme er to andre mulige utfall av en endringsprosess. Tidligere ble det nevnt at tretthet og kynisme kan sees som uintenderte utfall av endringsprosesser. Analysens to andre avhengige variabler undersøker disse to dimensjonene, og skiller som tidligere nevnt også mellom dem fordi de her blir ansett som to fenomener med ulike handlings- og atferdsmønstre. Figur 1 i analysen (side 17) danner utgangspunktet, og oppsummerer de to dimensjonene, og viser samtidig forskjellene mellom

ønsket utfall (oppslutning) og ikke-ønskelige utfall (endringstretthet/endringskynisme). De to dimensjonene vil bli kommentert i de to neste kapitlene.

2.1.2 Endringstretthet

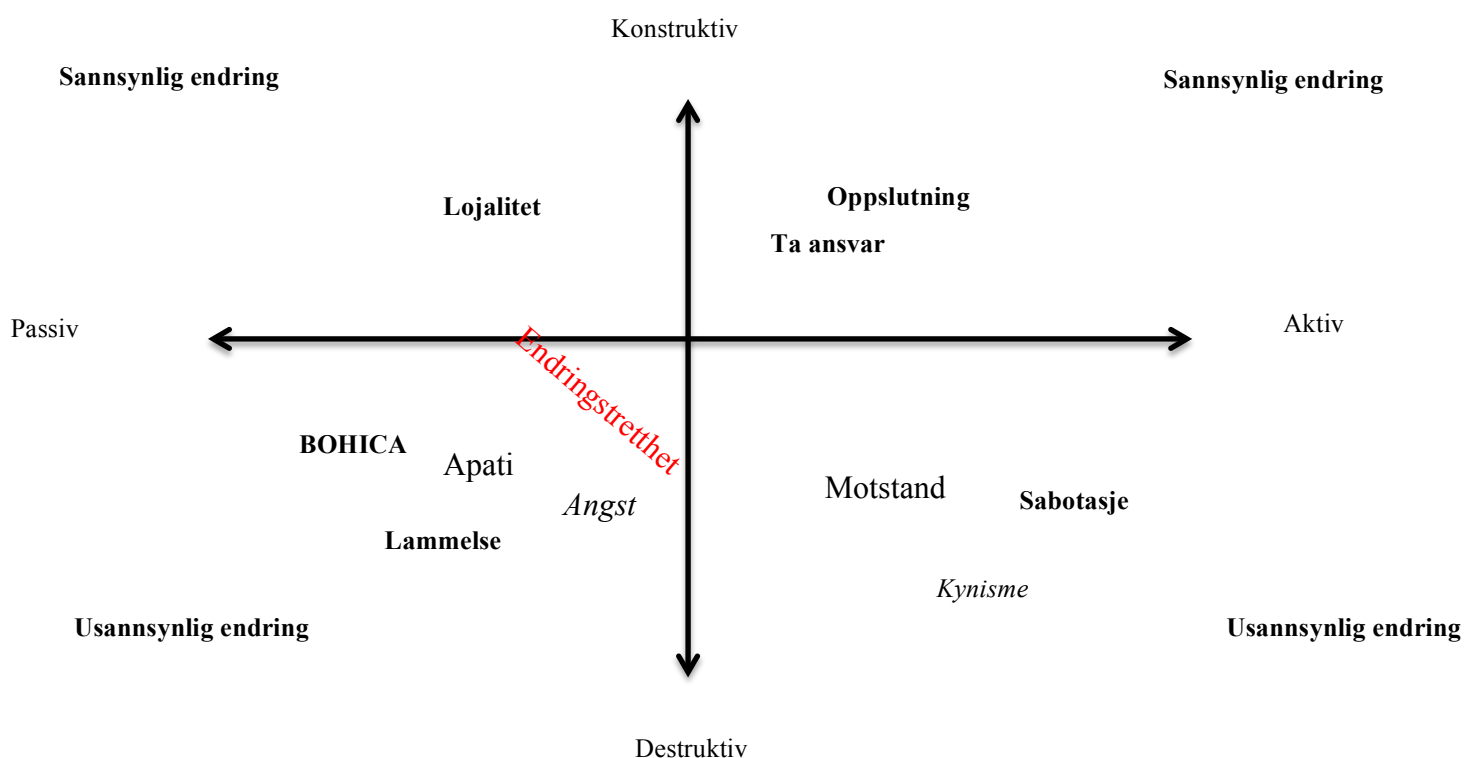
Innledningsvis stilte jeg spørsmålet om for stor endringstakt kunne forårsake ”endringsmetthet”, ”endringstretthet” eller ”endringskynisme”. Alle disse begrepene er negativt ladede ord, og gjenspeiler motstand mot endring i varierende grad. Felles for alle er at det gjerne er tidligere erfaringer med endring som potensielt får organisasjonsmedlemmer til å motsette seg nye endringer. Endringstretthet og endringskynisme er av den grunn ikke-intenderte resultat i endringsprosesser. Grad av ”motstand” og ”aksjonsformer” vil naturlig nok variere fra person til person. Årsaken til at motstand og aksjonsformer er satt i anførselstegn, er at disse i utgangspunktet er ikke-eksisterende i min definisjon av endringstretthet, men først gjør seg gjeldende ved kynisme.

For å klarlegge forskjellene mellom tretthet og kynisme har jeg valgt å omtale potensiell atferd av begge. I tillegg vil den aktive/konstruktive dimensjonen være eksempel på motsatt atferd av det jeg her oppfatter som kynisme – nemlig forpliktelse. Mishra og Spreitzer har typologisert fire arketyper av reaksjoner. Disse fire dimensjonene vises i figur 2 og er satt i kursiv under (Mishra & Spreitzer 1998). Amundsen og Kongsvik benytter seg av Mishra og Spreitzers typologiseringsmodell fra 1998 for å beskrive reaksjoner på endring. Mishra og Spreitzer kommer frem til det de mener er fire arketyper av reaksjoner: ”Imøtekommende reaksjoner”, ”håpefulle reaksjoner”, ”angstreaksjoner”, og til slutt ”kyniske reaksjoner”. Reaksjonene er plassert langs to dimensjoner: passive/aktive reaksjoner, og konstruktiv/destruktiv atferd (Mishra & Spreitzer i Amundsen & Kongsvik 2008 s. 28). Den konstruktive dimensjonen omhandler ansatte som ser endringen som noe positivt, mens ansatte som befinner seg i den destruktive, ser endringen som en trussel. Den aktive/ passive dimensjonen beskriver et kontinuum som beveger seg fra en tro på at man som ansatt kan påvirke endringen, til ingen tro på at man kan påvirke. Modellen kan sies å inneholde en mengde mulige reaksjonskombinasjoner og muligheter. Det interessante i forbindelse med oppslutning om endringsprosesser vil være om det er mulig for endringsagenter å påvirke ansatte i retning av den konstruktive/ aktive dimensjonen, og hvordan man kan gjenkjenne endringstretthet og kynisme – for på den måten forsøke å unngå denne type atferd. Det bør igjen også nevnes at passivitet nødvendigvis ikke alltid trenger å være et onde i endringsprosesser, men kan også være et bevisst rasjonelt valg. Atferd er kompleks, og trusler

mot individer bør derfor håndteres som det samme – en endring berører potensielt mange sider ved en ansatts liv, og det er ikke nødvendigvis slik at det er endringen i seg selv som fremkaller frykt. Debra Meyerson påpeker at fravær av ”stemme” ofte likestilles med ”ikke-handling”. Denne tankegangen kan i en endringsprosess videreføres, og tenkes å bli oppfattet som motstand og destruktivitet, men som Meyer skriver, er det et vesentlig aspekt ved effektivitet at ” *we must know when it is best to push back and when it is best to go along*” (Debra E Meyerson 2001 s 60).

For å utvide og skape bedre oversikt over forskjellige potensielle utviklingsfaser har jeg i tillegg plassert Meyer og Stensakers atferdskategorisering inn i samme figur (Meyer m.fl. 2002, markert med fet skrift). Dette er gjort for å vise flere mulige atferdsnivåer, som alle vil kunne påvirke oppslutning om endringer, og samtidig være avgjørende for om endringen er gjennomførbar eller ikke. Mishra og Spreitzers arketyper er forsøkt plassert i forhold til Meyer og Stensakers dimensjoner slik at de forskjellige dimensjonene er plassert i forhold til konstruktiv/destruktiv og aktiv/passiv atferd. Endringstretthet er den atferdsdimensjonen som er vanskeligst å plassere, fordi denne potensielt kan inneholde flere forskjellige former for atferd. Felles for samtlige dimensjoner er at det er individers erfaringer med endring som i stor grad er avgjørende for atferd i senere endringsprosesser. Som et referansepunkt og som en motpol til tretthet/kynisme, vil ansatte som befinner seg i den aktive/konstruktive dimensjonen ha affektiv og/eller normativ forpliktelse til endring. Organisasjonsmedlemmer som befinner seg i den passive/konstruktive dimensjonen vil være ansatte som befinner seg i grenseland mellom normativ forpliktelse og ”kostnadsforpliktelse”.

Fig.1



Reaksjoner på endring kan grovt sett klassifiseres i to dimensjoner: en passiv/aktiv dimensjon, og en konstruktiv/destruktiv dimensjon. Disse to dimensjonene kan videre føre til fire typer atferd. Som vist i figuren over, er en konstruktiv og aktiv ansatt en som har tro på at en endring vil ha positive konsekvenser. Atferden til ansatte med en slik oppfatning, vil sannsynligvis resultere i både større deltakelse og større forpliktelse i en endringsprosess. Denne dimensjonen referer til den ene av analysens avhengige variabler - oppslutning, og ble utførlig beskrevet i kapittel 2.1.1. Den konstruktive/passive dimensjonen blir her omtalt som "lojalitet", og har på mange måter visse likhetstrekk med endringstretthet. Forskjellen er først og fremst å finne i grad av tillit/mistillit til endringsagenter og endringens nytte. Mens endringstrette ansatte har liten eller ingen tro på endringens nytte, vil lojale medarbeidere som befinner seg i den passive/konstruktive dimensjonen, tro på endringens fordeler uten å se nytten av aktiv deltakelse. Fokus på denne dimensjonen vil i denne analysen bli nedtonet på grunn av analysens hovedfokus og problemstilling.

Endringstretthet er plassert for å vise at denne typen atferd kan inneholde mange forskjellige nivåer av atferd, selv om denne typen ansatte mest sannsynlig er å finne et sted mellom den

passive/destruktive dimensjonen. Det må allikevel igjen understrekes at endringstrøtte ansatte potensielt kan fremstå som både lojale og imøtekommende, selv om den reelle tilstanden gjerne inneholder elementer av BOHICA og lammelse. BOHICA, angst og lammelse representerer tilstander av endringstretthet, og forekommer som et resultat av gjentatte endringer, kombinert med en følelse av liten eller ingen fremgang. Dette kan forårsake apati, likegyldighet og en passiv form for motstand som med en samlebetegnelse kan kalles endringstretthet. Organisasjonsmedlemmer trenger ikke bevisst å gå inn for å motarbeide endringsprosesser, men trenger på den andre siden heller ikke bry seg særlig om den. BOHICA syndromet symboliserer en form for lammelse som kan gå utover både daglige og nye arbeidsrutiner. En slik type atferd vil kunne redusere deltakelse og forpliktelse, og dermed problematisere og vanskeliggjøre endring. Problemet vil selvsagt bli større jo høyere prosentandel av ansatte som har utviklet en slik type atferd.

En endringstrett ansatt vil aldri være konstruktiv i sin atferd (selv i de tilfeller hvor det tilsynelatende ser slik ut), men vil på den andre siden heller ikke nødvendigvis være destruktiv. Endringstretthet kan kanskje best defineres som en generell oppgitthet over faktorer som medfører det som oppleves som unødvendig endringspress (med alle dets negative konsekvenser), og som det vil være problematisk å gjøre noe med. Uansett hvordan man ser på endringstretthet, er dette et negativt utfall av en endringsprosess, og er med på å vanskeliggjøre implementering av endring.

Stensaker et al. har skrevet flere artikler om ”overdreven endring” som kan knyttes til begrepet ”endringstretthet”. Mislykkede endringsprosesser har ført til et fokus på hindringer og motstand mot endring. De bruker Pettigrew og Whipps forståelse av ledelsesutfordringer, nemlig at hovedutfordringen for ledere i endringsprosesser er å håndtere mangfoldet av endringer: ”....*the ability to manage a series of interrelated and emergent changes (often in parallel and in sequence) is vital*” (Pettigrew & Whipp 1991). Zajac et al benytter seg av samme uttrykk når de skal forklare forskjellige situasjoner som kan resultere i overdreven endring (sett fra endringsagentens ståsted). De tre potensielle årsakene til overdreven endring Zajac et al. kommer frem til er: a) at organisasjonen endres selv om omgivelsene og organisasjonens situasjon skulle tilsi at endring er unødvendig, og b) at organisasjonen med rette endrer et element, men ikke klarer å endre andre organisasjonelle elementer samtidig, og til slutt c) at organisasjonen gjennomfører endring for endringens egen skyld (Zajac et al. 2000 i Stensaker et al. 2002 , og Ace et al. 2010).

Uintenderte konsekvenser av ”overdreven endring” består i følge Stensaker et al. av to dimensjoner: a) tid og b) rom. ”Tid” refererer til en endring som erstatter den andre, som igjen blir erstattet av en ny og så videre. ”Rom”, på den andre siden, refererer til flere endringer som skjer samtidig. Overdreven endring har konsekvenser på individnivå, håndteringsmekanismer, organisasjonsnivå og på prestasjonsevne. Stensaker et al. mener at benyttede kategorier innenfor endringslitteraturen som evolusjon versus revolusjon har liten betydning når det kommer til strategisk endring. Som et supplement til definisjonen til Zajac et al. av overdreven endring, ble følgende definisjoner foreslått:

- 1) Overdreven endring kan skje når organisasjonen leter etter flere og tilsynelatende urelaterte og av og til motstridende endringer samtidig.
- 2) Overdreven endring kan være resultatet når organisasjonen introduserer nye endringer før den forrige endringen er fullført og evaluert, og uten at det er blitt satt av nok tid til å høste belønningene fra forrige endring (Stensaker et al.2001).

Disse to definisjonene har i tillegg til Zajac et al. sin definisjon også et subjektivt perspektiv på endring, og er etter mitt syn derfor utfyllende på overdreven endring og utvikling av endringstretthet som et mulig resultat. Potensielle reaksjoner på overdreven endring på individnivå er frustrasjon, sinne, utilfredshet med jobbsituasjonen, fysiske og psykiske helseproblemer, usikkerhet omkring situasjonen – om jobben – og om ens egen kompetanse og tilstrekkelighet (Stensaker et al. 2001). Den mest vanlige måten å håndtere overdreven endring på er i følge artikkelen BOHICA. De nevnte mulige subjektive reaksjonene på overdreven endring kunne således vært satt inn i figur 1, men dekkes av BOHICA begrepet. De resterende håndteringsmekanismene som er implementert i figur 2 vil bli kommentert i neste kapittel, som omhandler endringskynisme. Figur 1 vil også i dette kapittel være en rettesnor og gi oversikt over hvor denne dimensjonen befinner seg. I motsetning til endringstretthet har kynisk atferd ikke like mange potensielle ”skjulte” atferdsformer som tretthet, og er slik sett en klargjøring av to motpoler som på den ene siden er forpliktelse, og den andre kynisme.

2.1.3 Endringskynisme

Som vist i forrige kapittel om endringstretthet, utvider Stensaker et al. disse begrepene til å også inkludere synspunkter blant dem som påvirkes av endringen. Endringstretthet og endringskynisme kan sees som negative konsekvenser av endring.

Overdreven endring vil altså kunne få konsekvenser både på individ- og organisasjonsnivå. I sin undersøkelse klassifiserer de individ- og organisasjonsnivå langs to dimensjoner: en aktiv/passiv dimensjon og en dimensjon de kaller for sannsynlig/usannsynlig endring. Disse to dimensjonene ble vist i figur 1. sammen med Mishra og Spreitzers typologisering (Stensaker et al. 2002).

Passivitet ble plassert i kategorien ”usannsynlig endring”, og kjennetegnes av to håndteringsmekanismer: BOHICA (bend over, here it comes again), og ”paralyse” som omhandler individers evner til å håndtere endring (og som ikke må forveksles med uvilje). Det var langs denne dimensjonen endringstretthet ble plassert (figur 1). Et poeng som forsøkes fått frem i denne analysen er at håndteringsmekanismer som BOHICA, paralyse og angst ikke nødvendigvis umuliggjør endring, men at det vanskeliggjør endringsprosesser. Endringstretthet kan slik skilles fra endringskynisme som i enda større grad vanskeliggjør endring. Langs den aktive og ”endring mulig”- dimensjonen har Stensaker et al. plassert de i organisasjonen som tar kontroll over situasjonen (kan gjelde alle ansatte), og som forsøker etter beste evne å utføre både daglige rutiner og samtidig støtte opp om endringen. Denne dimensjonen karakteriseres her som ”ønskelig utfall” – altså forpliktelse. Langs den aktive og ”usannsynlige endrings- dimensjonen” ble håndteringsmekanismene ”sabotasje” og ”slutte” i organisasjonen plassert. Sabotasje kan omhandle skyldfordeling, nedtoning av viktigheten av endringen og til og med ”gjøre narr av” endringen i sin helhet. ”Usannsynlig endring” befinner seg da i den aktive/destruktive dimensjonen og viser til hva denne analysen definerer som endringskynisme. I den siste dimensjonen ”passiv” og ”sannsynlig endring” blir håndteringsmekanismen ”lojalitet” plassert. Denne dimensjonen omhandler ansatte som gjør det de blir fortalt etter beste evne. Som tidligere vist, kan også denne dimensjonen inneholde elementer av endringstretthet, og en uheldig konsekvens av lojalitet som håndteringsmekanisme kan være utbrenthet. I følge Stensaker et al. (2002) er altså dette likevel en dimensjon hvor gjennomføring av endring er mulig.

De fire omtalte dimensjonene omhandler håndteringsmekanismer på individuelt nivå. På organisasjonsnivå (strukturnivå) deles det inn i strukturelle konsekvenser bestående av tre

kategorier. Disse kalles for ”musikkstoler”, ”dirigere uten dirigent” og ”vaklevorent fundament”. ”Musikkstoler ” symboliserer barneleken med samme navn, og beskriver de stadig skiftende interne jobbendringer i organisasjonen. Å ”dirigere uten dirigent”, beskriver den situasjon ansatte befinner seg i når implementering av endringer foregår uten en tilstedeværende og funksjonell ledelse. Den siste kategorien ”vaklevorent fundament”, skal beskrive den strukturelle og organisasjonelle ustabiliteten – uten en overordnet struktur, samt mangel på kontinuitet i endringsprosessen (Stensaker et al. 2002).

Amundsen et al. finner i sin forskning fem hovedfunn som dannet grunnlag for endringskynisme: 1) Endring for endringens skyld, 2) Resirkulering av ideer, 3) Praksisfjerne løsninger, 4) Manglende synliggjøring av resultater, og til slutt det de kaller for, 5) Pseudomedvirkning. Mulige (negative) konsekvenser av endringskynisme er mindre lojalitetsfølelse og dårligere økonomiske resultater. Lavere lojalitet sees i forbindelse med organisasjonstilknytning og omhandler tidligere nevnte affektiv tilknytning (Meyer og Allens tre-komponentmodell 1991). Som ”medisin” for å unngå endringskynisme nevner Amundsen og Kongsvik medvirkning i form av bedre kommunikasjon, større deltakelse og demokratiske endringsprosesser (Amundsen & Kongsvik 2008 s. 31).

De to neste avsnittene omhandler kynisme som mulig selvoppfyllende individuelle trekk (Reichers et al. 1997), og negative holdninger rettet mot organisasjonen (Abraham 2000). Mulig årsaker til denne typen atferd vil kommenteres samtidig, for å vise den direkte sammenhengen mellom kynisme og atferd. Samtidig viser dimensjonen endringskynisme og atferdstrekk knyttet til denne, motsatt atferd av oppslutning, og fungerer derfor også som en beskrivelse av hva forpliktete ansatte ikke er. Endringstrette ansatte vil som nevnt befinne seg et sted midt i mellom disse to polare størrelsene (figur 1).

I følge Reichers et al. kan kynisme bli selvoppfyllende om kyniske ansatte nekter å støtte endring. Mangelen på støtte kan føre til liten fremgang og feil, noe som igjen vil kunne forsterke kyniske oppfatninger. På grunn av selvforsterkende prosesser er kynisme et vesentlig hinder for endring. Kynisme kan således forårsake tap av forpliktelse og øke fravær. Endringskynisme kan skje som et resultat av organisasjonens endringshistorie og en individuell predisponering mot å se ting fra et kynisk perspektiv. Ansatte som i utgangspunktet ikke er kyniske, kan på et senere tidspunkt utvikle kyniske trekk ved mindre vellykkede endringsforsøk, og ved å være i kontakt med andre kyniske ansatte. Kynisme kan

derfor være en forsvarsmekanisme som fungerer som et vern mot det ubehagelige, eller for å gi mening til en kompleks virkelighet. Individuer er ikke med vilje kyniske i utgangspunktet, men utvikler en slik atferd ut i fra erfaringer. Kynisk atferd kan dermed bli vedlikeholdt, fordi dette virker meningsfullt for enkelte. Reichers et al. sin studie antar at endringskyniske individer vil fremstå med lavere forpliktelse, tilfredsstillelse og motivasjon til å arbeide (Reichers et al. 1997).

Abraham definerer kynisme som en negativ holdning mot den organisasjonen man er ansatt i, og er av den oppfatning at denne organisasjonen mangler integritet. Dette inkluderer negative følelser rettet mot organisasjonen, samt en tendens til å omtale organisasjonen i nedsettende termer som gjenspeiler disse emosjonelle følelsene. Kynisme innebærer i følge Abraham en forståelse blant ansatte av at ærlighet, rettferdighet og oppriktighet blir ofret for å fremme selvinteresse blant ledere. Kynisme er atferd som fører til handlinger som er basert på skjulte motiver og bedrag. Den affektive komponenten av kynisme innebærer fremvekst av sterke negative følelser som avsky, sinne, fortvilelse og skam. Selv de mest genuine og ”positive” proaktive organisasjonshandlinger (som forskjellige former for deltakelse) blir stilt spørsmål ved, og pessimisme kommer til uttrykk angående endringers vellykkethet (Rebecca Abraham 2000). Abraham kategoriserer organisasjonell kynisme inn i fem forskjellige typer: Personlighetskynisme, Sosial/Institusjonell kynisme, Ansattkynisme, Organisasjonell endringskynisme og Arbeidskynisme.

- 1) Personlighetskynisme er den eneste medfødte formen for kynisme, og er en stabil egenskap som reflekterer en generelt negative oppfatning om menneskelig atferd. Denne formen for kynisme er karakterisert av kynisk bitterhet, avsky og svake mellompersonlige bånd, som resulterer i sinne, irritasjon og manipulasjon (Abraham 2000).
- 2) Sosial og/eller institusjonell kynisme handler om brudd på sosiale og psykologiske kontrakter mellom individer og samfunn. Brudd på slike kontrakter fører til individers mistillit til systemet samt til andre individer. Holdninger gjenspeiler en ”hva får jeg for det?”- holdning, og resulterer i begrenset jobbinvolvering og bitterhet (Abraham 2000).

- 3) Ansattkynisme er rettet mot toppledelsen og andre overordnede på arbeidsplassen. Følelser av forskjellsbehandling skiller ansattkynikerne fra andre, og går igjen på brudd av den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og ansatt. Den typiske reaksjon ved ansattkynisme er bitterhet mot valgte mål, avsky overfor følt tvetydighet, sammen med frustrasjon over en manglende evne til å gjenkjenne meningsfulle endringer (Abraham 2000).
- 4) Organisasjonell endringskynisme handler om organisasjoners gjentatte tilpasningsforsøk til sine omgivelser. Denne formen for kynisme sees som en reaksjon mot mislykkede endringsforsøk, og en oppfatning om at ledere er late og inkompetente. Pessimisme mot fremtidige endringsforsøk tjener som en forsvarsmekanisme og beskyttelse for flere skuffelser. Endringskynisme vil også kunne redusere tvetydighet. Innføring av populære organisasjonsoppskrifter uten at det fører til endring for den enkelte kan føre til tolkninger om at organisasjonen er best tjent med stabilitet (Abraham 2000).
- 5) Arbeidskynisme relateres til servicerelaterte yrker med stressende samhandling mellom forbrukere og ansatte. Arbeidskynisme forekommer som et resultat av negative tilbakemeldinger, av at feil og mangler blir overdrevet, og hvor ”forbrukeren” ofte er lite samarbeidsvillig. Arbeidskynisme blir en overlevelsesstrategi for den ansatte ved å distansere seg selv fra forbrukeren. En annen kilde til arbeidskynisme er individ-rolle konflikt mellom personlige verdier og organisasjonens. Kynisme opptrer her i en form som sørger for at individet skiller mellom sitt eget ”virkelige jeg” og den man er på jobb (Abraham 2000).

2.2 Endringserfaring og endringsreaksjoner

Analysen har så langt konsentrert seg om mulige utfall i endringsprosesser. Den neste delen av analysen vil fokusere på mulige årsaker til utfall. De tre første kapitlene konkretiserte tre mulige utfall av en endringsprosess: oppslutning, endringstretthet og endringskynisme. Fellesnevneren for alle de tre utfallene kan grovt karakteriseres å omhandle vellykkede og mislykkede former for deltakelse, skapte positive erfaringer og ”negativ deltakelse” skapte negative erfaringer. Kapittel 2.1.1 gjennomgikk fleres syn på viktigheten av forpliktelse til endring. Fellesnevneren for disse er nødvendigheten av deltakelse for å kunne oppnå forpliktelse. Det eksisterer med andre ord en generell oppfatning innen endringslitteraturen

om at høy deltakelse fører til stor oppslutning i endringsprosesser. Dess viktigere endringsprosessen føles for den enkelte, jo viktigere blir det å involvere ansatte ved deltakelse.

Denne analysens utgangspunkt er i og for seg ikke annerledes, på den måten at deltakelse også her blir sett på som et viktig og også nødvendig virkemiddel for å oppnå forpliktelse. Der analysen skiller seg fra mye annen teori på området, er oppfatningen om at overdreven endring kan føre med seg en følelse av ”overdreven deltakelse”. Poenget som her forsøkes fått frem, er at i de tilfeller forventede ulemper ved deltakelse overstiger forventede fordeler, kan det medføre negative utfall. Utgangspunktet for det meste av skrevet teori omkring deltakelse er et positivistisk syn på deltakelseeffekter, noe som også gjenspeiler denne teoretiske gjennomgangen. Leseren bes allikevel ta stilling til mulige kostnader og negative effekter ved nevnte deltakelsesprosesser, ved implisitt å se for seg at alle positive deltakelsesformer relativt enkelt også kan få et motsatt og negativt fortegn, om beskrevne former for ”god” eller ”riktig” deltakelse ikke oppnås.

Kostnadsperspektivet innebærer i tillegg at selv om positive deltakelsesformer er sentrale byggeklosser i gjennomføringen av endringsprosesser, så muliggjøres samtidig negative utfall. Et rakt tilbakeblikk på kapittelet om forpliktelse til endring burde klargjøre denne analysens ståsted vedrørende mulige konsekvenser av deltakelse: Connors syn på forpliktelse innebærer deltakelse og involvering i forskjellige faser i endringsprosessen. Videre fremhever han viktigheten av involvering ved deltakelse i alle fasene for å for skape oppslutning om en endringsprosess (Connor 1982). Leon Coatsee (1999) argumenterer i tillegg for en ansvarliggjøring i deltakelsesprosessen. Devos et al. sin hovedhypotese er at mangel på deltakelse vil føre til mindre forpliktelse (Devos et al. 2002), og i tillegg at deltakelsen må være ”konkret” – eller sagt annerledes - at ansatte må ha en reell medbestemmelsesrett. Skulle det vise seg at en endring har medført høy deltakelse uten reell involvering (eller om denne involveringen har blitt oppfattet som symbolsk), virker det selvsagt plausibelt at ansatte opparbeider seg en negativ erfaring med deltakelse. Videre så kan Coatsee’s argumentasjon om ansvarliggjøring (som i følge Coatsee er summen av informasjon, kunnskap, muliggjøring, belønning og anerkjennelse) som en nødvendighet for å oppnå forpliktelse, enkelt snus til negativ erfaring om en av dimensjonene bortfaller (noe han også selv impliserer ved å si at alle dimensjonene er en forutsetning for å oppnå forpliktelse). Ved å ta hensyn til alle mulige negative konsekvenser i en endringsprosess og samtidig legge til grunn

det eksisterende endringspress i dagens samfunn er det fristende å konkludere med at det foreligger større grunn til å anta at organisasjoner vil feile i sine anstrengelser for å gjennomføre endringer enn at de vil lykkes (noe som igjen naturligvis er et empirisk spørsmål denne analysen ikke omfatter). Kapittel 2.2.1 starter med det som kan betegnes som positiv deltakelse og kapittel 2.2.2 fortsetter med å drøfte erfaringer med utfall og prosess.

2.2.1 Deltakelse i endringsprosesser

Black et al. (1997) ser på deltakelse som et multidimensjonalt fenomen hvor samspillet mellom deltakelse og avgjørelser spiller en avgjørende rolle for oppslutning. De beskriver seks forskjellige former og årsaker til deltakelse: rasjonell, struktur, form, beslutninger, grader av involvering og avgjørelsesprosesser. De seks dimensjonenes innhold kan raskt oppsummeres på følgende måte:

- Rasjonell deltakelse omhandler de underliggende årsakene for deltakelse og kan forklares ut i fra humanistiske og demokratiske deltakelsesidealer - eller pragmatiske og økonomiske.
- Struktur beskriver deltakelse fra det formelle til det uformelle.
- Deltakelsens form beskriver deltakelsesprosesser fra direkte til indirekte involvering
- Beslutninger omhandler arbeid og oppgavedesign, arbeidsforhold, strategi og økonomiske fordelinger.
- Grader av involvering som strekker seg fra et kontinuum hvor ingen forhåndsinformasjon blir gitt, til at avgjørelser i sin helhet er overlatt til de ansatte.
- Avgjørelsesprosesser inneholder fem kritiske og varierende deltakerdimensjoner: identifisering, alternativer, valg av løsning, planlegging av implementering og til slutt evaluering av resultater (Black et al. 1997).

