

Hvordan kan lederstil og deltakelse påvirke forpliktelse til endring?

“En kvantitativ undersøkelse utført i NAV Larvik, NAV Asker og NAV
Kristiansand”

Nertila Stringa

Veileder

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.*

Universitetet i Agder, 2011
Fakultet for økonomi og samfunnsfag
Institutt for statsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av Nertila Stringa, student ved Universitetet i Agder i Kristiansand. Dette er min avsluttende oppgave innenfor studiet offentlig politikk og ledelse med fordypning i administrasjon og ledelse. Oppgaven ble skrevet våren 2011 og teller 40 poeng.

Masteroppgaven er gjennomført i samarbeid med NAV Larvik, NAV Asker og NAV Kristiansand, hvor temaet har vært: Ledelse og deltakelse i en endringsprosess.

I forbindelse med oppgaven vil jeg gi en stor takk til min veileder Dag Ingvar Jacobsen, dr. philos og professor ved Universitetet i Agder, Kristiansand. Takk for den faglige innsikten og positive oppmutringen som du har gitt meg, og for at du har holdt meg engasjert under hele prosjektet. Jeg har satt stor pris på de gode og konstruktive tilbakemeldingene gjennom hele arbeidet med denne oppgaven. Og jeg er takknemlig for all ros og ris som har gjort hele prosessen svært lærerik og spennende for meg. Sist men ikke minst, vil jeg si takk for din tilgjengelighet hver gang jeg hadde behov for hjelp. Tusen takk!

Jeg vil også takke Annelise Barikmo ved NAV Kristiansand og deres ansatte for sin innsats til tross for en hektisk og travel tid, Wenche Steen ved NAV Asker for en hyggelig velkomst, og spesielt ansatte ved NAV Larvik, Astrid Inghilleri for varm mottakelse og Ole Thorkildsen for stor hjelp med undersøkelsen. Jeg ønsker også å takke alle respondentene som tok seg tid til å besvare undersøkelsen. Stor takk til alle!

En stor takk rettes også til min venn Christine Svarstad som har vært en stor inspirasjon og en verdifull diskusjonspartner. Du har alltid vært tilgjengelig for meg hver gang jeg trengte hjelp, aldri spart på konstruktive råd, reflekterte meninger og gode innspill. Jeg satt stor pris på din positive holdning og støtte gjennom hele prosessen som hjulpet meg til å komme i mål med oppgaven. Hjertelig takk!

Jeg vil gjerne takke min kjæreste Aasvald T. Aamlid og min søster Odeta Stringa som har måttet vente tålmodig på at jeg skulle bli ferdig med prosjektet, slik at de kunne få min fulle oppmerksomhet igjen. Jeg takker Aasvald for sine sin rolle som ”pådriver” og ”trøsteskulder” og Odeta for gode ord og moralsk støtte gjennom hele prosessen.

Til slutt vil jeg si takk til alle mine medstudenter på lesesalen for et godt støttende miljø og hyggelig selskap gjennom hele prosessen.

Kristiansand, 1. Juni 2011

Sammendrag

Hvordan de ansatte reagerer på en planlagt endring er en grunn til bekymring for mange organisasjoner som stadig prøver å tilpasse seg omgivelsene. For at organisasjonen skal være i stand til å gjennomføre vellykkede endringsinitiativer er de avhengige av de ansattes samarbeidsvilje. En positiv holdning til endringen er sett på som essensielt for en implementering av endringen mens motstand mot endringen kan virke hemmende endringsprosessen. Ledelse blir ansett som en potensiell kontekstfaktor i organisasjonen på grunn av dens innflytelse på ansattes atferd.

Formålet med masteroppgaven var å undersøke forholdet mellom lederstil og deltakelse og affektiv forpliktelse til endringen blant ansatte i en organisasjon. Det ble skilt mellom to typer lederstiler: transaksjons- og transformasjonsledelse, og to former for deltakelse: reell og formell. I tillegg ble arbeidsbelastning og omfang tatt med som to forutsetninger deltakelse foregår under. Transformasjonsledelse påvirker de ansattes verdier, holdinger og følelser og motiverer de ansatte til å yte utover forventinger. Det kan derfor stilles spørsmål om transformasjonsledere kan motivere de ansatte slik at de selv ønsker endringen innført. Min konkrete problemstilling blir derfor slik:

Kan lederstil og deltakelse påvirke affektiv forpliktelse til endring?

Funnene i denne oppgaven viser imidlertid at transformasjonsledelse har både en direkte og indirekte positiv effekt på affektiv forpliktelse gjennom reell deltakelse. Deltakelse har en direkte effekt som understreker enda en gang dens eksplisitte effekt i endringsprosesser men den kan også påvirkes negativt av andre forhold som arbeidsbelastning, og positivt som endringsomfang. I tillegg hadde arbeidsbelastning en direkte negativ effekt på affektiv forpliktelse som fremhever at forpliktelse må sees i lys av flere forhold.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	4
1.0 Innledning	8
2.0 Teori	11
2.1 Forpliktelse til endring.....	11
2.1.1 Hva forårsaker forpliktelse?	16
2.2 Ledelse	18
2.2.1 Transaksjonsledelse	18
2.2.2 Transformasjonsledelse.....	20
2.2.3 Lederstil og forpliktelse	22
2.3 Deltakelse.....	27
2.3.1 Deltakelse og ledelse.....	33
2.4 Arbeidsbelastning.....	35
2.4 Omfang	40
3.0 Metode	43
3.1 Operasjonalisering	43
3.2 Omorganisering av NAV	48
3.3 Kvantitativ metode	51
3.4 Valg av enheter.....	52
3.5 Datainnsamling.....	52
3.6 Reduksjon og konstruksjon av variabler.....	55
3.6.1 Affektiv forpliktelse.....	55
3.6.2 Ledelse	57
3.6.3 Deltakelse	60
3.6.4 Arbeidsbelastning	62
3.6.5 Omfang.....	64
3.6.4 Konstruksjon av samspillvariabler	65
4.0 Analyse	67

4.1 Korrelasjonsmatrise	67
4.2 Multivariate analyser	69
4.3 Analyse oppsummering	75
5.0 Drøfting.....	77
5.2 Konklusjon og videreutvikling av modellen.....	89
6.0 Litteraturliste.....	91

Liste over vedlegg

Vedlegg 1- Metodebegresninger.....	102
Vedlegg 2- Infoskriv	104
Vedlegg 3- Spørreskjema	105

Liste over figurer

Figur 1: Arbeidsbelastning	36
Figur 2: Krav og kontroll modellen	37
Figur 3: Omfang.....	40
Figur 4: Empirisk modell.....	43
Figur 5: Arbeidsbelastning	63
Figur 6: Analyseoppsummering.....	75

Liste over tabeller

Tabell 1: Faktormatrise: Affektiv forpliktelse	55
Tabell 2: Rotert faktormatrise: Ledelse.....	57
Tabell 3: Rotert faktormatrise: Deltakelse	60
Tabell 4: Rotert faktormatrise: Arbeidsbelastning.....	62
Tabell 5: Faktormatrise: Omfang.....	64
Tabell 6: Variabeloversikt	66
Tabell 7: Korrelasjonsmatrise.....	68
Tabell 8: Regresjonsanalyse: Avhengig variabel: Formell deltakelse	69
Tabell 9: Regresjonsanalyse: Avhengig variabel: Reell deltakelse	71
Tabell 10: Regresjonsanalyse: Avhengig variabel: Affektiv forpliktelse	72
Tabell 11: Regresjonsanalyse: Avhengig variabel: Affektiv forpliktelse	73

1.0 Innledning

De ti siste årene har det vært stor interesse for de psykologiske prosessene de ansatte gjennomgår under organisatoriske endringer. Det har særlig blitt et økt fokus på å forstå hvordan de ansatte reagerer på endring. En vellykket gjennomført endring er ofte et resultat av at ansatte har deltatt i endringen, og det endringen fører med seg.

Forpliktelse til endring er et multidimensjonelt fenomen som ikke kan sees i lys av kun én faktor. Forskere mener at den jobbkonteksten endringen finner sted innenfor, også spiller en avgjørende rolle for hvordan organisasjonens ansatte reagerer på endringen. På grunn av tidsbegrensninger velger jeg å fokusere på ledelse og lederstiler, selv om det hadde vært ønskelig for meg og også ta for meg flere aspekter ved jobbkonteksten som påvirker ansattes forpliktelse til endring. Jeg har videre valgt å avgrense meg til transaksjons – og transformasjonsledelse, som er to motpoler innenfor ledelsesfaget.

Ledelsen i en organisasjon sees ofte som en drivkraft som iverksetter endringer og motiverer de ansatte og iverksetter endringer (Irgens 2000). Tidligere forskning har påpekt at en viktig del av en vellykket ledelse er evnen til å påvirke andre (Kanter 1982), (Pavett og Lau 1983). Videre mener Blickle (2003) at det er avgjørende for en effektiv leder å kunne påvirke ansatte og kollegaer slik at de støtter endringen og ønsker å ta del i ledelsens forslag og planer. Litteraturen om endring understreker også behovet for kommunikasjon, informasjon og behovet for støtte til endringsstrategier. Dette innebærer at ledelsen formulerer en strategi som selges videre til organisasjonen, (Falkenberg 2010).

Flere forskere mener at suksessnøkkelen til vellykket transformasjonsledelse er å oppmuntre de ansatte til å handle kollektivt på en selvstendig måte (Richardson og Vandenberg 2005, Strauss, Griffin and Rafferty, 2009).

Gjennom visjon og høye forventninger motiverer ledelsen de ansatte til å delta aktivt i endringen av organisasjonen (Richardson og Vandenberg 2005). Deltakelse betraktes ofte

som et essensielt element i endringsprosessen som bidrar til implementering av endringen. Den sees som et virkemiddel som vil kunne redusere motstand mot endringen. Jeg har en antagelse om at måten ledelsen fremstiller, opptre og formidler endringen på er av stor betydning for hvordan de ansatte forplikter seg til endringen. Videre mener jeg at forskjellige grader av deltakelse påvirker forpliktelse til endringen ulikt. I tillegg stiller jeg spørsmål om arbeidsbelastning og omfang, som to forutsetninger for deltakelse, har noe å si for forpliktelse til endring.

Formålet med oppgaven er å finne ut om det er en empirisk sammenheng mellom transaksjons - og transformasjonsledelse, ulike former for deltakelse og forpliktelse til endring, og samtidig utforske hvilke effekter lederstil har på oppslutning rundt endring. Jeg velger derfor å formulere problemstillingen min slik:

Hvordan kan lederstil og deltakelse påvirke forpliktelse til endring?

Enten man er leder eller blir ledet i en endringsprosess, kan det være viktig å se på hvilke konsekvenser forskjellige former for lederskap og deltakelse vil ha for de ansatte, og ikke minst for utfallet av endringen.

Endring og omstillinger i dag er ikke en trend kun innenfor den private sektor men har i stadig større grad også "rammet" offentlig sektor.

Min undersøkelse er rettet mot NAV- reformen, den største offentlige reformen gjennomført i Norge (regjeringen.no). Reformen innebar en sammenslåing av tre etater; den kommunale sosialtjenesten, det statlige Aetat og trygdeetaten, til én felles etat: NAV. Det som gjør NAV-reformen interessant for min oppgave er hvordan en slik omfattende endringsprosess påvirker den enkelte ansatte i hver av etatene. NAV- reformen omfatter et høyt antall avdelinger i hele landet rundt 450 kontor i kommuner og bydeler (nav.no), og jeg har valgt å holde min undersøkelse på NAV Kristiansand, NAV Larvik og NAV Asker. Reformen har ført til stor omstilling i struktur og arbeidsoppgaver for de ansatte. Når et større ansvar og en større beslutningsmyndighet tilegnes de ulike lederne, er

offentlig sektor avhengig av dyktige ledere som kan gjennomføre disse reformene og de tiltakene som skal implementeres.

2.0 Teori

2.1 Forpliktelse til endring

I et mer globalisert og konkurransedyktig marked blir strategisk tilpasning essensielt. Dette krever en stadig implementering av endringer og nye mål for å gjøre organisasjonen tilpasningsdyktig. En vellykket implementering av endring er avhenging av den ansattes grad av forpliktelse til blant annet nye mål, regler og rutiner, programmer, teknologi og budsjetter (Jaros 2010).

Forpliktelse til arbeidsplassen kan ta forskjellige former og kan påvirke effektivitet og trivselen blant de ansatte. Meyer og Herscovitch (2002) karakteriserer forpliktelsen som et multidimensjonelt fenomen og betrakter den som en vesentlig faktor involvert i ansattes støtte for endringsinitiativer (Meyer & Hercovitch 2002).

Connor (1982:19) definerer forpliktelse som "the cement that provides the critical adhesion (bond) between people and change goals".