Oppslutning om endring kan altså skapes gjennom flere former for deltakelse. Black og Gregersens første dimensjon, som ut i fra et rasjonelt perspektiv peker på det demokratiske ideal som en mulig årsak til høy deltakelse, er en av disse. Det demokratiske ideal har i nordisk sammenheng spilt en vesentlig rolle for deltakelse i prosesser med betydning for hver enkelt ansatt og for grupper av ansatte (Dunphy & Stace 1988). Det er også en relativt vanlig oppfatning og forventning at offentlige organisasjoner skal være foregangsorganisasjoner ved utforming av demokratiske deltakelsesprosesser. Cabrera et al. skiller mellom indirekte og direkte deltakelse hvor indirekte deltakelse skjer via mellomledd, og hvor direkte deltakelse i

større grad involverer de ansatte direkte (Cabrera et al. 2003). De henviser til Heller et al. når de bemerker at deltakelse kan relateres til forskjellige sektortyper: "... service employees' attitudes, unlike those of manufacturing employees, are an essential part of the "product they provide" " (Heller et al 1998). Cabrera et al. sier videre at antakelser om deltakelse basert på affektiv forpliktelse burde være positiv korrelert med tilfredsstillelse hos ansatte. Dette burde igjen føre til økt deltakelse. Imidlertid har flere organisasjoner funnet ut at tilfredshet blant ansatte er relatert til kundetilfredshet (Cabrera et al. 2003 s.43-54). Med bakgrunn i analysen empiriske case (en offentlig institusjon med stor betydning for brukerne, og derav av offentlig interesse), vil jeg derfor belyse hva som ligger i begrepet "demokratiseringsprosess". Sannsynligheten for at ansatte i en offentlig endringsprosess utvikler negativ erfaring, er trolig større enn i det private, om ikke prosessen blir oppfattet som demokratisk. En demokratisk endringsprosess kan på mange måter likestilles med det mange vil oppfatte som rettfærdige prosedyrer. Mangel på oppfattet rettfærdighet vil naturlig nok skape negative opplevelser i pågående endring, og igjen skape erfaring som vil kunne få konsekvenser i senere endringsprosesser.

Mintzberg deler demokratiseringsprosesser inn i to hovedtyper hvor han har kalt den første for det "representative demokrati", og det andre for et "deltakende demokrati". En demokratiseringsprosess kan i prinsippet gjelde alle involverte i en endring – fra eiere og kunder til organisasjonens ledelse, ansatte, eller individer som representerer deler av disse gruppene. Endringsprosesser involverer imidlertid som oftest to grupper: de ansatte og ledere. Fokus på deltakelse bør i følge Mintzberg også innebære et fokus på ytre omgivelser som forbrukere, interessegrupper og offentlige interesser. Mintzberg kombinerer disse to dimensjonene og får dermed fire basisformer for et deltakende demokrati (Mintzberg 1983: 545-546). En oversatt kopi av Mintzbergs modell er gjengitt på neste side. Modellen vil bli nærmere kommentert og sett i sammenheng med analysens utfallsvariabler .

	Intern påvirkning (ansatte)	Ekstern påvirkning (interessegrupper)
Ledelse	Representativt demokrati	Pluralistisk representativt demokrati
Oppmerksomhetsfokus	Deltakende demokrati	Pluralistisk deltakende demokrati
Interne avgjørelsesprosesser		

(Kilde: Henry Mintzberg 1983).

”Det representative demokrati” er den formen for deltakelse som har fått mest oppmerksomhet, og kan sies å være regnet som en tilnærmet ”idealmødel” i europeisk sammenheng. Ansattes deltakelse og mulige påvirkning i beslutningsprosesser, evaluering og gjennomføring, fungerer som nøkkelkonsept for vellykket gjennomføring av endringsprosesser i ”det representative demokrati”. ”Representativt demokrati” betyr for Mintzberg formell og indirekte involvering, mens et ”deltakende demokrati” går ut over det formelle og gir individer også utenfor selve beslutningsarenaen muligheten til direkte å påvirke beslutningsprosesser. Det ”pluralistiske representative” og ”pluralistisk deltakende” demokrati har fått mindre oppmerksomhet enn det ”representative” og ”deltakende”, og er også mer problematisk å definere. Hvem som bør involveres i beslutningsprosesser, samt i hvilken grad de bør involveres, er et uklart og empirisk spørsmål og vil til en viss grad variere fra endringsprosess til endringsprosess (enkelte deltakelsesformer er for eksempel i et land som Norge fastsatt ved lov). Et pluralistisk representativt demokrati vil kunne bestå av en variasjon av eksterne deltakere som har eller får tilgang til beslutningsarenaer. Et eksempel som vil passe bra inn i denne analysen vil være organisasjonens potensielle representasjon eller deltakelse av brukergrupper i interne beslutningsprosesser. Mange av NPM-reformene vi har sett innen offentlig sektor de seneste tiår er muligens med på å forsterke denne siden av demokratiseringsprosessen. Kombinasjonen av Mintzberg’s mulige former for demokratisk samarbeid, og potensielt involvering av flere grupper med (forskjellige grader av) autonom beslutningsrett, utgjør til sammen en helhet som kan sies å omhandle demokratiske prosesser av både indre og ytre kontekst. Hvorvidt disse forskjellige samhandlingsformene faktisk

eksisterer, og i hvilken grad, blir igjen et empirisk spørsmål, men mye tyder på at deltakelse som inneholder alle disse nivåene samtidig, ikke eksisterer.

Demokratiseringsprosesser som virkemiddel for å minske motstand og øke forpliktelse til endring, kan i tillegg ses som et mål i seg selv. ”Demokrati” er i de fleste sammenhenger ansett som et honnørord, og det at en endringsprosess fremstår som demokratisk, vil kunne øke legitimiteten rundt en endring, og dermed også forpliktelse. I motsatt tilfelle vil udemokratiske (eller om de blir oppfattet som det) kunne føre til negative utfall.

Medieoppmerksomhet rundt demokratiske eller udemokratiske endringsprosesser vil ytterligere kunne forsterke ”rett” eller ”gal” bruk av deltakelse.

Sammenligner man Black og Gregersens forutsetninger for å skape forpliktelse og oppslutning med Mintzberg’s mer generelle teori, ser man at deres deltakerdimensjoner (i tillegg til de demokratiske) omhandler ”struktur”, ”form”, ”beslutninger” og ”involvering”. Disse deltakelsesformene er også sammenlignbare med tidligere omtalte forutsetninger for oppslutning av Coatsee og Connor. Det er grunn til å anta at i jo større grad deltakelsen blir ”formalisert” og ansatte har reell påvirkning gjennom deltakelse, desto større vil oppslutningen bli. Dag Ingvar Jacobsen har skilt mellom deltakelse og medvirkning til deltakelse, samt forholdet mellom deltakelse og innflytelse. I tillegg til Mintzberg’s klassifisering blir deltakelse betegnet som å kjennetegnes av ad hoc-organisering som er begrenset over en viss tidsperiode. Denne formen for deltakelse er i følge Jacobsen lite institusjonalisert, og bærer preg av liten formell forankring. Dette trenger nødvendigvis ikke bety at deltakelsens ”form” (Black & Gregersen) er indirekte, men heller at denne har potensiale til å variere fra endringsprosess til endringsprosess. ”Medvirkning” blir av Jacobsen definert som en mer institusjonalisert form for medvirkning og kan sammenliknes med Mintzberg’s ”deltakende demokrati”. Den institusjonaliserte formen for deltakelse er i motsetning til ad hoc-organisering ikke tidsbegrenset, og omhandler faste deltakelsesrettigheter og regler. Konklusjonen Jacobsen trekker ut av dette er:

”deltakelse går over til medvirkning på det tidspunkt den blir institusjonalisert i mer stabile og fastlagte strukturelle ordninger. Høy deltakelse i et endringsprosjekt er altså ikke tilstrekkelig til å hevde at en organisasjon har en høy grad av påvirkning” (Dag Ingvar Jacobsen 2010: s.231).

Nevnte teori om deltakelse som en mer eller mindre forutsetning og betingelse for oppslutning gjør at om dette er korrekt, vil det være rimelig å anta at deltakelse på et tidlig tidspunkt, vil føre til økt deltakelse på et senere tidspunkt. Det er en rimelig å anta at de ansatte som har tatt del i tidligere endringsprosesser, og igjen at disse prosessene har fungert etter beskrevet ”intensjon”, også vil delta i senere endringer. Dette vil potensielt også kunne påvirke kolleger (både nye og gamle) til å delta. Analysens første hypotese er derfor:

Hypotese 1: Høy deltakelse i tidligere endringsprosesser vil føre til høy deltakelse i senere endringsprosesser.

Ved en sammenligning av Jacobsens påstand og Black og Gregersens ”involveringsdimensjon” virker det klart at en institusjonalisert medvirkning på mange måter vil være å foretrekke. På denne måten vil man kunne sikre seg stor og formell deltakelse i alle endringsprosesser og dermed også muligens større oppslutning? En mulig fare med å ”gå for langt” i å formalisere deltakelse på denne måten, kan igjen knyttes til kostnadsaspektet. Deltakelse har som nevnt en kostnadsside i form av benyttet tid og ressurser. I tillegg må det også nevnes at høy deltakelse kan resultere i kompliserte avgjørelsesprosesser og vanskeliggjøring av gjennomførelse. I tillegg til å skille mellom medvirkning og innflytelse, skiller Jacobsen også mellom deltakelsens ”dybde” og ”bredde”. ”Dybden” gjenspeiler de faktorer som er med og påvirker graden av innflytelse, og bredden er knyttet til antall representanter og hvilken status disse har (Jacobsen 2010:230-233). Dybden kan sammenlignes med Black og Gregersens ”avgjørelsesprosesser” – og kan sees i sammenheng med om ansatte får ta del i alle aspekter fra planlegging til gjennomføring og evaluering. Bredden gjenspeiler i dette tilfellet mer Black og Gregersens argument om rasjonalitet – om hvem som deltar. Jeg kommer i analysedelen av denne oppgaven til å skille mellom formell og reell deltakelse, og vil derfor her presisere ytterligere forskjellen mellom disse. En reell deltakelse kan sies å innebære en aktiv form for deltakelse som trolig vil kunne innebære innflytelse i endringsprosesser. Formell deltakelse på sin side, vil være deltakelse av en mer institusjonalisert karakter som verv i f.eks. arbeidsgrupper og styringsgrupper. De to formene for deltakelse tilsvarer Jacobsens inndeling av bredde og dybde. Hvilke av de to deltakelsesformene som har størst sammenheng med positive eller negative erfaringer, vil bli forsøkt besvart empirisk i analysedelen av oppgaven.

I tillegg til de mer konkrete deltakelsesformene spiller selvsagt også mentale faktorer inn på hvordan deltakelsesprosessen oppfattes. Det er i litteraturen funnet empiriske bevis for at dannelse av tillit i organisasjonelle forhold påvirkes av tidligere erfaringer. Denne tilliten kan blant annet forklares ut i fra erfaringer med psykologiske kontrakter (Linde et al. 2008). Psykologiske kontrakter er uformelle kontrakter basert på tillit mellom arbeidsgiver og ansatte, og kan også tenkes å eksistere mellom ansatte og mellom linjeledelse og ansatt. Psykologiske kontrakter påvirkes av den erfaring hver enkelt ansatt har med tidligere endringsprosesser. Ansattes oppfatninger av innholdet i slike psykologiske kontrakter vil kunne avhenge av flere faktorer, og inneholder gjerne elementer av sedvane, normer og verdier, i tillegg til det mer formelle, som skrevne lover og regler. Typiske eksempler på hva som vil oppfattes som arbeidsgivers plikter er arbeidsinnhold, belønninger, utvikling, støtte og forskjellige sosiale aspekt. Arbeidstakerens del av kontrakten vil inneholde elementer som arbeidsutførelse, lojalitet og fleksibilitet, mens arbeidsgiverens forpliktelser vil handle om arbeidsinnhold, belønninger, utvikling, støtte og sosiale aspekt (Linde et al. 2008). Psykologiske kontrakter er tolkninger av en oppfattet virkelighet som både kan være individuell og deles med andre. Endringserfaring er også bygget på tolkninger og vedlikehold av denne typen kontrakter og kan være med på å sørge for positiv endringserfaring. Så lenge det eksisterer et gjensidig tillitsforhold mellom berørte parter vil slike kontrakter kunne være med og støtte opp om endringsprosesser. Hvis ansatte føler at de kan stole på ledelsen, at de oppnår forventet belønning for sin innsats, og bytteforholdet mellom ”kostnad” og ”inntekt” føles riktig, kan uformelle kontrakter øke både deltakelse og oppslutning (Sapienza 2007, Robinson 1996).

Yemm beskriver i artikkelen ”Encouraging successful change” to nøkkelkonsepter som må være tilstede for at en endringsprosess skal lykkes. Den første går på organisasjonens rasjonalitet og evne til å tilpasse seg sitt marked, og den andre omhandler personer. Ideelt sett betyr denne andre dimensjonen at ansatte er forpliktet til endringen, eller i det minste at de aksepterer eller godtar at endringen må skje. Yemm påstår at individer som føler at de er en del av evalueringprosessen rundt endringen vil være mer tilbøyelige til å støtte denne. Ikke minst gjelder dette i de tilfeller hvor de på forhånd er blitt konsultert om selve behovet for endringen. Yemm fokuserer på behovet for samarbeid i organisasjoner som instrument for å skape forpliktelse. En reorganisering av ansatte i en organisasjon, fra individualitet til team, kan skape et kollektivt syn på endring og dermed større forpliktelse. Fordeler med en slik arbeidsinndeling kan karakteriseres av følgende; ansvarliggjøring, integrering av ansatte,

skape praktiske måter til å utføre ekstraordinære oppgaver og å fremme innovasjon (Graham Yemm 2007). Nøkkelen til en effektiv og derav vellykket endring finnes med andre ord i forskjellige måter å involvere ansatte på, og fellestrekket er igjen mest mulig involvering og deltakelse. Yemm's første dimensjon (rasjonalitet og tilpasningsevne) er rettet mot utfallet av endringen, og kan således betraktes som en overgang til neste kapittel som i større grad er rettet mot erfaringer med utfall av en endringsprosess. Før det er det imidlertid på sin plass med en rask presisering av deltakelsens betydning for utfall.

En kort oppsummering av deltakelse som virkemiddel for å oppnå oppslutning vil være at demokratiske prosesser, tillit, medvirkning, innflytelse, dybde, bredde, vedlikehold av psykologiske kontrakter, involvering og ansvarliggjøring er de sentrale stikkord for antatte positive typer deltakelse som går igjen i beskrevet teori. Under forutsetningen av at endringsagenter klarer å få til "alle nødvendige" aspekter i en endringsprosess vil det være stor sannsynlighet for at endringen vil kunne skape forpliktelse og oppslutning overfor ansatte, og dermed ha en større mulighet for å lykkes. Ved også å inkorporere Meyer og Allens definisjon av affektiv forpliktelse som omhandler positive følelser og holdninger hos ansatte (med en tro på forbedringspotensialer i endringer), vil deltakelse i endringsprosesser ha potensiale til å øke affektiv oppslutning. Analysens andre hypotese blir derfor som følger:

Hypotese 2: Jo høyere deltakelse desto større affektiv forpliktelse.

I tillegg til nevnte faktorer om deltakelsens betydning for forpliktelse er det selvsagt også flere andre variabler som vil kunne påvirke forpliktelse. Tilhørighet og lojalitet overfor organisasjonen er ofte positivt korrelert med alder og ansiennitet (Finegold et al. 2002). Samtidig er det også mulig å tenke seg at ansiennitet i en institusjonell organisasjon som et sykehus, kan ha negative effekt på oppslutning om endringsprosesser, fordi arbeidsgruppen er så spesialisert at dette i større grad vanskeliggjør jobbskifter. Ansatte med lederstilling vil kunne ha en liknende effekt på grunn av større direkte involvering i endringsprosessen og også på grunn av større ansvar for gjennomføring. I tillegg virker det som en rimelig antakelse at ansatte med lederansvar har opparbeidet seg mer endringserfaring enn ansatte uten lederstillinger. Det må i denne sammenhengen også nevnes at ledere med negativ endringserfaring, på grunn av nevnte faktorer, kan ha en større negativ innvirkning på endringsprosesser enn ansatte uten. De tre kontrollvariablene ansiennitet, alder og stilling

antas derfor å kunne ha en effekt på oppslutning og endringstretthet/endringskynisme.

Analysens tredje hypotese blir derfor:

Hypotese 3: *"Stor ansiennitet, alder og lederansvar påvirker affektiv forpliktelse positivt, og reduserer endringstretthet og kynisme".*

2.2.2 Erfaring med prosess og utfall. Er høy deltakelse alltid positivt?

Det har allerede blitt nevnt flere ganger at deltakelse også har en kostnadsside i tillegg til at deltakelse er ansett som virkemiddel for økt oppslutning. Det er forholdet mellom tidligere deltakelse og de erfaringer med både prosess og utfall hver enkelt ansatt har gjort seg med tidligere endringer som denne analysen bygger sin teori rundt. Det er mulig å se for seg at deltakelse ikke nødvendigvis alltid er lineær – det vil si at større deltakelse alltid fører til større effekt – men at den derimot er S-formet. Ikke -lineære sammenhenger vil kunne indikere at deltakelsen må opp på et visst nivå for å ha reell effekt, og at det kan finnes et ”metningspunkt” for effekten av deltakelse (Jacobsen 2010). I tillegg til ikke-lineære sammenhenger antas det også i denne analysen at deltakelse kan ha en klar negativ effekt, og føre til uønskede utfall som tretthet og kynisme. Forrige kapittel omhandlet deltakelsens rolle og ansattes involvering for å oppnå forpliktelse i endringsprosesser. Ved hjelp av tidligere arbeid av Black og Gregersen, Dag I Jacobsen, Graham Yemm og Henry Mintzberg ble forskjellige aspekter vedrørende deltakelsens prosesser poengtert. Den videre analysen fokusere som nevnt på erfaring med utfall av endringsprosesser.

På samme måte som deltakelsesprosesser kan være avgjørende for senere atferd kan også retrospektive erfaringer ha vesentlig betydning. Erfaringer med prosesser og tilbakeblikk på hva man fikk ut av endringen er på mange måter gjensidig avhengige faktorer, men samtidig også svært forskjellige. Det er mulig å se for seg at en deltakelsesprosess har fungert etter intensjon – med stor og demokratisk deltakelse – men at utfallet ikke ble det man hadde sett for seg eller ønsket. Om prosessen og utfallet samsvarer med de forventninger man som ansatt hadde på forhånd, vil det med stor sannsynlighet forsterke forpliktelse i senere endringsprosesser. Skulle det i motsatt tilfelle være slik at det ikke er samsvar mellom de to er det rimeligere å anta at utfallet av en endring blir sett på som mindre ønskelig. Dette vil naturlig nok kunne føre med seg lavere forventninger til senere endringer. Dette igjen kan føre til et ønske om ikke å investere for mye tid i senere endringer, fordi man oppfatter at man ikke får godtgjort sin innsats. Som en direkte konsekvens av negativ erfaring med tidligere

utfall, vil gjennomføring av senere endringer kunne lide. Ved positive erfaringer vil senere endringer selvsagt kunne høste fordeler av en slik erfaring.

En artikkel skrevet av Karen van Dam oppsummerer på mange måter det synspunkt jeg til nå har forsøkt å legge frem om erfaringers betydning: at det i endringsprosesser eksisterer en gjensidig avhengighet mellom endringsagenter og ansatte, og at det er forholdet mellom ”tilfredsstillelse” og ”avhengighet” på den ene siden, og ”investeringer” og ”alternativer” på den andre, som bestemmer utfallet av en endringsprosess. Det som etter min mening i stor grad avgjør deltakelsens effekt, er hver enkelt ansatts forventninger til endringsprosessen, samt at disse forventningene blir styrt av tidligere hendelser. Van Dams undersøkelse tar sikte på å kartlegge ansattes holdninger til endringer i arbeidsforholdet. Undersøkelsen ser på arbeidsinnhold, avdelingsskifte, og frivillig turn-over ved tre sykehus. Jobbendringer inneholder ifølge van Dam både potensielle fordeler - som utviklingsmuligheter, økt tilfredshet og mer utfordrende arbeidsoppgaver - og potensielle ulemper eller kostnader – som uønskede karriereskifter, økt arbeidsmengde, behov for ny kunnskap og økt reisetid. Som et resultat av forholdet mellom fordeler og ulemper innen arbeidsendring, er ansattes holdninger mot endring svært varierte (Karen van Dam 2005).

Undersøkelsen benytter en investeringsmodell basert på Kelley og Thibaut's ”gjensidig avhengighetsteori” som sier at gjensidig avhengighet karakteriseres av to strukturelle elementer: tilfredsstillelse og avhengighet. ”Tilfredsstillelse” er et resultat av belønninger og kostnader i et forhold, mens ”avhengighet” refererer til graden av oppnådd tilfredshet som ikke kan oppnås andre steder. ”Avhengighet” refererer derfor til en oppfattet kvalitet av alternativer. Modellen utvides med et bytteforholdskonsept som inkorporerer hvilke ressurser som puttes inn i forholdet (Rusbault 1980). Investeringsmodellen skiller dermed mellom fire basismodeller: belønninger, kostnader, alternativer og investeringer. Disse antas å påvirke ”turn-over” på grunn av hvilke effekter de har på holdninger. Tilfredsstillelse vil indirekte påvirke ”turn-over” via den effekten den har på forpliktelse. Investeringsmodellen forventer at forpliktelse overfor arbeidet, og dermed organisasjonen, vil være stor om tilfredsstillelsen er høy, og at ”turn-over” vil være lav som et resultat av dette (van Dam 2002). Denne analysen konsentrerer seg ikke om ”turn-over”, men Van Dams undersøkelse representerer uansett et viktig element med betydning for denne analysen – at både prosess og utfall vil påvirke senere atferd. Det betyr at frivillig deltakelse, innsats og involvering i senere

endringsprosesser – i det minste til en viss grad – vil kunne bestemmes av prosess og utfall av tidligere erfaring.

Flere har påpekt at endringsprosesser kan og bør sees som en klargjøringsprosess hvor ansatte må gjennom forskjellige ”klargjøringsfaser” før de til slutt ender opp med å slutte opp om en endringsprosess (Jørgensen og Connor i KP. 2 om forpliktelse). Stensaker og Meyer har undersøkt positive og negative sider ved planlagt endring hvor tankegangen kan videreføres til forventninger om planlagt endring. Kan positivitet utvikles i endringsprosessen, eller fører kontinuerlig endring kun til negative reaksjoner?

Psykologistudier har i følge Stensaker og Meyer indikert at reaksjoner vil variere over tid, og at de fleste reaksjoner vil følge en u-formet kurve, hvor negativitet vil foreligge først, men at dette senere vil endres til et mer positivt syn (Stensaker & Meyer 2008). Undersøkelsen til Meyer et al. kategoriserer seks atferdskategorier hvor de to første dimensjonene handler om positivt utfall av endringserfaring. Positive ansatte er dem som a) tar ansvar og aktivt forsøke å implementere endring, b) og videre lojalt implementerer endringer, samtidig som man sørger for å opprettholde daglige gjøremål (Et raskt tilbakeblikk på figur 1 viser at slike ansatte befinner seg i det som ble kalt for den aktive og konstruktive dimensjon).

Stensaker et al. sin analyse indikerer at ansattes reaksjoner til endring varierer på grunn av forskjellige erfaringer med stor-skala endringer. Ansatte med lite endringserfaring reagerte sterkere og mer emosjonelt enn ansatte med mer erfaring, noe som kan tyde på at endringserfaring kan læres over tid og at denne erfaringen vil føre med seg økt forpliktelse. Dette funnet tyder på at ansatte med stor endringserfaring i større grad enn dem uten slik erfaring, ”godtar” endringer og endringsforsøk. Endringserfarne ansatte så endringer som mindre truende enn uerfarne og fokuserte i tillegg mer på utfall enn på endringens nødvendighet. Dette betyr selvsagt ikke at endringsprosessen er uvesentlig, men heller at denne sees som et mål for utfallet. Stensaker har i sin artikkel kalt en slik erfaringsutvikling som en bevegelse fra ”*active resistance to more passive and loyal reactions*” (Stensaker & Meyer 2008 s.3). I tillegg var endringserfarne medarbeidere flinkere til å fokusere på daglige arbeidsrutiner underveis i endringsprosessen, som igjen vil kunne være helt avgjørende for en endringsprosess suksess. (Det må imidlertid bemerkes at de fant til dels store individuelle forskjeller i begge gruppene, noe som igjen bekrefter at endringsatferd i stor grad er en subjektiv oppfattelse). Erfaring oppfattet på denne måten, kan sees som et gode i seg selv,

uavhengig av positive eller negative erfaringer og dermed føre til økt oppslutning. Ved å videreføre denne analysens antakelser om forskjellige mulige utfall av endringserfaring vil en mangel på slik erfaring kunne føre til negative utfall.

De fire siste dimensjonene som blir nevnt som mulige utfall i en endringsprosess, er av en negativ karakter. I Meyer et al. sin undersøkelse er det først og fremst ansatte med liten endringserfaring som er negative til endring, og således mest synlige aktive motstandere. Fire potensielle negative utfall ble beskrevet i en endringsprosess: c) BOHICA ("Bend Over Here It Comes Again"), d) lammelse - ved ikke å klare å implementere endring, og ikke klare daglige arbeidsrutiner, e) å frivillig forlate organisasjonen og f) sabotasje av endringsinitiativ (dimensjonene vises i figur 1). Denne analysens utgangspunkt har et annerledes syn på utvikling av slike negative dimensjoner. Årsaken til at det antas at også ansatte med stor endringserfaring kan utvikle nevnte negative atferd, er en formening om at erfarne medarbeidere som er misfornøyde med tidligere utfall, står i fare for å miste motivasjon i senere endringsprosesser. Ved gjentatte endringsprosesser hvor man har deltatt og sluttet opp om endringer uten at det har medført forbedring (subjektivt forstått), er det etter mitt syn grunn til å tro at man ikke i like stor grad som tidligere vil delta i nye endringsprosesser på en konstruktiv måte. Dette kan igjen åpne for mer "skjulte" former for forpliktelse – eller det som tilsynelatende ser ut som forpliktete ansatte, uten å være det. Stensaker et al (2008) gjorde også funn i sin undersøkelse som er med på å bekrefte en slik antakelse. Meyer et al. fant en indikasjon på at ansatte med stor endringserfaring blir mindre aktive i senere prosesser. Endringslojaliteten kan ut i fra en slik observasjon derfor tolkes som "minste motstands vei", og ikke nødvendigvis "reell" oppslutning. Endringserfaring som på denne måten genererer det som ser ut som mer endringsvillige og lojale medarbeidere, kan derfor også vise seg å være kyniske trekk (Meyer & Stensaker 2008). Ansatte som i tidligere endringsprosesser har erfart at det "ikke nytter" å motsette seg endringen, og kanskje også i tillegg har erfart direkte negative konsekvenser (utfall) som en følge av å ha vist aktiv motstand, vil i senere endringsprosesser ha lært seg å skjule denne motstanden. Stensaker og Meyer siterer en endringserfaren ansatts syn på endring slik:

"The worst thing you can do is to resist change. The best thing for yourself, colleagues and everyone, and the company is to comply with the changes" (Stensaker & Meyer s. 5 2008).

I tilfeller hvor erfaring har ført til en oppgitthet over deltakelsesformers mulige påvirkning på utfall, hvor oppslutning ikke lenger kan sies å være reell (BOHICA), er endringsprosessen med stor sannsynlighet fortsatt gjennomførbar, om enn mer sårbar. Stensaker og Meyer foreslår å kalle en slik type atferd for overensstemmelse (compliance), og ikke oppslutning (Stensaker et al.2008). Om endringserfaringen har utviklet seg til starten på kyniske trekk, vil dette kunne videreutvikles til å sette fremtidige endringsprosesser i fare. Dimensjon ”d” og ”e” kan sees som en videreutvikling av BOHICA, og dimensjon ”f” (sabotasje) som verst tenkelig utfall av negativ endringserfaring. I motsetning til Meyer og Stensaker har jeg i denne analysen valgt å forsøke å skille mellom ”endringstretthet” og endringskynisme. Sett i fra et litt annerledes perspektiv, vil en slik atferd for mange ansatte bære preg av realisme snarere enn kynisme. ”Minste motstands vei” vil potensielt kunne føre til en enklere gjennomføring av en endringsprosess fordi ansatte gjør det som endringsagenter forventer av dem. Dette synet bryter med min forståelse av kynismebegrepet, som i større grad inneholder former for aktiv motstand og bevisst sabotasje.

I motsetning til tankegangen om at endringserfaring kan sees som en utviklingsprosess hvor erfaring til slutt vil sørge for oppslutning, har andre stilt seg kritiske til et slikt syn. Fay Giæver hevder det blir feilaktig å utelukkende se endring som positiv utvikling og at det på individnivå vil kunne være mange årsaker og erfaringer (også utenom den faktiske endringsprosessen) som til syvende og sist vil påvirke en endringsprosess. Giæver skriver følgende om forholdet mellom tidligere og fremtidige endringer:

”As employees find themselves in a work environment of ongoing organizational change, they not only experience change in the present but also find themselves in a situation of simultaneously anticipating future change events, as well as retrospectively looking back on change events that have happened in the past” (Fay Giæver 2009).

I endringslitteraturen har det blitt argumentert for at forventninger kan assosieres med erfaringer i pågående endringsprosesser, mens et retrospektivt syn inneholder meningsskapende prosesser som har blitt avsluttet. Ved å se på forventninger og erfaring som to adskilte fenomener, kan dette være med på å gi innsikt i hvordan følelser og endringserfaring er knyttet opp til organisasjonelle og kontekstuelle endringskontekster (Giæver 2009). I ledelses og endringslitteraturen forklares ofte emosjonelle endringserfaringer som et universelt fenomen med universelle forklaringer. Det blir gjerne antatt at det eksisterer

forskjellige faser i endringsprosesser, og at den første fasen involverer forskjellige grader og former for motstand, som igjen forårsaker dårligere arbeidsutførelse (jmfør tidligere nevnte ”klargjøringsfaser” som Connors internaliseringsprosess og Meyer og Stensakers utvikling av endringserfaring). I følge Giæver er et slikt syn på endringsutvikling problematisk sett i kontekst fordi:

a) Det ikke nødvendigvis finnes sammenhenger mellom endringserfaringer og sterk tapsfølelse.

b) I en kompleks emosjonell verden med mange sosiale forhold, eksisterer ikke emosjonelle erfaringer som enkelthendelser, og individuelle erfaringer på ett tidspunkt, kan være resultat av hendelser på et tidligere tidspunkt,

c) Fokus på endringsfaser har et for snevert perspektiv på endring på grunn av at det blir sett på som en objektiv istedenfor en subjektiv hendelse, hvor individers (i det minste enkeltes) vilje til å endres faktisk eksisterer, og til slutt

d) Fasemodeller kritiseres på grunn av deres ”enkle” og optimistiske karakter. Modeller som omtaler endring i forskjellige faser impliserer at endring alltid er forbedringer og utvikling. Det blir derfor antatt at ansatte vil bevege seg fra en negativ til en positiv retning i endringsprosesser når forståelsen for endringens nødvendighet blir forstått.

Ved et tilbakeblikk fra kapittel 2.1.1 hvor det ble pekt på at affektiv forpliktelse må gjennom forskjellige faser for å oppnå en positiv utvikling (Coatsee, Connor), og Stensaker og Meyers utvikling fra negativitet til positivitet, så uttrykker Giæver her et motstridende syn – at en slik utvikling ikke bestandig beveger seg i positiv retning. Sagt annerledes så vil endringserfaring potensielt bevege seg i en negativ retning hvor ”spiralen” stadig blir forsterket av det man har oppfattet som negative hendelser. Motsatt så er det selvsagt også mulig å se for seg en positiv spiral som forsterker forpliktelse og motvirker negative utfall.

Meyer og Stensaker (2008) har satt fokus på implementeringsfasen i endringsprosesser, og oppfatter endringskapasitet som organisasjoners muligheter til å implementere store endringer uten at dette går utover daglige rutiner. En vellykket implementering av en endring kan skade senere endringsprosesser, noe som medfører at man ikke bør fokusere på endring som en

isolert hendelse, men som en serie av beslektede endringer. Endringsprosesser sees ofte som prosesser med en klar begynnelse og slutt, noe som nødvendigvis ikke alltid trenger å være tilfellet. Hvis ansatte føler seg urettferdig behandlet i endringsprosessen, vil dette kunne føre til motstand mot senere endringer, og motsatt, om man føler at man har blitt behandlet rettferdig (Meyer et al. 2008). Dette er sammenlignbart med Sapienza's definisjon på brudd av psykologiske kontrakter. Årsaken til dette er at endringskapasitet må ses i sammenheng med normal drift, og ikke kun fornyelse og innovasjon, for å oppnå den rette balansegangen mellom stabilitet og endring. utfordringer på det operasjonelle nivå er svært forskjellige fra det man finner på det strategiske, og derfor behøves forskjellige løsninger. En vellykket endring, som ikke overdrives og føles unødvendig, avhenger videre av måten endringen blir organisert og ledet (Meyer & Stensaker 2006: 218-219).

Beck et al. utformet i 1982 en hypotese om at deltakelse i tidligere endringsprosesser vil kunne sørge for et langsommere endringstempo i fremtiden. Årsaken til at så mange ser ut til å finne bevis for det motsatte er at uobserverbar heterogenitet ikke er tatt høyde for i disse undersøkelsene. "Vanlige" endringshendelser som ofte blir analysert er endringer i ressursavhengighet, endring av mål og strategier, endringer i ledelsen og endringer i organisasjonens regler. Argumenter for at tidligere endringer har en positiv effekt på senere endringer, er at rutiner øker organisasjoners rasjonalitet og påvirker medlemmers atferd (Cyert & March, 1963, 1992, Nelson & Winther 1982 i Beck et al.). Utvikling av rutiner og læring kan i følge Amburgey et al. (1994) også føre til at endring utvikler organisasjonsmedlemmers læringskapasitet og evne til å håndtere fremtidig endring. Et slikt syn er sammenlignbart med resultatet Meyer og Stensaker fant i sin undersøkelse – at endringserfaring kan læres og føre til økt oppslutning. Men som denne undersøkelsen viste, er dette kun en side av mange potensielle utfall. Økt endringserfaring er nødvendigvis ikke alltid synonymt med større endringskapasitet, og kan under gitte forutsetninger ha negative effekter.

Endringserfaring kan føre til at situasjoner blir behandlet likt og at tidligere endringer derfor blir behandlet på samme måte som tidligere. Fleksible og innovative organisasjoner kjennetegnes av nettopp fleksibilitet og innovasjon, og har gjerne en strukturform som er lagd for å utnytte ansattes kompetanse (Jacobsen & Thorsvik 2007). I følge Beck et al. kan en slik utviklet endringskapasitet føre til at endring blir iverksatt også i tilfeller hvor endring er unødvendig. Endringstretthet vil derfor kunne være en konsekvens av unødvendige endringer. Hvis ansatte stadig blir konfrontert med "endringer for endringens skyld", vil dette potensielt

kunne gå ut over viljen til å ta til seg ny lærdom. Økt endringskunnskap vil kunne ha et potensielt metningspunkt også for ansatte som i utgangspunktet er lojale, imøtekommende og ønsker å ta ansvar (på grunn av løfter og incentiver osv.), om ikke virkning av endringer blir kommunisert effektivt. Videre nevner det at organisasjoners mangel på erfaring med utskiftning av ledere, kan resultere i at endringer ikke skjer. Ledere som ”passer inn ” i organisasjonen og blir over lengre tid vil kunne sørge for stabilitet og inertia. Hvorfor endre organisasjoner man selv har vært med på å forme til det de er? Erfaring og økt kompetanse med endring av regler vil på den andre siden selvsagt kunne føre til økt endringstempo, fordi ”regelendrerne” blir flinke til å lage nye regler. Utvikling av en slik kompetanse kan føre til at nye problemer dukker opp, og at det igjen blir behov for ytterligere utskiftning av regler, men et tenkelig problem er nettopp at slike endringsspiraler vil kunne føles destruktive fordi nye regler kommer som en konsekvens av andre, og ikke nødvendigvis som nødvendige endringer presset frem av omgivelsene. Kommunikasjon av nødvendigheten rundt slike typer endringer vil i tillegg kunne by på betydelige utfordringer.

Artikkelen til Beck et al. stiller spørsmål ved om endringserfaring alltid vil forårsake økt endringskompetanse, og argumenterer for at endringskunnskap kan ha et metningspunkt. Deltakelsesprosesser, endringserfaring og utfall av endringen er nært sammenknyttede dimensjoner. Grad av forpliktelse med tanke på positive og/eller negative erfaringer vil kunne avhenge av samspillet mellom de tre. Denne analysens hovedargument er at endringserfaring uansett påvirker atferd i senere endringsprosesser, og at utfall i tillegg til tidligere erfaring med deltakelse, er en vesentlig faktor for å forstå ansattes senere holdninger til endring. Det som avgjør om endringserfaring er positiv eller negativ er igjen avhengig av et samspill mellom flere faktorer, og ikke minst individuelle oppfatninger og preferanser.

Buchanan et al. har undersøkt deltakelse fra et ledelses- og endringsagentperspektiv. De skriver at litteraturen som omhandler organisasjonsutvikling og endring, alle mer eller mindre, benytter seg av samme ”oppskrift” i sine anbefalinger: klare mål, systematisk planlegging, bred konsultasjon og effektiv kommunikasjon. Problemet med å følge nevnte oppskrifter finnes i utføringen og oversettelsen av nevnte anbefalinger. De tok utgangspunkt i 90-årene, en periode hvor hyppige endringer skjøt fart, og stiller spørsmål ved om arven fra dette tiåret vil videreføres, om utviklingen kan sees som positiv, eller om arven fra dette tiåret har skapt kynisme mot senere endringer (Buchanan et al. 1999). Et hovedargument i artikkelen er at om tidligere endringer har vært mislykkede, og blir oppfattet som ødeleggende

og uønskede, vil dette føre til at senere endringer kan bli problematiske. Potensielle implikasjoner for ”arven fra 90-tallet” er blant annet at fokus på kontinuerlig endring blir stadig viktigere og at endring i stadig større grad blir drevet fremover av eksterne faktorer. Videre fant de bevis for utilfredshet med såkalte ”superoppskriftenes” egnethet til praktisk nytte. Undersøkelsen støtter antakelsen om behovet for kommunikasjon og konsultasjon av berørte ansatte, også i situasjoner som krever raske endringer. Direkte endringsstrategier uten involvering av ansatte ble av respondentene sett på som uønsket og møtt med motstand. Resultatene viser også at det internt i organisasjoner forventes at endringsagenter håndterer både endring og daglig drift. Politisk kunnskap og egnethet blant endringsagenter ble sett på som en nødvendig egenskap blant ledere og endringsagenter. Det nevnes fem hovedfaktorer som vil kunne berøre eksisterende teoretiske oppfatninger om endring. Den første av disse er litteraturens fokus på forskjellige ”oppskrifter” og kontekstuelle perspektiver. Spørsmålet berører forskjeller og likheter mellom privat og offentlig sektor, og om drivkreftene som presser frem endring er de samme for disse to sektorene? Videre så har litteraturen fokusert lite på evaluering av implementert endring. Evnen til å evaluere både intensjon og faktisk resultat, vil kunne bli en vesentlig faktor for å overvinne potensiell endringskynisme. Endringstretthet og endringskynisme er fenomener som fortsatt er lite utforsket. Endringsagentens doble rolle i endringsprosesser er også et omstridt tema, og paradokset innenfor eksisterende litteratur ligger i det faktum at endringsagenten blir sett på som en vesentlig faktor for endringens suksess, samtidig som lite er blitt gjort for å utvikle kompetanse innen dette området (Dave Buchanan et al. 1999).

I tillegg til foreløpig nevnte positive og negative utfall av endringsprosesser, har ansattes oppfatning av endringens nødvendighet også en vesentlig betydning som kan reflektere tidligere gjennomførte endringer. Om resultatet av slike tidligere endringer er blitt oppfattet som unødvendige, og kanskje til og med en forverring fra tidligere, vil det trolig føre til skepsis ved videre endringer. Flere har poengtert dette aspektet ved organisasjoners ”endringsbehov”, og forsøkt å finne ut av hvordan organisasjoner best kan tilpasse seg sine omgivelser. Abrahamson skriver følgende om organisasjoners antatte behov for endring;

”Organizations have to change to stay alive. That’s a given. But change doesn’t always have to create anguish. Sometimes change is more effective when it hurts less. That’s where a new approach to change – dynamic stability – comes in” (Eric Abrahamson 2000 s.75).

Abrahamson's argument for en strategi med roligere endringstempo, eller det han kaller for "dynamisk stabilitet", er at denne typen endringer kan skje uten tap, og uten at endringen fører til endringstretthet og kynisme. En suksessfull endringsformel inneholder i følge Abrahamson det han kaller "Tinkering" og "Kludging". "Tinkering" er innsamling av inspirerte løsninger på eksisterende problem, og omhandler rett og slett at ledere må forsøke å se og gjøre ting på nye måter. "Kludging" er det samme som "Tinkering", men gjort på en mer "utdannet" måte. "Kludging" involverer flere parter og er endring av en større skala, og handler videre om utnyttelse av ressurser som kunnskap og teknologi. I motsetning til revolusjonære endringer, argumenterer Abrahamson for inkrementelle handlinger som må tilpasses situasjonen organisasjonen befinner seg i. Han sier ikke at det aldri finnes behov for hurtige og destruktive endringer, men at organisasjoner mer må rette fokus på "Tinkering" og "Kludging" (Abrahamson 2000). Løsningen på en vellykket endring er annerledes fortalt, en inkrementell tankegang med stor involvering som vil kunne begrense tapsfølelsen hos ansatte (eller det jeg tidligere og gjentatte ganger har referert til som et kostnadsaspekt i forbindelse med involvering i endringer). Fokus på inkrementelle endringer kan muligens være med på å ufarliggjøre endringer ved å minske omfang, men forklarer uansett ikke hvordan ansatte håndterer stadig hyppigere endringer. For raskt endringstempo vil kunne medføre negative utfall, selv om endringene er små, fordi det ikke er gitt på forhånd hvordan ansatte oppfatter endringene.

Atferdskonsepter impliserer at endring først skjer hvis erfaring tilsier at en organisasjons medlemmer oppfatter nåværende prosedyrer som uheldige for ønskede prestasjoner. Implementering av nye rutiner vil, med bakgrunn i en atferdsforklaring ikke skje, hvis det nåværende oppfattes som tilfredsstillende. Dette bryter med oppfatninger om at tidligere endringer fører til nye. Dette er en direkte konsekvens av tidligere erfaring med endringsutfall som hindrer nye endringer, selv om erfaringen med tidligere endring har vært positiv. Evaluering av foretatte endringer vil med andre ord kunne sørge for at videre endring er unødvendig, og at endringer i ettertid kun blir tilpasset eller raffinert. Økt erfaring med regelendringer vil derimot sørge for en stadig større løsningsorientert kapasitet og bedre innhold. (Beck et al: 416-418). Nye endringer på grunn av mislykkede endringsforsøk fordrer at majoriteten i organisasjonen samtidig trekker samme konklusjon – at endringen ikke har ført til nevneverdige forbedringer (Dette fordrer igjen at tidligere erfaring ikke har sørget for utvikling av negative utfall som tretthet og kynisme). Tidligere endringer bør dermed kunne sørge for at organisasjoners læringsevne bedres og at organisasjonen blir bedre tilpasset

omgivelsene. Videre vil erfaring med mislykkede endringsforsøk kunne være til hjelp med å justere reglene som styrer endringsprosessen, selv om disse av og til også feiltolkes. Beck et al konkluderer i sin artikkel med at *"managers and other organization members are able to learn from experience. This learning leads to changes that stabilize organizational features"* (Beck et al 2008:418). Sagt annerledes så vil tidligere "mislykkede" endringsforsøk skape et større behov for stabilitet, og om slike forsøk i tillegg har flyttet ansatte mot en destruktiv/kynisk dimensjon, vil dette kunne medføre en smitteeffekt på hele organisasjonen. Spørsmålet som over tid vil kunne tvinge seg frem er hvorfor man skal bruke ressurser, tid og krefter på noe som allikevel har liten mulighet for å lykkes?

Gjennomgått teori viser at erfaringer med deltakelse potensielt kan føre til flere mulige utfall. Den "vanlige" måten å oppfatte erfaring med deltakelse, er som tidligere nevnt, at det fører til økt forpliktelse. Ved å ta med forhold som kostnader, bytteforhold mellom arbeidsgiver og ansatte og endringstempo, kan erfaringer føre til både positive og negative spiraler. Høy deltakelse er derfor nødvendigvis ingen garanti for verken forpliktelse eller oppslutning, men avhenger av tidligere erfaringer. Analysens fjerde hypotese blir derfor som følger:

Hypotese 4: Positiv eller negativ erfaring med prosess og utfall avgjør deltakelse i senere endringsprosesser.

2.2.3 Endringserfaring - prosess og utfall - en oppsummering og avsluttende hypotese

Som vist kan endringserfaring ha både positive og negative konsekvenser i pågående endringsprosesser, og utfallet av endringen vil kunne påvirke atferd i senere prosesser. Flere mulige scenarier er mulige ut i fra teorier om erfaringer: 1) høy deltakelse i tidligere endringer kan føre til økt forpliktelse i senere endringer, 2) tidligere deltakelse kan føre til mindre deltakelse på et senere tidspunkt, 3) overdreven endring kan føre til tretthet og kynisme, 4) utfall av endringer kan føre til et ønske om større påvirkning senere og derav større deltakelse, 6) utfall av endring kan føre til endringstretthet og kynisme og derav mindre deltakelse, 7) utfall av tidligere endringer kan føre til økt forpliktelse i senere endringsprosesser.

Det er som vist flere faktorer som spiller inn og avgjør om tidligere deltakelse har forårsaket positive eller negative erfaringer, og det vil i tillegg være store individuelle forskjeller og

tolkninger av oppfattet virkelighet som avgjør om den erfaringen hver enkelt ender opp med, kan karakteriseres som positiv eller negativ. Dette betyr at det med stor sannsynlighet i den ”virkelige” verden sjelden eller aldri vil eksistere rendyrkede positive eller negative endringsprosesser.

Uavhengig av om tidligere og nåværende deltakelse har vært ”positiv” eller ”negativ” vil erfaringer som er gjort påvirke senere endringsprosesser. Har tidligere deltakelse blitt oppfattet som positiv vil dette kunne forsterke ønsket om å delta i senere prosesser fordi man har tro på at dette kan føre til liknende positive resultater – derav analysens første hypotese om erfaring med deltakelsesprosessen. Motsatt vil negativ endringserfaring kunne føre til mindre deltakelse i senere endringsprosesser fordi erfaringene er dårlige, og forventningen til den nye endringen er preget av mistanke. Reell deltakelse og medvirkning i endringsprosessen vil kunne slå positivt ut for senere deltakelse og derav forpliktelse. Om reell deltakelse og påvirkning har vært lav i en endringsprosess vil dette kunne påvirke fremtidige prosesser negativt. Ut i fra gjennomgått teori om erfaring blir analysens femte hypotese som følger:

Hypotese 5: "Positive erfaringer med tidligere endring, fører til økt affektiv forpliktelse i senere endringsprosesser, og dermed lavere tretthet og kynisme"

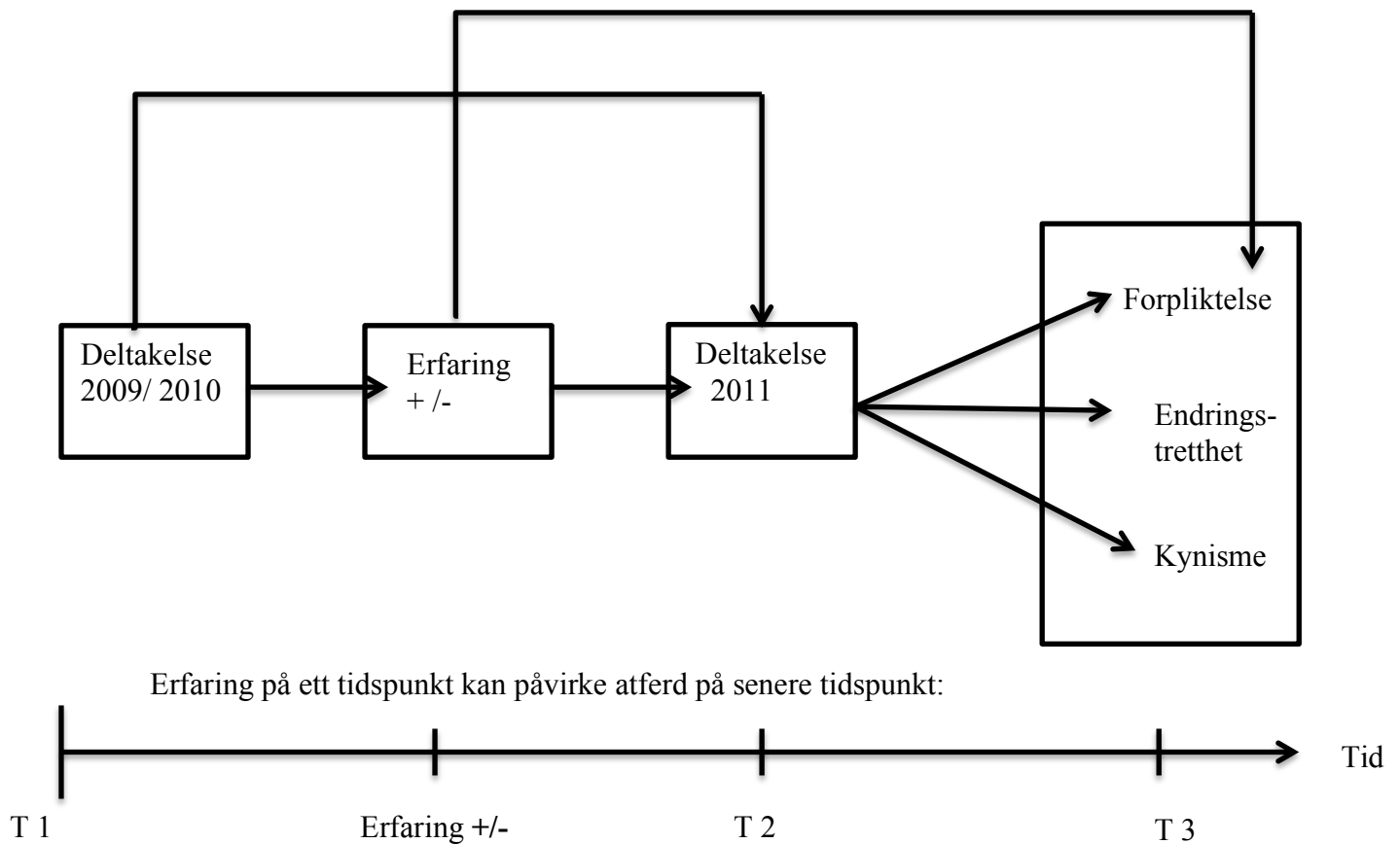
2.3 Teoretisk modell

Teoridelen vil i dette kapittelet oppsummeres i en teoretisk modell som beskriver analysens hypoteser. Forpliktelse, endringstretthet og endringskynisme er analysens avhengige variabler. Deltakelse isolert sett er som teoridelen viste ansett som grunnsteinen for forpliktelse i pågående endringsprosesser. I tillegg antas det at høy deltakelse i en tidligere endringsprosess vil kunne føre til høy deltakelse også senere, fordi ansatte opparbeider seg endringserfaring og endringskapasitet. Dette var også utgangspunktet for analysens første hypotese om at høy deltakelse ville føre til høy deltakelse siden. Videre anser majoriteten av teorien deltakelse som utelukkende positivt. Variasjonen går først og fremst på forskjellige hensyn endringsagenter må ta høyde for. Dette var analysens andre hypotese – at høy deltakelse ville føre til stor affektiv forpliktelse.

Det antas i denne analysen at deltakelse på ett tidspunkt (vist som T. I. i modellen under) vil føre med seg positive eller negative erfaringer som igjen vil påvirke deltakelse i senere

endringsprosesser (T2). Dette var utgangspunktet for analysens tredje hypotese. Erfaringer vil sett på denne måten ha potensialet til å påvirke, positivt eller negativt, både prosess og utfall i senere endringsprosesser (T3). Det antas at om de subjektive endringserfaringene er av en generell negativ art, så står fremtidige endringsprosesser potensielt i fare for å få karakter av ”endringstretthet” eller ”endringsskynisme”. Er erfaringene positive vil disse kunne føre til økt forpliktelse og oppslutning. Disse antakelsene var utgangspunktet for analysens fjerde hypotese. Tidslinjen indikerer atferdsutvikling på individnivå hvor hver enkelt endringsprosess vil få konsekvenser for atferd i senere endringsprosesser. Den samlede tidligere erfaring vil til slutt kunne avgjøre utfall i pågående endringsprosesser.

”Endringsskynisme” har i denne analysen blitt betraktet som en negativ ”videreutvikling” av endringstretthet i den forstand at utvikling av kyniske trekk antas å ha en større negativ effekt på gjennomføring av planlagte endringsprosesser. Ordet kynisme vil i denne sammenhengen derfor betraktes som en mer destruktiv atferd, med liten eller ingen mulighet for ansatte å finne positive sider ved endring. En tilstand av endringsskynisme vil med en gitt definisjonsoppfatning ha en klar negativ effekt på deltakelse og oppslutning. Endringstrøtte organisasjonsmedlemmer vil i motsetning til de som har utviklet kynisme fortsatt kunne se meningsfulle aspekter ved nye endringsprosesser, men allikevel være uvillige eller ute av stand til å delta og positivt uttrykke oppslutning om endringen. Selv om endringstretthet og endringsskynisme ofte kan være to sider av samme sak (eller i det minste vanskelig å oppdage og skille fra hverandre), så blir de her karakterisert som forskjellige på grunn av at atferden antas å ha til dels store variasjoner i de to dimensjonene. Endringstretthet og endringsskynisme er utilsiktede konsekvenser av en endringsprosess, og kan enkelt sees som motpoler til forpliktelse.



3.1 Metode

Analysen er en kvantitativ undersøkelse av erfaringer i spesifikke endringsprosesser ved rehabiliteringsklinikken Sørlandet sykehus i tidsrommet mellom 2009 og 2011. To av endringene har visse likhetstrekk (2009 & 2011) og kan også karakteriseres som revolusjonære endringer. Endringen i 2010 er mindre omfangsrik.

3.1.1 Operasjonalisering

Oppgavens problemstilling er som følger:

Hvordan påvirker erfaring med endring oppslutning i senere endringsprosesser? Hvilke faktorer påvirker deltakelse, og fører høy deltakelse alltid til større oppslutning?

”Affektiv” (følelser), ”kostnadsavhengig ” (kostnader ved å forlate organisasjonen) og ”normativ” (ansatte som føler de skylder organisasjonen noe) forpliktelse, danner grunnlaget for analysens første avhengige variabel, ”forpliktelse til endring”. Kapittel 2.1.1 (s.12-13)

omtalte nærmere disse nivåene av forpliktelse (Herscovitch & Meyer 2002). Alle spørsmålene ved de tre formene for forpliktelse stammer opprinnelig fra Herscovitch og Meyers tre-komponentmodell, men er hentet fra en tidligere masteroppgave skrevet av Christine Svarstad i 2010.

Påstand 14- 16 måler den avhengige variabelen *affektiv forpliktelse* og har følgende svaralternativ: ”Helt enig”, ”Nokså enig”, ”Verken enig eller uenig”, ”Nokså uenig”, ”Helt uenig”.

Påstandene er som følger:

14) ”Denne endringen er en god strategi for organisasjonen”

15) ”Denne endringen er helt nødvendig”

16) ”Denne endringen er riktig for å møte de utfordringene vi står ovenfor”

Påstand 16-20 måler den avhengige variabelen *situasjonsavhengig forpliktelse*.

Svaralternativene til denne variabelen er de samme som for affektiv forpliktelse, og lyder som følger:

17) ”Det er nytteløst å motsette seg denne endringen”

18) ”Jeg hadde ikke noe annet valg enn å godta denne endringen”

19) ”Jeg opplevde et sterkt press på jobb for å godta denne endringen”

20) ”Det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt mot denne endringen”

21) ”Det hadde ingen hensikt å motsette seg denne endringen”

Påstand 21-22 måler den avhengige variabelen *normativ forpliktelse*. Svaralternativene er også her identiske med de foregående, og påstandene er:

22) ”jeg føler meg forpliktet til å jobbe for denne endringen”

23) ”Det ville vært feil av meg å motsette meg denne endringen”

Påstand 48 - 51 måler de utilsiktede konsekvensene av endringserfaring: endringstretthet og endringskynisme. Svaralternativene er ”Helt enig”, ”Nokså enig”, ”Verken enig eller uenig”, ”Nokså uenig”, ”Helt uenig”. Påstandene som måler endringstretthet og endringskynisme er hentet fra atferdsdimensjonene til Mishra og Spreitzer (i Amundsen & Kongsvik 2008) samt Meyer og Stensakers atferds kategorisering: BOHICA, angst og lammelse er atferd som representeres av en tilstand av endringstretthet. Variabel 54 fjernes fra analysen fordi denne

omhandler endringserfaring som er på siden av den erfaringen analysen i utgangspunktet sikter på å undersøke. De fire påstandene som blir benyttet for å måle tretthet/kynisme omhandler ansattes oppfatning om utfall av endringsprosesser og er derfor egnet til å måle denne dimensjonen. Årsaken til å utelate resten av påstandene ved ”tidligere endringer” (45, 46, 47, 52 og 53) er begrunnet i en senere gjennomgang (etter undersøkelsens slutt), hvor disse variablene ble vurdert å måle utfall av tidligere erfaringer og ikke tretthet og kynisme. Påstandene som da benyttes for å måle disse dimensjonene er:

48) *”Min arbeidsplass gjennomfører ikke unødvendige omorganiseringer, men tilpasser seg dagens samfunnskrav*

49) *”Jeg har blitt gradvis mer positiv til endringer*

50) *”Flere endringer skjer gjerne samtidig og tar for lang tid. En endring avsluttes ikke før den neste starter”*

51) *” Det forventes for mye av meg i endringsprosesser”*

54) *”Den øverste ledelsen har min fulle tillit når det gjelder planlegging og gjennomføring av endringsprosesser”.*

Påstand 45, 46, 47, 52 og 53 måler erfaringer med tidligere utfall og erfaringer med prosess. Svaralternativene til disse påstandene er også her ” Helt enig”, ”Nokså enig”, ”Verken enig eller uenig”, ”Nokså uenig”, ”Helt uenig”. Også disse variablene ble i utgangspunktet laget ut i fra teorier om endringstretthet og kynisme, men går som nevnt mer på erfaringer med utfall og prosess. Påstandene som måler erfaring med tidligere utfall i endringsprosesser blir da påstand:

45) *”Tidligere endringsprosesser ved klinikken(som virksomhetsoverdragelsen og omleggingen til ny dataplattform) førte til vesentlige forbedringer for min arbeidssituasjon”.*

52) *”Tidligere endringer har vært unødvendige og skapt mindre oversikt”*

53) *”)”Jeg er fornøyd med måten min organisasjon har involvert ansatte på i tidligere endringsprosesser.”*

Påstandene som måler erfaring med tidligere prosesser blir da påstandene:

46) Det var enklere å få gjennomslag for mine meninger i tidligere endringsprosesser enn i den pågående”

47) ”Deltakelse i tidligere endringsprosesser gikk mindre ut over mine daglige arbeidsoppgaver enn dagen sammenslåing gjør”.

Spørsmålene til variablene om deltakelse i de spesifikke endringene i 2009 og 2010 blir på grunn av analysens intensjon om å sammenligne tidligere erfaringer med dagens, slått sammen til en felles ”deltakelseserfaring”. Påstand 35 og 40 er ment å måle oppfattet grad av deltakelse. Spørsmålene 36-39 og 41-44 er identiske med dem som blir stilt om reell deltakelse i pågående endringsprosess, og er hentet fra en tidligere masteroppgave skrevet av Anette Steinsland i 2009. Spørsmålene Steinsland benyttet var basert på Black og Gregersens sjette dimensjon som omtales i denne analysen i kapittel 2.1.5. Påstand 35 og 45 har svaralternativene ”I stor grad”, ”I nokså stor grad”, ”I verken stor eller liten grad”, ”I nokså liten grad”, ”Ikke i det hele tatt” og er som følger:

35) ”I hvor stor grad var du involvert i virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009?”

40) ”I hvor stor grad var du involvert i omleggingen til ny dataplattform i 2010?”

Spørsmålene 36 til 39 har svaralternativene ”Ja”, ”Nei” og ”Vet ikke” og måler deltakelse i endringsprosessen 2009:

36) ”Deltok du i en arbeidsgruppe som ble opprettet i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009?”

37) ”Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF?”