I følge Connor og Patterson (1982:19) defineres en forpliktet person slik:

En person er forpliktet til et bestemt mål når hun eller han konstant forsøker å oppnå det målet. En forpliktet person finner nye måter å forfølge det målet på, måter som hun eller han mener hjelper med måloppnåelsen avhenging av situasjonen personen finner seg i.

Mens Mathews og Sheppard (2002:369) har valgt å definere hva en forpliktet medarbeider er:

"Committed employees have a strong belief in the acceptance of the organization's goals and values, show a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and have a strong desire to maintain membership with organization".

Som nevnt ovenfor er forpliktelse nødvendig for en vellykket implementering av endring, men ledere i organisasjoner vet ofte lite om hva dette dreier seg om, og hva som må gjøres for å oppnå forpliktelse (Connor, 1982).

Connor (2002) mener at en internalisering av en endring fører til forpliktelse til endring, og laget derfor en modell bestående av tre utviklingsfaser for hvordan forpliktelse til endring i organisasjoner dannes. Forpliktelsesprosessen begynner først med en bevisstgjøring blant de ansatte om endringen, som etterfølges av en aksepteringsfase av behovet for endring og avsluttes med forpliktelsesfasen hvor det skapes forpliktelse til endringen.

Connors modell ble utvidet videre av Coatsee i 1999 som tilførte Lawlers involveringskonsept samt "delte mål og verdier". Lawler mente at informasjon, belønninger, kunnskap og ansvarliggjøring var viktige elementer i ansattes involvering i endringsprosessen som fører til implementering av et endringsinitiativ (Lawler 1992). I henhold til Coatsee reflekterte forpliktelse en tilstand hvor den ansatte ble gjort bevisst på endringen, gitt ansvar til å innføre den, og motivert til dette gjennom belønninger. Forpliktelse hos den ansatte kan komme som resultat at den ansatte deler samme verdiene som endringen (Jaros 2010:81). Modellen til Connor antyder at ved å legge til mål og verdier i modellen tydeliggjøres grunnlaget for akseptering av og forpliktelse til endring (Jaros 2010).

Meyer og Allen tok utgangspunkt i ulike definisjoner av forpliktelse til organisasjoner og valgte: "forståelsen av forpliktelse som en psykologisk tilstand som beskriver for den ansattes forhold til organisasjonen, og innvirkende på den ansattes beslutning om å forbli i organisasjonen" som en fellesnevner for disse (Meyer & Allen 1997:11).

Videre mente de at denne psykologiske tilstanden ikke behøvde å være begrenset til sammenfallende mål og verdier, men at den også kan benyttes til å reflektere et ønske, et behov eller en plikt til å opprettholde medlemskap i organisasjonen (Meyer & Allen 1991:62). Det er generelt akseptert at forpliktelse kan ta ulike former, og det ble derfor foretatt en tredeling av definisjonene inn i tre komponenter: En affektiv forpliktelse (følelsesbasert), fortsettelses forpliktelse (kostnadsbasert) og normativ forpliktelse (pliktbasert) til organisasjon. Det er dette som utgjør Meyer og Allens mye omtalte tre-komponent modell for forpliktelse.

Tradisjonelt sett har det vært et grunnleggende skille mellom to tilnæringer til forpliktelse i organisasjoner: Holdningsforpliktelse og atferdforpliktelse.

Holdningsforpliktelse kan defineres som “det tankesettet hvor individer vurderer i hvor stor grad deres egne verdier og mål er sammenfallende med organisasjonens verdier og mål” (Meyer & Allen 1991:62).

Forskningstradisjonen som er knyttet opp mot forpliktelse har stort sett hatt fokus på prosessen hvor de ansatte tenker over forholdet sitt til organisasjonen de jobber i og identifisering av tidligere forhold som en del av utviklingen av forpliktelse og dens påvirkning i ansattes atferd.

Atferdstilnærmingen til forpliktelse fokuserer derimot på å identifisere forhold hvor en utvist holdning har en tendens til å repetere seg, og effektene av en slik atferd på holdningsendring. Prosessen hvor individer ”låses” inn i en spesifikk atferd i organisasjon og hvordan dette problemet håndteres, utgjør hovedfokuset til atferdsforpliktelsen (Meyer & Allen 1991).

Begge disse forskningstradisjonene ble innlemmet i Meyer og Allen sin modell om forpliktelse i organisasjoner. Meyer og Herscovitch foreslo en utvidelse av tre-komponent modellen ved foreta noen mindre justeringer slik at den kunne generaliseres til å gjelde også for forpliktelse til endring *i organisasjoner*. Først laget de en mer generell definisjon på forpliktelse, samt en definisjon på forpliktelse til endring. De endte opp med å definere generell forpliktelse som ”a force (mind-set) that binds the individual to a course of action of relevans to one or more targets” (Herscovitch & Meyer 2002:475). Mens forpliktelse til endring ble definert slik ”a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative” (Meyer & Herscovitch 2002:475).

Basert på Meyer og Herscovitch sin tre-komponent modell kan det tankesettet som binder et individ til en handling appellere til hver sin form for forpliktelse. Ved å dele forpliktelse inn i tre komponenter kommer den distinkte virkningen hver av komponentene har for den ansattes atferd i organisasjonen tydelig frem. Meyer og Allen mener at en ansatts forpliktelse kan bestå av flere komponenter samtidig, derfor deles ikke forpliktelse inn i typer, men i komponenter (Meyer & Allen 1997:13).

Dette betyr at en ansatt kan både føle affektiv forpliktelse og normativ forpliktelse på samme tid. Vedkommende ønsker å gjennomføre endringen, samtidig som han eller hun også føler seg pliktet til det.

Affektiv forpliktelse. Mange forskere bruker begrepet affektiv forpliktelse til å beskrive en affektiv tendens fra de ansatte overfor organisasjonen. Affektiv forpliktelse kan defineres som ” styrken på et individs identifisering med og involvering i en organisasjon eller en endring ”(Porter et al. 1974) Affektiv forpliktelse til endring er definert som ”the desire to provide support for the change based on a belief in its inherent benefits” (Hercovitch and Meyer, 2002: 475). I følge Meyer og Herscovitch (2001) ønsker ansatte med affektiv forpliktelse å forfølge et handlingsforløp av relevans for en bestemt måloppnåelse. Ansatte med affektiv forpliktelse viser engasjement, identifisering og følelsemessig tilknytning til endringen. (Meyer and Herscovitch 2001) Affektiv forpliktelse fører til at ansatte får en oppriktig tro på at endringen er til fordel for organisasjonen (Cunningham 2006). De kommer derfor regelmessig på jobb, gjør sitt beste i forhold til oppgavene de må utføre, og gjør en ekstra innsats for å hjelpe til i endringsprosessen. Ansatte med affektiv forpliktelse forblir i organisasjonen fordi de selv ønsker det (Meyer and Herscovitch 1997:11) Ut i fra samme utgangspunkt, bidrar ansatte i endringsprosessen fordi de vil det og ønsker at endringen blir gjennomført. Et affektivt tankesett utvikles når en ansatt involveres personlig, verdsetter og deler samme verdiene med organisasjonen og/eller endringen og kan knytte sin identitet til å følge et bestemt handlingsmønster (Meyer & Herscovitch 2001: 316).

Fortsettelses forpliktelse utvikles når ansatte erkjenner kostnadene forbundet ved å forlate organisasjonen (Meyer and Allen 1997:11) eller ved å avbryte et handlingsforløp (Meyer & Herscovitch 2001: 316). Fortsettelses forpliktelse kommer fram når den ansatte blir oppmerksom på at de investeringene den har gjort i organisasjonen eller i endringen, kan gå tapt dersom handlingsforløpet avbrytes. Derfor føler den ansatte at den ikke har noe annet valg enn å fortsette det handlingsforløpet som fører til måloppnåelse, dersom den ansatte kan redde sine investeringer (Meyer & Herscovitch 2001: 316). Ansatte med fortsettelses forpliktelse støtter et endringsinitiativ fordi det koster vedkommende altfor

mye å la være (Cunningham 2006). Ansatte som føler seg forpliktet på denne måten, forventes å gjøre et minimum, ikke mer enn kun det som kreves for å opprettholde ansettelsesforholdet eller å komme i mål med endringen. Slike ansatte blir derfor værende i organisasjonen og forplikter seg til endringsprosessen fordi de føler at de *må* (Meyer and Allen 1997).

Normativ forpliktelse kjennetegnes av at de ansatte føler seg pliktige til å bli værende i organisasjonen (Meyer and Allen 1997) eller føler at det er deres plikt å støtte endringen (Cunningham 2006). Internaliserte verdier i organisasjonen gjør at den ansatte føler seg pliktet til å støtte opp om endringen. En ansatt som føler normativ forpliktelse kan yte det samme som en ansatt med affektiv forpliktelse, dersom den pliktige følelsen kommer som et resultat av at man skylder noe til organisasjonen som en slags takknemlighet for mottatte fordeler eller goder. Ved normativ forpliktelse blir de ansatte værende i organisasjonen fordi de opplever at de *bør* (Meyer and Allen 1997:11). Ansatte kan utvikle et slikt tanke sett ved internalisering av normer gjennom sosialisering, ved å akseptere vilkårene i en psykologisk kontrakt eller som en gjengjeldelse av mottatte goder og fordeler (Meyer and Herscovitch 2001:317).

I følge Cunningham (2006) kan hver av disse formene for forpliktelse relateres til hvordan en ansatt håndterer endringen. Ansatte med affektiv forpliktelse har en positiv holdning og har tro på verdien av endringen, derfor er det høyst sannsynlig at de vil håndtere endringen godt. En slik ansatt mener at denne endringen er nødvendig og organisasjonen vil ha nytte av det og ønsker derfor å støtte en implementering av endringen. Videre mener Cunningham at troen de ansatte har på at endringen bringer fordeler til organisasjonen, bidrar til en positiv holdning til endringen og følelse at endringen er verdt, uansett at endringen kan oppleves som krevende. Empiriske studier har vist at dette kan ha en positiv virkning på ulike typer belastning som stress, uro og angst som en endring kan føre med seg (Begley og Czajka 1993).

Jeg har en antakelse om at ledelse er en av hovedårsakene bak dannelsen av forpliktelse til endring. Teorier om transformasjonsledelse fokuserer på det emosjonelle båndet som ansatte har til ledere og organisasjonen. Felles visjoner og verdier skapt av

transformasjonsledere kan føre til en identifisering og internalisering av felles verdier for de ansatte (Dvir, Kass and Shamir, 2004). Dette gjør at ansatte får et ønske om å være en del av organisasjonen og er villige til å bidra ekstra til fordel for organisasjonen pga fordelene som resultat av implementering av endringen (Meyer and Allen 1991). Innflytelsen lederen har på ansatte reflekteres i det emosjonelle båndet de knytter til organisasjonen (Dvir, Kass and Shamir, 2004). Basert på dette kan det antas at ledere kan påvirke ansattes følelser, hvilket gjør dem enda mer knyttet til lederne og organisasjonen og dermed utvikler den affektive delen av forpliktelse. Affektive forpliktelse relateres til ansatte som ser fordeler med endringen og ønsker å bli i organisasjonen mens kostbasert forpliktelse og normativ forpliktelse knyttes ofte til andre forhold enn ledelse blant annet turnover hensikter blant de ansatte (Cunningham 2006). Derfor er det mest interessant å fokusere videre kun på affektiv forpliktelse som jeg mener ledelsen har mest innflytelse på og fører til de ansatte frivillig velger å støtte endringen.

2.1.1 Hva forårsaker forpliktelse?

Devos et al. (2002) har utviklet en modell som omfatter fire faktorer i en endringsprosess som kan knyttes til dannelsen av forpliktelse til endring:

1. Støtte fra toppledelsen: Hvordan ledelsen fremstår spiller en viktig rolle i en endringsprosess. Ledelsen må først og fremst kommunisere et behov for endring gjennom en visjon som appellerer til ansatte. I følge Devos vil måten ledelsen formidler endringen på, og hvilke holdninger toppledelsen har til endringen, påvirke også de ansattes holdninger til endringen. Devos undertrekket understreker videre at lederen må holde de ansatte oppdatert rundt endringen for at endringsinitiativet skal bli vellykket.
2. Linjelederskap: Store endringer krever en mektig ledelseskoalisjon som går utover støtte fra toppledelsen. Linjeledere støtter opp under endringen og de ansatte, samtidig som de formulerer spesifikke mål for den enkelte avdeling ut ifra de generelle målene for endringen. I følge Devos kan endring i organisasjoner også omfatte endringer i lederstil og i lederens forhold til de ansatte. Han påpeker

at lederstilen som benyttes under endringen er et forhold som bør ikke undervurderes i endringsprosesser. Evnen til å møte utfordringer og til å støtte de ansatte på en adekvat måte er essensielt for linjelederskapet.