38) ”Deltok du i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement ved virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF?”

39) ”Deltok du på informasjonsmøter om virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF?”

Spørsmålene 41 til 44 har svaralternativene ”Ja”, ”Nei” og ”Vet ikke” og måler deltakelse i endringsprosessen 2010:

- 41) *”Deltok du i en arbeidsgruppe i forbindelse med omleggingen av ny dataplattform i 2010?”*
- 42) *”Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med omleggingen til ny dataplattform i 2010?”*
- 43) *”Deltok du i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement ved omleggingen til ny dataplattform i 2010?”*
- 44) *Deltok du på informasjonsmøter i forbindelse med omleggingen til ny dataplattform i 2010?*

Variabelen ”deltakelse 2011” måler nivåer av deltakelse i pågående endringsprosess – nedleggelse av klinikkens avdelinger, og sammenslåingen av disse til en felles medisinsk klinikk i fra 2011. Spørsmål 4 – 7 måler formell deltakelse, og påstand 8-13 måler reell deltakelse, og er hentet fra undersøkelsen Anette Steinsland brukte i sin masteroppgave (2009:30). Spørsmålene er blitt bearbeidet for å kunne tilpasses min undersøkelse men er ment å måle de samme verdier. Steinsland baserte sine spørsmål på Black og Gregersens teori fra 1987 som delte deltakelse inn i seks dimensjoner Spørsmålene er basert på den sjette dimensjonen som er blitt gjennomgått i kapittel 2.1.2. Spørsmålene om *formell deltakelse* har svaralternativene ”ja”, ”nei” , ”vet ikke” og lyder som følger:

- 4) *”Deltar eller har du deltatt i en arbeidsgruppe som er opprettet i forbindelse med sammenslåingen av klinikkens avdelinger til en felles medisinsk klinikk?”*
- 5) *”Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe i forbindelse med denne sammenslåingen?”*
- 6) *”Deltar eller har du deltatt i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement i forbindelse med denne sammenslåingen?”*

7) *"Har du deltatt på informasjonsmøter om denne sammenslåingen?"*

Spørsmål om reell deltakelse har svaralternativene "Helt enig", "Nokså enig", "Verken enig eller uenig", "Nokså uenig", "Helt uenig", og er:

8) *"Jeg samler aktivt inn informasjon om den pågående omorganiseringen"*

9) *"Jeg holder meg godt oppdatert på sammenslåingen ved å lese referater og informasjonsskriv"*

10) *"Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med sammenslåingen"*

11) *"Jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som sammenslåingen kan medføre"*

12) *"Jeg har vært aktivt med på å planlegge hvordan sammenslåingen skal gjennomføres"*

13) *"Jeg har vært aktivt med på å vurdere konsekvenser av den planlagte endringsprosessen"*

Spørsmål 1-3 benyttes som kontrollvariabler for å se hvilken effekt disse har på affektiv forpliktelse og endringstretthet/endringskynisme.

1) *Hvor mange år har du arbeidet ved klinikken?*

2) *Hva er din alder?*

3) *Hva slags stilling har du ved klinikken?*

3.1.2 Empiri – Rehabiliteringsklinikken Sørlandet sykehus HF

Den empiriske delen av undersøkelsen gjennomføres ved Sørlandet sykehus HF, nærmere bestemt den delen som i dag går under navnet ”klinikk for rehabilitering”.

Rehabiliteringsklinikken har vært gjennom flere endringer de siste år:

Virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009, omlegging til ny dataplattform i 2010 og en pågående endring som skal føre til avvikling av klinikken fra 17. januar 2011.

Rehabiliteringsklinikken er i dag en selvstendig enhet med totalt 230 årsverk, som fra nevnte dato skal inngå i medisinsk klinikk. Det reelle antall ansatte er noe høyere på grunn av deltidsstillinger. Med bakgrunn i undersøkelsens problemstilling ” *Hvordan påvirker erfaring med endring oppslutning i senere endringsprosesser?*”, er rehabiliteringsklinikken et godt egnet objekt for undersøkelsen. Rehabiliteringsklinikken består av totalt fire avdelinger med følgende ansattfordeling: 1) Avdeling for fysikalsk medisin og rehabilitering – 192 ansatte. 2) Fellesavdelingen for fysioterapi, ergoterapi og sosionomtjenester – 72 ansatte. 3) Avdeling for voksenhabilitering – 26 ansatte. 4) Klinikkestab – 3 ansatte inkludert klinikkssjef. Til sammen blir dette 293 ansatte, hvor deltidsstillinger og kortidsstillinger er inkludert i tallene. Det reelle antall ansatte kan derfor avvike noe når denne undersøkelsen blir gjennomført.

Klinikken har som nevnt vært gjennom flere endringer og respondentene har blitt bedt om å ta stilling til to konkrete tidligere endringer i tillegg til den pågående: virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009 og omleggingen til ny dataplattform i 2010 og sammenslåingen av klinikkens avdelinger til medisinsk avdeling. Det må i denne sammenheng nevnes at dagens endring nesten er i ferd med å avsluttes, og vil være ferdig før undersøkelsen avsluttes. Siden prosessen er helt i avslutningsfasen, vil de erfaringer som er gjort ved denne siste endringen være sammenlignbare med de foregående. Basert på deltakelse og de erfaringer ansatte har gjort seg med disse tidligere endringsprosessene, vil analysen fokusere på hva tidligere erfaringer betyr for deltakelse og oppslutning i senere og ”pågående” endringsprosess. For å skape en oversikt over hva endringene besto i, vil disse kort omtales:

1) Virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF:

I 2009 bestemte styret i Helse Sør-Øst RHF at spesialsykehuset for rehabilitering (SSR) på Kongsgård skulle overføres til Sørlandet sykehus HF. Overtakelsen skjedde 1 juli 2009 og innebar at eiendeler, rettigheter og forpliktelser ble overført fra Oslo Universitetssykehus HF til Sørlandet Sykehus. Sammenslåingen innebar at arbeidsmiljølovens kapittel 16 om virksomhetsoverdragelse ble gjeldende. De mest sentrale punktene i Aml. kap. 16 er:

§ 16-2. Lønns- og arbeidsvilkår. Paragrafen inneholder krav om at tidligere arbeidsgivers rettigheter og plikter overføres til ny arbeidsgiver.

§ 16-3. Reservasjonsrett. Paragrafen sier at arbeidstakere kan motsette seg at arbeidsforholdet overføres til ny arbeidsgiver.

§ 16-5. Informasjon og drøfting med tillitsvalgte: Tidligere og ny arbeidsgiver skal så tidlig som mulig gi informasjon om og drøfte overdragelsen med arbeidstakernes tillitsvalgte.

§ 16-7. Representasjon: Tillitsvalgte har krav på å beholde sine stillinger og funksjoner (Arbeidstakernes rettigheter ved virksomhetsoverdragelse. Arbeidsmiljølovens § 16, lastet ned fra Lovdata). De korte utdragene fra arbeidsmiljøloven viser at endringen i 2009 berørte mange ansatte og var en omfattende strukturell endring. I tillegg var det et betydelig press fra omgivelsene. Følgende sto å lese på Knutepunkt Sørlandets hjemmeside 5 Mai 2008: "*Kommunene finner det uakseptabelt dersom sykehusets tilbud skulle bli lagt ned eller i det hele tatt redusert*" (Knutepunkt Sørlandet, "Politisk støtteerklæring til SSR-Kristiansand. Lastet ned 4 Februar 2011).

2) Omlegging til ny dataplattform 2010:

Sammenlignet med virksomhetsoverdragelsen i 2009, var endringen i 2010 betydelig mindre omfangsrik, og førte ikke til strukturelle endringer. Endringen blir tatt med i analysen for å undersøke om denne typen endringer påvirker atferd, og eventuelt i hvilken grad. Forskjeller med mer omfattende endringer, og endringer med antatt mindre betydning for ansatte, er interessante for å finne ut betydningen av erfaringer med forskjellige typer endring.

3) Nedleggelse av klinikkens avdelinger 2011:

Endringen i 2011 kan sees som en "sluttføring" av bestemmelsene i 2009. En lengre "kamp" for å forbli en uavhengig enhet går mot slutten, og ender med at klinikkens tre avdelinger blir en del av medisinsk klinikk. Flere av punktene som ble omtalt ved virksomhetsoverdragelsen i 2009, er også gjeldende for denne endringen. Frykt for fragmentering, nedbemanning og dårligere arbeidsmiljø var noen stikkord fra konsekvensutredningen fra SSR (finnes ikke i nettilgang-utdrag av informasjonsskriv fra SSR mottatt på mail januar 2011). Forskjellen på endringen i 2011 versus endringen i 2009 er et mindre fokus utenfra, men endringen antas å være like omfangsrik for de ansatte som endringen i 2009. Også i denne endringen er det snakk om relativt store strukturelle endringer.

3.1.3 Valg av enheter

Årsaken til valget av Sørlandet sykehus, var et ønske om å undersøke oppslutning om endringsprosesser og effekter av erfaring ved disse endringene i en offentlig organisasjon. Det var vesentlig at organisasjonen var av en viss størrelse, og at den i tillegg hadde vært gjennom flere endringsprosesser. Ved henvendelse til sykehusets organisasjonsdirektør ble jeg satt i kontakt med klinikkens sjef ved rehabiliteringsklinikken. Etter å ha fortalt hva undersøkelsen omhandlet, var klinikken villig til å la meg få lov til å foreta undersøkelsen hos dem.

Rehabiliteringsklinikken har vært gjennom flere endringer de siste år. I en konsekvensanalyse utarbeidet av representanter ved alle avdelinger og personer fra alle yrkesgrupper, ble det utarbeidet argumenter for og imot å fortsette som egen klinikk. Noen av argumentene for å fortsette som selvstendig klinikk var: "omstillingstretthet", "usikkert fremtidsperspektiv", "fremmedfølelse", "effektivitet", "fagfokus", "struktur", "nærhet til ledelsen" og "positive erfaringer som egen klinikk". Andre argumenter var begrunnet i profesjonstilknytning, identitetsfølelse og en synliggjøring av det som gjør rehabiliteringsklinikken til noe eget og spesielt. Argumenter for en sammenslåing var: "samarbeid på tvers av andre yrkesgrupper", "for liten enhet", "kostbart" og "sårbarhet". Motstridende meninger i den pågående endringsprosessen (sammenslåingen av klinikkens avdelinger) kommer tydelig frem i klinikkens egen konsekvensanalyse, og vil av den grunn passe perfekt for denne analysens formål. Uten at det på forhånd er gitt at flesteparten av de ansatte er opptatt av endringen, vil det allikevel være en viss grunn til å anta nettopp det. Antallet ansatte (i underkant av 300),

kombinert med stor endringserfaring, gjør klinikken til et interessant objekt for å undersøke utfall og erfaring med endring.

3.1.4 Datainnsamling

Klinikkledelsen ønsket at undersøkelsen skulle foregå digitalt, og SurveyXact ble derfor valgt som formidlingsverktøy av undersøkelsen. Et potensielt problem med digital distribusjon av spørreskjema er at disse blir upersonlige, slik at svarprosenten risikerer å bli dårligere enn ved personlig overlevering. Nærheten til respondentene forsvinner i stor grad ved en digital undersøkelse, og mailen som blir sent ut har lett for å forsvinne i mengden av andre. I tillegg er det uklart hvordan mailrutinene er for ansatte i de mer tjenestebaserte yrkene ved klinikken. Deres hovedoppgaver er naturlig nok ikke administrativ arbeid, noe som kan gå ut over svarprosenten. Klare fordeler med digital distribusjon er på motsatt side hurtighet og større mulighet for påminnelser av respondenter. Klinikkledelsen, i samarbeid med tillitsvalgte ved klinikken, oppfordret i tillegg ansatte til å svare på undersøkelsen slik at dette kan ha utjevnet den eventuelle ulempen med ikke-personlig fremmøte. I tillegg ble det antatt at oppslutning om endring og deltakelse i endringsprosesser var noe som i stor grad ville engasjere ansatte. Rehabiliteringsklinikken består i tillegg av tre forskjellige avdelinger, noe som ville ha problematisert leveransen av spørreskjema i papirformat. Muligheten for at disse ikke ville kommet frem til alle respondentene ble ansett som større enn ved digital formidling.

Mailadresser til alle klinikkens ansatte ble formidlet av klinikkens sjef, og videre lagt inn i SurveyXact. Listene med mailadresser hadde behov for noe rydding da flere ansatte arbeidet i flere avdelinger, og av den årsak sto oppført flere ganger. Enkelte adresser eksisterte ikke lenger fordi ansatte hadde sluttet, eller fordi det var feil/mangler med adressen. For å unngå unødvendig mye mas og merarbeid for klinikkens sjef, ble ikke nevnte feil og mangler ved adresser purret på. I utgangspunktet ble spørreskjemaet distribuert til 278 respondenter ut i fra mottatte lister. 18 av respondentene ble sent i retur stort sett som følge av feil adresser. Noen kom også i retur på grunn av ferieavvikling, permisjoner og lignende. Totalt ble det sendt ut to påminnelser om undersøkelsen. De 18 nevnte respondentene kom i retur i alle utsendelser og ble av den årsak fjernet som respondenter. Den totale andel respondenter som regnes med i analysen ble derfor på 260. Av disse har 114 respondenter (43,8 %) besvart alle spørsmålene i oppgaven, mens 42 (16,2) har besvart deler av spørsmålene. Total svarprosent økte som et resultat av fjerningen av 18 respondenter fra 56 % i første utsendelse til 60 % etter endt undersøkelse, noe som kan sies å være en akseptabel svarprosent. Spørreskjemaet består av

totalt 54 spørsmål. En av flere mulige årsaker til at ikke flere enn 60% svarte på undersøkelsen er at klinikken også har flere deltidsansatte med stor variasjon i arbeidstimer. En annen årsak er at enkelte ansatte begynte i sine stillinger i etterkant av endringene og derfor følte de ikke hadde mye å bidra med i denne undersøkelsen. En siste årsak som i tillegg bør nevnes, er at enkelte ansatte med arbeidssted rehabiliteringsklinikken er ansatt av Sørlandet sykehus. For disse ansatte vil undersøkelsen slå uheldig ut, siden disse ansatte står noe på sidelinjen ved de endringer som analysen tar sikte på å undersøke.

4.1 Analyse

Analysedelen starter med en faktoranalyse av alle variabler og følger den inndelingen som er foretatt i teoridelen og i operasjonaliseringen. Faktoranalysen starter derfor med ”forpliktelse” til endring, og avsluttes med deltakelsesprosessen i 2011. Benyttede faktorladninger vil være uthevet med fet skrift. For å skape bedre oversikt vil resultatene av faktoranalysen til slutt bli plassert i en oppsummeringstabell som viser en helhetlig oversikt over hvilke variabler som etter faktoranalysen måler forpliktelse, endringstretthet, endringskynisme, erfaring, deltakelse 2009 og 2010, og formell/reell deltakelse 2011. Den multivariate analysen vil starte bakfra (2009 og 2010), for til slutt å måle effekter på utfallsvariablene.

4.1.1 Univariat analyse

Utvalget av univariate analyser er fordi disse blir kommentert i drøftingsdelen av analysen. Frekvensanalysene gir ingen svar på sammenhenger mellom variablene, men vil fungere som utgangspunkt for enkelte spekulasjoner i drøftingsdelen. De valgte variablene er kun et utvalg av opprinnelige benyttede variabler i spørreundersøkelsen, og vil derfor ikke gi noe helhetlig bilde av ansattes meninger. Samtidig kan de være med å indikere mulige årsaker og tendenser ved ansattes oppfatninger av endringsprosessene. Prosenten er rundet av til hele tall.

Tabell 1: Frekvensanalyse av "I hvor stor grad var du involvert i virksomhetsoverdragelsen i 2009?" Deltakelse 2009. N = 123 (Spørsmål 35)

	Frekvens	Prosent
I stor grad	9	7
I nokså stor grad	9	7
I verken stor eller liten grad	21	17
I nokså liten grad	31	25
I liten grad	53	43

Frekvensanalysen av denne ene variabelen om deltakelse, viser at ansatte følte de var relativt lite involvert i virksomhetsoverdragelsen i 2009. Hele 69 % av respondentene har svart i kategoriene "i nokså liten grad", og i "liten grad" på spørsmål om involveringsgrad. Årsakene til oppfattet grad av involvering kan naturlig nok være mange, men danner allikevel et utgangspunkt for videre analyser.

Tabell 2: "I hvor stor grad var du involvert i omleggingen til ny dataplattform i 2010?" : Deltakelse 2010. N = 122

	Frekvens	Prosent
I stor grad	5	4
I nokså stor grad	4	3
I verken stor eller liten grad	20	16
I nokså liten grad	23	19
I liten grad	73	57

Endringsprosessen i 2010 involverte ansatte i enda mindre grad enn endringen i 2009. Hele 78 % av respondentene befinner seg i kategorien "i nokså liten grad" og "i liten grad" på spørsmålet om grad av involvering i 2010. Dette er ikke relativt overraskende med tanke på denne endringens mindre omfang.

Tabell 3: "Jeg samler aktivt inn informasjon om den pågående omorganiseringen":

Reell deltakelse 2011. N = 128

	Frekvens	Prosent
Helt enig	22	17
Nokså enig	18	14
verken enig eller uenig	42	33
Nokså uenig	25	20
Helt uenig	21	16

Endringsprosessen i 2011 er den endringen flest ansatte har vært involvert i. Ca. 60% av respondentene befinner seg i kategorien fra "helt enig" til "verken enig eller uenig".

Endringen er omfangsrik og er i likhet med endringen i 2009 også en strukturell endring.

Tabell 4: "Jeg er fornøyd med måten min organisasjon har involvert ansatte på i tidligere endringsprosesser": Erfaring med utfall. N = 110

	Frekvens	Prosent
Helt enig	5	5
Nokså enig	28	26
verken enig eller uenig	47	43
Nokså uenig	19	17
Helt uenig	11	10

Frekvensfordelingen indikerer på denne enkeltstående variabelen at respondentene er relativt fornøyd med måten de er blitt involvert på. Hele 79 % befinner seg i kategoriene "helt enig" til "verken enig eller uenig". Dette kan være en indikasjon på at organisasjonen tilstreber deltakelse og informasjonsformidling.

Tabell 5: "Tidligere endringsprosesser ved klinikken førte til vesentlige forbedringer for min arbeidssituasjon": Erfaring med utfall. N = 114

	Frekvens	Prosent
Helt enig	2	2
Nokså enig	12	11
verken enig eller uenig	58	51
Nokså uenig	27	24
Helt uenig	15	13

Frekvensfordelingen viser at få av respondentene er enige i en slik påstand. 88 % viser tegn til at de mener tidligere endringer har forverret dagens arbeidssituasjon. Dette kan være en indikasjon på negative erfaringer.

Tabell 6: "Flere endringer skjer gjerne samtidig og tar for lang tid": "Endringstretthet og endringskynisme". N = 113

	Frekvens	Prosent
Helt enig	33	29
Nokså enig	45	40
verken enig eller uenig	27	10
Nokså uenig	26	4
Helt uenig	17	3

Frekvensfordelingen kan tyde på at flertallet av respondentene er blitt gradvis mer negative til endringer. Kun 16 % av respondentene har svart at de er "helt enig" og "nokså enig" på spørsmålet.

Tabell 7: "Denne endringen er en god strategi for organisasjonen": Affektiv forpliktelse". N = 126

	Frekvens	Prosent
Helt enig	6	5
Nokså enig	6	5
verken enig eller uenig	47	37
Nokså uenig	40	32
Helt uenig	27	21

Spørsmålet kan indikere en generell misnøye og liten tillit til organisasjonens strategi. Som man ser av frekvensfordelingen på denne ene variabelen, befinner et klart flertall av respondentene seg i kategorien "verken enig eller uenig" til "helt uenig". Hele 90 % av respondentene befinner seg i disse svarkategoriene.

4.1.2 Faktoranalyser. Reduksjon og konstruksjon av variabler.

Analysen innledes med konfirmerende faktoranalyser for alle variablene: Forpliktelse, endringstretthet, endringskynisme, erfaring, og deltakelse. Faktorladningenes størrelse er i følge Tabachnik og Fidell (i boken "Introduksjon til SPSS" av Asbjørn Johannessen 2007) god ved verdier fra .55 - .62, veldig bra ved verdier fra .63 - .70, og utmerket ved verdier over .71. Jeg benytter meg av disse retningslinjene for å bestemme om variablene er sterke nok til å slås sammen. Variablene vil også bli vurdert slått sammen på grunnlag av hva analysen tar sikte på å finne ut. Spørsmål som har for lav faktorverdi, eller som måler noe annet enn analysens intensjon, vil bli fjernet.

Tabell 8: Affektiv, kostnad og normativ forpliktelse til endring

Affektiv forpliktelse refererer som nevnt til ansattes følelser og holdninger til endring. En ansatt med stor affektiv forpliktelse er en ansatt som støtter opp om endringen fordi han eller hun har tro på endringens behov og nødvendighet. "Kostnadsforpliktelse" refererer til mulige "tap" ansatte står i fare for å få, om de ikke forplikter seg til endringen. Den normative forpliktelsen referer til slutt til forpliktelse på grunn av gjensidige kontrakter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Affektiv forpliktelse er den vesentligste av de tre typene forpliktelse, og er den av de tre som ligger nærmest min definisjonsoppfatning av oppslutning. Det kan imidlertid også nevnes at de tre formene for forpliktelse ikke utelukker hverandre, slik at alle tre til sammen kan være med på å skape "forpliktende oppslutning". De tre variablene som måler affektiv forpliktelse ble reversert slik at høy verdi korrelerer med høy grad av affektiv forpliktelse.

Affektiv, kostnad og normative forpliktelse	Faktor		
	Affektiv forpliktelse	Kostnadsforpliktelse	Normativ forpliktelse
Denne endringen er en god strategi for organisasjonen.	.904	-.084	.046
Denne endringen er helt nødvendig.	.911	-.149	.102
Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor.	.921	-.099	.104
Det er nytteløst å motsette seg denne endringen.	-.164	.854	.078
Jeg hadde ikke noe annet valg enn å godta denne endringen.	-.254	.782	-.164
Jeg føler meg forpliktet til å jobbe for denne endringen.	-.045	.111	.889
Det ville vært feil av meg å motsette meg denne endringen.	.253	.019	.837
Det hadde ingen hensikt å motsette seg denne endringen.	.079	.731	.242

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

I den første faktoranalysen av alle 10 opprinnelige variabler ble det skilt ut fire faktorer. De to opprinnelige variablene ”*det ville vært vanskelig å uttale seg negativt om denne endringen*” og ”*jeg opplevde et sterkt press på jobb for å godta denne endringen*”, gav uklar faktorscore og ble av den grunn fjernet. Resultatet av den roterte faktoranalysen etter at de to nevnte variablene ble fjernet vises i tabell 1. Total prosent forklart varians for de tre faktorene er 77%.

Tabellen viser en rotert faktormatrise av alle omtalte variabler av forpliktelse (Se kapittel 2.1.1). Tabellen viser utmerkede sammenhenger mellom variablene ”*Denne endringen er en god strategi for organisasjonen*”, ”*denne endringen er helt nødvendig*” og ”*denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor*” (Påstand 14, 15 og 16). De tre variablene blir derfor slått sammen til den nye variabelen ”affektiv forpliktelse”. Komponent 1 forklarer 33 % av total varians.

Variablene ”*det er nytteløst å motsette seg denne endringen* (påstand 17), ”*jeg hadde ikke*

noe annet valg enn å godta denne endringen”(18) og *”det hadde ingen hensikt å motsette seg denne endringen*” (21) viser også utmerkede sammenhenger. De blir derfor slått sammen til den nye variabelen ”kostnadsforpliktelse”. Påstand 17 og 18 blir slått sammen og gitt betegnelsen ”kostnadsforpliktelse”. Komponent 2 forklarer 24 % av total varians.

Variablene *”jeg føler meg forpliktet til å jobbe for denne endringen* (påstand 22) og *”det ville vært feil av meg å motsette meg denne endringen*” (23) har i likhet med de foregående også en utmerket sammenheng. De to variablene blir slått sammen til den nye variabelen ”normativ forpliktelse”. Komponent 3 forklarer 20 % av total varians.

De tre nye variablene stemmer overens med det de var ment å måle (kapittel 3.1.1) og har alle en egenverdi godt over 1: Faktor 1: 3.049, faktor 2: 1,956, faktor 3: 1,187. Forklart varians av faktor 1 er 38 % (affektiv), faktor 2 24% (kostnad) og faktor 3 20% (normativ). Selv om faktorscoren i alle tre komponenter er sterke er det allikevel verdt å merke seg at faktor 1 skiller seg ut. Dette er med og forsterker betydningen av affektiv forpliktelse som den komponenten med sterkest forklarings effekt på oppslutning. Alle de tre nye variablene blir gitt de nye verdiene: 1) lav forpliktelse, 2) relativt lav forpliktelse, (3) middels grad av forpliktelse, 4) nokså høy forpliktelse og 5) høy forpliktelse.

Tabell 9: Endringstretthet og endringskynisme

Faktoranalysen av utfall av tidligere erfaringer viser kun en faktor og kan derfor ikke roteres. De opprinnelige variablene *”Min arbeidsplass gjennomfører ikke unødvendige omorganiseringer, men tilpasser seg dagens samfunnskrav*” og *”jeg er blitt gradvis mer positiv til endringer*” ble reversert (vises i tabellen med (R)) slik at stor grad av endringstretthet og endringskynisme korrelerer med høy verdi, og lav grad av tretthet og kynisme korrelerer med liten verdi. Som nevnt i teoridelen kan det være problematisk å skille mellom tretthet og kynisme fordi dette ofte er overlappende dimensjoner. Begrunnelsen for å benytte nevnte variabler for å måle tretthet og kynisme er at disse spesifikt måler holdninger til utfall av tidligere endringer, og omhandler alle analysens tre endringer. Det ble ikke funnet hensiktsmessig å forsøke å dele variablene inn i to dimensjoner, noe også faktoranalysen til dels viser. Den ene komponenten med egenverdi over 1 (2.048) forklarer 51% av den totale varians. Om valget hadde vært å beholde to faktorer, ville egenverdien på faktor 2 vært på .872 og ikke langt unna ”kravet” på 1. Det ble derfor besluttet å beholde kun den ene faktoren

på grunn av et begrenset utvalg av variabler, og fordi de to dimensjonene til en viss grad er overlappende. Ved potensielt flere variabler med større forskjeller og mulighet til å skille mellom de to, ville det naturlige valg vært å forsøke å skille mellom dem. Den opprinnelige påstanden i spørreskjemaet ”den øverste ledelsen har min fulle tillit når det gjelder planlegging og gjennomføring av endringsprosesser” (påstand 54) ble besluttet utelatt fra analysen. Årsaken til å fjerne påstanden, er begrunnet i at den i større grad måler en spesifikk, og ikke generell del av tretthet/kynisme. Dette gjør at denne påstanden trolig måler en annerledes dimensjon enn de fire andre.

Endringstretthet og endringskynisme	Faktor 1
Min arbeidsplass gjennomfører ikke unødvendige omorganiseringer, men tilpasser seg dagens samfunnskrav. (R)	.790
Flere endringer skjer gjerne samtidig og tar for lang tid. En endring avsluttes ikke før den neste starter.	.727
Det forventes for mye av meg i endringsprosesser.	.620
Jeg har blitt gradvis mer positiv til endringer. (R)	.715

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Faktorscoren viser en sterk korrelasjon på de fire brukte variablene og blir derfor slått sammen til en ny variabel som kalles for endringstretthet og endringskynisme. De fire sammenslåtte variablene får da skalaverdier fra 4, som viser til liten grad av tretthet, og kynisme til 20, som viser til stor grad av endringstretthet og kynisme.

Tabell 10. Erfaringer med tidligere endringer – utfall og prosess

Tabell tre viser en faktoranalyse av erfaringer med tidligere prosesser og erfaringer med utfall. De opprinnelige variablene ”*Tidligere endringsprosesser ved klinikken (som virksomhetsoverdragelsen og omleggingen til ny dataplattform) førte til vesentlige forbedringer for min arbeidssituasjon* (påstand 45) , og ”*Jeg er fornøyd med måten min organisasjon har involvert ansatte på i tidligere endringsprosesser*” (påstand 53) ble reversert slik at alle variablene har lav verdi på negativ erfaring og høy verdi på positiv erfaring. Spørsmålene ble stilt til slutt i spørreundersøkelsen og er ment å måle ansattes

oppfatning av ”suksess” eller ”fiasko” i tidligere endringer. Variablene skiller seg dermed fra deltakelse, og vil kunne vise hva som har hatt størst betydning av utfall og prosess.

Erfaringer med endring	Faktor	
	Utfall	Prosess
Tidligere endringsprosesser ved klinikken (som virksomhetsoverdragelsen og omleggingen til ny dataplattform) førte til vesentlige forbedringer for min arbeidssituasjon. (R)	.687	.010
Tidligere endringer har vært unødvendige og skapt mindre oversikt.	.726	-.362
Jeg er fornøyd med måten min organisasjon har involvert ansatte på i tidligere endringsprosesser. (R)	.715	.153
Deltakelse i tidligere endringsprosesser gikk mindre ut over mine daglige arbeidsoppgaver enn dagens sammenslåing.	-.095	.8.03
Det var enklere å få gjennomslag for mine meninger i tidligere endringsprosesser enn i den pågående.	.084	.842

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Analysen viser to faktorer på endringserfaring hvor de tre første kan sies å måle oppfattet utfall, mens de siste måler holdninger til selve endringsprosessen. I utgangspunktet ble det forventet at variabelen ”*jeg er fornøyd med måten min organisasjon har involvert ansatte på i tidligere endringsprosesser*” hadde plassert seg i samme faktorgruppe som erfaringsvariablene som målte prosess. Årsaken til at dette ikke skjedde er trolig at påstanden i like stor grad kan sies å måle utfall, fordi påstanden er blitt oppfattet mer som et endelig resultat av samlet erfaring. Ved å se på den uroterte faktoranalysen, ser en i tillegg at det ikke var stor forskjell i faktorscoren, og at denne først ble markant ved rotering. Variabelen blir derfor beholdt slik den vises i tabell 9, og vil sammen med de to andre variablene i utfallsfaktoren slås sammen til den nye variabelen ”erfaring med utfall”. De tre variablene får da nye verdier fra 3 som laveste verdi som blir ”negativ erfaring med utfall”, og 15 som blir positiv erfaring med utfall. Den nye variabelen blir naturlig nok kalt ”erfaring utfall”. De to variablene ”*Deltakelse i tidligere endringsprosesser gikk mindre ut over mine daglige arbeidsoppgaver enn dagens sammenslåing*” og ”*Det var enklere å få gjennomslag for mine meninger i tidligere endringsprosesser enn i den pågående*”, blir slått sammen og blir gitt navnet "erfaring med prosess". Prosent forklart varians på komponent 1 er 33 % og på

komponent 2, 27%. Begge komponentene har en egenverdi på godt over 1: komponent 1: 1,7, og komponent 2: 1,4.

Tabell 11. Deltakelse 2009 og 2010

Deltakelse i tidligere endringsprosesser henspiller som tidligere nevnt på to spesifikke endringer. Den første av disse – virksomhetsoverdragelsen i 2009 – var en revolusjonær endring. Den neste endringen – omleggingen til ny dataplattform i 2010 – har en klarere karakter av evolusjonær endring (noe som nødvendigvis ikke trenger å være tilfellet for alle involverte). Hensikten med deltakelsesvariablene er å undersøke tidligere deltakelse empirisk for å se hvilken effekt de har hatt på senere deltakelse. I tillegg vil disse konkrete tidligere endringene benyttes for å undersøke mulige effekter disse har hatt på forpliktelse, endringstretthet og endringskynisme.

Spørsmålene som er benyttet for å måle deltakelse i de to endringene er de samme som blir benyttet for å måle formell og reell deltakelse i 2011. Disse er hentet fra en tidligere masteroppgave skrevet av Anette Steinsland i 2009. Spørsmålene er omformulert slik at de er blitt tilpasset denne undersøkelsen. I tillegg ble spørsmålet *"I hvor stor grad var du involvert i virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009?"* og tilsvarende i 2010 lagt til. Dette spørsmålet ble av praktiske grunner senere kodet til to verdier hvor "i stor grad" og "i nokså stor grad" ble gitt verdien 2. Tilsvarende ble de opprinnelige verdiene "i verken stor eller liten grad", "i nokså liten grad" og "ikke i det hele tatt" gitt verdien 1. Variablene *"Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF?"* (.375), og *"deltok du i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement ved omleggingen til ny dataplattform i 2010"* viste ikke sterke nok sammenhenger (, 300) og ble derfor fjernet. Årsaken til den svake sammenhengen er antakelig å finne i at denne endringen i større grad bærer karakter av en evolusjonær endring. Omfanget av denne endringen har med stor sannsynlighet blitt ansett av endringsagenter som en mindre risikofylt endring, og en endring det har vært enklere å argumentere for. Sammenligner man denne variabelen med den som også ble fjernet fra endringen i 2009, ser man dog at forskjellene ikke var store (,360 i 2009). Grunnen til den relativt lille forskjellen kan slik sett også ligge i at dette ikke er en mye brukt deltakelsesmåte.

Deltakelse 2009 og 2010	Deltakelse	
	2009	2010
I hvor stor grad var du involvert i virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009?	.922	.115
Deltok du i en arbeidsgruppe som ble opprettet i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009?	.923	-.017
Deltok du i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement ved virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF?	.637	-.055
Deltok du på informasjonsmøter om virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009?	.461	.238
I hvor stor grad var du involvert i omleggingen til ny dataplattform i 2010?	.234	.780
Deltok du i en arbeidsgruppe i forbindelse med omleggingen av ny dataplattform i 2010?	-.016	.687
Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med omleggingen til ny dataplattform i 2010?	.037	.524
Deltok du på informasjonsmøter i forbindelse med omleggingen til ny dataplattform i 2010?	.002	.543

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Faktoranalysen viser to klare faktorer hvor prosessvariablene allikevel skiller seg noe ut ved å score noe høyere. De to komponentene forklarer til sammen i underkant av 61 % av den totale variansen i verdiene. Begge komponentene redegjør omtrent like mye av variansen.

Opprinnelig var alle variablene kodet som 1 = "Ja", 2 = "Nei" og 3 = "vet ikke". For å oppnå en klarere måling med deltakelse ble "vet ikke" verdiene erstattet, "nei" ble gitt verdien 1 og ja ble gitt verdi 2, slik at høy deltakelse får den største verdien. Faktoranalysen viser som ventet at de to endringene i 2009 og 2010 skiller seg ut i to relativt klare faktorer. Selv om variabelen "Deltok du på informasjonsmøter om virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009?" ikke har en sterk sammenheng med de andre, blir den allikevel betraktet som sterk nok i dette tilfellet.

Sammenhengene mellom faktorene i endringen 2009 er noe svakere enn i 2010, noe som kan komme av at denne endringen tross alt fant sted et år tidligere og dermed trolig hadde noe mindre deltakelse. I tillegg så var endringen i 2009 en mer omfattende endring enn endringen i 2010, noe som også kan ha påvirket deltakelsen. Ved innledende analyse av alle opprinnelige variabler ble det skilt ut fire faktorer hvor variablene ”*deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF*”(937), og ”*deltok du i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement ved omleggingen til ny dataplattform*”(922) ble skilt ut som egne faktorer. Disse to variablene måler en type deltakelse som trolig ikke eksisterte ved de to nevnte endringene og ga derfor utslag i egne faktorer. Ved å ta bort de to nevnte variabler ble faktorene delt i to relativt klare faktorer (tabell 4) som måler grad av deltakelse i 2009 og i 2010. De fire variablene som samsvarer i deltakelse 2009 blir slått sammen til den nye variabelen ”deltakelse 2009”. Den nye verdien blir da en skala fra 4 som betegner lav deltakelse, til 20 som vil være høy deltakelse. Deltakelsen 2010 blir slått sammen på samme måte med tilhørende samme verdier.

Tabell 12. Reell og formell deltakelse 2011

Spørsmålene om deltakelse ble som tidligere nevnt hentet fra en tidligere masteroppgave skrevet av Anette Steinsland. I sin undersøkelse fant hun sterke sammenhenger på alle de variablene jeg i utgangspunktet har benyttet meg av i min analyse. Årsaken er trolig at Steinslands undersøkelse fokuserte på en endring som ikke var kommet like langt (sammenslåingen av NAV). Sammenslåingen av rehabiliteringsklinikkenes avdelinger er ved denne undersøkelsens start nesten avsluttet. Faktoranalysen viser to faktorer som blir delt inn i reell og formell deltakelse.

Endring 2011	Faktor	
	Reell deltakelse	Formell deltakelse
Deltar eller har du deltatt i en arbeidsgruppe som er opprettet i forbindelse med sammenslåingen av klinikkens avdelinger til en felles medisinsk klinikk?	.298	.806
Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe i forbindelse med denne sammenslåingen?	.055	.900
Jeg samler aktivt inn informasjon om den pågående omorganiseringen.	.846	.103
Jeg holder meg godt oppdatert på sammenslåingen ved å lese referater og informasjonsskriv.	.855	.043
Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forb. med sammenslåingen.	.759	.346
Jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som sammenslåingen kan medføre.	.746	.412

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Første opprinnelige analyse viste tre faktorer og indikerer tre forskjellige typer deltakelse. Faktoranalyse av de 10 opprinnelige variablene (spørsmål 4-13) viste uklare verdier på følgende variabler og ble av den grunn fjernet: Spørsmål 6: ”deltar eller har du deltatt i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement i forbindelse med denne sammenslåingen”. Spørsmål 7: ”Har du deltatt på informasjonsmøter om denne sammenslåingen?” Spørsmål 14: ”Jeg har vært aktivt med på å planlegge hvordan sammenslåingen skal gjennomføres”. Spørsmål 15: ”Jeg har vært aktivt med på å vurdere konsekvenser av den planlagte endringsprosessen”. Når disse variablene ble tatt bort, sto det igjen to faktorer. Disse vises i tabell 4, og stemmer overens med inndelingen som ble gjort i kapittel 3.1.1. De to komponentene forklarer i overkant 74% av den totale variansen. Komponent 1 (reell deltakelse) redegjør for 55 % av variansen (egenverdi på 3,3) , mens komponent 2 redegjør for 19 % (egenverdi på 1,1).

Variablene blir slått sammen til en faktor med navnet ”reell deltakelse” og en faktor som blir kalt ”formell deltakelse”. Reell deltakelse er i større grad deltakelse hvor man har deltatt

aktivt i endringsprosessen, og som gir en større grad av innflytelse. Tilhørende verdier til variablene som måler ”reell deltakelse”, ble omkodet slik at lave verdier viser lav reell deltakelse og motsatt. Verdier til den nye variabelen ”reell deltakelse” får da skalaverdier fra 4 som viser lav reell deltakelse, til 20 som viser høy reell deltakelse. Variablene som måler formell deltakelse ble omkodet slik at stor formell deltakelse ble gitt en høy verdi, og lav formell deltakelse en lav. Svaralternativet ”vet ikke” ble omregnet. Formell deltakelse får da en skalaverdi fra 2 som indikerer liten formell deltakelse til 6 som indikerer stor formell deltakelse.

Tabell 13. Summativ tabell etter fullførte faktoranalyser

Jeg har funnet det hensiktsmessig å gi en oversikt over nye variabler og tilhørende verdier på disse. Standardavvik og gjennomsnitt vises i høyre kolonne. En fullstendig oversikt kan sees i tabellen under.

Variabler	Ny verdi	Gjennomsnitt/standardavvik
Affektiv forpliktelse	3 = lav affektiv forpliktelse 15 = høy affektiv forpliktelse	6,8 (2,9)
Tretthet og Kynisme	4 = liten tretthet og kynisme 20 = stor tretthet og kynisme	13,1 (2,8)
Deltakelse 2009	4 = liten deltakelse 2009 8 = høy deltakelse 2009	5,1 (1,1)
Deltakelse 2010	4 = liten deltakelse 2010 8 = høy deltakelse 2010	4,7 (0,8)
Erfaring med prosess	2 = negativ erfaring 10 = positiv erfaring	6,2 (1,6)
Erfaring med utfall	3 = negativ erfaring 15 = positiv erfaring	8,4 (2)
Reell deltakelse 2011	4 = lav reell deltakelse 20 = høy reell deltakelse	11,8 (4,2)
Formell deltakelse 2011	2 = lav formell deltakelse 6 = stor formell deltakelse	4,2 (1,9)
Ansiennitet	Fra 1 til 37 år	10,5 (0,8)
Alder	Fra 25 til 67 år	44 (11,7)
Stilling	1 = Leder 2 = Mellomleder 3 = Ansatt	2,8 (0,33)

Variabelen affektiv forpliktelse viser et gjennomsnitt på 6,8, hvor 3 er lav affektiv forpliktelse, og 15 er høy. Variabelen endringstretthet og endringskynisme viser et gjennomsnitt på 13, noe som til en viss grad kan sies å være relativt høyt.

Gjennomsnittsverdiene for de resterende variablene kan sies å ha en relativt normal fordeling.

Det er imidlertid verdt å nevne at det blant respondentene er en relativt høy ansiennitet og gjennomsnittsalder, noe som antyder at erfaringsnivået til de som har svart på undersøkelsen er høyt. I tillegg er det verdt å bemerke at det kan se ut som om deltakelsen i alle de tre endringene har vært omtrent like store. Standardavvikene er ikke spesielt store, men det er grunn til å anta at det finnes enkelte ansatte i begge ender av skalaen. Ekstremverdiene vil derfor trolig påvirke resultatene endel.

4.1.3 Multivariate analyser

Signifikansnivået settes til 5 prosent, og vil dermed avgjøre om nullhypotesen beholdes eller forkastes. Den første analysen som gjennomføres er deltakelse på tidspunkt 1 – altså deltakelse i virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009 og deltakelse ved omleggingen til ny dataplattform i 2010. Hvor stor sammenheng finnes mellom deltakelse i 2009 og 2010? Steg 2 og 3 vil være å se på deltakelse i 2009 og 2010, for å se etter sammenhenger med erfaringer. Regresjonsanalyse 4 og 5 ser på deltakelsen i 2011. Denne er som nevnt delt inn i formell og reell deltakelse. Deltakelse 2009/2010 og erfaringer med prosess og utfall, blir kontrollert mot reell og formell deltakelse. Analysen avsluttes med samtlige variabler for å kontrollere de avhengige utfallsvariablene affektiv oppslutning og endringstretthet/endringskynisme. Signifikante sammenhenger og modellenes forklaringskraft vil bli kommentert. Analysens hypoteser vil kommenteres, og forkastes eller beholdes, avhengig av funn. Deltakelsen i 2011 er i motsetning til deltakelse i 2009 og i 2010 delt inn i formell og reell deltakelse. Kostnadsforpliktelse og normativ forpliktelse blir fjernet fra videre analyse. Begrunnelsen for dette valget er at det er affektiv forpliktelse som er den sentrale variabelen for dannelse av oppslutning, og dermed har størst forklaringsevne på analysens problemstilling. Den affektive forpliktelsen refererer som nevnt til ansattes følelser og holdninger, og henspiller på ansattes tro på endringer som forbedringer (Meyer & Allen 1991). Det ble i utgangspunktet utført analyser av "kostnadsforpliktelse" og "normativ" forpliktelse, men disse utgjorde ingen store forskjeller, og ville slik bare ha bekreftet funnene som ble gjort ved å kontrollere for affektiv forpliktelse. Det er derfor besluttet å ikke bruke unødvendig plass på disse.

4.1.3 Tabell 14. Korrelasjonsmatrise

	Gjennomsnitt og Std.	Delt. 2009	Delt. 2010	Erfaring prosess	Erfaring utfall	Formell delt.	Reell Delt.	Affektiv forpl.
Delt. 2009	5,1 (1,1)							
Delt. 2010	4,7 (0,8)	.209*						
Erfaring Prosess	5,7 (1,6)	.139	.017					
Erfaring Utfall	8,5 (2)	.263**	.184	-.081				
Formell deltakelse	4,2 (1,9)	368**	.255**	.100	340**			
Reell Deltakelse	11,8 (4,2)	.396**	.156	.110	.177	472**		
Affektiv forpliktelse	6,8 (2,9)	.001	-.012	.267**	.408**	-.071	0.39	
Tretthet og kynisme	13,1 (2,8)	.040	-.123	-.447**	-.551**	-.115	.033	-.616**

* P < .005 ** p < .001

Samtlige variabler er rangert fra naturlig lav til naturlig høy verdi . Stor grad av affektiv forpliktelse er for eksempel gitt høy verdi, og stor grad av endringstretthet og kynisme det samme. En total oversikt over variablenes rangering med gjennomsnittsverdier og standardavvik kan sees i tabell 7. Korrelasjonene mellom uavhengige variabler er ikke så sterke at det blir betraktet som et problem for den videre analysen. Til tross for multikollinearitet mellom flere av de uavhengige variablene blir disse beholdt i den videre analysen. Korrelasjonsmatrisen viser som forventet positiv signifikant korrelasjon mellom deltakelse i 2009 og 2010. Videre viser tabellen sterk korrelasjon mellom ”erfaring med utfall” og deltakelse i 2009. Formell og reell deltakelse i 2011 er, heller ikke overraskende, begge sterkt korrelerte med deltakelse i 2009. Deltakelse i endringsprosessen 2010 viser kun en svak korrelasjon med reell deltakelse 2011, og ingen signifikant korrelasjon med formell deltakelse. Erfaring med prosess kan sies å ha en relativt sterk korrelasjon med affektiv

forpliktelse, og en sterk korrelasjon med tretthet og kynisme. Erfaring med utfall korrelerer sterkt med reell deltakelse 2011, affektiv forpliktelse og med tretthet og kynisme. Formell deltakelse har en sterk positiv korrelasjon med formell deltakelse, og affektiv forpliktelse viser naturlig nok en veldig sterk negativ korrelasjon med tretthet og kynisme.

4.1.4 Lineære regresjoner (ols)

Tabell 15. Lineær regresjon (ols). Avhengig variabel: Deltakelse 2010

$R^2 = .035$ $F = 4,8$ $N = 115$

Variabel	Standardisert Beta	Signifikans
Deltakelse 2009	.209	0.030*

* = Sig 0.05 ** = Sig 0.01 $F > 2$

Tabell 8 viser effekten av deltakelse i 2009 på deltakelse i 2010. Som forventet er det en positiv sammenheng mellom deltakelse i de to endringene når en isolert kontrollerer effekten av deltakelse i 2009 på 2010. Deltakelse i tidligere endringer (2009) fører altså til økt deltakelse i senere endringer (2010). R^2 viser at 3,5 % av forklart varians kan forklares med modellen, noe som må sies å ha en relativ liten forklaringskraft. Med tanke på deltakelsens betydning for utfall (kapittel 2.2.1), og som en vesentlig faktor for å skape oppslutning, er 3,5 % lite. Dette betyr at det finnes mange andre forklaringsmuligheter for deltakelse i 2010. Det må imidlertid tas høyde for at endringen i 2009 hadde et vesentlig større omfang, og omhandlet strukturelle endringer (kapittel 3.1.2) Analysens første hypotese var at ”*høy deltakelse i tidligere endringsprosesser vil føre til høy deltakelse i senere endringsprosesser.*” Regresjonsanalysen støtter kun til dels hypotesen ved at det er en klar positiv sammenheng mellom deltakelse i 2009 og deltakelse i 2010, men må allikevel betraktes som en ufullstendig forklaring når R^2 er så lav. Deltakelse på ett tidspunkt (2009) er kun en liten del av forklaringen på deltakelse i 2010. Signifikansverdien på under 0.05 viser at man med 95 prosents sikkerhet kan si at forklart varians er forbedret etter innføring av den uavhengige variabelen, men modellens beskjedne forklaringskraft tatt i betraktning, viser som sagt at sammenhengen er liten. F-verdien er over 2, og viser at deltakelse i 2009 har betydning for deltakelse i 2010.

Tabell 16. Lineær regresjon (ols). Avhengig variabel: Erfaring med prosess.

$R^2 = .005$ $F = 1,3$ $N = 113$

Variabel	Standardisert Beta	Signifikans
Deltakelse 2009	.150	.117
Deltakelse 2010	-.031	.640

* = Sig 0.05 ** = Sig 0.01 $F > 2$

Ingen av variablene viser signifikante sammenhenger mellom deltakelse i 2009/2010 og ”erfaring med prosess”. R^2 viser en forklaringsprosent på kun 0,5% og F-verdien er også under 2. Deltakelse i de to endringene har dermed ingen sammenheng med ”erfaring med prosess”. Årsaken til at det ikke eksisterer noen sammenheng kan være at "erfaring med prosess" ligge noe tilbake i tid. Erfaringer med prosess eller fremgangsmåte, spesielt med endringen i 2010, har derfor ingen sammenhenger. Som forrige ligning viste, var forklaringssevn til deltakelse i 2009 minimal på deltakelse i 2010. Denne ligningen er tildels med og bekrefter at deltakelse isolert sett har liten forklaringskraft på senere deltakelse. Selv om tabell 8 viste en relativ klar signifikans mellom deltakelse i 2009 og 2010, slik at en muligens også skulle forvente å finne sammenhenger her, så viser regresjonen av deltakelse i 2009 og i 2010 ingen signifikante sammenhenger på erfaring med prosess. Når det viser seg at det ikke finnes noen sameksistens, forsterker dette inntrykket av andre årsakssammenhenger mellom tidligere og senere deltakelse.

Tabell 17. Lineær regresjon (ols). Avhengig variabel: Erfaring med utfall.

$R^2 = .081$ $F = 5$ $N = 110$

Variabel	Standardisert Beta	Signifikans
Deltakelse 2009	.252	.013**
Deltakelse 2010	.156	.118

* = Sig 0.05 ** = Sig 0.01 $F > 2$

Deltakelsen i 2009 er den variabelen som har signifikant sammenheng med ”erfaring utfall” – i dette tilfellet på under 1 prosentnivå. Høy deltakelse i 2009 har altså ført til økt positiv erfaring med utfall, noe som igjen er i samsvar med beskrevet teori. Det virker naturlig at høy deltakelse også fører til større positivitet med resultatet av endringen. Som med ”erfaring med prosess” har deltakelse i 2010 ingen signifikant effekt på ”erfaring med utfall”. Årsaken til at det ikke eksisterer noen sammenheng mellom deltakelse i 2010 og ”erfaring med utfall” er trolig igjen at endringen i 2010 var en mindre omfattende endring og berørte ansatte på en mindre måte. Høy deltakelse i 2010 har ingen signifikant (verken positiv eller negativ) sammenheng med ”erfaring med utfall”. Det kan med andre ord se ut som om storskalaendringer har signifikans, mens endringer av tilsynelatende mindre betydning, ikke har det. Et annet vesentlig funn i sammenligningen av ligning 9 og 10 er at ”erfaring med utfall” er den variabelen som faktisk har effekt. Den standardiserte betaverdien på .252 er relativt sterk, og indikerer at høy deltakelse i 2009 har hatt positiv effekt på positiv erfaring med utfall. Dette funnet kan sies å være i samsvar med teoridelen som antok at forskjellige deltakelsesdimensjoner ville føre til økt positivitet og oppslutning. Endringen i 2009 var som tidligere nevnt virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF, en endring som med stor sannsynlighet medførte store omveltninger for mange ansatte.

R^2 viser en bedring på 8 % i predikasjonsverdi på den avhengige variabelen. Igjen indikerer dette at forklaringskraften er relativt begrenset, og at deltakelse har en begrenset forklaringskraft. Alle konkrete deltakelsesformer som er benyttet ved de forskjellige endringene er ikke undersøkt, slik at det ikke er mulig å konkludere med at deltakelse i endringsprosessene har vært utilstrekkelige. Det kan selvsagt spekuleres i at ansatte har sett verdien av deltakelse som begrenset, og at noe av forklaringen til effekten av erfaring med

utfall i 2009 er mangler i deltakelsesformer. F-verdien viser imidlertid en verdi godt over 2, og tilhørende signifikansverdi er på under 0,1 prosent. Dette betyr at man med 99 prosents sikkerhet kan si at forklart varians er forbedret etter innføring av de uavhengige variablene. Det er verdt å merke seg at deltakelse i 2010 er signifikant på under 12 % nivå, noe som var samme resultat for deltakelse i 2009 på "erfaring med prosess". Dette indikerer igjen at utfall av tidligere endringer har større sammenheng enn prosess.

Tabell 18. Lineær regresjon (ols). Avhengig variabel: Reell deltakelse 2011
 $R^2 = .107$ $F = 3,8$ $N = 125$

Variabel	Standardisert Beta	Signifikans
		.007*
Deltakelse 2009	.301	.005**
Deltakelse 2010	.082	.417
Erfaring prosess	.076	.447
Erfaring utfall	.094	.371

* = Sig 0.05 ** = Sig 0.01 $F > 2$

Deltakelsen i 2009 er igjen den variabelen som har hatt størst effekt. Nok en gang blir det bekreftet at endringen i 2009 var den endringen med størst betydning. Antakelsen som ble gjort i forrige ligning om at endringene i 2009 og i 2011 har hatt større betydning enn endringen i 2010 blir dermed i enda større grad bekreftet. Dette indikerer i tillegg likhetstrekk mellom endringene i 2009 og 2011. Høy deltakelse i 2009 har altså positiv sammenheng med reell deltakelse i 2011. En interessant observasjon er igjen mangelen på sammenhengen mellom "deltakelse 2010" og "reell deltakelse" i 2011. Den standardiserte betaverdien over deltakelse 2009 indikerer at grad av involvering, en viss tro på deltakelsens fordeler og deltakelse med oppfattet medvirkning (Black et al., Yemm et al., Jacobsen). Høyt aktivitetsnivå og grad av involvering 2009 medfører en videreføring av tidligere aktivitetsnivå.

Spørreundersøkelsen skilte ikke mellom formell og reell deltakelse i endringene i 2009 og 2010. Den opprinnelig faktoranalysen av deltakelse i 2009 skilte også ut ”*deltok du i en styringsgruppe 2010*” som en egen faktor. Det virker mulig at denne faktoren ville blitt med i en faktor ”formell deltakelse 2009” om alle benyttede deltakelsesspørsmål i endringen 2011 også hadde blitt benyttet på denne tidligere endringen. Den positive sammenhengen mellom deltakelse 2009 og reell deltakelse 2011 indikerer derfor at jo større reell deltakelse i 2009, desto større ble den reelle deltakelsen i 2011. Deltakelse på et tidligere tidspunkt innebærer at stor aktivitet og innflytelse i 2009 har hatt sterk positiv effekt på senere aktivitetsnivå (2011). Deltakelse og grad av aktivitetsnivå kan sees som en prosess hvor erfaring med deltakelse læres. Beck et al. konkluderer i sin artikkel med at ”*managers and other organization members are able to learn from experience. This learning leads to changes that stabilize organizational features*” (Beck et al 2008:418). Høy deltakelse i 2009 og positiv sammenheng med reell deltakelse i 2011 er slik sett ikke nødvendigvis synonymt med større oppslutning. Hypotese 1 antok at høy deltakelse i tidligere endringsprosesser også ville føre til høy deltakelse i senere endringsprosesser. Reell deltakelse i 2009 styrker denne hypotesen noe, men har også liten forklaringskraft. Tabell 8 viste en signifikant sammenheng mellom deltakelse i 2009 og 2010, og tatt i betraktning av disse funn kan hypotesen sies å være noe styrket. Grunnen til at det likevel settes spørsmålsteget ved deltakelsens effekt, er modellens forholdsvis lave forklaringskraft, og tidligere antakelser. Det er ikke funnet sterke empiriske bevis i denne sammenhengen for at tidligere deltakelse isolert sett fører til høy deltakelse også senere.

R^2 viser en forbedring på 11 % i predikasjonsverdi på den avhengige variabelen. F-verdien viser en verdi på 3 og tilhørende signifikansverdi er på under 0,01 prosent, noe som igjen betyr at forklart varians med 99 % sikkerhet er forbedret. En forbedret forklaringsevne på 11% er naturlig nok ikke nok til å konkludere med at tidligere deltakelse alltid har positiv sammenheng med senere deltakelse (som ligning 8 viste så har den jo det), men indikasjonen er uansett sterk nok til å si at effekten mellom tidligere deltakelse og fremtidige isolert sett er relativt små. Hypotese 4 som antok at ”*positiv eller negativ erfaring med prosess og utfall avgjør deltakelse i senere endringsprosesser*” kan derfor forkastes for ”erfaring med prosess” siden denne ikke har sammenheng med reell deltakelse 2011. Det er kun deltakelse i 2009 som viser sammenheng med reell deltakelse.

Tabell 19. Lineær regresjon (ols): Avhengig variabel: Formell deltakelse 2011. $R^2 = 202$ $F = 7$ $N = 125$

Variabel	Beta	Signifikans
Deltakelse 2009	.399	.002*
Deltakelse 2010	.049	.641
Erfaring prosess	.126	.139
Erfaring utfall	.222	.008*

* = Sig 0.05 ** = Sig 0.01 $F > 2$

Deltakelse i 2009 og erfaring med utfall har sterk signifikans med formell deltakelse 2011. Betaværdien er også sterk og indikerer at høy deltakelsen har hatt stor effekt på den formelle deltakelsen i 2011. Formell deltakelse, som tidligere er forklart med tilstedeværelse på beslutningsarenaer øker, og kan forklares på samme måte som i ligningen av reell deltakelse. Det at den standardiserte betaværdien viser sterkere effekt enn ved reell deltakelse, kan forklares ved at ansatte som tidligere har deltatt formelt, med stor sannsynlighet også gjør det igjen. Dette er ansatte som i kraft av sin stilling eller verv trolig har deltatt formelt tidligere, noe som gjør det naturlig å gjenta en slik deltakelse. Arbeidsmiljølovens § 16 som ble omtalt i kapittel 3.1.2, bekrefter at denne typen deltakelse også fortsetter ved lov. Den signifikante variabelen "erfaring med utfall" indikerer i tillegg dette funn. Ansatte som har positiv erfaring med utfall, deltar i større grad formelt. Det er naturlig at ansatte med positiv erfaring med utfall vil oppleve at endringene har ført til forbedringer, at endringene ikke har vært unødvendige, og derfor øker generell tilfredshet.

Deltakelse 2009 har en signifikansverdi på 0.002 på formell deltakelse 2011, noe som enda en gang forsterker betydningen av sammenhengen og likheten mellom endringene i 2009 og i 2011. "Erfaring med utfall" har også en signifikans på under 1 % nivå, og betaværdien på .222 indikerer en forholdsvis sterk sammenheng med formell deltakelse. Høy positiv erfaring med utfall øker med andre ord formell deltakelse. Som nevnt i teoridelen i kapittelet om

endringserfaring, ble det antatt at erfaringer med prosess og erfaringer med utfall ville ha effekt på deltakelse. Hypotese 4 var som følger: "*positiv eller negativ erfaring med prosess og utfall avgjør deltakelse i senere endringsprosesser*". Hypotesen bekreftes i dette tilfellet ved at positiv erfaring med utfall har positiv effekt på formell deltakelse, og motsatt at negative erfaringer har en negativ effekt på senere formell deltakelse. R^2 viser en forbedring på 20% i predikasjonsverdi av de uavhengige variablene på den avhengige variabelen "formell deltakelse". F-verdien viser i tillegg en verdi på 7, og tilhørende signifikansverdi er på 0,000 prosent, noe som igjen betyr at forklart varians med 100 % sikkerhet er forbedret. En forbedret predikasjonsverdi på 20 % kan allikevel sies å ha en noe begrenset forklaringskraft for formell deltakelse. Deltakelse i 2009 og erfaring med utfall forklarer i det minste deler av formell deltakelse i 2011.

Tabell 20. Lineær regresjon (ols). Avhengig variabel: Endringstretthet og endringskynisme. $R^2 = .482$. $F = 8,4$ $N = 112$

Variabel	Standardisert Beta	Signifikans
Deltakelse 2009	.187	.116
Deltakelse 2010	.036	.164
Erfaring prosess	-.421	.000**
Erfaring utfall	-.503	.000**
Reell deltakelse	.070	.570
Formell deltakelse	.087	.310
Ansiennitet	.064	.335
Alder	-.220	.107
Stilling	-.083	.419

* = Sig 0.05** = Sig 0.01 $F > 2$

Tabellen viser to signifikante variabler som begge har negativt fortegn: ”erfaring med prosess” (-.421) og ”erfaring med utfall”(-.503) på den avhengige variabelen endringstretthet og endringskynisme. ”Erfaring med prosess” har en negativ sammenheng med tretthet og kynisme, noe som viser at negative erfaringer med prosess, øker graden av tretthet og kynisme. "Erfaring med utfall" har en enda sterkere sammenheng, og viser på samme måte at negative erfaringer med utfall fører til økt endringstretthet/endringskynisme. Hypotese 5 antok at "*Positive erfaringer med tidligere endring fører til økt affektiv forpliktelse i senere endringsprosesser, og dermed lavere tretthet og kynisme*". Den sterke sammenhengen mellom

erfaringer bekrefter at negative erfaringer fører til økt tretthet og kynisme, og hypotesen er dermed delvis bekreftet.