3. Tid: Endringen innebærer forskjellige faser som er tidskrevende. Derfor er det viktig for de ansatte å få nok tid til å bearbeide endringen. I tillegg vil implementering av mange endringer på samme tid føre til at de ansatte får begrenset tid til å delta i endringen, og kan oppleves belastende på dem når deltakelsen i endringen kommer i tillegg til deres ordinære arbeidsoppgaver.
4. Deltakelse: Devos et al. (2002) mener at de ansatte må få nok informasjon om endringen slik at de kan involvere seg og delta i endringsprosessen. I følge Devos et al (2002) bekrefter funnene i en undersøkelse om endringskynisme gjort av Reicher i 1997, at det er viktig at de ansatte føler at meningene deres blir hørt og tatt hensyn til. De kom frem til en konklusjon om at en grunnleggende deltakelse i endringsprosessen, særlig i beslutningstakingen, kan øke forpliktelsen til endringen. føre til høyere forpliktelse til endring.

Med bakgrunn i Devos sin modell har jeg valgt å fokusere på ledelse og deltakelse som to faktorer som kan påvirke forpliktelse til endring. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i lederstilene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse som jeg mener kan skape forpliktelse til endring. I følge Devos et al.(2002) kan for liten tid føre til høy grad av arbeidsbelastning blant de ansatte som et resultat av for mange endringer i samme tidsrom. Dette kan resultere i at de ansattes deltakelse begrenses. Deltakelse bør derfor betraktes under flere forutsetninger som arbeidsbelastning og omfang. Disse vil fungere som kontrollvariabler i min undersøkelse.

2.2 Ledelse

I kapittel 2.1 ble det påpekt at måten ansatte reagerer på endring anses som viktig i implementeringen av et endringsinitiativ. Van Dam, Oreg og Schyns (2007) mener at kjennetegn ved den daglige konteksten endringen finner sted i, er knyttet til hvordan endringen blir håndtert og hvordan de ansatte reagerer på endringen. De mener derfor at ledelse spiller en rolle i den ansattes reaksjon på endringen. (Yukl 2005) har definert ledelse slik:

Ledelse er en samspillprosess mellom ledere og underordnede hvor lederen forsøker å påvirke de underordede for å oppnå organisasjonsmålene.

En aktuell tankegang om endringsledelse understreker at akseptering av endringen fra ansatte er avhengig av trekk ved endringsprosessen. I tillegg understreker forskjellige modeller om organisasjonsendring viktigheten av ledelsesrollen i implementeringen av endring. (Van Dam, Oreg og Schyns 2007).

I følge Michaelis et al., (2010) spiller ledelse en viktig rolle i å påvirke forskjellige kontekstfaktorer i en organisasjon, som makt og prestisje, tillit til ledelsen, ansattes trivsel, ansattes forutsetning om endringsresultater og informasjon. Disse faktorer faktorene er kjent som avgjørende for ansattes forpliktelse til endringen. Ut ifra dette anser Michaelis et al., (2010) at ledelse kan ha en direkte innflytelse på ansattes oppslutning til endring.

Generelt har to tilnærminger blitt brukt for å utforske innflytelsen ledere har på ansattes reaksjon til endring: Transaksjons og transformasjonsledelse.

Videre i oppgaven skal vi se hvordan disse lederstilene kan påvirke forpliktelse til endring.

2.2.1 Transaksjonsledelse

I følge teorien, består transaksjonsledelse av en sosial utveksling mellom ledere og medarbeidere som definerer mål og kontrakter for å oppnå spesifikke målsetninger.

Kaufmann et.al (2003) fremhever at transaksjonsledelse ofte er et bytte av verdier som foregår i form av transaksjoner både i det åpne og i det stille, på det eksplisitte eller implisitte plan. I følge Burns (1978) motiverte politiske ledere sine etterfølgere ved å bytte tjenester mot belønning. Han karakteriserte transaksjonsledere slik:

[Transactional leaders] approach associates with an eye to exchanging one thing for another: jobs for votes, or subsidies for campaign contributions. Such transactions comprise the bulk of the relationships among leaders and associates, especially in groups, legislatures and parties. (Bass og Avolio 2004:16)

Transaksjonsledelse kommer i større grad til uttrykk i de lavere nivåene i organisasjonshierarkiet (Miner 2005). Denne typen ledelse blir ofte betegnet som et bytteforhold, hvor lederen belønner medarbeideren for å ha utført en spesifikk oppgave eller nådd et spesifikt mål. Transaksjonslederen er opptatt av medarbeiderens ferdigheter som speiles i kompensasjonen som medarbeideren kan forvente etter en godt utført oppgave, (Bass og Avolio, 2004).

I følge Bass (1985) bruker transaksjonsledere forskjellige strategier for å oppnå sine mål: Unntaksledelse og betinget belønning.

Ledelse ved unntak. Miner (2005) beskriver unntaksledelse (management –by-exception) som en situasjon hvor lederen kun griper inn når noe går galt, for eksempel når det oppstår avvik fra den forventede standarden.

I følge Kaufmann et. al (2003) benytter unntaksledelse ulike typer disiplinering som et virkemiddel når medarbeideren ikke innfrir de kravene som er satt. I følge Bass og Avolio (2005) kan denne ledelsesformen utføres på to måter, enten aktiv eller passiv.

I dens aktive form er lederen mest opptatt av å sette opp standarder og overvåker aktivt arbeidet som må gjøres for deretter å gripe inn hvis avvik eller feil oppdages/oppstår fra den bestemte standarden. Dette kan for eksempel skje når medarbeidere ikke møter opp til den fastsatte tiden på jobb eller går hjem før bestemt tid. Da vil ledelsen reagere ved å informere og irettesette slik at det ikke skjer igjen i fremtiden.

Bass (1998) mener at den aktive formen anses som mer effektiv enn den passive formen i for ledelse ved unntak.

I den passive formen for unntaksledelse griper ikke lederen inn og retter feil før problemet blir svært synlig og nærmest uunngåelig. Lederen kan for eksempel være klar over medarbeiderens feil, men venter med å rette den før lederen mottar klager på vedkommende (Kaufmann et. al (2003)

Betinget belønning. Begrepet betinget belønning (contingent reward) referer til en lederatferd som stort sett handler om å definere roller og oppgaver, og sørge for materielle og psykologiske belønninger når kravene er oppfylt (Bass and Avolio, 2004). Belønninger kan gis i form av løfter, faktiske goder som avspasering, bonuser og lignende, som skal sikre måloppnåelse og utvikle medarbeiderens ferdigheter (Kaufmann et al. 2003). I følge Bass (1985) betyr *betinget belønning* belønninger og straff som er tett knyttet til ytelse.

2.2.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse innebærer at ledere handler utover egen interesse for å fremme det som er i organisasjonens beste. Transformasjonsledere er ofte karismatiske rollemodeller som inspirerer og motiverer sine medarbeidere. Samtidig fremmer slike ledere verdier som bemyndigelse av medarbeidere (ansvarliggjøring), personlig utvikling, innovative ideer, integritet og ikke minst utøver de støttende lederskap (Bass, 1985). Begrepet transformasjonsledelse ble først brukt av Burns i 1978 der han skrev at transformasjonsledelse appellerer til medarbeiderens verdier ved å øke deres bevissthet om viktigheten av ønskede resultater og måten man kan oppnå dem (Bass og Avolio, 2004).

I 1985 ble transformasjonsledelsesbegrepet videreutviklet av Bass. For å oppnå de målene som er satt, må transaksjonslederne i henhold til Bass og Avolio (2005) ta individuelle behov i betraktning. Når disse behovene fremheves, begynner lederen å

bevege seg fra transaksjons - til transformasjonsledelse. Å fokusere, definere og fremheve behov utgjør grunnlaget for transformasjonsledelse (Bass og Avolio, 2004). Den enkelte medarbeider skal føle seg betydningsfull og respektert, og hensynet til enkeltmennesket står sentralt.

I følge ledelsesteorien til Bass (1985) endrer lederen ansattes holdning og motiverer medarbeidere ved å gjøre dem mer bevisst på konsekvensen av oppgaver, får dem til å legge egeninteresser bort til fordel for organisasjonen og aktivere et ordensbehov blant medarbeiderne (Yukl, 2006). Ledelsesformen omhandler også videre stimulering av de ansatte ved å gi dem nye utfordringer. Miner (2005) mener at transformasjonsledelse hjelper til å redusere følelsen av utbrenthet og stress ved at medarbeidere velger å prestere på arbeidsplassen og har mulighet til selvrealisering.

En faglig dyktig leder som takler utfordringer, tar kloke beslutninger og stråler myndighet og inspirasjon, vil også føre til større tillit til ledelsen. I følge Kaufmann (2003) er det viktig at transformasjonslederen klarer å transformere selve ideen om hva organisasjonen er og hvordan den skal være, og får medarbeidere til å snu snever egeninteresse i jobben til et kollektivt engasjement hvor hver enkelt gjør en innsats for å realisere organisasjonens visjoner. I følge Bass (1985) bruker transformasjonsledere følgende fire teknikker for å nå sine mål:

Idealisert innflytelse(attributed and behaviour). Denne dimensjonen er sterkt knyttet til karismatisk ledelse. Ledelsen opptrer karismatisk og er en inspirerende figur for sine medarbeidere. Transformasjonsledere oppmuntrer og inspirerer deres medarbeidere gjennom en visjon og hva som kan oppnås om de gjør en ekstra innsats. Lederen utstråler selvsikkerhet og myndighet noe som fører til økt tillit og beundring fra medarbeidere. Dette fører til at medarbeidere gjerne vil identifisere seg med lederen, som igjen fører til at lederen får større makt og innflytelse over medarbeiderne (Kaufmann et. al, 2003). Transformasjonsledere oppfordrer utviklinger og endringer av organisasjons visjoner og mål og ikke minst oppfordrer medarbeidere til å oppnå sine fulle prestasjonspotensialer og større grad av selvstendighet (Bass and Avolio, 2004).

Inspirerende motivasjon skjer når de ansatte har behov for å identifisere seg med lederen. Inspirerende ledere formulerer og formidler på en enkel måte felles visjoner og verdier og gjensidig forståelse om hva som er riktig og vesentlig (Bass and Avolio, 2004). Utpregede transformasjonsledere er flinke til motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats (Kaufmann et.al, 2003). Lederen gjør medarbeidernes oppgaver meningsfulle og promoterer positive forventninger av det som må gjøres, som fører til at medarbeidere aksepterer og strekker seg etter målet (Bass, 1988)

Individuell omtanke. Lederen er opptatt av å skape en støttende og trygg kultur, og et felleskap gjennom å vise respekt, oppmerksomhet og forståelse for medarbeiderens problemer. Dersom lederen ikke viser en individuell omtanke overfor sine medarbeidere kan det i følge Kaufmann (2003) føre til oppgitthet, og likegyldighet og opposisjon fra medarbeiderens side. Transformasjonsledere skaper utviklingsmuligheter og støtter faglig utvikling av medarbeidere. De forandrer holdninger hos de andre ved å endre og redefinere organisasjonskulturen samtidig som de identifiserer og fremhever individuelle behov hos hver enkelt medarbeider (Bass and Avolio 1995, 2004)

Intellektuell stimulering. Gjennom intellektuell stimulering legger ledere vekt på å stimulere sine medarbeideres intellektuelle utvikling gjennom å gi utfordringer oppmuntre medarbeidere til å jobbe selvstendig og finne nye måter å løse problemene på (Kaufmann et al 2003). Medarbeiderene stimuleres til å utvikle evnen til å løse problemer på en selvstendig måte ved å være kreative og innovative (Bass and Avolio, 2004). En intellektuelt stimulerende leder legger vekt på medarbeidernes kunnskap om problemer, deres bevissthet rundt egne meninger, og anerkjenner deres verdier og holdninger. Det er gjennom intellektuell stimulering at kommer innovative evner frem, og kan utfordre organisasjons status quo (Bass 1985a).

2.2.3 Lederstil og forpliktelse

Forpliktelse, deltakelse og lojalitet fra medarbeiderne stammer fra anerkjennelse og makt til ekte transformasjonsledere. Andre lederstiler som for eksempel transaksjonsledelse bruker transaksjonslederen sin makt til å dominere sine medarbeidere gjennom belønning

og straff. I slike tilfeller kan forpliktelse oppstå som et resultat av frykt for straff eller frykt for å miste lederens hengivenhet (Bass 1998). En slik form for forpliktelse består i mindre grad av den affektive formen for forpliktelse hvor medarbeideren forplikter seg til endring fordi vedkommende ønsker det.

Bass (1998) mener at transformasjonsledere skaper en moralsk fremstilling ved å fremheve ulike aspekter og verdier ved medarbeiderens bidrag til måloppnåelsen. I motsetning til transformasjonsledere, bruker transaksjonsledere ulike fordeler for å tilfredsstille medarbeidernes interesser. Når transformasjonsledelse utøves, blir deltakelse i måloppnåelsen en form for identitet og tilhørighet innenfor et sosialt felleskap. I følge Bass (1998) styrker denne formen for tilhørighet forpliktelsen. Avolio et al. (2004) hevder at transformasjonsledere kan motivere de ansatte til å delta i endringsprosessen ved å oppmuntre dem til å tenke innovativt og identifisere seg med de ansattes behov, som igjen fører til forpliktelse til organisasjonen. Tidligere forskning har vist at forpliktelsen var høyere hos ansatte som ble oppmuntret av deres ledere til å delta i beslutningsprosessen (Avolio et al. 2004). Dette betyr at ledelsen kan spille en rolle i deltakelsen i en endringsprosess, hvilket igjen kan påvirke forpliktelse til endring. Jeg kommer nærmere inn på dette i kapittel 2.3.

Som nevnt tidligere, kan transformasjonsledere motivere de ansatte til å yte mer enn de faktisk gjør, noe som transaksjonsledere ikke klarer å få til. Kontinuerlig bruk av belønning og straff gjør at medarbeiderne føler seg mindre komfortabel med målet. Derimot, styrker transformasjonsledere medarbeideres forpliktelse ved å øke deres selvfølelse av verdi og identitet, internalisere ønskede holdninger for en vellykket måloppnåelse og skape et ønske om å etterligne lederen. På den andre siden viser medarbeideren sin støtte til lederen gjennom forpliktelse til lederen og organisasjonen (Bass, 1998). Van Dam, Oreg og Schyns (2007) mente at medarbeidere som hadde god selvfølelse, optimisme og kontroll var mer åpne for endringer i organisasjonen. I følge Bass (1998) er en slik sammenheng mellom forpliktelse og transformasjonsledelse også blitt observert tidligere. I følge Strauss, Griffin og Rafferty (2009) ansees ledelse som en nøkkelfaktor for å oppnå organisasjonsforpliktelse.

I henhold til Ramayah et al. (2009) viste en undersøkelse om høyere utdanning i Malaysia, en positiv sammenheng mellom forpliktelse til endring, transaksjons- og transformasjonsledelse. To dimensjoner av transaksjonsledelse, betinget belønning og ledelse ved unntak (passiv) og to dimensjoner av transformasjonsledelse kjent som inspirerende motivasjon og individuell omtanke hadde en direkte positiv effekt på forpliktelse til endring. Likevel antydet de at transformasjonsledelse er mer effektiv for å oppnå et høyere nivå av forpliktelse enn transaksjonsledelse. I midlertidig påpekte funnene fra denne undersøkelsen at transaksjonsledelse var i stand til å oppnå en sterkere forpliktelse til endring enn transformasjonsledere (Ramayah, Lo, Cyril de Run and Ling 2009).

Sammenlignet med transformasjonsledelse finnes det generelt få empiriske studier som involverer transaksjonsledelse og dens innflytelse på forpliktelse til endring. Det finnes få studier som dokumenterer en tydelig sammenheng mellom forpliktelse til endring og transaksjonsledelse, i forhold til den positive sammenhengen med transformasjonsledelse som dokumenteres gjennom flere empiriske studier. På bakgrunn av dette formulerer jeg mine første hypoteser slik:

Hypotese 1: Transaksjonsledelse har en liten positiv effekt eller ingen effekt på affektiv forpliktelse til endring.

Hypotese 2: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på affektiv forpliktelse til endring.

Argumentasjonen for valg av hypotese 2 utdypes nedenfor basert på funnene av flere empiriske studier. Transformasjonsledere legger vekt på å gjøre medarbeiderens oppgaver meningsfulle. Avolio et al (2004) hevder i sin empiriske studie at ved å skape muligheter og spillerom i beslutningsprosessen, kan medarbeiderne føle seg som en del av prosessen, og samtidig ta del i utfordringer og ansvar som ledere gir til dem. Dette kan resultere i at medarbeiderne blir mer forpliktet til organisasjonen. Resultatene av undersøkelsen viste at ved å bemyndiggjøre medarbeiderne utviser ledelsen tillit til

medarbeidernes evner og dyktighet, som vil kunne styrke identifisering og forpliktelse til organisasjonen (Avolio, Zhu, Koh and Bhatia, 2004).

Strauss, Griffin og Rafferty (2009) tok for seg karismatisk ledelse, og antydte at transformasjonsledelse som knytter verdier til mål og visjoner fremhever medarbeidernes identifisering med lederen og organisasjonen. På denne måten utvikler medarbeiderne en høyere forpliktelse til organisasjonen (Avolio et al., 2004).

House og Shamir (1993) antydte at en av de første mekanismene som transformasjonsledere og karismatiske ledere bruker for å påvirke de ansatte, er ved å fremheve ansattes subjektive mestringsevne (peoples belief in their capabilities to achieve a goal or an outcome) og ansattes selvfølelse. I følge Pillai et al. (2004) påvirker dette positivt ansattes kreativitet i problemløsnings situasjoner. Når ansatte har en høy subjektiv mestringsevne, begynner ansatte å ha tillitt til ledelsen som vil øke deres forpliktelse til lederen og organisasjonen (Yukl, 1998). Pillai et al. (2004) viste i sin undersøkelse at transformasjonsledelse var relatert til forpliktelse gjennom subjektiv mestringsevne (self-efficacy) og tilhørighet.

Koh, Steers and Terborg (1995) fant gjennom sin empiriske studie blant 89 skoler i Singapore en klar positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og forpliktelse til organisasjonen. Som nevnt i tidligere, kan forpliktelse til organisasjoner også relateres til forpliktelse til endring (Meyer & Herscovitch, 2002).

Hawkins and Dulewicz (2009) hevder at transformasjonsledere er kjent som er ledelsetilnærming som fører til vellykkete endringsinitiativer. De utførte en forskning a blant ansatte i politiet om forpliktelse blant ansatte, organisasjonskontekst og lederstil. Funnene påpekte at det var høyst sannsynlig at en høy forpliktelse oppstår som følge av transformasjonsledelse. De understreker viktighet av de emosjonelle aspektene ved endringen og transformasjonslederens evne til å mobilisere emosjonell støtte til endringen gjennom en motiverende visjon. De konkluderte med at motstand mot endringen kunne reduseres ved å adoptere transformasjonsledelse innenfor politiet (Hawkins and Dulewicz, 2009).

Transformasjonsledelse er ansett som viktig i en endringsprosess på grunn av transformasjonslederens evne til å engasjere og motivere de ansatte til å støtte endringsmålene satt fra ledelsen (Fedor, Liu and Caldwell, 2008). I følge Shamir, House, and Arthurs (1993) sin motivasjonsteori, øker transformasjonsledelse ytelsen blant ansatte gjennom ansattes identifisering med fellesskapet og internalisering av fellesskapets og lederens verdier som fører til at ansatte forplikter seg til felles interesser (Yukl, 1998). Både identifisering og internalisering av verdier er ulike aspekter ved affektiv forpliktelse. Flere studier har vist at transformasjonsledelse er positivt relatert til affektiv forpliktelse (Bycio, Hackett and Allen, 1985) samt identifisering og hengivenhet til fellesskapet (Shamir et al.2003). Dette støttes også i Fedor, Liu og Caldwell (2008) sin studie, hvor transformasjonsledelse og forpliktelse til endring hadde en positiv sammenheng, særlig når endringen hadde en stor innvirkning på de ansattes daglige oppgaver.

I følge Michaelis, Stegmaier og Sonntag (2010) ved intellektuell stimulering, kan en transformasjonsleder oppmuntre de ansatte til å reformulere problemene og finne nye, kreative måter å løse de på. Dette øker sannsynligheten til at de ansatte vil fokusere på det positive utfallet til endringen i stedet for bekymringer og problemer. Meyer og Herscovitch (2002) mener at et positivt fokus fører til høyere forpliktelse til endring. Dette kan knyttes opp mot affektiv forpliktelse, hvor de ansatte er forpliktet fordi mener at endringen er en fordel for organisasjonen.

Videre mener Michaelis, Stegmaier og Sonntag (2010) at lederens støtte, forståelse og oppmuntring av de ansatte gjennom individuell omtanke fører til at de ansatte sannsynligvis vil reagere positivt på endringsinitiativet og akseptere ideen om endring. Han understreker at de ansatte vil forfølge endringen når de oppfatter miljøet som støttende(Michaelis, Stegmaier and Sonntag ,2010).

Når ledere utviser idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon til å skape en rollemodell og en visjon som appellerer til medarbeidere medarbeiderne og oppfordrer dem til å jobbe hardt for å oppnå organisasjonens mål. Dette kan føre til at atferd og

holdninger blant de ansatte endres (Michaelis, Stegmaier og Sonntag 2010). I tillegg til at ansatte vil identifisere seg med endringsinitiativet og bli dyktigere til å håndtere endringen effektivt. I følge Michaelis, Stegmaier and Sonntag (2010) kan dette assosieres med høy forpliktelse til endring. Castro et al.(2008) viser til flere empiriske studier som hevder at en leder som skaper en appellerende fremtidsvisjon har en positiv effekt på dannelsen av affektiv forpliktelse. Det emosjonelle båndet som eksisterer mellom en transformasjonsleder og ansatte fører til høyere affektiv forpliktelse (Castro, Perinan, and Bueno, 2008:1845).

Irgens (2000) mener også at hvordan de ansatte oppfatter toppledelsen utgjør den eksterne faktoren som har sterkest påvirkning på de ansattes forpliktelse. Han bruker navnet "forandringsledelse" og mener at ledelsen kan påvirke forpliktelse gjennom å utvikle og spre en felles visjon, synliggjøre visjonen gjennom å være rollemodeller, oppmuntre til innovasjon, verdsette de ansattes innsats og tillate de ansatte å ta del i beslutninger som gjelder deres arbeid. Videre understreker han at medvirkning i planlegging, beslutningstaking og iverksetting er av avgjørende betydning for ansattes reaksjon til endring. Ledelsesutfordringer blir da å ha et bevisst forhold til medvirkning som innebærer at de ansatte deltar på det nivå den enkelte selv ønsker og forventer (Irgens, 2000). I neste kapittel tar jeg for meg begrepet deltakelse og om inkludering av ansatte i endringsprosessen påvirker graden av forpliktelse til endring.

2.3 Deltakelse

Siden 1990-tallet har bruken av deltakelsesmekanismer og involvering av de ansatte stadig økt i organisatoriske endringer. Grunnen til dette er at deltakelse betraktes som et middel til å dra nytte av den kunnskapen de ansatte sitter med, samtidig som det skal få dem til å støtte opp om endringsinitiativet (Hodgkinson 1999).

I henhold til Meyer & Stensaker (2006) ansees deltakelse i endringslitteraturen som et fundamentalt element i enhver endringsprosess og at implementeringen av endring blir vanskeligere dersom de menneskene som endringen påvirker mest, ikke involveres i den.

Det finnes flere definisjoner på deltakelse. Glew et al. benytter seg denne definisjonen på deltakelse: ”*A conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra- role or role expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance*” (Kirkman, Lowe and Young, 1999: 42).

Knoop(1991) brukte en annen definisjon på deltakelse som lyder slik: ”*the act of sharing decision making with others to achieve organizational objectives*” (sitert i Scott-Ladd and Marshall 2004: 647). Deltakelse defineres også som: ”a process in wich allows employees to exert some influence over their work and the conditions under which they work” Heller et al. (1995:15).

Mens Wagner og Gooding (1987) definerer deltakelse som: “A process in which influence on decision is shared between hierarchical superiors and their subordinates” (Hodgkinson 1999:1).

Tidligere i oppgaven ble det presentert en modell som innebar 3 utviklingsfaser for hvordan en kan skape forpliktelse til endring. I følge Connor (2002) ble de ansatte involvert og deltok i hver av de ulike fasene frem til endringen var fullstendig implementert. Dette viser at deltakelse fungerer som et bindeledd for å skape forpliktelse til endring. I tillegg til Connors utviklingsfaser, benyttet Coatsee (1999) seg av involveringskonseptet som handler om å bruke ansvarliggjøring av de ansatte som en måte å inkludere dem i endringsprosessen. Devos et al (2002) hevdet i sin modell at deltakelse var en av faktorene som førte til forpliktelse til endring. Han tok utgangspunkt i Reichers et al. (1997) sine empiriske funn som viste at høyere forpliktelse til endringen er knyttet opp mot høyere deltakelse i en endringsprosess. Eby et al. (2000) mener også at ansatte blir mer forberedt til å møte endringen når de deltar i endringsprosesser, og ansatte viser sin forpliktelse ved å delta i endringsprosessen.