Det er relativt overraskende å se at deltakelse i 2009 og reell og formell deltakelse i 2011, ikke er signifikante på under 5 % nivå for dannelse av endringstretthet og endringskynisme. Mulige årsaker vil bli diskutert i drøftingsdelen, men nevnes spesielt her for understreke erfaringers betydning. Deltakelse i 2009 er signifikant på 12 % nivå, og kan til en viss grad støtte opp om at høy deltakelse i 2009 har hatt en sammenheng med tretthet/kynisme. Siden signifikansverdien er over 5 % nivå, bør det uansett ikke legges for stor vekt på denne sammenhengen.

Negativ erfaring med utfall har som betaverdien viser, den sterkeste sammenhengen med utvikling av endringstretthet og kynisme (-.503). Oppfattet resultat av tidligere endringer har altså størst betydning for dannelse av endringstretthet og endringskynisme. Tidligere beskrevet teori om endringstretthet antok at endringstrette ansatte ville befinne seg i den passive/destruktive dimensjonen (figur 1). Ved å se på styrkeforskjellene mellom erfaring prosess og erfaring utfall og variabelenes forskjellige effekt på endringstretthet/ endringskynisme, så indikerer denne forskjellen at selv om også fremgangsmåten (deltakelse) tidligere endringsprosesser har blitt gjennomført på, så er det oppfatninger av resultatet som har størst betydning. Deltakelse er som vist i tidligere ligninger ikke uvesentlig eller synkende mellom de de forskjellige endringene (foruten endringen i 2010). Dette kan bety at deltakelsen relativt sett ikke synker proporsjonalt med negative erfaringer med utfall. Skulle denne observasjonen vise seg å stemme så kan dette også være en indikasjon på det som i teoridelen ble karakterisert som skjulte former for endringstretthet. Det må bemerkes at dette er en subjektiv tolkning av nevnte funn. Disse vil derfor bli nærmere kommentert i drøftingsdelen av analysen.

Modellen forklarer hele 48 % av forklart varians, noe som må kunne karakteriseres som svært tilfredsstillende selv om det naturlig nok også finnes flere dimensjoner som er med på å forklare dette funnet. F-verdien er på over 8, med en tilhørende signifikansverdi på .000, og bekrefter med 100% sikkerhet at forklart varians er forbedret. Som vist er det altså erfaringer med prosess og erfaringer med utfall som har betydning for dannelse av endringstretthet og endringskynisme, og ikke deltakelse. Med tanke på tidligere gjennomgått teori som i stor grad poengterte deltakelsens betydning, er dette funnet relativt oppsiktsvekkende.

Kontrollvariablene ansiennitet, alder og stilling viser ingen sammenheng, kontrollert for tretthet og kynisme. Hypotese 3 antok at ”*Stor ansiennitet, alder og lederansvar påvirker affektiv forpliktelse positivt, og reduserer endringstretthet og endringskynisme*”. Analysen viser ingen signifikante sammenhenger mellom kontrollvariablene og tretthet/kynisme. Spesielt overraskende er det kanskje at ansiennitet og alder ikke har noen sammenheng, og også mangler på disse sammenhengene vil bli drøftet siden.

Tabell 21. Lineær regresjon (ols) Avhengig variabel: Affektiv forpliktelse.
 $R^2 = .213$ $F = 3$ $N = 125$

Variabel	Standardisert Beta	Signifikans
Deltakelse 2009	-.029	.814
Deltakelse 2010	-.020	.858
Erfaring prosess	.219	.064 (*)
Erfaring utfall	.363	.004**
Reell deltakelse	-.129	.358
Formell deltakelse	-.046	.769
Ansiennitet	-.189	.186
Alder	.285	.048*
Stilling	.142	.352

* = Sig 0.05 ** = Sig 0.01 $F > 2$

Tabellen viser sterk signifikans på ”erfaring med utfall” og er også signifikant med ”alder” for utvikling av affektiv forpliktelse. ”Erfaring med prosess” er i utgangspunktet ikke signifikant, men blir i dette tilfellet allikevel betraktet som det i den videre analysen. ”Negativ erfaring

med utfall" fører til redusert affektiv forpliktelse, mens positiv erfaring med erfaringer fører til økt affektiv forpliktelse. Hypotese 5 som antok at "*Positive erfaringer med tidligere endring fører til økt affektiv forpliktelse i senere endringsprosesser, og dermed lavere trettehet og kynisme*" bekreftes også ved denne ligningen.

Erfaring med utfall av tidligere endringer er den variabelen med sterkest effekt på affektiv forpliktelse (.363). Dette indikerer at utfallet av endringene har hatt størst betydning, i likhet med funnene som ble gjort ved endringstrettehet/kynisme, av de uavhengige variablene. Jo høyere positive erfaringer med utfall ansatte har, desto større affektiv forpliktelse. På samme måte viser regresjonen at jo mer positiv erfaring man har med prosess, desto større affektivt forpliktet er man. Som regresjonsanalysen av endringstrettehet og endringskynisme viste er det også ved dannelse av affektiv forpliktelse erfaringsvariablene som har størst sammenheng. Variabelen "erfaring med prosess" måler som tidligere nevnt tidligere oppfattede erfaringer med fremgangsmåte, mens "erfaring med utfall" måler oppfattede konkrete resultat. Det er altså resultatet av tidligere endringer, og ikke fremgangsmåten som har størst betydning for dannelse av affektiv forpliktelse. Coatssee's hovedargument for forpliktelse og motstand er at disse beveger seg langs et kontinuum. Dette innebærer at det er mulig å være involvert i en endringsprosess uten stor grad av forpliktelse. Når en ser resultatene av regresjonen av affektiv forpliktelse, og at det i utgangspunktet kun er utfall og alder som er signifikante, kan dette indikere samsvar med en slik teori.

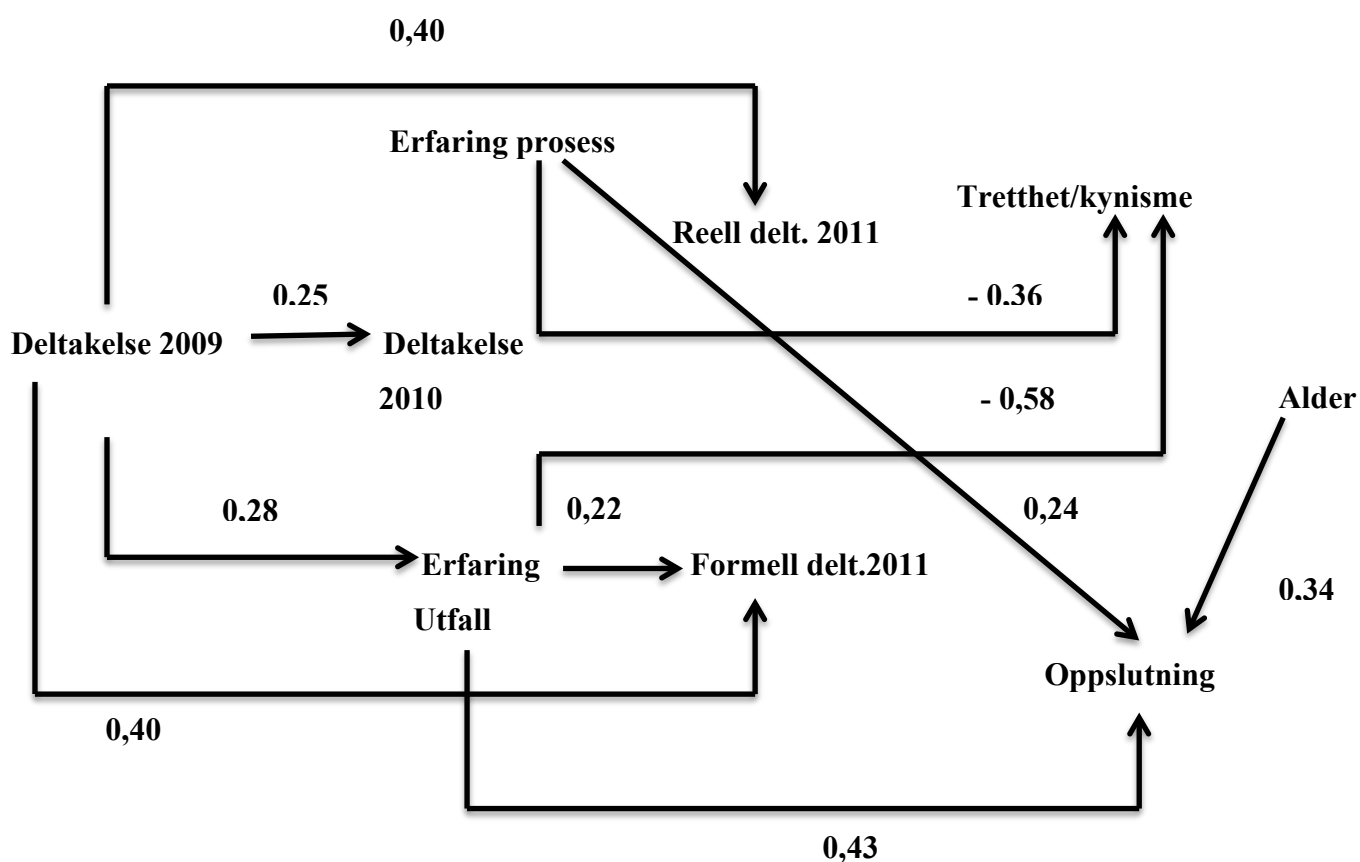
Kontrollvariabelen "alder" viser altså også signifikant sammenheng med dannelse av affektiv forpliktelse. Hypotese tre som antok at "*Stor ansiennitet, alder og lederansvar påvirker affektiv forpliktelse positivt*" kan derfor delvis bekreftes ved at alder har positiv effekt. Det finnes derimot ingen indikasjoner på at ansiennitet og stilling har noen sammenheng med affektiv forpliktelse.

Analysen bekrefter som nevnt hypotese 5 ved at positive erfaringer fører til økt oppslutning, og delvis hypotese 3. Verken deltakelse i 2009 eller i 2010 viser noen effekt på affektiv forpliktelse noe som igjen betyr at hypotese 2 "*Jo høyere deltakelse desto større affektiv forpliktelse*" kan forkastes. Denne analysen finner med andre ord ingen empiriske bevis for at deltakelse fører til affektiv forpliktelse, men derimot at det er tidligere erfaringer som har hatt betydning for dannelse av affektiv forpliktelse. Modellen forklarer 21 % av forklart varians og F-verdien er på 3. Forklart varians er beskjeden sammenlignet med ligningen om

tretthet/kynisme og indikerer derfor i større grad flere andre mulige årsaker til dannelse av affektiv forpliktelse. Overraskende er det ingen signifikante sammenhenger mellom deltakelse og affektiv forpliktelse verken i 2009, 2010 eller i 2011, og desto større sammenheng mellom erfaringer og affektiv forpliktelse. Mulige årsaker til funnene vil bli diskutert i drøftingsdelen.

5. Den empiriske modellen. Resultater av regresjonsanalyser

Figur 4.



Teoridelen i denne analysen var grunnsteinen for analysens hovedantakelse om at deltakelse i tidligere endringsprosesser skaper negative eller positive erfaringer. De subjektive erfaringene hver enkelt ansatt sitter igjen med vil ha betydning for hvordan senere endringsprosesser forløper. Sagt annerledes så antas det at deltakelse isolert sett ikke er en tilstrekkelig faktor for å skape forpliktelse og oppslutning om endringsprosesser fordi erfaringer med prosess og utfall vil farge disse senere endringsprosessene. De funn som ble gjort i denne analysen bekrefter i stor grad analysens teoretiske modell. Erfaring med utfall viste seg å være den variabelen som hadde størst effekt på dannelse av både oppslutning (.043) og tretthet/kynisme (-.058). Deltakelse i endringsprosesser kan være en vesentlig faktor for en vellykket endring,

men må i denne forbindelse sees i sammenheng med erfaringer for å utgjøre en fullgod forklaring på ansattes atferd. Undersøkelsen av analysens forskningsobjekt viste at tidligere erfaringer med utfall og prosess var av større betydning enn deltakelse. Den mindre omfangsrike endringen i 2010 viste seg å ikke ha signifikante sammenhenger i det hele tatt. Kapittel 6 vil drøfte mulige årsaker til de funn som er gjort i analysen og bygges opp som resten av analysen. Affektiv forpliktelse og derav oppslutning blir derfor første kapittel i drøftingsdelen.

6.1 Drøfting

Hensikten med analysen var å teste empirisk erfaringers betydning med utfall av endringsprosesser, og forskjellige former for deltakelse ble ansett som den vesentlige uavhengige faktoren for både utfall av endringsprosesser og senere deltakelse. Analysen undersøker en offentlig organisasjon som de senere år har vært gjennom flere endringer. Tre endringer i tidsrommet 2009-2011 var utgangspunktet for undersøkelsen. Svarprosenten var som tidligere nevnt på 60%, noe som må sies å være tilfredsstillende. Forskningsobjektet er ikke tilfeldig valgt, men valgt ut i fra relevans for analysens fokus. På grunn av dette, er det ikke mulig å generalisere funnene i analysen til andre endringsprosesser og andre organisasjoner. Endringene rehabiliteringsklinikken har vært igjennom i løpet av den analyserte treårsperioden, kan på mange måter sies å være unik, selv om det selvsagt også er mulig å finne lignende endringshendelser også i andre organisasjoner. De tre analyserte endringene hadde i utgangspunktet karakter av to revolusjonære endringer (2009 og 2011), og en ”mindre omfattende” endring (2010). Drøftingen av analysens funn starter med mulige årsaker til hvorfor erfaringer har så stor betydning. Neste kapittel vil se på mulige årsaker til hvorfor deltakelse ikke har større effekt. Avslutningsvis vil det kommenteres hvilke konsekvenser dette vil kunne ha for fremtidige undersøkelser.

6.1.1 Hvorfor erfaringer er mest betydningsfulle i endringsprosesser

Analysens antakelse om at tidligere erfaringer påvirker senere oppslutning, er ikke et nytt funn innen organisasjonsforskning. Forskjellen ligger mer i denne analysens funn av betydningen til tidligere erfaringer. Devos et al. (2002) nevnte, riktignok i tillegg til flere andre forutsetninger for forpliktelse, ”tidligere endringer” som en faktor for å oppnå forpliktelse: *”if organizational changes have failed in the past, employees will be reluctant towards new change initiatives”* (Devos et al. 2002, s.13). En frekvensfordeling av spørsmålet

”tidligere endringsprosesser ved klinikken førte til vesentlige forbedringer for min arbeidssituasjon”, viser at hele 88% av respondentene befinner seg i svarkategoriene fra ”verken enig eller uenig” til ”helt uenig”. Dette kan være en indikasjon på at majoriteten av respondentene ikke har vært tilfredse med utfallet av tidligere endringer. Frekvensanalyse av spørsmålet *”jeg er fornøyd med måten min organisasjon har involvert ansatte på i tidligere endringsprosesser”,* viser at 70% av respondentene befinner seg i svarkategorien ”verken eller” til ”helt uenig”. På samme måte kan også dette være en indikasjon på misnøye med tidligere prosesser. Regresjonsanalysen av alle uavhengige variabler og den avhengige variabelen endringstretthet/endringskynisme viser da også at det er tidligere erfaringer som har signifikante sammenhenger med den avhengige variabelen. Det som i denne sammenheng dog også bør bemerkes, er at frekvensanalysene fra de tre undersøkte endringene ikke viser en dalende kurve, men at det faktisk er en økning fra 2009 til 2011. Deltakelse i 2011 kan derfor tenkes å være et rasjonelt valg hos ansatte for å oppnå individuelle fordeler, eller for å unngå ubehageligheter. I tillegg kan sterk profesjonstilknytning gjøre at ansatte er opptatt av andre forhold enn selve sammenslåingen - som for eksempel arbeidsoppgaver?

Reichers et al. (1977) fant at organisasjoners endringshistorie var korrelert med ansattes videre motivasjon til å støtte opp om endringer. De fant i tillegg at kynisme kunne være utfallet av en endringsprosess, og så kynisme som en mulig selvoppfyllende profeti hvis kynikere nektet å støtte opp om endringer. Denne manglende støtten har potensiale til å hindre vellykkede endringer i fremtiden, noe som igjen vil kunne forsterke kynisme hos flere ansatte (Reichers & Austin 1997 s. 47). Denne analysens funn viser at tidligere erfaringer med prosess og utfall er av vesentlig større betydning for dannelse av forpliktelse og tretthet/kynisme, enn deltakelse. Begge disse funnene kan sies å støtte opp om denne analysens funn og være med på å forklare hvorfor erfaringer har fått en så sentral plass. Regresjonsanalysen (tabell 20) viser sterke negative sammenhenger mellom "erfaring med prosess" og endringstretthet/endringskynisme (-.421). Mulig årsak kan tenkes å være fremgangsmåten tidligere endringer er blitt gjennomført på. Målte erfaringer står for en samlet oppfatning av tidligere prosesser, og det viser seg at negativ erfaring med prosess er positivt korrelert med dannelse av tretthet og kynisme i den undersøkte organisasjonen. Med tanke på endringshistorikken til Rehabiliteringsklinikken, virker det rimelig at ansatte har gjort seg opp meninger om tidligere endringsprosesser, og at fremtidig atferd blir påvirket av fortiden.

Van Dam skiller i sin undersøkelse mellom tre strukturelle elementer med betydning for endringsutfall. Den første kaller hun attraksjon – som inneholder variablene ”jobbverdi” (forskjeller mellom belønninger og kostnader), tilfredsstillelse og affektiv forpliktelse. Element to, ”avhengighet”, innbefatter oppfattede alternativer til endringen, og den siste er ”forventet utfall”. Van Dam antar at alle de tre nevnte elementene påvirker endringsholdninger hos ansatte. Van Dam finner at ”... *employees who perceived a more favourable job rewards-costs ratio reported greater satisfaction and affective commitment ...*” (Van Dam 2005 s.265). Van Dams funn kan sammenlignes med funnene gjort i denne analysen, ved at forventninger preges av erfaringer. Om en ansatt har opplevd (eller i det minste har oppfattet det slik) at kostnadssiden har vært større enn belønningene, påvirker dette trolig senere endringsprosesser i positiv eller negativ retning. Alternativer til endringen vil kunne påvirke om ansatte forblir forpliktet til endringen. Forventninger om utfall viser sterke sammenhenger med både negative og positive forventninger (Van Dam 2005 s 264).

Forventninger om utfall og tidligere erfaringer, er på mange måter to tett relaterte dimensjoner. Det virker derfor rimelig å anta at det man har opplevd ved tidligere endringer, langt på vei også er med på å styre forventninger. Van Dams funn kan dermed også være en god indikasjon på hvorfor funnene i denne analysen viser så sterke sammenhenger mellom ”tidligere erfaringer”, og forpliktelse eller tretthet og kynisme. Regresjonsanalysen viser forskjeller i styrkeforhold mellom negative erfaringer med utfall og prosess ved begge de avhengige variablene "affektiv forpliktelse" og "tretthet/kynisme" (tabell 20 og 21). Begge analysene viser størst effekt på utfallsvariabelen. Mulig årsak til at utfall har størst effekt, er at resultatet av tidligere endringer ikke har vært som ønsket, og at dette er det ansatte i størst grad husker fra tidligere endringer. Endringene i 2009 og 2011 førte som tidligere nevnt til store strukturelle endringer og påvirket derfor ansatte i stor grad. Det er derfor mulig å tenke seg at flere av respondentene i denne undersøkelsen både hadde forhåpninger til og forventninger om et annerledes utfall. ”Oppfattede alternativer” til tidligere utfall er ikke spesifikt undersøkt i denne analysen, men tatt i betraktning at det ved høy deltakelse i endringsprosesser også vil være et mangfold av forskjellige meninger, virker det også rimelig at misnøye på grunn av en annen ønsket løsning, vil ha hatt betydning for enkelte.

Giæver (2009) så pågående endringsprosesser som en naturlig del av tidligere endringer. Selv om tidligere endringer formelt er avsluttet, vil disse fortsette å påvirke senere endringer fordi de mentalt ikke er avsluttet hos enkeltindivider. Hun kritiserer fasemodeller på grunn av deres

optimistiske karakter med forventet positivt utfall. For å ta de to endringene som faktisk gir effekt i denne analysen, så gjelder begge disse endringene store omveltninger, og analysen indikerer også dette. Virksomhetsoverdragelsen i 2009 førte naturlig nok til store omveltninger for SSR. Dette sto i ”Praksisnytt”, et nyhetsbrev utgitt av Sørlandet sykehus i 2009: ” Det er en bevisst målsetting i SSR om å stå for en tilnærming som skiller seg fra akuttmedisinen” og ... ”Det er derfor på mange måter to ulike filosofier som skal smeltes sammen gjennom det vedtaket som er fattet i Helse Sør-Øst.” (Nyhetsbrev nr. 1/2009 "Praksisnytt). Allerede i 2009 var det bestemt at avdelingen skulle inn under medisinsk klinikk i 2011:

”De regionale funksjonene som skal inkluderes i rehabiliteringsforetaket er i dag spredt på flere lokasjoner. Styrevedtaket i Helse Sør-Øst forutsetter ikke at alle må samles samme sted fysisk, men faglige avhengigheter må ivaretas. Avgjørende for hvor mange lokasjoner rehabiliteringsforetaket skal ha, vil i tillegg til faglige avhengigheter, være det samlede volum av de regionale funksjoner, og eventuelle flerområdefunksjoner, som inkluderes. Når dette volumet er avklart, må antall lokasjoner vurderes ut fra behovet for å skape sterke fag- og forskningsmiljøer og kostnadseffektiv drift innenfor rehabiliteringsforetaket.”

Debatten som har pågått siden Helse Sør-Øst tok beslutningen, kan tenkes å stadig ha blitt intensivert. Ansatte som blir berørt av omstruktureringen, og som i utgangspunktet har vært motstandere av den (av potensielt flere mulige årsaker), vil kunne tenkes å utvikle økende negativitet jo lengre prosessen pågår. Argumentasjon for fortsatt eksistens av avdelingen som "uavhengig" klinikk, uten å få gehør, vil kunne føre til økt negativ erfaring. Sett fra en slik synsvinkel, vil en pågående endringsprosess være en naturlig del av tidligere endringer og prosesser, og dermed også styrke viktigheten av erfaringer.

Madsen et al. ser på faktorer som kan motivere ansatte og på den måten gjøre dem "klare" for nye endringer. De definerer "klar" for endring som "a state of mind about the need" (Backer 1995 i Madsen et al. 2005 s. 216). Forskjellen fra denne studien og mange andre som har skrevet om forpliktelse, er fokus på hendelsene før endringens start. De finner sammenhenger mellom mindre organisasjonell forpliktelse, og ansattes motvilje til senere endring. Selv om erfaringer ikke er spesifikt nevnt i undersøkelsen, er fokus på historiens betydning i endringsprosesser vesentlig. Faktorer som ansattes sosiale arbeidsforhold, deres forhold til medarbeidere og ledelse, er positivt korrelert med vilje til fremtidig endring

(Madsen et al. 2005 s. 228). Om nevnte forhold ikke er tilstede i stor nok grad ved Rehabiliteringsklinikken, vil det kunne være med på å forklare erfaringers betydning i forhold til deltakelse.

Kapittel 2.2.2 omtalte en artikkel skrevet av Beck et al. som stiller spørsmål ved om endringserfaring i alle tilfeller vil føre til økt endringskompetanse? Det ble vist til tidligere forskning for å vise argumenter for at erfaringer skal ha en positiv effekt på fremtidige endringer (Beck et al. s. 414-415). Årsaken til at tidligere erfaringer skal kunne ha positiv effekt, er å finne i atferdsaspekter ved organisasjonell læring. I dette ligger antakelsen om at organisasjonell læring er styrt av formelle og uformelle rutiner, som igjen fører til økt rasjonalitet og endringskapasitet. Dette vil igjen føre til at ansatte ikke har behov for å ta komplekse og tidskonsumerende avgjørelser, men isteden ta erfaringsbaserte avgjørelser (Beck et al. 2008). Amburgey et al. (1994) argumenterer for at organisasjoner ikke bare utvikler rutiner som kontrollerer organisasjoners handlinger, men også at de utvikler rutiner som styrer endringsprosesser. De anerkjenner historiens betydning for endring, men mer i betydningen at organisasjoner endres fordi de har endret seg før, og at ansatte av den årsak blir flinkere til å håndtere endring. Ved stor endringshyppighet lærer ansatte hvordan de skal håndtere endring – endringer i strategi vil bli fulgt av endringer i struktur (Amburgey et al. 1994 s.627-628). Beck et al. kontrasterer denne tankegangen og sier at *”we argue that proponents of repetitive momentum neglect the fact that organizational change is aimed at improving organizational structures and processes”* (Beck et al. 2008. s.416). Amburgey et al., og mange andres oppfatning av endring, ser bort fra det rent menneskelige aspekt ved endring. For igjen å sitere Beck et al., så skriver de at

”Behavioral concept implies that change happens if experience makes organizational members perceive current procedures as leading to unfavorable performance, it follows that a newly implemented procedure remains unchanged as long as it is perceived as a satisfactory solution. This assumption is hardly compatible with the general competency trap concept, according to which change occurs simply because organizations are capable of executing it” (Beck et al. 2008 s. 416).

For å trekke denne tankegangen ett steg videre, virker det mulig at negative erfaringer med endring vil være vesentlige for senere endringsprosesser, og utfallet av disse. En organisasjon kan selvsagt til en viss grad implementere nye endringer (eller i det minste forsøke), uten at

ansatte er enige i endringen. Blir motstanden derimot for stor, vil det bety at gjennomføringen av nye regler og rutiner vil bli bevisst motarbeidet, noe som igjen trolig vil kunne medføre at det opprinnelige endringsinitiativet ikke ender opp som ønsket. Funnene i denne analysen, som viser erfaringers betydning versus deltakelse, vil kunne ha potensiale til å forsterke ansattes atferd i både positiv og negativ retning ved implementering av endringsinitiativet. Kapittel 3.1.2 refererte til konsekvensanalysen som ble utført i desember 2010 hvor det ble nevnt en frykt for fragmentering, nedbemanning og dårligere arbeidsmiljø. Slike tanker hos ansatte vil kunne føre til motvilje mot å implementere endringer bestemt av ledelsen, eller i det minste resultere i at ansatte ikke aktivt støtter endringsforslag. Ved å se på frekvensfordelingen for *"denne endringen er en god strategi for organisasjonen"*, ser en også at hele 90% er i kategorien "verken enig eller uenig" til "helt uenig". Dette kan i tillegg til analysens funn av erfaringers betydning, støtte opp om antakelser om at ansatte deltar i prosessen, uten å egentlig støtte den.

Argyris og Schön skriver at det er vanlig å tenke på organisasjonsmedlemmer som en del av et kollektiv hvor individer bidrar til felles tankegang, hukommelse og læring. For å kunne sidestille organisasjonell læring med individuell, må det eksistere to ting: en distansering slik at organisasjonell enhet eller subenhet kan ses som en monolittisk enhet, og at denne enheten må behandles på en upersonlig måte (Argyris & Schön 1996). Et slikt syn distanserer seg fra underliggende individuelle og mellommenneskelige aspekter ved organisasjonell atferd. Det er i dette paradokset Argyris et al. mener det eksisterer et potensiale for det som er blitt kalt organisasjonslæring. Ved å ta høyde for organisasjonell læring som en del av organisasjonens omgivelser hvor det eksisterer rom for individuelle meninger og handlinger, kan organisasjoner oppfattes som en "uavhengig" størrelse bestående av organisasjonelle verdier og normer som styrer individers atferd. Et slikt syn muliggjør kollektiv læring, og videre et mer samlet syn på rett atferd. Samtidig bør det nevnes at de samme omgivelsene også kan resultere i "negativ læring" ved at atferd i endringsprosesser også kan bli styrt av læring som stiller spørsmålsteget ved endringers nødvendighet. Askim et al. konkluderer i en undersøkelse om benchmarkingeffekter av norske kommuner at læringseffekter

" should incorporate aiding agenda setting and decision making, as well as changes. Factors such as network and administrative characteristics and management and political participation are found to influence learning outcomes " (Askim et al. 2007 s. 297).

Flere aspekter ved organisasjonell læring kan påvirke ansattes atferd på grunn av meninger gjort fra erfaring. Flere tegn tyder på at organisasjonen og endringsagenter behandler de store strukturelle endringene på en "upersonlig" og rasjonell måte, hvor nødvendigheten av endringen blir formidlet mest mulig nøytralt. Dette gjøres blant annet ved å forsøke å involvere og informere ansatte på en best mulig måte. "Problemet" er kanskje allikevel at negative erfaringer overskygger denne delen av endringsprosessen fordi endringene hos flere ikke er ønsket?

Regresjonsanalysen av den avhengige variabelen affektiv forpliktelse viser signifikant sammenheng med alder. Sammenligner man organisasjonell læring med funnene gjort av Meyer et al. (2008), stemmer dette overens med at ansatte med lengre ansiennitet kan ha lært seg å håndtere endring. Meyer og Stensakers funn, som viser store forskjeller mellom gruppene, fremhever derimot individuelle preferanser. Ansatte med stor endringserfaring deltok mindre i senere endringsprosesser i Meyer og Stensakers undersøkelse (mindre aktive), og impliserte også visse kyniske trekk. Organisasjonell læring kan ut i fra dette antas å ha både positive og negative effekter for deltakelse og oppslutning. Det er samtidig fristende å konkludere med at deltakelse og oppslutning i endringsprosesser er et komplekst og sammensatt system, hvor både felles organisasjonelle og individuelle faktorer spiller inn samtidig. Det ble ikke funnet signifikante sammenhenger mellom alder og endringstretthet/endringskynisme i denne undersøkelsen. Det ble derimot påvist en sammenheng mellom alder og affektiv forpliktelse. Van Dam et al. hevder at alder kan ha en positiv sammenheng med deltakelse (Van Dam et al. 2007). Om dette stemmer, er en mulig utvikling av dette selvsagt også høyere oppslutning.