I henhold til Meyer og Herscovitch involveres et individ personlig når det kan knytte sin egen identitet til å følge et bestemt handlingsmønster, utvikles det et affektivt tankesett (Meyer & Hercovitch 2001:317). Når ansatte deltar i utformingen og implementeringen av en endring, kan dette føre til en større forståelse av endringen, og samtidig skape

forpliktelse til endringen (Meyer and Stensaker 2006). Tankegangen om at deltakelse står sentralt i dannelsen av forpliktelse til endring (Meyer og Stensaker 2009) støttes blant mange forskere i endringslitteraturen. Deltakelse i en endringsprosess kan føre til at ansatte danner et eierskapsforhold til endringen, øker oppslutningen rundt endringen og beslutninger som tas i forbindelse med den (Jacobsen 2004:202).

Black og Gregersen (1997) skiller mellom seks dimensjoner av deltakelse. Den første dimensjonen er "*logisk forklaring*" og handler om bakgrunner for valg av deltakelse. Videre deles denne dimensjonen inn i *den demokratiske forklaringen* som fremhever retten hvert menneske har til å delta i beslutning som påvirker deres situasjon, og *den pragmatiske forklaringen* der deltakelse er et instrumentelt middel for å oppnå målene i organisasjonen som for eksempel, høyere produktivitet, effektivitet, økt fortjeneste ETC. Den andre dimensjonen handler om *struktur*. Black og Gregersen rangerer deltakelse på en skala som går fra uformell til formell struktur. Den formelle strukturen av deltakelse kjennetegnes ofte av skrevne regler og prosedyrer som bestemmer f.eks hvem som kan delta, hvordan og hva de kan delta i. Uformell deltakelse innebærer nesten ingen regler som omfatter de områdene ovenfor (Black and Gregersen 1997). Strauss (1982) mener at formell deltakelse ofte brukes når deltakelse er basert på demokratiske prinsipper. Den tredje dimensjonen består av *deltakelsesform*. I følge Black og Gregersen (1997) gir direkte former for deltakelse muligheten for den enkelte ansatte til å delta i beslutningsprosessen, dele synspunkter, holdinger og informasjon i jobberelaterte saker. Cabrera et al. (2002) deler videre inn direkte deltakelse inn i to former: Konsulterende deltakelse og delegerende deltakelse. Når konsulterende deltakelse utøves, oppfordrer lederen de ansatte til å dele meninger om det som skjer til organisasjonen men det er ledelsen som sitter med det siste ordet og retten til å de ta endelige avgjørelsene. Mens delegerende deltakelse innebærer at de ansatte får økt ansvar og autonomi fra ledelsen til å velge å organisere og utføre arbeidet sitt på den måten de selv mener er best (Cabrera et al. 2002). Ved indirekte deltakelse er det en håndfull utvalgte ansatte som får delta. Disse er representanter som er valgt fra de ansatte som er med i beslutningsprosessen på vegne av de ansatte. De utvalgte får muligheten til å videreformidle direkte synspunkter og holdninger fra de ansatte i beslutningstakingen. I henhold til Black og Gregersen (1997)

viser forskning at direkte deltakelse bidrar til større engasjement og involvering blant de ansatte enn indirekte deltakelse gjør.

Den fjerde dimensjonen for deltakelse omfatter beslutningsspørsmål som består av design av arbeid og oppgaver, arbeidsforhold, strategi og investeringsspørsmål. Studier visert at kunnskapen som de involverte bidrar med i en beslutnings prosess spiller en stor rolle i beslutningskvalitet og deltakelsestilfredshet (Black and Gregersen 1997).

Den femte dimensjonen av deltakelse er *grad av involvering* som Black og Gregersen rangeres fra:

1. Ansatte får ingen informasjon om beslutningen i forkant.
2. Det gis informasjon til ansatte på forhånd
3. Det gis mulighet for de ansatte til å tilføre sine meninger og synspunkter om beslutningen.
4. Ansattes mening blir tatt hensyn til i beslutningsprosessen.
5. Ansatte kan bruke veto mot beslutninger.
6. Beslutningen ligger fullt og helt i de ansattes hender.

Den siste dimensjonen er beslutningsprosessen. Den består av 5 deler som inkluderer blant annet identifisering av problemområder, utforme forslag til løsninger, deretter planlegge implementeringen av den utvalgte løsningen, og til slutt evaluere den implementerte løsningen (Black and Gregersen 1997:860-862).

Dunphy og Stace (1988) mener at den industrielle demokratitradisjonen har preget mange norske organisasjoner. Denne tradisjonen legger vekt på demokratiske prinsipper og at de ansatte deltar i målsetting og i utformingen av iverksettingsstrategier i organisasjonen. De hevder at ansatte som blir påvirket av endringen bør delta i endringsprosessen og ser ikke dette som noe som utfordrer maktstrukturen, men noe som kan skape en høyere forpliktelse til endringen (Dunphy and Stace 1988).

Innflytelse og medvirkning begrepes som ofte likestilles med deltakelsesbegrepet. Tross likhetene, er det også noen forskjeller mellom disse. Deltakelse kan være lite organisert og formalisert og opprettet i forbindelse med en bestemt situasjon, periode eller tilstand.

Den er unik og gjelder kun for en spesiell situasjon, tilstand eller tidsrom (Jacobsen 2010: 230). Eksempler på deltakelse kan være medlemskap i forskjellige arbeidsgrupper som ikke er en del av den faste, formelle organisasjonsstrukturen men er kun opprettet for en avgrenset periode. Denne formen for deltakelse som innebærer oppmøtte og medlemskap i arenaer for deltakelse, kommer jeg til å referere til som *formell deltakelse* videre i min oppgave.

Medvirkning beskrives som en form for deltakelse på faste arenaer som er en del av den ordinære organisasjonsstrukturen for en ubegrenset tidsperiode, som fast deltakelse i et utvalg eller en fagforening (Jacobsen 2010:230). I følge Nylehn antyder medvirkning at organisasjonens medlemmer ikke kun er styrt av andre, men at de har anledning til å delta aktivt og få gjennomslag for sine interesser og meninger (Nyhlen 2001:261). Noe som er av stor betydning for den ansattes holdning til endringen (Irgens 2000: 122).

Innflytelse kan defineres som deltakelse på områder som kan påvirke avgjørelsene som tas i organisasjonen. Dette betyr at deltakelse kan ha en betydning for hvilke beslutninger som fattes i en organisasjon og kan påvirke saksbehandlingen gjennom formelle vedtak, iverksetting og evaluering (Jacobsen 2010: 231). Derfor kan deltakelse i noen sammenhenger defineres likt som innflytelse mens andre ganger kan deltakelsen og engasjementet ikke ha noen effekt (Jacobsen 2010). Jeg har valgt å referere til deltakelse som har innflytelse på endring som *reell deltakelse*. Dette betyr at reell deltakelse kan påvirke endringen i ulike grader i forskjellige faser av endringsprosessen, fra utarbeiding av tiltak.

Ved å ta utgangspunkt i dette antar jeg at ulike deltakelsesformer fører til forskjellige grader av forpliktelse til endring. Videre i oppgaven vil jeg teste følgende hypoteser:

Hypotese 3: Både formell og reell deltakelse vil ha en positiv effekt på dannelsen av affektiv forpliktelse.

Hypotese 4: Reell deltakelse vil ha en større positiv innvirkning på dannelsen av affektiv forpliktelse enn formell deltakelse.

I følge Jacobsen kan vi finne grad av innflytelse i deltakelsen, ved å se på deltakelsesdybden (Jacobsen 2010). Jacobsen (2010) tar utgangspunkt i Black og

Gregersen(1997) sin femte dimensjon for deltakelse og mener at deltakelsesdybden er avhenging av fem forskjellige former av deltakelse:

1. Deltakelse på arenaer hvor det gis informasjon om endringen som for eksempel informasjonsmøter og andre arenaer som brukes til å formidle informasjon om endringen.
2. Alle former for deltakelse som har en innvirkning på beslutningstakingen. Et eksempel på dette kan være arbeidsgrupper eller prosjektgrupper som kommer med forslag og innspill til ledergruppen.
3. Deltakelse i forbindelse med iverksetting av tiltak. Dette innebærer at de ansatte får ansvaret for selve iverksetting av vedtaket som ledelsen har fattet på forhånd. Selv om rammebetingelsene er satt på forhånd, kan en slik iverksetting innebære utøving av skjønn og dermed skape en høy grad av forpliktelse.
4. Deltakelse i forbindelse med den aktuelle arenaen hvor beslutninger fattes. Graden av innflytelse på beslutningene er avhenging av beslutningsreglene på arenaen. Uansett representerer denne en svært innflytelsesrik form for deltakelse.
5. Deltakelse i evaluering og vurdering av de opprinnelige intensjonene.

Jacobsen forsøker ikke å lage et rangeringssystem på hvilken av de ulike formene for deltakelse som gir mest innflytelse, men mener at jo flere former for deltakelse en benytter, jo høyere innflytelse har man på endringen.

I tillegg til deltakelsesdybde tar Jacobsen (2010) også for seg deltakelsens bredde som fokuserer mest på hvem som deltar i endringen.

- Hva er de definerte rammene for organisasjonens ansatte i forbindelse med deltakelsen?
- Hvilke status har de ansatte som deltakere i endringsprosessen?
- Hvor stort omfang og hvor mye ressurser som må brukes i forhold til deltakelsen?

Deltakelse omtales ofte som et middel som brukes til å øke kvaliteten på beslutninger, skape større eierskapsfølelse, samt påvirkningskraft og tilknytning til endringen.

Amundsen og Kongsvik (2008) mener at ikke alltid engasjement og deltakelse blir tatt hensyn til fra ledelsen, og kaller dette for "pseudomedvirkning" eller "tilsynelatende medvirkning". Pseudomedvirkning forbindes med det som ovenfor ble kalt "konsulterende deltakelse" som er en deltakelse uten reell innflytelse på

endringsprosessen. En slik form for deltakelse kan føre til endringskynisme og manglende oppslutning rundt endringen.

Ansattes deltakelse oppfattes som et hovedprinsipp i norsk arbeidsliv (Amundsen og Kongsvik 2008), og betraktes som et honnørord og bli sett positivt på av de fleste. Den fremstår som et essensielt element i en endringsprosess (Jacobsen 2010).

2.3.1 Deltakelse og ledelse

I følge Irgens (2000) er involvering av de ansatte på planleggingsstadiet, i beslutningstakingen og i implementeringen av endringen, avgjørende for hvordan de ansatte reagerer på endringen. Videre understreker han at det er viktig at ledelsen inkluderer de ansatte i utviklingen og gjennomføring av organisasjonens fremtidsplaner.

Tidligere forskning har vist at ansatte som opplevde en høy forpliktelse til organisasjonen, hadde ledere som oppmuntret dem til å delta i beslutningstakingen (Avolio et al. 2004). Avolio et al. (2004) hevder at transformasjonsledere oppmuntrer de ansatte til å tenke kritisk og innovativ, samtidig som de involverer dem i beslutningsprosesser som resulterer i høyere forpliktelse til organisasjonen. Transformasjonsledere involverer de ansatte ved å formidle en attraktiv visjon for fremtiden og inspirerer dem til å forplikte seg for å oppnå målet (Avolio et al 2004:954). Disse kjennetegnene ved transformasjonsledere bidrar til å behandle ansatte som organisasjonens viktigste eiendel (Mendelson et al. 2011). Mendelson et al (2011) hevder at et slikt fokus på ansatte absolutt er nødvendig for å skape en høy deltakelse i jobben og knytter deltakelse opp mot transformasjonsledelseskonseptet. I mine litteraturfunn var det lite som knyttet transaksjonledelse mot deltakelse. En årsak kan være at transaksjonledelse er lite forbundet med endringer eller forpliktelse til endringer i organisasjoner. Ut i fra dette kan det antas at transaksjonledelse kan ha liten effekt på deltakelse i endringsprosesser. Jeg vil derfor formulere min femte og sjette hypotese slik:

Hypotese 5: Transaksjonsledelse er knyttet i liten grad til deltakelse i endringsprosesser.

Hypotese 6: Transformasjonsledelse er knyttet til høy grad av deltakelse i endringsprosesser.

Det er flere grunner som kan forklare hvorfor transformasjonsledelse assosieres med høy deltakelse. Lawler (1993,1996) beskriver bl.a at en leder som assosieres med høy deltakelse, som en transformasjonsleder. En slik leder påvirker atferden til ansatte gjennom formidling av en visjon om at målene er oppnåelige og viser veien til måloppnåelsen. Andre lignende teorier understreker to dimensjoner av transformasjonsledelse; ansattes autonomi og ansattes utvikling, som kan knyttes opp mot hvordan de ansatte oppfatter engasjementet (involvement climate) i organisasjonen. Flere forskere mener at suksessnøkkelen til transformasjonsledere er å oppmuntre de ansatte til å handle kollektivt på en selvstendig måte. Visjon og høye forventninger fra ledelsen fører til at ansatte aktivt kan delta i endring av organisasjonen (Richardson og Vandenberg 2005: 568).

I Bolkan og Goodboy (2009) sin studie om effekten av transformasjonsledelse på studenter på universiteter, viste det seg at to dimensjoner av transformasjonsledelse; individuell omtanke og intellektuell stimulering, var to av de største pekepinnene på studentenes deltakelse.

Selv om deltakelse er viktig og nødvendig, diskuteres det om de ansatte og lederne skal bli mer selektive i forhold til hvem som skal involveres i endringen. Avhengig av hensikten med deltakelsen, kan ledere utvelge hvem som blir inkludert i endringsprosesser. Ledelsen må nøye vurdere hvordan de ansatte skal inkluderes, hva skal de inkluderes i og hvordan dette kan gjøres på en effektiv måte (Meyer and Stensaker 2007). I henhold til Meyer og Stensaker (2009) står ledere fritt til å velge hvilke ansatte de skal inkludere eller ekskludere i endringsprosesser.

Jacobsen (2010) kaller deltakelse for et ”tveegget sverd” og stiller spørsmål ved om deltakelse er noe som alltid bør vektlegges og om det er sikkert at deltakelse alltid er et effektivt virkemiddel for å lykkes med endring. I følge Jacobsen (2010) ligger det også andre forutsetninger til grunn for deltakelse som har noe å si hvilken effekt deltakelse har på endringen. Jeg har tatt for meg arbeidsbelastning og omfang, som jeg kommer nærmere til senere i oppgaven.

Irgens (2000) påpeker også at deltakelse ikke er et ”trylleord” og at det virker som om deltakelse utelukkende oppfattes som det har en positiv effekt for den enkelte og organisasjonen. Han påpeker også at deltakelse må skje innenfor det mulighetsrommet som organisasjonene har. Dersom en ansatt engasjerer seg i stor grad i endringsprosessen og samtidig har mye å gjøre med de ordinære arbeidsoppgavene sine, kan dette være et tegn på at rammene rundt deltakelse ikke er tilstrekkelige, og at organisasjonen ikke har kapasitet til endring (Irgens 2000). Arbeidsbelastning kan nok betraktes som et forhold som kan påvirke effekten av deltakelse, nemlig graden av forpliktelse til endringsprosessen.

2.4 Arbeidsbelastning

Som nevnt tidligere i oppgaven kan høy deltakelse i en endringsprosess føre til at de ansatte blir forpliktet til endringen. Men verken endring eller deltakelse foregår i isolasjon, derfor retter jeg fokus mot arbeidsbelastning som et forhold som kan ha betydning om effekten av deltakelse blir positiv eller negativ for dannelsen av forpliktelse til endring. Ut ifra Devos modell (2002) kan for mange endringer og for lite tid føre til arbeidsbelastning, noe som kan påvirke forpliktelse til endringen.

Høy grad av deltakelse i en endringsprosess er tidkrevende og fører ofte til de ansatte ikke får nok tid til å utføre de daglige arbeidsoppgavene sine (Meyer and Stensaker 2006: 224). Dersom ansatte vil prioritere endringsoppgaver vil dette gå på bekostning av de ordinære oppgavene og føre i følge Jacobsen (2010) også til ”dobbeltarbeid” som kan oppleves som en belastning for de ansatte (Jacobsen 2010: 235) En rimelig antakelse vil

være at for stor arbeidsbelastning vil kunne påvirke deltakelse negativt og dermed indirekte sørge for mislykkede endringsprosesser. Hvordan arbeidsbelastning kan påvirke effekten av deltakelse på forpliktelse i endringsprosesser kan illustreres i figur 1.

Figur 1: Arbeidsbelastning

		Deltakelse	
		Stor	Liten
Arbeidsbelastning	Høy	Negativ	Negativ
	Lav	Positiv	Positiv

Hvis de ansatte føler at de har mye å gjøre på jobb og i tillegg må de være med på endringsprosessen, kan dette redusere den positive effekten deltakelse, og kan føre til motstand i større grad enn forpliktelse til endring. Mens en lav arbeidsbelastning kombinert med stor deltakelse kan gi en positiv effekt på deltakelse på forpliktelse til endringen fordi deltakelsen i endringen belaster den ansatte i liten grad. I tillegg er det naturlig å anta at en høy arbeidsbelastning vil kunne minske graden av deltakelse i endringsprosessen. Hvis de ansatte har mye å gjøre, har de mindre tid til å delta i andre arenaer om endringen. Mine hypoteser om arbeidsbelastning blir derfor som følgende:

Hypotese 7: Høy deltakelse kombinert med høy arbeidsbelastning vil kunne ha en negativ effekt på forpliktelse til endring.

Hypotese 8: Høy arbeidsbelastning vil påvirke både reell og formell deltakelse negativt.

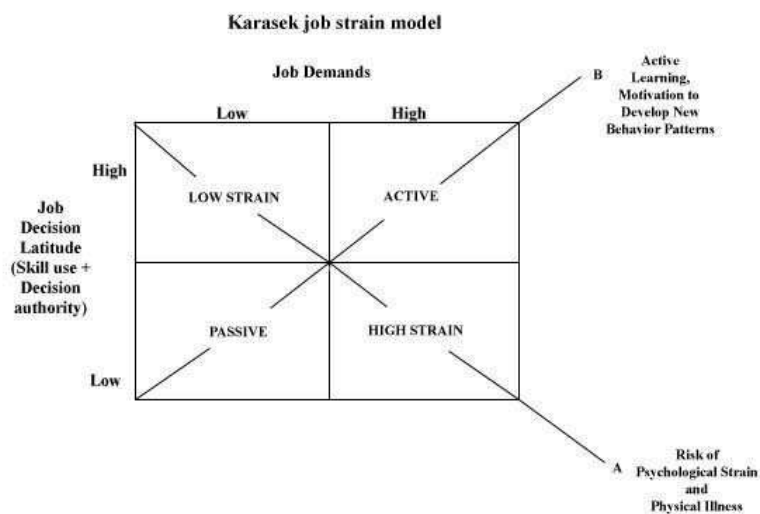
Endringene ved organisasjons og arbeidslivet har gjort til at ansatte stadig utfører arbeid forbundet med emosjonelle og mentale krav og mindre arbeid knyttet til fysiske krav. Denne endringen har ført til fysiske plager for de ansatte som resultat av en økt psykologisk belastning og stress. Det er denne mentale typen arbeidsbelastning som jeg er interessert i å bruke som kontrollvariabel i min undersøkelse.

På samme måte som endring i seg selv er en subjektiv opplevelse, vil også arbeidsbelastning være det samme. Ansattes holdinger til en planlagt endring vil også være en faktor som vil kunne påvirke følelsen av stor eller liten arbeidsbelastning. Er endringen noe som er ønsket, eller sett på som en nødvendighet, vil det kunne føre til positive forventninger og arbeidsbelastningen sees som en nødvendighet til å ende opp i ønsket tilstand.

Begrepet arbeidsbelastning kan være noen ganger vanskelig å definere i operasjonelle termer. Gopher og Donchin (1986:41) definerte arbeidsbelastning som ”the difference in the capacities of the information- processing system that required for task performance to satisfy expectations and the capacity available at any given time”.

Robert Karasek har utviklet ”krav-kontroll modellen” kalt også for ”arbeidsbelastningsmodellen” (Van Der Doef and Maes 1999: 87) som ser arbeidsbelastning som et resultat av en interaksjon mellom krav og kontroll i arbeidet (Sale and Kerr 2002: 145). Modellen er vist under på tabell 1.

Figur 2: Krav og kontroll modellen



Reference: Schnall PL, Landsbergis PA, Baker D. Job Strain and Cardiovascular Disease. Annual Review of Public Health; 15:381-411, 1994.

Ut ifra modellen kan det psykologiske arbeidsmiljøet karakteriseres som en kombinasjon av de psykologiske jobbkravene som stilles til den ansatte og den kontrollen den ansatte besitter når den ansatte møter disse kravene (Taris and Feji 2004: 545). I tillegg handler den om hvilke valgmuligheter som er tilgjengelige for hver enkelt arbeider et eksempel her kan være muligheter for deltakelse i endringsprosessen. Disse to dimensjonene representerer handlingsrommet samt begrensninger blant ansatte – av den mentale oppfattede arbeidsbelastningen (Robert A Karasek 1979). I følge Karasek ansees arbeidsbelastning som en konsekvens av høye psykologiske krav kombinert med lav beslutnings myndighet (Karasek et al. 1998: 322). *Krav* er definert som ”psykologiske kilder til stress tilstedeværende i arbeidsmiljøet” som for eksempel høyt tidspress, høy arbeidstempo, og mentalt krevende arbeid (Karasek 1979: 287). Høye jobbkraav kombinert med lav kontroll kan virke belastende for de ansatte.

Karasek et al (1998) definerer *k kontroll* som beslutningsmyndighet (decision latitude) som består av: autonomi i utførelse av oppgaver (decision authority) og muligheter til å anvende relevante ferdigheter i arbeidet (skill discretion) (Karasek et al. 2008:323, Sale and Kerr 2002).

I henhold av krav og kontroll modellen er psykologisk arbeidsbelastning et resultat av kombinasjonen høye jobbkraav og lav kontroll noe som kan føre til fysiske og mentale plager hos ansatte (Karasek et al.1998: 323; Fox et al 1993: 290). I følge modellen oppstår arbeidsmotivasjon, læring og utvikling når jobbsituasjonene kjennetegnes av høye krav og høy kontroll (Karasek et al. 1998: 323). Modellen viser en oversikt over mulige jobbtper som kan forekomme som resultat av forskjellige typer jobbkraav og ansattes valgmuligheter. Diagonalene i modellen representerer to typer påvirkninger: situasjoner der jobbkraav og alternativer går i forskjellige retninger (diagonal A), og situasjoner der disse sammenfaller (diagonal B). Ved diagonal B hvor man beveger seg fra en ”passiv jobb” med begrensede valg og påvirkningsmuligheter, mot en ”aktiv jobb” med store valgmuligheter og store arbeidskrav samtidig, vil dette kunne føre til utvikling av ny atferd både på og utenfor arbeid som kan være med å utvikle økt kunnskap og dermed høy forpliktelse til endring.

Jeg velger å ta utgangspunkt i diagonal B som tar for seg psykologisk arbeidsbelastning som et utfall av en kobling mellom to typer jobbdimensjoner: den sammensatte effekten av krav og kontroll i arbeidet (Sale and Kerr 2002: 145) Lave jobbkrav i kombinasjon med en høy kontroll fører til lav arbeidsbelastning fordi ansatte har mange muligheter til å takle jobbkravene på (Taris and Feij 2004: 545).

Mens høye jobbkrav kombinert med høy kontroll er kjennetegnene av en aktiv jobb. De såkalte "aktive" og "passive" jobber er plassert i modellen som ytterpunkter mellom høy og lav arbeidsbelastning. En aktiv jobb skaper en følelse av mestring hos de ansatte som kan hjelpe de ansatte til å beskytte seg selv mot unødvendig belastning (de Jonge and Kompier 1997: 239).

Ansatte som har passive jobber, med lave krav og kontroll, har lite muligheter for personlig utvikling og læring som fører til at arbeidssituasjonen oppleves demotiverende (Taris and Feij 2004: 545).

Bruk av modellen i endringsprosesser som et instrument for bedre utnyttelse av individuelle ferdigheter er basert på at arbeidskrav og valgmuligheter holdes adskilt. Ved å sørge for store valgmuligheter og stille store krav vil aktivitetsnivået øke og dermed kunne øke ansattes forpliktelse til endring.

Jeg ønsker å undersøke om arbeidsbelastning påvirker effekten av deltakelse på forpliktelse til endring. Med utgangspunkt i krav og kontroll modellen til Karasek, velger jeg å se på psykologisk arbeidsbelastning som en dimensjon som består av skala som går fra lav og høy arbeidsbelastning. Lav arbeidsbelastning tilsvarer lave krav og høy kontroll mens høy arbeidsbelastning tilsvarer høye krav og lav kontroll. Når en ansatt i tillegg til å oppleve høy arbeidsbelastning på jobb, blir berørt av endring i en stor grad, kan dette påvirke effekten av deltakelse i en endringsprosess.

Å optimalisere deltakelsesprosesser er også avhenging av hva slags slakk organisasjonene har, slik at de ansatte føler at de har ressurser til å bruke på endringsprosessen. Deltakelse i endringsprosesser vil ha kunne ha en kostnad for de ansatte, som følge av høy arbeidsbelastning som kan påvirke effekten deltakelse har på forpliktelse til endring.

2.4 Omfang

Deltakelse i endrings prosesser omtales ofte som noe positivt (Meyer and Stensaker 2006:224). Personlig vekst, bemyndiggjørelse, kvalitetsheving og demokrati forbindes nesten utelukkende med deltakelse (Jacobsen 2010: 229) Om deltakelse har en positiv effekt på forpliktelse til endring, kan også være avhenging av endringsomfang. Forholdet mellom omfang og deltakelse og deres effekt på forpliktelse blir illustrert i figuren nedenfor.