En annen innfallsvinkel som kan ha betydning for erfaringer, er ansattes oppfatning av endringsbehovets opprinnelse. I en sterkt mediert verden hvor organisasjoner og deres ansatte daglig blir bombardert av nyheter om behov for fremskritt (og implisitt endring), vil konkurransen om oppmerksomhet være både stor og motstridende. Et mangfold av forskjellige formler for hvordan en moderne organisasjon bør se ut, og hvordan den bør fungere, vil kunne påvirke i retning av informasjonsoverflod. Erfaringer med mindre vellykkede endringer som har blitt igangsatt som følge av, i mangel av et bedre ord, endringshysteri, vil kunne forsterke negative erfaringer. Kjell Arne Røvik skriver i boken "Trender Og Translasjoner" følgende felles kjennetegn ved dagens ideer og oppskrifter om "rett" organisasjonsutforming: De er mange, de er allestedsnærværende, de har gjerne en

uklar historie, de er gjennomtrengende, de er reformutløsende og de har tvetydige virkninger (Røvik 2007 s. 16-20). Enkelte ”oppskrifter” fungerer som moter, eller ”virus” og spres raskt gjennom store deler av organisasjonsverdenen. Ofte er det slik at det er suksesshistorier fra vellykkede endringer som bringes frem, og som igjen blir generalisert på en slik måte at disse kan virke som ”medisin” for alle organisasjoner – uavhengig av bransje eller om det er snakk om offentlig eller privat sektor. Tvetydigheten ser ofte ut til å spille en mindre rolle i søket etter den ”perfekte” organisasjonen. Det virker som om det i dagens samfunn er umulig for organisasjoner å si at ”det vi gjør er bra nok”, og at endring av den grunn er unødvendig. Poenget som imidlertid her forsøkes fått frem, er at ansatte trolig i stadig større grad enn før oppfatter tvetydigheten på grunn av mangfoldet av informasjon. Glorifiseringen av vellykkede endringsprosesser, og derav kontinuerlig endringspress, medfører i det minste en jakt på at organisasjoner må fremstå som endringsvillige, noe som også vil medføre press på ansatte. Det virker sannsynlig at organisasjoner som i større grad enn andre må legitimere sine handlinger på flere fronter samtidig, også vil kunne skape flere ansatte med negative erfaringer på dette området. En samfunnsutvikling som har bragt offentlige organisasjoner (som sykehus) inn i en diskursiv kontekst bestående av til dels store motsetninger som pasientfokus og økonomistyring, vil bli nødt til å håndtere et stort mangfold av motstridende meninger. Negative eller positive erfaringer vil kunne være med på å styre samfunnsdiskurser om endringers behov og nytte.

Csoka sier i en artikkel fra 1995 at organisasjoner ”i dag” møter totalt forskjellige utfordringer enn tidligere (på grunn av teknologiske fremskritt, global konkurranse og restruktureringer og nedbemanning), og at ansattes sosiale kontrakt har endret seg som et resultat av disse endringene. Krav til større effektivitet, fleksibilitet og ansvarlighet overfor kunder, krever ifølge Csoka en annerledes og økt endringskapasitet hos organisasjoner, noe som igjen fører til nødvendige endringer i arbeidsstokken – mer fleksibel og ”utbyttbar” - i form av gjensidige finansielle transaksjoner enn tradisjonell arbeidssikkerhet (Louis S. Csoka 1995). Både ledere og ansatte har utviklet mindre forventninger for langsiktige arbeidsforhold (Cavanaugh & Noe 1999), noe som sannsynligvis vil kunne gi både positive og negative sider ved deltakelse og oppslutning. Ansatte som mener at det finnes potensielle gevinster å oppnå ved å forplikte seg til en endring, og igjen at kostnadene forbundet med en slik forpliktelse ikke overstiger fordelene, vil kunne bruke deltakelse som et mål i seg selv - om ikke annet enn for å fremstå som samarbeidsvillige. En slik kalkulasjon vil i dagens arbeidsmarked, hvor

det ikke lenger er vanlig å være lojal mot en arbeidsgiver en hel yrkeskarriere, være en høyst rasjonell handling for mange.

Offentlige organisasjoner kjennetegnes kanskje ikke i like stor grad av en slik utvikling som beskrevet ovenfor, men flere likhetstrekk finnes allikevel. NPM-reformer har siden midten av 70-tallet blitt stadig flere, og helsesektoren er definitivt en av sektorene som har blitt størst påvirket i så måte. Noblet et al. finner sammenhenger mellom stadige nye reformer og "endringstrette" ansatte:

" Despite the widespread acceptance of NPM, there is evidence that these reforms have taken their toll on employees. The many structural, procedural, and cultural changes associated with NPM have been shown to impact on employee performance through a variety of means, including increased levels of employee stress (Noblet et al. 2006).

Teknologisk utvikling og strukturelle omorganiseringer er for mange ansatte i denne sektoren blitt normen, og ikke unntaket. Krav om effektivitet, fleksibilitet og sterk kostnadsfokus er i høyeste grad blitt en del av hverdagen. Det eneste punktet i Csokas argumentasjon som fortsatt ikke kan sies å ha fått effekter også innen denne sektoren, er den "globale konkurransen". Forskjellige former for kvasikonkurranse eksisterer derimot mellom offentlige organisasjoner innenfor samme sektor, mellom forskjellige land og også på grunn av politiske krav. Sett i et slikt perspektiv, 15 år etter Csoka's artikkel, kan hans argument for endrede sosiale kontrakter i det private næringsliv også i stor grad ha blitt gjort gjeldende for norske offentlige institusjoner. Ved endringer i sosiale kontrakter på denne måten, skjer det et skifte fra ansattes syn på lojalitet, som tidligere har vært konsentrert om jobbsikkerhet, til å bli et fokus på individualisme og individuell ansvarlighet. Om slike antakelser viser seg å stemme, er det også mulig å stille spørsmål ved om offentlige organisasjoners deltakelsesformer er i ferd med å gå ut på dato? Kan det tenkes at dyp og bred medvirkning i enkelte tilfeller og i enkelte situasjoner vil være til større hinder enn til nytte? Bocchino et al. skriver dette om moderne organisasjoners utfordringer:

"As both the organization and the workforce react in response to environmental changes, employee values have often become incongruent with evolving organizational culture" (Bocchino et al. 2003).

Det er ikke mulig å slå fast nøyaktig hvordan organisasjonsmedlemmer vil håndtere endring. Positive erfaringer for noen, vil være negative for andre, og motsatt. Det som for enkelte vil føles som muligheter, vil igjen for andre føles som trusler. Offentlige institusjoner har ofte flere utfordringer (eller i det minste annerledes) enn private. I første omgang kan det nevnes at private organisasjoner ikke omtales som institusjoner, og at private organisasjoner neppe kan sies å ha et like stort krysspress fra sine omgivelser. I tillegg skal offentlige institusjoner håndtere svært komplekse og ofte kontrasterende forhold. Offentlig administrasjon har de senere tiår vært utsatt for kritikk om at de er for komplekse, for sentraliserte, for mektige og til og med i enkelte tilfeller inkompetente. Denne typen kritikk har, som før nevnt, ført til moderniseringskrav for å tilpasse seg sine omgivelser. Ordet ”moderne” impliserer bevegelse i retning av noe bedre, og sammenlignet med ”tradisjonell”, impliserer det i tillegg rasjonalitet, effektivitet og forbedring. Dette er med på å vanskeliggjøre offentlige reformer fordi de blir nødt til å ta hensyn til nevnte faktorer, og fordi de må overholde samfunnsnormer og forventninger (Brunsson & Olsen 1993). Brunsson og Olsen sier i sin bok ”The reforming organization” at endring i offentlige institusjoner er avhengig av å bli oppfattet som å ligge etter utviklingen i andre land eller privat sektor (Brunsson & Olsen 1993). Hvis man med dette som bakgrunn også implementerer profesjoner som en variabel, vil det være mulig å se for seg potensielle konflikter mellom offentlige ansatte og samfunnets generelle krav om både moderne offentlige institusjoner og tradisjonelle legitimitetskrav. Deltakelse og oppslutning i endringsprosesser, erfaringer som blir gjort, og til og med utfall, vil potensielt kunne skje svært annerledes i offentlige institusjoner sammenlignet med det private. Ut i fra litteraturen om deltakelse og oppslutning i endringsprosesser virker det som en rimelig trygg påstand å si at endring er høyst situasjonsavhengig, og at det (til tross for alle universelle løsningsforslag) ikke er mulig å komme med en konklusjon på organisasjonsmedlemmers fremtidige atferd i endringsprosesser.

Tidligere endringer som har medvirket til å sette fokus på senere endringer, vil kunne være med på å redusere lojaliteten overfor arbeidsgiver, og forsterke ansattes fokus på selvrealisering. Deltakelse og oppslutning i pågående endringsprosesser vil derfor kunne risikere å bli redusert. Motsatt, kan utviklingen også sies å ha tenkelige positive effekter på deltakelse og oppslutning. Risikoen ved å ikke støtte opp om endringsprosesser vil antakeligvis være større om man ser på bytteforholdet mellom ansatt og arbeidsgiver som en finansiell eller selvrealiserende faktor, og ikke som en ”trygghetsfaktor”. Ved den ”gamle” måten å oppfatte psykologiske kontrakter på, ville det nok i de fleste tilfeller være nok å

fokusere på daglige arbeidsrutiner, og ikke aktivt motarbeide endringsforsøk. Ved den "nye" måten å se slike kontrakter på vil det antakeligvis være vanskeligere å oppnå forfremmelser, høyere lønn, eller andre personlige goder om man ikke mer aktivt støtter opp om endring. Skulle dette være tilfellet, vil det kunne innebære økt deltakelse og økt oppslutning (i det minste at atferden til den enkelte blir oppfattet som å slutte opp om endringen, og at individer forsøker å fremstå som positive til endringer), fordi en slik type atferd for mange vil være mest hensiktsmessig i en konkurransepreget organisasjonsverden. Reell deltakelse i endringsprosesser, forstått som en aktiv ansatt som på eget initiativ forsøker å påvirke endringsprosessers utfall, vil med et slikt synspunkt også kunne ses som et virkemiddel for personlig vinning. Samtidig er det mulig å se for seg at psykologiske kontrakter kan variere mellom private og offentlige organisasjoner. Den "gamle" måten å se slike kontrakter på er sannsynligvis mer tilstede i offentlige organisasjoner, med blant annet en mye mer rigid ansettelsesstruktur. Statens "innstillingsråd" (tjenestemannslovens § 5.1), og statens "tilsettingsråd for overtallige arbeidstakere" (tjenestemannslovens § 5.4), er eksempler på lovhjemler som i større grad beskytter offentlig statlige ansatte enn det private organisasjoner gjør. Formell deltakelse er i Norge lovpålagt for arbeidstakere som blir berørt av endringer (Aml. § 4-2)

6.1.2 Hvorfor deltakelse i pågående endringsprosesser ikke påvirker oppslutning og endringstretthet/endringskynisme

De to mulige negative og uintenderte utfallene som er blitt beskrevet, er endringstretthet og endringskynisme. Årsaker til negative utfall er enklere å beskrive enn hvorfor deltakelse ikke bestandig fører til økt oppslutning. Det virker både rimelig og plausibelt at gjentatte endringer, som av ansatte er blitt oppfattet som mislykkede, vil minske troverdigheten og til senere endringer. Samtidig vil det også være en naturlig reaksjon at høy deltakelse i tidligere prosesser som ikke har medført forventede resultat, også er blitt sett på som en byrde. Om individuell erfaring og nevnte opplevde fordeler er små, vil dette kunne medføre mindre involvering siden. Teoridelen av denne oppgaven skilte mellom dimensjonene endringstretthet og endringskynisme. Endringstretthet ble karakterisert ved hjelp av begreper som BOHICA, lammelse, angst og passivitet. En endringstrett ansatt ble ansett som en medarbeider med en følelse av oppgitthet over det som blir betraktet som et unødvendig arbeidspress. Stensaker et al. skiller mellom tid og rom når de skal forklare overdreven endring. Tidssdimensjonen refererer til hyppige endringer, og "rom" til overlappende endringer. Denne analysen har hatt et særskilt fokus på deltakelse i tre forskjellige endringer,

hvor endringene i 2009 og 2011 riktignok også til en viss grad kan sies å være overlappende. En enkel deskriptiv analyse av spørsmålet ”Flere endringer skjer gjerne samtidig, og tar for lang tid. En endring avsluttes ikke før den neste starter”, viser at hele 69 % av respondentene var helt, eller nokså enige i en slik påstand. Tilsvarende er det kun 7% av de spurte som er helt og nokså uenige. Store helsereformer som samhandlingsreformen har pågått parallelt med de undersøkte endringene, og vil trolig også ha hatt en effekt på de undersøkte endringene. I tillegg vil det trolig være flere små interne endringer som også har foregått parallelt, som denne undersøkelsen ikke har tatt stilling til.

Deltakelse i avgjørelsesprosesser blir ofte beskrevet som et enkeltstående konsept, men består av et mangfold av betydninger (Cotton et al. 1988). Schregle konstaterer at ”*workers participation has become a magic word in many countries. Yet almost everyone who employs the terms thinks of something different*” (Schregle 1970 s.117). Det virkelig interessante med artikkelen i denne sammenhengen er Schregle's 40 år gamle betraktninger om deltakelse:

”The difficulty is that the term ”workers participation” is linked with such concepts as democracy, management rights, efficiency, human needs, and moral rights and has become so loaded with emotions and ideologies that a dispassionate discussion, free from preconceived opinions and pre-established attitudes, has become extremely difficult” (Schregle 1970 s..117).

Ikke mange vil kunne påstå at det siden dette ble skrevet, er blitt enklere å unngå slike tanker i en endringsprosess. Faktisk så er de kanskje mer gjeldende enn noen gang? I en artikkel av Cotton et al. 1998, blir det stilt spørsmål om forskjellige former for deltakelse kan resultere i forskjellige utfall. Selv om mye tidligere forskning har funnet distinkte forskjeller ved deltakelse, har den samme forskningen behandlet forskjellig deltakelse som en stor eller liten dimensjon (Cotton et al. 1988). Deltakelse kan i avgjørelsesprosesser evalueres etter forskjellige utfall, inkludert demokratiseringsprosesser, reduksjon av konflikter og ansattes grad av involvering (Cotton et al 1988).

Analysen viser at høy deltakelse ikke fører til affektiv oppslutning eller motsatt, endringstretthet og endringskynisme. Verken reell eller formell deltakelse viser signifikante sammenhenger med de avhengige variablene, noe som kan sies å være et overraskende resultat. Selv om det som tidligere nevnt ikke er oppsiktsvekkende at erfaringer spiller en vesentlig rolle for senere endringsprosesser, er betydningen av erfaringene versus

betydningen av deltakelse i denne analysen interessant. I følge Black et al. kan oppslutning om endring skapes gjennom flere former for deltakelse: rasjonell deltakelse, formell og uformell deltakelse, beslutningsprosesser, grad av involvering og deltakelse i avgjørelsesprosesser (Black & Gregersen 1997). Rasjonell deltakelse, som et bevisst valg for å oppnå ønsket utfall, vil i stor grad være avhengig av forhåpninger ansatte har til deltakelse. Om de viktigste avgjørelsene blir oppfattet som avgjorte på forhånd vil, en rasjonell handling i et kostnads-nytteperspektiv være å ikke investere tid i deltakelse. Dette kan samtidig medføre en mer indirekte involvering som tidligere er omtalt som potensiell endringstretthet. Det ”demokratiske ideal” som beskrevet av Mintzberg (1983), og som i seg selv skal føre til stor og bred deltakelse, er nødvendigvis ikke alltid synonymt med oppfatninger av hva deltakelsen reelt kan føre til av fordeler.

Mintzbergs definisjoner av det representative og det deltakende demokrati kan plasseres i en kontekst som har sammenheng med tidligere nevnte profesjoner og autonomi. Det representative demokrati som i kapittel 2.2.1 ble beskrevet som en tilnærmet idealmodell, omhandlet grad av deltakelse og mulige påvirkninger i en endringsprosess. Mintzberg skrev sine teorier for snart 30 år siden, og det er kanskje berettiget å stille spørsmål ved om hvorvidt verden er den samme som den han beskrev da? Demokrati er et begrep som er i stadig utvikling, og selv om den denotative betydningen av ordet kan sies å være høyst levende, vil det stadig oppstå nye konnotative meninger. Argumentet som her forsøkes fått frem, er at selv om organisasjoner følger alle tradisjonelle spilleregler vedrørende deltakelse og medvirkning, vil samfunnsutvikling og oppfatninger av virkeligheten endre seg. Hva slags organisasjon som skal endres og hva slags profesjoner som er representert kan også tenkes å påvirke holdninger, og derav atferd i en endringsprosess. Følgende sitater kan stå som eksempler for et slikt argument:

I tidsskriftet ”sykepleien” skriver Åse Thomassen i 2008: ”*Ledere og konsulenter som ønsker organisasjonsendring, synes ofte å glemme det faktum at ansatte har et normativt og følelsesmessig forhold til egen arbeidsplass*” (Sykepleien 2008 2.oktober 96. årgang).

I tidsskriftet ”Den norske lægeforening skrev Berit Olsen i 1997: ”*Norske leger har gjennomlevd en betydelig rolleendring de siste 10-15 år. Grovt og litt forenklet kan utviklingen beskrives slik: fra liberalt erverv med stor autonomi til fastlønt offentlig funksjonær med innskrenket faglig frihet. Det har vært bred enighet både om økt desentralisering og økt demokratisk styring av helsevesenet, i forhold til tidligere tiders*

sentraliserte, hierarkiske profesjonsstyre”(Tidsskrift for Den norske lægeforening, legerollen i endring 25/1997 – 117:3631 – 2. B. Olsen).

Sitatet fra Thomassen kan være med på å forklare underliggende forventninger og erfaringer hos ansatte i en organisasjon som denne analysen har omhandlet. Et ”normativt og følelsesmessig” forhold til egen arbeidsplass handler om et vidt spekter av følelser, som også vil være knyttet til profesjon. Sitatet fra Olsen ble skrevet for snart 15 år siden, og denne utviklingen blir trolig ikke opplevd i mindre grad i dag. Profesjonsidentifisering er innenfor enkelte fagområder og organisasjoner av vesentlig betydning for hvordan ansatte håndterer endringsprosesser. Mitt videre argument for at erfaringer i denne sammenhengen har hatt større betydning enn deltakelse, er at erfaringer med konflikter mellom profesjonstilknytning og de mål og verdier administrativ ledelse har, kan medføre en ekstra dimensjon i endringsprosesser. Slike erfaringer vil derfor kunne medføre at erfaringer blir tillagt større vekt enn deltakelse i seg selv, fordi det er nettopp erfaringene som i stor grad avgjør deltakelsens verdi. For å få en bedre forståelse av profesjoners potensielle betydning i endringsprosesser vil dette utdypes ytterligere.

Regresjonsanalysene viser at ved å kontrollere for hvordan ansatte har oppfattet endringen, forsvinner sammenhengen mellom deltakelse og de avhengige variablene. Den univariate analysen (KP 4.1) indikerer at reell deltakelse i 2011 var den endringen flest ansatte var involvert i. Samtidig viste altså regresjonsanalysen av alle de uavhengige variablene kun sammenhenger med erfaringer på de avhengige. Årsaken til dette kan være det som innledningsvis i teoridelen ble kalt "indikasjoner på frykt" blant ansatte for å ikke fremstå som endringsvillige. Skulle disse antakelsene vise seg å være korrekte, er dette etter mitt syn en indikasjon på endringstretthet snarere enn endringskynisme. Grunnen til denne spekulasjonen er tidligere nevnte skille mellom de to dimensjonene. Endringskynisme ble karakterisert som å ligge i en destruktiv/aktiv dimensjon, mens endringstretthet ble antatt å eksistere i en destruktiv/passiv dimensjon (figur 1). Begge disse dimensjonene blir av Meyer et al. (2002) kalt for ”usannsynlig endring”. Kapittel 2.1.1 argumenterte for at endringstrette ansatte ikke usannsynliggjorde endring i like stor grad som kynisme. Det ble videre argumentert for at endringstretthet kunne inneholde flere former for atferd, og at dimensjonen av den grunn var vanskelig å plassere. De to atferdsdimensjonene ”angst” og ”lammelse” kan ikke sies å ha en sentral plass i de undersøkte endringene. BOHICA (”bend over here it comes again”), blandet med former for det som kan være både passiv og aktiv motstand, ser tilsynelatende ut til å være en karakteristikk for disse funn. Jacobsen (2004) viser til motstand

eller negativitet mot endring som en utvikling i fire faser. Fase en, BOHICA, karakteriseres som "fravær av positive eller negative følelser og manglende interesse", mens fase 2, "passiv motstand" inneholder mer "negative oppfatninger og kritiske synspunkt". Fase 3 innebærer mer "aktiv motstand", og blir betegnet som "sterke kritiske ytringer, tvil rundt videre deltakelse og fredelige boikotter og protester". Den siste fasen innebærer det Jacobsen har kalt "aggressiv motstand" (Jacobsen 2004 s. 156-158). Den aggressive dimensjonen vil i dette tilfellet være det som i teoridelen av denne oppgaven er beskrevet som endringskynisme. I konsekvensanalysen det ble referert til i kapittel 3.1.2, var noen av argumentene i mot sammenslåingen av klinikkens avdelinger (2011) "omstillingstretthet", "usikkerhet", "identitetsfølelse", "arbeidsmiljø" og "effektivitet", noen av argumentene som ble benyttet. Disse argumentene kan sies å inneha en relativt stor grad av aktiv motstand, og også sterke kritiske ytringer. Deltakelse i seg selv, og stor grad av informasjonsdeling og takhøyde for diskusjoner, ser allikevel ut til å være tilstede. Andre del av hypotese 4 som antok at negative erfaringer med utfall ville avgjøre senere deltakelse, kan kun sies å være delvis bekreftet ved at deltakelsesnivå blant flere er tilstede, og aktivitetsnivået virker rimelig stort. Samtidig kan denne deltakelsen også bestå i forskjellige former for endringstretthet. Det emosjonelle aspektet ved endringer kan spille en vesentlig rolle, i tillegg til mer rasjonelle årsaker til atferd (Kiefer 2002).

Det profesjonelle byråkrati kjennetegnes ved stor beslutningsmyndighet blant ansatte, og delegering av arbeid skal optimalt sikre det faglige, og sørge for raskere respons og saksbehandling. Selv om man ser bort i fra mulige interne konflikter mellom faggrupper, eksisterer det potensielt store forskjeller mellom profesjonsansatte og administrativt ansatte som kan utvikle seg til konflikter. Slike konflikter kan oppstå på både det strategiske og det strukturelle plan. Profesjonsansatte ser ikke på administratorer som virkelige medlemmer av profesjonen – selv når disse har hatt profesjonell trening og erfaring. Dette medfører at organisasjoner og profesjoner ofte er rivaliserende grupper, fordi mål og verdier ofte er i konflikt med hverandre. Administrativt ansatte blir ofte oppfattet som at de fokuserer mer på organisasjonelle behov som økonomi og effektivitet, enn på kvaliteten av arbeidet som blir utført (Hekman et al. 2009 s. 1325). Mye arbeid innen organisasjonsforskning har poengtert lederes vesentlige rolle for å skape et endringsvillig miljø (Kotter 1995, Meyer & Stensaker 2006, Leavitt 2005, Trompenaars & Prud'homme 2004), for å nevne noen. Administratorer skal fungere som brobyggere mellom ansatte og organisasjonens målsetting. Profesjonsansatte har vist seg å være motstandsdyktige for administrativ påvirkning, som forpliktelse til forskjellige arbeidsoppgaver og organisasjoners endringsforsøk (Hekman et al. 2009). På

grunn av forhold som dette, hevder Hekman et al. at ”*We maintain that professional identification alters professional employees' responses to administrative social influence in a manner opposite that of organizational identification. It decreases professional employees' relational closeness with those who do not belong to the profession, such as administrators.*” (Hekman et al. 2009 s. 1325).

Profesjonsansatte ser seg selv som autonome og som et alternativ til byråkratisk styring. De profesjonelle retningslinjene er sterkere enn de som blir pålagt ansatte fra administrasjon. Det er mulig at endringer i organisasjoners måte å drive på utfordrer profesjonene på en helt ny måte, og dermed skaper splid i endringer (Waring et al. 2009). Hvem som har siste ordet, om det er økonomi og effektivitet som skal bestemme utfall, eller om det er for eksempel hensyn til pasienter. Om det er tilfellet at ansatte med sterk profesjonstilknytning deltar i endringsprosesser for å ivareta egne profesjonsinteresser, medfører dette muligens samtidig et hinder for vellykkede endringer? Deltakelse på en slik måte kan i høyeste grad kalles for en rasjonell handling, men er ikke nødvendigvis styrkende for endringsagenters mål. I tillegg oppstår mulighetene for at utfall av endringer blir noe midt i mellom det ledelsen ønsker og det profesjonene ønsker. Dette må nødvendigvis ikke være bare negativt, men vil trolig medføre en vanskeligere endringsprosess. Det kan i større grad oppstå en ”vi” mot ”dem”-følelse som går i begge retninger – fra ansatte til administrasjon, og fra administrasjon til ansatte. I tillegg bør man heller ikke utelukke betydningen av profesjonsforskjeller mellom grupper av ansatte. Summen av potensielle konflikter i pågående endringsprosesser og de erfaringer ansatte har gjort seg med eventuelle tap av autonomi vil kunne føre til at erfaringer utvikler seg proporsjonalt med antall endringer organisasjonens medlemmer blir ”utsatt” for. Waring et al. sier at “*Bureaucratization highlights the rationalization of work through procedural guidelines in the form of more rule-based practices* (Ritzer and Walczak 1988, sitert i Waring et al.). *Such developments can be seen as blurring, or hybridizing, bureaucratic and professional ways of organizing work* (Ackroyd and Muzio 2007; Noordegraaf 2007; Reed 1996).” (Waring & Currie 2009 s. 755-756).

Usikkerhet kan defineres som "individens manglende evne til å forutsi noe nøyaktig" (Milliken 1987, i Bordia et. al s. 508). Usikkerhet er en av de vanligste psykologiske tilstander ved organisasjonsendring (Bordia et al. 2004). Å redusere usikkerhet er blant annet hovedmotivasjonen for gruppeidentifisering. Bordia et al. nevner flere mulige måter å klassifisere usikkerhet på. En mulighet (den Bordia et al. benytter) er å klassifisere usikkerhet i strategi (ledelse og omgivelser), strukturell (interne omorganiseringer og omstrukturering)

og i arbeidsrelatert (jobbsikkerhet, forfremmelser, arbeidsoppgaver osv.) usikkerhet. Det kan argumenteres for at alle tre formene for usikkerhet har vært en del av ansattes hverdag i den analyserte organisasjonen - naturligvis med individuelle forskjeller. Press fra omgivelsene ved stor medieoppmerksomhet og politisk involvering, strukturell omorganisering i to av endringene, som blant annet førte til ny ledelsesorganisering (2009 og 2011), og "frykt" for arbeidsplasser. Mulige negative konsekvenser som følge av usikkerhet er stress, turnover, mindre tilfredshet, mindre tillit til organisasjonen og mindre forpliktelse (Bordia et al. 2004). Det argumenteres for to måter å takle denne usikkerheten på: Ved kvalitativ "kjedekommunikasjon", som gjør at ansatte forstår bakgrunnen for endringsprosessen, og at ansatte får delta i selve ansettelsesprosessen. Deltakelse i avgjørelsesprosesser kan være obligatorisk, frivillig, formell, uformell, direkte og indirekte. Grad av deltakelse kan indikere forskjellige typer effekt av deltakelsen (Bordia et al. 2004). Størseth (2006) finner også at usikkerhet er forbundet med utilstrekkelig informasjon og lederstiler (Størseth 2006). De univariate analysene viser at deltakelsen ved de tre undersøkte endringene varierer tildels mye. Mangel på signifikante sammenhenger mellom deltakelse og affektiv forpliktelse (regresjonsanalysen hvor alle uavhengige variabler var med), kan muligens indikere at deltakelsesformene ikke er tilstrekkelige for å oppnå en direkte effekt mellom deltakelse og oppslutning? Sammenhenger mellom erfaringer og analysens avhengige variabler kan således indikere en indignasjon, eller liten tro på deltakelsens effekt. Den reelle deltakelsen i 2011 viste riktignok forholdsvis høy deltakelse og aktivitetsnivå, men denne deltakelsen kan også tolkes på andre måter enn oppslutning om endringen - jamfør argumentasjon om "skjult" motstand, nye psykologiske kontrakter og rasjonelle valg for å oppnå fordeler.

Kapittel 6.1.1 drøftet mulighetene for en ny type psykologiske kontrakter som en mulig forklaring på erfaringers betydning versus deltakelse for deltakelse (Csoka 1995). I en forlengelse av disse tankegangene kan deltakelse også sees i lys av en historisk betydning. Deltakelse i endringsprosesser i en moderne offentlig institusjon kan ha endret seg på flere områder. Moderne hierarkier er ikke lenger det de var. Tre identifiserbare drivkrefter kan i følge Leavitt forklare utviklingen; Humanistiske drivkrefter har sørget for å styre hierarkier mot administrativ deltakelse (PM, "Participative management"), hvor ansatte i stadig større grad får delta på beslutningsarenaer. Den andre årsaken er utbredelsen av blant annet ny informasjonsteknologi. Den tredje årsaken betegner Leavitt som utbredelsen av "hot groups" style of management" (Leavitt 2005 s. 69). Denne typen ledere er et produkt av en blanding av humanistiske og systemtenkende ledere, med et større fokus oppgaveløsning. En blanding

av de tre formene sørger for et ”sammensurium” av konflikterende måter å lede på. Leavitt stiller spørsmålet om ”*how can organizations live with such multiple, mutually contradictory pressures?*” (Leavitt 2005 s. 81). Svaret er i følge Leavitt å finne i den ”originale” hierarkiske strukturen som sørger for at organisasjonen kan håndtere forskjellige kontrasterende måter å styre en organisasjon på. Ved å igjen se nærmere på deltakelse som et distinkt fenomen for å oppnå forpliktelse, støtter analysens empiriske funn kun til dels at tidligere deltakelse øker senere deltakelse. Mintzberg’s representative demokrati og Jacobsens kommentarer om ”dyp” og ”bred” deltakelse, er eksempler på sterke gjenlevende humanistiske drivkrefter. Ny informasjonsteknologi sørger for at alle involverte parter i en endringsprosess får belyst flere sider og synspunkter i endringsprosesser. En ny politisk virkelighet, hvor det blir satt stadig større fokus på effektivitet og lønnsomhet på bekostning av mer tradisjonelle verdier, kombinert med moderne ledere som opplever krysspress fra toppledelse, ansatte og brukere, vil ha en vanskelig jobb med skape affektiv oppslutning basert på deltakelse alene.