Figur 3: Omfang

		Deltakelse	
		Stor	Liten
Omfang	Stort	Positiv	Negativ
	Lite	Negativ	Positiv

Tabellen viser at dersom en ansatt blir berørt av endring i høy grad, ønsker den ansatte sannsynligvis at sine meninger blir tatt hensyn til og delta prosessen, på denne måten kan den ansatte gjennom deltakelse bli forpliktet til endringen. Derimot stor deltakelse i en endring med lite omfang for den enkelte antas å ha en negativ effekt på forpliktelse. Hvis de ansatte engasjerer seg uten at dette gir noe resultat, vil deltakelsen oppleves som meningsløs. Det antas også at en liten deltakelse i en endring med stort omfang fører til negativ utfall på forpliktelse til endring. Lite muligheter for å påvirke sin egen situasjon på arbeidsplassen, er det naturlig at det oppleves negativt av de ansatte. Ut ifra dette kan

vi argumentere for at omfang også kan påvirke graden av deltakelse av de ansatte i endringsprosessen. Jo større er endringen, jo mer de ansatte ønsker å delta i prosessen. Jeg formulerer da mine to siste hypoteser slik:

Hypotese 9: En stor deltakelse i en endring med stort omfang for den ansatte vil ha en positiv effekt på dannelsen av forpliktelse til endring.

Hypotese 10: En endring med stort omfang for den ansatte vil føre til en høyere grad av reell og formell deltakelse.

Endringens omfang er en sentral dimensjon i organisatorisk endring og det vil potensielt kunne være store forskjeller mellom evolusjonære og revolusjonære endringer. Begge disse typene endring kan også forekomme samtidig og dermed forårsake forskjellige endringer med forskjellig omfang som skjer i samme tidsrom. Det kan være rimelig å anta ”at jo mer omfattende en endring er, desto mer betydningsfull vil den være for organisasjonens medlemmer” (Jacobsen 2010:236) Som nevnt også overfor jo større og viktigere endringen er for sine ansatte, jo mer de ansatte vil involvere seg i endringen som kan føre til positiv oppslutning rundt endringen.

Evolusjonære og inkrementelle endringer har lenge vært en måte å forstå endringer på, samtidig som de blir utfordret av andre mer omfattende endringer som innebærer behov for mer radikale omstillinger i organisasjonen som resultat av kontinuerlig press fra omgivelsene, nemlig revolusjonære endringer.

Organisasjoner foretar gjerne inkrementelle handlinger på grunn av interne eller eksterne ubalanser, men disse endringene kan karakteriseres som mer overflatiske og berører ikke dyptliggende strukturer (Gersick 1991). I følge Burke (2002) ut gjør evolusjonære endringer mer enn 95 % av endringene i organisasjoner og står klart i flertall i forhold til revolusjonære endringer. Evolusjonær endring kan også sees i sammenheng med kontinuerlig inkrementell endring og læring. En slik form for læring kjennetegnes av kollektiv læring som påvirker struktur, kultur, design, og mentale modeller om virkeligheten. Videre så omhandler denne formen for læring stor deltakelse, kommunikasjon og deling av informasjon (Burke 2000:69).

En revolusjonær endring er derimot mer omfattende og omtales ofte som store, episodiske og strategiske endringer (Jacobsen og Thorsvik 2007:352), og finner sted når en organisasjon gjennomgår en stor og betydelig endring på kort tid (Jacobsen og Thorsvik 2007:352). Behov for revolusjonære endring blir skapt som en følge at organisasjonens behov for større omorganiseringer i struktur mål og strategi eller på grunn av interne endringer som påvirker organisasjonens gjensidig avhengighet med dens omgivelser, men forårsaker ikke revolusjonære endringer på egenhånd (Gersick 1991:21).

Irgens (2000) mener at tilgang til informasjon og medvirkning i endringsprosessen spiller en avgjørende rolle på ansattes holding til endring. Forskning viser at deltakelse virker tilfredsstillende når graden av deltakelse tilsvarer ansattes forventninger og ønsker basert på hvor berørt den enkelte ansatte blir av endringen (Irgens 2000). Meyer og Stensaker (2006) deler også samme oppfatning som Irgens om at de som påvirkes av endrings, må ha mulighet til å delta og bli involvert. De mener også at organisasjonene må "utvikle kapasitet" for endringen slik at implementering av endring ikke går på bekostning av de ordinære arbeidsoppgavene.

Ansatte i organisasjonen blir berørt av endringen ulikt. Dette varierer fra person til person og hvordan de oppfatter omfanget til endringen. Jacobsen (2010) tar for seg ti ulike måter endringen kan berøre organisasjonsansatte på. Han mener at blant annet faglig uenighet som fører til diskusjoner om behovet for endringen kan berøre mange ansatte. I tillegg kan de ansatte bli berørt av endringen ved å følge frykt for det ukjente og frykt for å miste jobben. Jacobsen mener at frykt for tap noe av sin identitet som i følge av endringen i arbeidsoppgaver og fysiske omgivelsen oppleves som en stor konsekvens av endringen. De ansatte opplever at fort rammes av dobbelarbeid og de frykter at dere arbeidskunnskaper ikke strekker til. Tap av personlige goder, positive relasjoner og brudd vil kunne påvirke de ansatte i forskjellige grad.

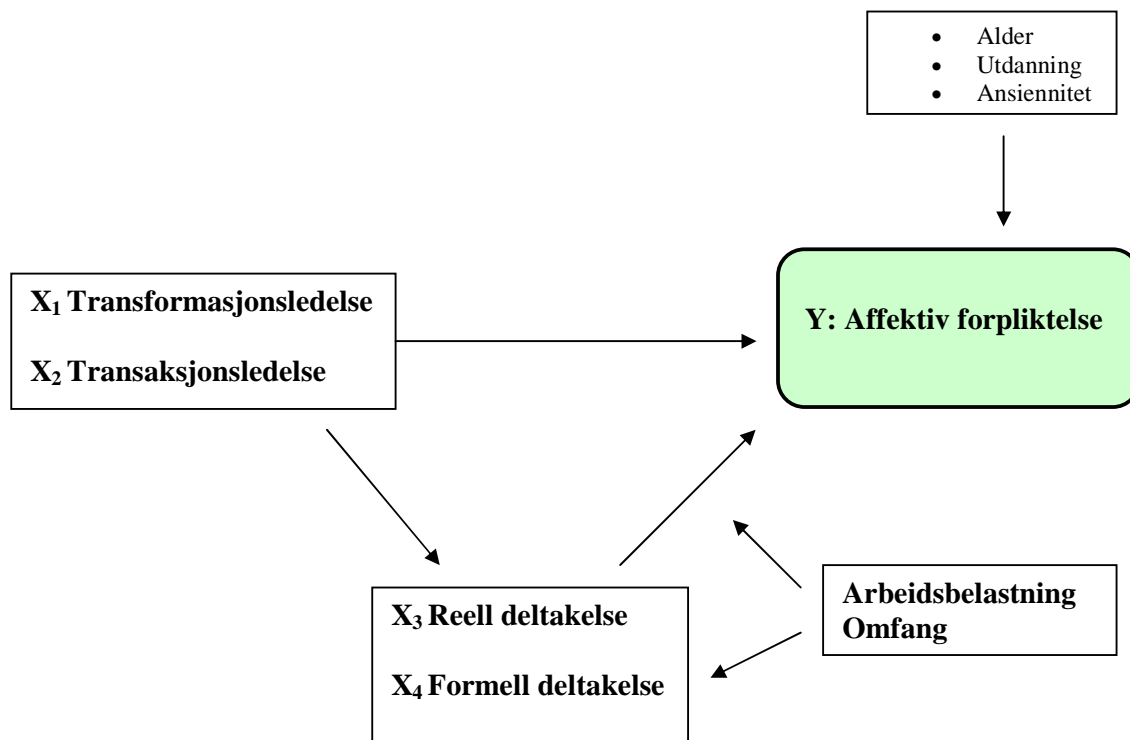
3.0 Metode

3.1 Operasjonalisering

Min problemstilling lyder slik: *Hvordan kan lederstil og deltakelse påvirke forpliktelse til endring?*

Problemstillingen min speiles i denne empiriske modellen nedenfor:

Figur 4: Empirisk modell



Den avhengige variabelen i modellen er tatt ut fra Meyer og Herscovitchs tre-komponent modell på forpliktelse (Se kapittel 2.1). De definerer affektiv forpliktelse som et affektivt tankesett som utvikles hos de ansatte som gjør at de ansatte ønsker og har troen på endringen (Meyer and Herscovitch 2002). Affektiv forpliktelse utgjør min den avhengige variabelen Y.

For å operasjonalisere Y har jeg benyttet noen av de samme påstandene som Svarstad (2010:42) brukte i sin undersøkelse om forpliktelse til endring.

I spørreskjemaet mitt mål påstand 11 -13 den avhengige variabelen affektiv forpliktelse. (ikke kolon!) Påstandene er som følger:

- *”Denne endringen er en god strategi for organisasjonen”*
- *”Denne endringen er helt unødvendig”*
- *”Denne endringen er riktig for å møte de utfordringene vi står ovenfor”*

Svaralternativene på disse tre påstandene er: *Helt enig, nokså enig, verken enig eller uenig, nokså uenig, helt uenig.*

Påstandene som Svarstad har benyttet seg av i sin undersøkelse er basert på de samme påstandene som Meyer and Herscovitch (2002) brukte i sin undersøkelse for å måle affektiv forpliktelse:

(1) This is a good strategy for this organization, (2) This change is not necessary, (3) This change serves an important purpose.

Min hoveduavhengige variabel, ledelse, måler to forskjellige lederstiler: transformasjons og transaksjonsledelse. For å komme frem til disse påstandene har jeg benyttet Avolio og Bass (2004) sin Multifactor Leadership Questionnaire (5X Short). Manualen innebærer spørsmål som måler fem dimensjoner av transformasjonsledelse og to dimensjoner av transaksjonledelse.

Nedenfor følger en oversikt over spørsmålene som tilsvare nr. 25- 42 i min undersøkelse, tilordnet etter dimensjonene de måler.

Transformasjonsledelse:

Idealisert innflytelse(attributed and behaviour)

- *Handler på en måte som gjør at andre respekterer ham/henne (A)*
- *Utstråler myndighet og selvsikkerhet (A)*
- *Snakker ofte om sine viktigste verdier og overbevisninger (B)*

Inspirerende motivasjon

- *Snakker entusiastisk om hva som må oppnås*
- *Uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon*
- *Snakker optimistisk om fremtiden*

Individuell omtanke

- *Anser enkeltmennesker for å ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem fra andre*
- *Hjelper andre til å utvikle sine sterke sider*
- *Bruker tid på opplæring og veiledning*

Intellektuell stimulering

- *Får andre til å se problemer fra mange forskjellige synsvinkler*
- *Foreslår nye måter å løse oppdrag på*
- *Prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses*

Transaksjonsledelse

Ledelse ved unntak

- *Fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder*
- *Retter oppmerksomheten mot manglede innfrielse av standarder*
- *Holder rede på alle feil*

Betinget belønning

- *Stiller opp for dem som gjør en innsats*
- *Gir tydelig uttrykk for hva man kan forvente å få igjen når prestasjonsmål er oppnådd*
- *Gir uttrykk for tilfredshet når jeg innfrir mine forventninger*

Hver av påstandene hadde svaralternativene: *Ikke i det hele tatt, en sjelden gang, av og til, ganske ofte, ofte om ikke alltid.*

Spørsmål 1-10 måler den andre uavhengige variabelen min, deltakelse av ansatte i endringsprosessen og på hvilken måte har de deltatt. Det skilles mellom formell deltakelse som tilsvare spørsmålene fra 1-4 og reell deltakelse som tilsvares spørsmålene fra 5-10. Jeg har benyttet meg av de samme spørsmålene som Svarstad (2010) benyttet i sin masteroppgave. Spørsmålene er basert på Black og Gregersens teori (1987) som delte deltakelse inn i seks dimensjoner, men spørsmålene som er brukt referer til den sjette dimensjonen av deltakelse som er utdypet tidligere i kapittel 2.3 om deltakelse.

Spørsmålene er formulert slik:

Formell deltakelse:

- *"Deltar eller har du deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med etableringen av NAV?"*
- *"Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe?"*
- *"Deltar eller har du deltatt i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement i forbindelse med å "bli kjent" før opprettelsen av NAV?"*
- *"Har du deltatt på informasjonsmøter angående opprettelsen av NAV?"*

Svaralternativene her er: Ja og nei.