6.1.3 Konsekvenser for videre forskning

Som i all forskning har også denne analysen svakheter. Det første som bør nevnes er at funnene i analysen ikke er generaliserbare for en større populasjon. Det empiriske caset, Rehabiliteringsklinikken Sørlandet sykehus, var ikke et tilfeldig valgt forskningsobjekt, men ble valgt fordi denne avdelingen var et ypperlig eksempel for å undersøke sammenhenger mellom erfaringer, deltakelse og utfall. For å få svar på om hyppige endringer kunne føre til negative konsekvenser som endringstretthet og endringskynisme, var det nødvendig å undersøke en organisasjon som i løpet av et relativt kort tidsrom hadde vært gjennom flere endringer. Dataens reliabilitet og validitet er selvsagt et spørsmål åpent for tolkning. I tillegg vil det være fullt mulig å påstå at det totale antallet som har deltatt i undersøkelsen er begrenset. For å finne ut i hvilken grad denne analysens funn vil være gjeldende for flere lignende organisasjoner, bør det foretas flere undersøkelser av organisasjoner med en hyppig endringshistorie, og hvor forskningsfokuset ligger på erfaringer. Erfaringers betydning for senere endringsprosessers utfall vil kunne resultere i nye måter å se deltakelse på, ved at grad av involvering og reell medbestemmelsesrett får en mer sentral plass. Det vil være usikkert om høy deltakelse i endringsprosesser vil føre til affektiv forpliktelse om de viktigste avgjørelsene oppfattes som om de er avgjort på forhånd. Jeg nøyer meg derfor med foreløpig å konkludere med at dataen er reliabel for den organisasjonen undersøkelsen er gjennomført i, og at det både er mulig og til og med sannsynlig at resultatene ville blitt annerledes for mange

andre organisasjoner. Samtidig er også sannsynligheten tilstede for at liknende funn vil eksistere i sammenlignbare organisasjoner.

Det ble i kapittel 3.1.1 spekulert i "hvorfor erfaringer er viktigst", og det ble antydnet at "nye" psykologiske kontrakter kan være en forklaring på de sterke sammenhengene mellom erfaringer og de avhengige variablene. I undersøkelsen utført av Linde et al. (2008) fant de indikasjoner for at den sosiale konteksten hadde større påvirkning på utviklingen av psykologiske kontrakter, enn individuelle karakteristikker. Dette funnet kan ytterligere styrke mine antakelser (se også kapittel 6.1.1 og omtalen av artikkelen til Csoka) om at ansatte og arbeidsgivere i dagens arbeidsliv har et annerledes syn på forholdet dem imellom. Dette preger også hvilke forventninger de har til hverandre. Ved å forske mer på psykologiske kontrakter i forskjellige sosiale kontekster og ansattes oppfatninger vedrørende disse, vil man i større grad kunne finne ut hva ansatte og organisasjonen forventer av hverandre, og hva som har betydning for utfall i endringsprosesser. Bocchino et al. fant blant annet at brudd på psykologiske kontrakter hadde sammenheng med økende stressfaktorer, og minkende enighet med organisasjonens verdier (Bocchino et al. 2003). Samfunnet, organisasjoner og deres ansatte har selvsagt over tid forandret seg, og kommer fortsatt til å gjøre det. Poenget er likevel, som denne analysen viser, at tradisjonelle måter å oppfatte deltakelse på for å oppnå oppslutning om endringer trolig ikke lenger er tilstrekkelig. Større fokus på psykologiske kontrakter og forventninger omkring disse, vil derfor kunne ha betydning for fremtidig håndtering av endring. Forskning omkring rettferdige prosedyrer har i følge Cobb et al. vist at prosedyrereffektivitet fremmer lojalitet, forpliktelse og tillit (Cobb et al. 1995). Er det slik i alle tilfeller, og i alle organisasjoner, eller har psykologiske kontrakter nå fått mer form av skrevne lover og regler? Har arbeidslivet som et resultat også blitt en mer kynisk og kalkulerende arena, hvor det sosiale i større grad fortrenses til fordel for mer profesjonelle "byttehandler" ?

Analysen har i stor grad hatt fokus på deltakelse og erfaringer med prosess og utfall som forklaringsvariabler for de to polare dimensjonene oppslutning og endringstretthet/endringskynisme. Flere mulige andre faktorer vil kunne spille en rolle for ansattes opplevelse, og dermed atferd i endringsprosesser. Ved å ta høyde for variabler som omfang, arbeidsbelastning, organisasjonsidentifisering og kultur i endringsprosesser, vil det være mulig å finne mer konkrete svar på bakenforliggende årsaker til positive eller negative erfaringer. Sverke et al. undersøkte om deltakelse kan redusere negative effekter ved

nedbemanning, og fant at proaktiv implementering ble positivt assosiert med høyere deltakelse og mindre stress hos ansatte. De argumenterer derfor for mer langsiktig planlegging og høy deltakelse gjennom hele prosessen (Sverke et al.2008). Økt fokus på proaktive metoder, inkludert deltakelse på tidligere tidspunkt, vil kunne muliggjøre nye måter å se endring på. Forholdet mellom proaktiv og reaktiv deltakelse kan være med å synliggjøre ansattes holdninger og oppfattede erfaringer.

Pettigrew et al. (2001) argumenterer for viktigheten av fokus på kontekst ved forskning på endring. Tidligere forskning har som oftest dikotomisert kontekst i en ytre og indre kontekst. Den ytre konteksten inkluderer økonomiske, sosiale, politiske og strukturelle spesifikke miljøer, mens den indre konteksten blir definert som strukturelle, kulturelle og politiske omgivelser hvor ideer og handling ved endring foregår. De konkluderer derfor med at:

”If the change process is the stream of analysis, the terrain around the stream that shapes the field of events, and is in turn shaped by them, is a necessary part of the investigation”
(Pettigrew et al. 2001 s. 698).

Det er to mulige analytiske valg man videre må forholde seg til. Den første av disse omhandler antall analysenivåer, og den andre grad av kompleksitet. På grunn av flere mulige og relaterte prosesser samtidig, omhandler dette siste valget hva man bør inkludere og hva man bør utelate (Pettigrew et al. 2001). I denne analysen ble tre endringer undersøkt, mens ytre kontekst til en viss grad er blitt neglisjert, selv om denne er blitt relativt mye kommentert i drøftingsdelen. Videre forskning på erfaringers betydning bør derfor også inkludere ekstern påvirkning i større grad. Det virker selvsagt at strukturelle, kulturelle og politiske omgivelser også har hatt betydning for ansattes subjektive erfaringer. For igjen å nevne Mintzberg’s refleksjoner rundt det ”pluralistiske deltakende demokrati”, (1983) hvor alle involverte parter fikk ta større del i endringsprosessen, vil et større fokus på ytre kontekst, i tillegg til intern, kunne åpne mange nye forskningsområder. Samspill mellom ytre og indre kontekst kan på denne måten være med på å finne flere konkrete svar på flere samspillsvariabler (Pettigrew et al. 2001). Denne analysens fokus på erfaringer med endring ville ikke vært mulig uten å studere flere endringer samtidig. At endringene også henger sammen ved at de har hatt betydning for hverandre, kan også uten rimelig tvil slås fast ved de funn som er gjort i denne analysen. Analysen kan muligens kritiseres for ikke å ha hatt større fokus på kollektive hendelser i tillegg til de individuelle, noe som ville kunne ført til ytterligere kontekstuell fokus og styrke.

Stensaker og Falkenberg argumenterer for at organisasjoners respons på endring, og hvordan disse utvikler seg over tid, kan forklares ved å studere ansattes tolkende oppfatninger av endringen (Falkenberg & Stensaker 2007). Den samme innfallsvinkel har denne analysen hatt ved å forsøke å sette fokus på flere aspekter ved individers oppfatning av virkeligheten versus organisasjonens. Planlagte endringer er som tidligere nevnt blitt en del av hverdagen også for offentlige organisasjoner. Bruk av forskjellige anerkjente og universelle oppskrifter (som diverse NPM-reformer, ”Total Quality Management” og ”BPR”, for å nevne noen), blir ofte overfladisk adoptert eller endret, før de tas i bruk av organisasjonen (Falkenberg et al. 2007). Sett fra individnivå vil slike planlagte endringer, når de oppfattes som unødvendige, ha potensiale til å resultere i negative individuelle tolkninger som igjen vil kunne påvirke endringer i negativ retning. Slike endringer kan resultere i mindre deltakelse, eller deltakelse som mer har karakter av rasjonell motstand. Ansattes tolkning av pågående og fremtidige endringer er en høyst usikker vitenskap, og som Stensaker/Falkenberg skriver i sin artikkel, er ikke lederteknikker fra det private alltid compatible i en offentlig kontekst (Stensaker & Falkenberg 2007). Et videre fokus på lederteknikker og hvordan disse påvirker erfaringer og deltakelse, vil derfor også være interessant for senere forskning.

7 Konklusjon

Analysens problemstilling var ”Hvordan påvirker erfaring med endring oppslutning i senere endringsprosesser? Hvilke faktorer påvirker deltakelse, og fører høy deltakelse alltid til større oppslutning?”.

For å starte med første del av problemstillingen, så har endringserfaring effekt på senere endringer. Negative erfaringer med endring har sammenheng med endringstretthet og kynisme, og positive erfaringer har sammenheng med dannelse av forpliktelse og oppslutning. Analysen viser at ved å kontrollere for hvordan ansatte oppfatter deltakelse, så er det erfaringer, og ikke deltakelse isolert sett som har effekt. Deltakelse i pågående endringsprosesser er av liten betydning sammenlignet med erfaringer. Årsaken til disse funnene kan være å finne i den undersøkte organisasjonens indre og ytre kontekst. Organisasjonen har gjennomført (minst) tre endringer på kort tid, hvor to av disse har vært omfattende strukturelle endringer. Det har vært press fra omgivelsene ved at både lokale og nasjonale politikere, samt brukergrupper og media har fulgt med på utviklingen. Erfaring med utfall er den variabelen med størst effekt på både tretthet/kynisme og affektiv forpliktelse, noe

som igjen indikerer at resultatet av endringene har hatt stor betydning for senere deltakelse og atferd.

Problemstillingen reiste spørsmålet om "stor deltakelse alltid fører til høyere oppslutning?". Svaret denne analysen gir er ubetinget "nei". Høy deltakelse i tidligere endringsprosesser har potensialet til å føre til mer deltakelse og derav oppslutning, men også potensialet til det motsatte. Høy deltakelse i tidligere endringsprosesser som har ført til negative erfaringer, vil kunne påvirke både fremtidig deltakelse og ansattes atferd i uønsket retning - i denne analysen ble mulige uønskede utfall karakterisert som endringstretthet og/eller endringskynisme. En interessant betraktning ved siden av dette, er at negative erfaringer nødvendigvis ikke vil føre til lavere deltakelse senere. Samtidig vil høy deltakelse med mange ansatte med negativ endringserfaring tenkes å kunne endre opprinnelige mål satt av initiativtakerne til endringen. Det vil kunne være mange grunner til å delta selv om tidligere erfaringer har vært negative, og forventningene til nye endringer er preget av dette. Det kan være frykt for å ikke fremstå som endringsvillig og for å oppnå fordeler, håp om å kunne påvirke endringen i ønsket retning, av lojalitet eller forpliktelse, eller for å sabotere endringen. Deltakelse i endringsprosesser kan til og med tenkes å være en vane, og bli sett på som en del av jobben.

Sintef Helse utførte i 2007 en undersøkelse om organisasjon- og ledelsesstrukturer ved norske sykehus. Hovedfunnene i undersøkelsen var blant annet at endringstrenden fra 2001 til 2005 var relativt stabil, "om enn kanskje mer dramatisk endring på noen områder" (Harsvik & Kjekshus 2007). Videre sier rapporten at økt ansvarliggjøring og delegering av myndighet til avdelingsnivå, desentralisering av ansettelse, synliggjøring av inntekter og utgifter i avdelingsvise budsjetter og enhetlig avdelingsledelse var felles kjennetegn ved endringene. Videre ble det i rapporten poengtert at det etter sykehusreformen var en markant økning i spesialisering, både vertikalt og horisontalt. Det var også økt fokus på funksjonelle kriterier for organisering. De omorganiseringer som i denne analysen er blitt undersøkt, føyer seg inn i rekken av omtalte funn fra Sintef. Rehabiliteringsklinikken hører trolig med til det rapporten kaller "dramatisk". De to endringene i 2009 og 2011, var begge sammenslåinger som førte til relativt store omveltninger. Avdelingen fikk etter overgangen fra SSR til SSHF i 2009 lov til å fortsette som en "uavhengig" avdeling med relativt stor autonomi. Siden 2009 har det trolig vært mye diskusjon og informasjon om fremtidig utfall - "nedleggelse" av klinikkens avdelinger. En endringsprosess som varer over såpass lang tid vil potensielt kunne engasjere mye, selv om sluttresultatet føles gitt. Ut i fra analysesvarene i denne oppgaven er det rimelig

å anta at det delvis har eksistert håp om fortsatt uavhengighet, men at dette håpet etterhvert har blitt mindre. Deltakelse i pågående endringsprosess med hensyn til grad av involvering, vil også kunne ha endret seg på grunn av følelsen av å ikke kunne stanse nedleggelsen av klinikken. Ved denne undersøkelsens start var det mer eller mindre avgjort at klinikken ville bli slått sammen med medisinsk klinikk. Dette er muligens en av årsakene til at erfaringer er variablene med størst sammenheng.

Det har blitt nevnt flere mulige deltakelsesformer i en endringsprosess. Faktorer som påvirker deltakelse er grad av tidligere deltakelse kombinert med erfaringer, hvor erfaringer har vist seg å ha størst betydning for ansatte i den undersøkte organisasjonen. Deltakelsesformer er et begrep med flere muligheter og kombinasjoner. Bordia et al. nevner deltakelsesformer som obligatoriske, frivillige, formelle, uformelle direkte og indirekte (Bordia et al. 2004). Jacobsen (2010) bemerker deltakelsens "dybde" og "bredde". Alle nevnte deltakelsesformer kan potensielt forekomme i forskjellige grader og påvirke effekten av deltakelse. Årsakene til ansattes "valg" av deltakelsesform kan være like variert som gradene av involvering. Demokratiske prosesser (Mintzberg 1983), forskjellige psykologiske aspekt og sosiale kontrakter mellom arbeidsgiver og ansatte, læringskapasitet (Meyer et al. 2006), og endringsutvikling i faser (Connor 1982) er noen muligheter som potensielt kan påvirke graden av deltakelsesformer.

Innledningsvis ble det spekulert i om deltakelse kunne ha ikke- lineære sammenhenger (Jacobsen 2010). Denne analysen har ikke gitt noe endelig svar på om deltakelse har et "metningspunkt", hvor deltakelse i seg selv blir ødeleggende for endringsprosessen. Implisitt er det likevel blitt drøftet muligheten for et slikt scenario. Andre mener at organisasjonsendringer utvikler seg i faser (Stensaker et al. 2008), hvor negativitet gjerne utvikles først for så å gå over til forpliktelse og oppslutning. En slik utvikling virker ikke å stemme med den virkelighet som her er undersøkt. Om det er mulig å trekke en endelig konklusjon av analysens funn, så må det være at endringsprosesser ofte "lever sitt eget liv" og at det derfor ikke er mulig å fastslå sikkert hvordan ansatte vil reagere på endring. Analysen har rettet fokus på erfaringers betydning for mulige utfall i endringsprosesser, og viser at det ikke er mulig å løsrive seg fra tidligere historie. Det er selvsagt ikke mulig å generalisere dette til å gjelde alle organisasjoner, men fremtidige endringsprosesser bør kanskje også ha større fokus på hva som har skjedd tidligere, og ikke kun på hva som skjer der og da.

8. Referanser

Abraham, Rebecca. 2000. *Organizational cynicism: Bases and consequences. Genetic, Social & General Psychology Monographs, Vol.126 (3), 269.*

Abrahamson, Eric 2000. *Change without pain. Harvard Business Review, Vol.78(4), side 75-79.*

Ace, W. & Parker, S.(2010): *Overcoming Change Fatigue through Focused Employee Engagement. OD Practitioner, Vol 42. s. 21-25.*

Ackroyd, S., & Muzio, D. (2007). The reconstructed professional firm: Explaining change in English legal practices. *Organization Studies (01708406), 28(5), 729-747.*

Amburgey, T. L., & Dacin, T. (1994). As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change. *Academy of Management Journal, 37(6), 1427-1452.*

Amundsen, Oscar & Kongsvik, Trond. 2008. *Endringskynisme. Gyldendal Norsk forlag AS Postboks 6730 St.Olavs plass. 0130 Oslo*

Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1996
Organizational learning ii: Theory, method, and practice. Reading, Mass.: Addison-Wesley

Askim, J. Johnsen, Å Og Christophersen, K A. (2007) *Factors behind Organizational Learning from Benchmarking: Experiences from Norwegian Municipal Benchmarking. Universitetet i Oslo.*

Beck, N., Bruderl, J., & Woywode, M. (2008). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. *Academy of Management Journal, 51(3), 413-435.*

Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology, 78(4), 552-556.*

Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.

Bordia, P., Hobman, E., Jones E., Gallois, C., Callan V. J. (2004). *Uncertainty during organizational change: Consequences, and management strategies*. Journal of Business Psychology, Vol.18, No 4.

Bocchino, C. C., Hartmann, W. B, Foley, F. P. *The relationship between person-Organization Congruence, Perceived Violations of the Psychological Contract, and Occupational Stress Symptoms*. The educational Publishing Foundation and the society of Consulting Psychology. Vol 55., No 4. 203-214

Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1993). *The reforming organization*. London: Routledge.

Buchanan, D., Claydon, T., & Doyle, M. (1999). Organisation development and change: The legacy of the nineties. *Human recourse Management*, 9(2), 20.

Cabrera, E.F., Ortega,J., Cabrera, A: (2002): *An exploration of the factors that influence employee participation in Europe*. Journal of world business, vol. 38, Issue 1, s. 43-54.

Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323.

Coatsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204-222.

Connor, D. R. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and development journal* (36/4).

Connor, D. R (1992): *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R.

- (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Csoka, L. S. (1995). A new employer-employee contract? *Employment Relations Today (Wiley)*, 22(2), 21-31.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Devos, G., Vanderheyden, K., Van Den Broeck, H. (2002): *A Framework For Assessing Commitment to change. Process and Context Variables of Organizational Change*. Vlerick Working Papers.
- Dunphy, D.C & Stace, D.A. (1988): Transformational and Coercive Strategies for Planned organizational Change: Beyond the O.D Model. *Organization Studies*, vol 8:317 -334
- Giaever, F. (2009). Looking forwards and back: Exploring anticipative versus retrospective emotional change-experiences. *Journal of Change Management*, 9(4), 419-434.
- Graham, Y. (2007). Encouraging successful change. *Management Services*, 51(1), 40-43.
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325-1335.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Irgens, Eirik J (2000): *Den dynamiske organisasjonen – ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Jacobsen, D. I. (2009). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (Vol. 4). 5892 Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Jacobsen, D. I. (2010). Deltakelse som virkemiddel i organisatoriske endringsprosesser - et tveegget sverd? I: H. Knudsen, J. Falkenberg, K. Grønhaug & Å. Garnes (red.), *Mysterion strategiske og kaintomia*. Oslo: Novus forlag AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 3). 5892 Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Jaros, S. (2010): *Commitment to Organizational Change: A critical review*. Journal of Change Management. Vol. 10, No. 1, 79 – 108
- Johannesen, A. (2003): *Introduksjon til SPSS. 3 utgave*. Oslo: Abstrakt forlag
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Vol. 4). 5892 Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kiefer, T. (2002). Advances in developing Human Resources. 4:39. *Understanding the Emotional Experience of Organizational Change: Evidence from a merger* Sage Publication.com
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. (Cover story). *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Lawler, E. (1992): *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*. (San Francisco: Jossey-Bass).
- Leavitt, Harold (2005). Top Down. *Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*. Harvard Business Scholl Press. Boston Massachusetts.
- Linde, B., & Schalk, R. (2008). *Influence of pre-merger employment relations and individual characteristics on the psychological contract*. South African Journal of Psychology, 38(2), 305-320.
- Madsen, S. R., Miller D., Cameron J.R. (2005) *Readiness for Organizational Change: Do*

Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?
Human Resource Development Quarterly, vol 16., no 2. Wiley Periodicals inc.

Meyer, J.P & Herscovitch, L. (2001): *Commitment in the workplace – Toward a general model*. Human resource Management Review 11, s 299 – 326

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

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. London: SAGE Publications, Inc. (The advanced topics in organization behaviour).

Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(2), 185-211.

Meyerson, D. E. (2001). *Tempered radicals: How people use difference to inspire change at work*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Michel, A., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). I scratch your back - you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees cooperation during change? *Journal of Change Management*, 10(1), 41-59.

Michie, S., & West, M. A. (2004). Managing people and performance: An evidence based framework applied to health service organizations. *International Journal of Management Reviews*, 5/6(2), 91-111.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall,inc.

Mishra, K. E., Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *Sloan Management Review*, 39(2), 83-95.

Noblet, A., Rodwell, J. McWilliams, J. (2006). *Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management*. Deakin Business School, Deakin University Australia.

Noordegraaf, M. (2007). "From pure to hybrid professionalism present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.

Pettigrew, A. M., & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: B. Blackwell.

Pettigrew, A. M. , Woodman W. R, Cameron K. S. (2001) *Studying Organizational Change And Development: Challenges for Future Research*. The academy of Management Journal. S. 697-713.

Rapport fra arbeidsgruppe Helse Sør-Øst RHF. Hovedstadsprosessen Juni 2008. "Samlet organisering av spesialisert rehabilitering". Lastet ned fra nett 15 februar 2011.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. 0105 Oslo: Universitetsforlaget AS.

Sapienza, H. J., Korsgaard, M. A., & Schweiger, D. M. (1997/08//). *Procedural justice and changes in psychological contracts: A longitudinal study of reengineering planning*.

Schregle, J. (1970). Forms of participation in management. *Industrial Relations*, 9(2), 117-122.

Steinsland, A. (2009): *Fører deltagelse i endringsprosesser til redusert motstand mot endring?* Masteroppgave i offentlig politikk og ledelse. Kristiansand: Universitet i Agder, Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137-177.

Stensaker, I., Falkenberg, J., Meyer, C. B., & Haueng, A. C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296.

Stensaker, I., Meyer, C., Falkenberg, J., & Haueng, A.-C. (2001). Excessive change: Unintended consequences of strategic change. G1-G6.

Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2008). Change capabilities or cynicism? How change experience influences employee reactions.

Størseth, F. (2006). Scandinavian Journal of Psychology, No 47. s. 541-550. *Changes at work and employee reactions: Organizational elements, job insecurity, and short-term stress as predictors for employee health and safety*

Svarstad, C. (2010). *Påvirker arbeidsbelastning og omfang effekten av deltakelse i en endringsprosess?*

Sverke, M., Hellgren J., Näswell, K., Göransson S., Öhrming, J. (2007). Rainer Hampp-Verlaag. *Employee Participation in Organizational Change: Investigating the Effects of Proactive vs. Reactive Implementations of Downcising in Swedish hospitals.*

Thomassen, Å. (2008). Endringer og endringstretthet. *Tidsskriftet sykepleien*, 96(14), 36-37.

Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(2), 253-272.

van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader, ämember exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 313-334.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132.

Waring, J., & Currie, G. (2009). Managing expert knowledge: Organizational challenges and managerial futures for the uk medical profession. *Organization Studies* (01708406), 30(7), 755-778.

Yemm, Graham. (2007). Encouraging successful change. *Management Services*, 51(1), 40-43.

Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429.

Nettsider:

Arbeidsmiljøloven kapittel 4. Link: lastet ned 21. mai 2011.

<http://www.lovdato.no/all/hl-20050617-062.html#map004>

Harsvik T. & Kjekshus (2007) L. E. Sintef Helse.

”INTORG” – Organisasjon og ledelsesstrukturer ved norske sykehus”

Lastet ned fra nett 23.mai 2011:

<http://www.sintef.no/Fritekstsok/?query=Harsvik+og+Kjekshus>

Knutepunkt Sørlandet (2008). "Politisk støtteerklæring til SSR-Kristiansand".

Lastet ned fra nett 4 februar 2011:

<http://www.knutepunktsorlandet.no/artikkel.aspx?Midl=27&AId=444&back=1>

Lovdata. Lastet ned 1. februar 2011:

<http://www.lovdato.no/all/tl-20050617-062-016.html>

Ot.prp. Nr. 67 (2004-2005) "Om lov om statens embets- og Tjenestemenn."

Lastet ned fra regjeringen.no 10 April 2011:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/regpubl/otprp/20042005/otprp-nr-67-2004-2005-9/1.h>

"Praksisnytt": Sørlandet sykehus HF. Nyhetsbrev nr.1 2009. "*hovedstadsprosessen har ført SSR Kristiansand og SSHF sammen*". Lastet ned fra nett 15. februar 2011

Sølberg, Tom A. (2009) *Virksomhetsoverdragelse av spesialsykehuset for Rehabilitering avd. Kongsgård fra Oslo Universitetssykehus HF til Sørlandet sykehus HF*. Sak.nr.48/04

Sørlandet sykehus. Årsrapport 2009. Medisinsk klinikk SSHF.

Lastet ned fra nett 15 februar 2011: <http://www.sshf.no/artikkel.aspx?m=1488&artID=16911>

Utkast til Avtale om overføring av virksomhet fra Oslo universitetssykehus HF, spesialsykehuset for rehabilitering. Lastet ned fra nett 4 februar 2011:

<http://www.sshf.no/artikkel.aspx?m=1488>

Velkommen til undersøkelsen!

Mitt navn er Jan Egil Heinecke, og jeg holder på med min masteroppgave i offentlig politikk og ledelse. Min veileder i dette prosjektet er professor Dag Ingvar Jacobsen. Undersøkelsen vil ta ca 5-10 minutter å besvare.

Undersøkelsen omhandler hvordan deltakelse i endringsprosesser påvirker oppslutning. Undersøkelsen tar utgangspunkt i at klinikkens avdelinger skal inngå i medisinsk klinikk fra 17/1-2011, men berører også tidligere endringer klinikken har vært igjennom.

Den enkeltes besvarelse vil være anonym, men jeg gjør oppmerksom på at det endelige resultat vil bli offentliggjort.

Du kan når som helst bruke knappene nedenfor for å navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen.

Trykk på neste for å komme i gang.

Med vennlig hilsen Jan Egil Heinecke

Universitet i Agder

Hvor mange år har du arbeidet ved klinikken?

Hva er din alder?

Hva slags stilling har du ved klinikken?

Leder

Mellomleder

Ansatt

Noen spørsmål om din deltakelse i beslutningen om at klinikkens avdelinger skal inngå i medisinsk avdeling fra 17/1-2011:

Deltar eller har du deltatt i en arbeidsgruppe som er opprettet i forbindelse med sammenslåingen av klinikkens avdelinger til en felles medisinsk klinikk?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe i forbindelse med denne sammenslåingen?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Deltar eller har du deltatt i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement i forbindelse med denne sammenslåingen?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Har du deltatt på informasjonsmøter om denne sammenslåingen?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander angående sammenslåingen av klinikkens avdelinger?:

Jeg samler aktivt inn informasjon om den pågående omorganiseringen

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

Under følger et sett påstander om sammenslåingen. Hvor enig/uenig er du i disse?:

Denne endringen er en god strategi for organisasjonen

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

Denne endringen er helt nødvendig

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

Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor

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

Det er nyttesløst å motsette seg denne endringen

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

Jeg hadde ikke noe annet valg enn å godta denne endringen

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

Jeg opplevde et sterkt press på jobb for å godta denne endringen

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

Det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt om denne endringen

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

Det hadde ingen hensikt å motsette seg denne endringen

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

Jeg føler meg forpliktet til å jobbe for denne endringen

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

Det ville vært feil av meg å motsette meg denne endringen

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

Noen påstander om hvordan du opplever arbeidbelastningen i dagens situasjon. Hvor enig/uenig er du i følgende påstander?:

Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hoper seg opp

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

Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige

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

Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre

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

Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg

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

Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo

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

Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser

- Helt enig
- Nokså enig

- Verken enig eller uenig
- Nokså uenig
- Helt uenig

Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid

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

Nedenfor følger noen generelle spørsmål om i hvor stor grad omorganiseringer har påvirket din arbeidssituasjon:

I hvor stor grad vil omorganiseringen føre til at du får nye arbeidsoppgaver?

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

I hvor stor grad vil omorganiseringen føre til nye arbeidskolleger?

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

I hvor stor grad jobber du med det samme som før?

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

I hvor stor grad har omorganiseringen ført til at du måtte tilegne deg ny kunnskap for å være oppdatert?

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

Klinikken har vært gjennom flere tidligere endringer. Her følger noen spørsmål om din deltakelse i disse prosessene:

I hvor stor grad var du involvert i virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009?

- I stor grad
- I nokså stor grad
- I Verken stor eller liten grad
- I nokså liten grad
- Ikke i det hele tatt

Deltok du i en arbeidsgruppe som ble opprettet i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF i 2009?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Deltok du i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement ved virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Deltok du på informasjonsmøter om virksomhetsoverdragelsen fra SSR til SSHF?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Spørsmål om omleggingen til ny dataplattform i 2010:

I hvor stor grad var du involvert i omleggingen til ny dataplattform i 2010?

- I stor grad
- I nokså stor grad
- Verken stor eller liten
- I nokså liten grad
- Ikke i det hele tatt

Deltok du i en arbeidsgruppe i forbindelse med omleggingen av ny dataplattform i 2010?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med omleggingen til ny dataplattform i 2010?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Deltok du i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement ved omleggingen til ny dataplattform i 2010?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Deltok du på informasjonsmøter i forbindelse med omleggingen til ny dataplattform i 2010?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Til slutt noe påstander om tidligere endringer. Hvor enig/uenig er du i disse påstandene?:

Tidligere endringsprosesser ved klinikken(som virksomhetsoverdragelsen og omleggingen til ny dataplattform) førte til vesentlige forbedringer for min arbeidssituasjon

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

Det var enklere å få gjennomslag for mine meninger i tidligere endringsprosesser enn i den pågående

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

Deltakelse i tidligere endringsprosesser gikk mindre ut over mine daglige arbeidoppgaver enn dagen sammenslåing gjør

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

Min arbeidsplass gjennomfører ikke unødvendige omorganiseringer, men tilpasser seg dagens samfunnskrav

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

Jeg har blitt gradvis mer positiv til endringer

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

Takk for dine svar!

De er nå lagret.

Med vennlig hilsen Jan Egil
Heinecke

Universitet i Agder