Reell deltakelse:

- *"Jeg samler aktivt inn informasjon om organiseringen av NAV."*
- *"Jeg holder meg godt oppdatert på reorganiseringen av NAV ved å lese referater og informasjonsskriv."*
- *"Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen."*
- *"Jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre."*
- *"Jeg har vært aktivt med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen."*
- *"Jeg har vært aktivt med på å evaluere/ vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen."*

Jeg har benyttet meg av disse svaralternativene: *Helt enig, enig, verken enig eller uenig, uenig, helt uenig.*

Grad av arbeidsbelastning måles gjennom påstand 14-20 i spørreskjemaet.

Arbeidsbelastning fungerer som kontrollvariabel i min undersøkelse. Igjen har jeg benyttet meg av de samme påstandene Svarstad (2010) har brukt i sin undersøkelse. Det teoretiske grunnlaget er basert på teori fra Karasek (1979) om arbeidsbelastning.

- *”Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp”*
- *”Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige”*
- *”Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre”*
- *”Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg”*
- *”Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo”*
- *”Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser”*
- *”Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid”*

Svaralternativene på disse påstandene er: *Helt enig, nokså enig, verken enig eller uenig, nokså uenig, helt uenig.*

Omfang er min andre kontrollvariabel som måler i hvor stor grad de ansatte blir berørt av endringen. Dette måles av spørsmålene 21-14. Spørsmålene er hentet fra Svarstad (2010).

- *”I hvor stor grad har omorganiseringen til NAV medført at du har fått nye arbeidsoppgaver? ”*
- *”I hvor stor grad har omorganiseringen til NAV medført nye kolleger?”*
- *”I hvor stor grad jobber du med det samme som du gjorde før endringen trådte i kraft?”*

- ”I hvor stor grad førte omorganiseringen til NAV til at du måtte tilegne deg ny kunnskap for å være oppdatert?”

Svaralternativene lyder: *Helt enig, nokså enig, verken enig eller uenig, nokså uenig, helt uenig*

3.2 Omorganisering av NAV

NAV var tidligere organisert gjennom A-etat, trygdetaten og sosialtjenesten. A-etat hadde ansvar for arbeidsmarkedspolitikken og arbeidsformidling samt hjelpe arbeidssøkere til å komme seg i jobb og ansvar for ytelse til yrkeshemmede. Trygdetatens oppgave var å forvalte ulike stønader for både yrkesaktive mennesker og mennesker som av ulike grunner sto utenfor arbeidslivet. Målet med sosialtjenesten var å drive generell forebyggende virksomhet, samt gi opplysning, veiledning og økonomisk støtte til enkelt personer og familier.

Starten på arbeids- og velferdsforvaltningen går helt tilbake slutten av 1800-tallet.

Systemet har nettopp gjennomført en omfattende endring som følge av NAV-reformen.

Før reformen trådte i kraft, hadde A-etat, trygdetaten og sosialtjenesten ulike oppgaver og ansvar som tilsvarte sine respektive områder og fulgte ulike regelverk.

Sosialkomiteen foreslo for Stortinget høsten 2001 at regjeringen skulle endre den gamle organiseringen til en ny arbeids- og velferdsforvaltning. Den nye organiseringen innebar en sammenslåing av de tre etatene under ett tak. Forslaget skulle være et ledd i Regjeringens strategi om et mer inkluderende samfunn, og en felles etat skulle bidra til å løse problematikken om at brukere ble kasteballer mellom de ulike etatene. 1. juli 2006 ble A-etat og trygdeetaten slått sammen og den felles etaten fikk navnet NAV - ny arbeids- og velferdsforvaltning. Etter hvert ble også den kommunale sosialtjenesten en del av NAV og dette ble begynnelsen på et partnerskap mellom stat og kommune (regjeringen.no).

I følge stortingsmeldinger 46 (2004-2005) skal NAV bidra til å skape en bredere vei inn til arbeidslivet og en smalere vei ut. Behovet for hjelp krever et sammenhengende og

bredt spekter av tiltak. Gjenspeiling av brukernes behov og bedre tilrettelegging for samarbeid skal være NAV-reformens første prioritet.

Hovedmålene for NAV reformen er:

1. Få flere på arbeid, færre på stønad
2. Gjøre det enklere for brukerne og tilpasse tjenestene etter brukernes behov.
3. En helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning. NAV skal være brukerorientert og sørge for en gunstig samordning av tjenester.

NAV- reformen er den største forvaltningsreformen utført i Norge (regjeringen.no). I 2011 er alle kontorene etablert som nye NAV- kontorer. Blant de siste kontorene var NAV Nordstrand som ble etablert høsten 2010 og NAV Kristiansand som ble etablert i mars 2011. Den nye reformen var revolusjonerende for etatene, og førte til omfattende endringer. Både når det gjelder innføring av ny struktur, nye arbeidsrutiner, nye kollegaer og ikke minst nye arbeidsfelt for mange av de ansatte. Det er viktig her at vi skiller mellom reformer og endringer som ofte brukes som synonymer. Christensen m. fl (2004) å definere reformer som ”aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved en organisasjon” og beskriver endring som ” det som faktisk skjer med slike trekk”.

NAV Kristiansand

NAV Kristiansand har ca 155 ansatte og er et av de største kontorene i landet.

Omorganiseringen til NAV startet i 2008 da Aetat (79 stillinger) og trygd etaten (60 stillinger) slo seg sammen. Senere samme år kom oppfølgingstjenesten og Publikummottaket inn under sammen tak. I 2010 hadde NAV Kristiansand 94 stillinger til sammen hvorav 67,3 var statlige. Sammenslåingen med sosialtjenesten og resten av etatene skjedde i mars 2011 og som nevnt overfor var dette det siste NAV kontoret i landet som ble etablert. Det nye NAV Kristiansand kontoret organiseres med utgangspunkt i en mottaks- og oppfølgingsfunksjon. Ved NAV Kristiansand er dette

organisert som to seksjoner under ledelse av to seksjonsledere. Seksjonene betegnes som veiledningssenteret under navnet NAV -senter og oppfølgingsseksjon under navnet NAV oppfølging. Organisasjonen har også en administrativ avdeling.

Siden det er et relativt nytt kontor som har mange ansatte, merkes endringene veldig godt. Prosessen som ansatte går gjennom nå på NAV Kristiansand innebærer at ansatte må tilpasse seg nytt system, nytt arbeidssted og nye kollegaer. Ledere og mellomledere prøver å etablere nye rutiner, samtidig jobber de for å oppnå en forståelse av felles mål, kultur og holdninger. Når endringen er så omfattende, tar det tid før alt faller på sin plass. I løpet av disse to måneder skje det stadig justeringer, møter og små endringer slik at det nye NAV- kontoret skal leve opp til de overordnede mål.

NAV Larvik

NAV Larvik har ca. 100 ansatte inkludert ledere og mellomledere. De tre etatene trygd, Aetat og sosialtjenesten som omfattet økonomisk sosialhjelp, oppfølging, rusbehandling og flyktningtjenesten flyttet sammen 5. desember 2008. Mens omsorgstilbud for rusmisbrukere og LAR ble igjen i kommunen. Etatene flyttet inn i nye lokaler 20. mai 2009. Etter omorganisering har det vært en lang prosess for å etablere nye rutiner. Et av tiltakene som ledelsen gjorde for å medføre nye rutiner var å etablere grensesnittmøter som involverte alle aktuelle mellomledere. Det har vært en merkbar positiv utvikling innen oppfølging mot arbeid og aktivitet. Mens sosialhjelpen har møtt en del utfordringer knyttet til å ”tenke nytt” i endringsprosessen. Brukersenteret var kjennetegnet av store endringer og justeringer etter samlokaliseringen på grunn av nye selvbetjeningsløsninger og mindre service til brukere. NAV Larvik organiseres med utgangspunkt i 6 avdelinger som er: NAV Torget, Intern Service, NAV Intro, bedrift, brukeroppfølging og økonomi og velferd. Disse er organisert som seksjoner under NAV ledelse. NAV Larvik skal innen 1. juni 2011 gjennom en såkalt re-design på organisasjonsmodellen.

NAV Asker

NAV Asker har ca. 70 ansatte inkludert leder og mellom ledere. Asker var et av de første pilotkontorene som gjennomførte reformen i Norge. Det ble et NAV kontor 2. oktober 2006. NAV Asker er nå organisert i 3 avdelinger: Publikums mottak og to oppfølgingsavdelinger. Som sagt har NAV Asker begynt tidlig med etablering som NAV kontor og de har hatt god tid til å etablere nye rutiner og utvikle et endelig organisasjonskart. Hos NAV Asker er endringen gjennomført og implementert. Kontoret har også utviklet en helhetlig og felles organisasjonskultur som betyr at de gamle etatene fullstendig er smelt sammen.

3.3 Kvantitativ metode

Kvantitativ tilnærming innebærer en forskningsmetode som går i bredden. En slik metode fremmer nøyaktighet, baserer seg på tall og at det kun mottas informasjon om det som forsker ønsker å undersøke. Ved å gå i bredden får man en nøyaktig fremstilling av det fenomenet man ønsker å undersøke uavhengig av forskjellige kontekster (Jacobsen 2010). Forskeren legger føringer på hvordan informasjon skal hentes gjennom bruk av spørreskjemaer. Spørreskjemaene inneholder spørsmål og svaralternativer som er utformet på forhånd. På denne måten blir respondentene tvunget til å holde seg innenfor de rammene som er satt fra forskeren på forhånd.

Min antakelse går ut på at lederstil og deltakelse kan påvirke forpliktelse til endringen. Jeg har derfor brukt Multifactor Leadership Questionnaire (5X Short) fra Bass og Avolio(2004) som er et godkjent spørreskjema i ledelseslitteraturen for å avdekke lederstil. Bass og Avolio (2004) bruker en kvantitativ tilnærming i sin undersøkelse om lederstil. Derfor har jeg valgt å bruke kvantitativ metode i min undersøkelse, også fordi det er den tilnærmingen som vil belyse min problemstilling på en best mulig måte.

3.4 Valg av enheter

Jeg valgte å teste ut min problemstilling i endringsprosessen rundt omorganisering til NAV. Jeg er selv ansatt i NAV og jeg synes det er en spennende prosess som innebærer samtidig en omfattende endring for de ansatte. En endring som berører de overordnede rutiner i stor grad og har ført til ny arbeidsplass, nye kollegaer og prosedyrer som de ansatte må forholde seg til. En slik omorganisering byr på mange muligheter og utfordringer for de ansatte i organisasjonen. Derfor virket NAV som en ideell case for å teste ut min teori på. Jeg henvendte meg til 3 av de største kontorene i landet: NAV Kristiansand med 155 ansatte, NAV Larvik med 100 ansatte og NAV Asker som har 70 ansatte. Jeg mente at antallet ansatte på alle de tre kontorene ville være tilstrekkelig nok til å utføre en kvantitativ undersøkelse. Jeg har valgt å ekskludere toppledere i undersøkelse fordi jeg var interessert i hvordan ansatte oppfattet lederstilen til deres nærmeste ledere. Toppledere er siste lenke i kjedet og fungerer ofte som endringspådrivere. Endringen inngår i ledelsens ordinære, daglige oppgaver og de får dermed et annerledes forhold til endringen enn øvrige ansatte og har som regel ingen andre ledere til å forholde seg til.

3.5 Datainnsamling

Før jeg utførte undersøkelsen på NAV- kontorene, testet jeg den ut på en NAV- ansatt og en student for å se om det var behov for eventuelle forandringer og forbedringer i spørreskjemaet. Målet med denne pretestingen var å oppdage spørsmål som var uklare eller vanskelig å besvare.

Jeg valgte å dele ut spørreskjemaet personlig i papirform i stedet for det elektroniske spørreskjemaet. Det er flere grunner som gjorde at papirformen var best egnet for datainnsamlingen min. Jeg er selv ansatt i NAV og visste på forhånd at de interne e-postene er godt beskyttet mot eksterne e-post, særlig spørreskjemaer. Jeg utførte en test som viste at det var umulig å åpne et spørreskjema lagt i SurveyXact fra min NAV- e-post. Den eneste måten å utføre undersøkelsen på, var å kopiere linken til det elektroniske spørreskjemaet inn på en ny internettside. Jeg fryktet at det ble oppfattet som forvirrende og for tidkrevende hos de ansatte med tanke på at de har mye å gjøre for tiden og får mange henvendelser, som igjen kunne ført til en lav svarprosent. NAV er generelt veldig

ettertraktet når det gjelder mastergradsundersøkelser og NAV- ansatte får mange henvendelse per e-post. Dette økte muligheten for at min undersøkelse skulle ende opp som ignorert eller nedprioritert.

Ved å jobbe i NAV- Kristiansand er jeg i tillegg godt kjent med rutiner og hvor travelt NAV- ansatte har det for tiden, særlig i NAV – Kristiansand som var midt i siste omorganiseringsfasen. Derfor vil en spørreundersøkelse per e-post bli valgt bort til fordel for andre oppgaver som de ansatte anser som viktigere.

Første gang jeg kontaktet NAV- kontorene, forklarte jeg at jeg ønsket å levere undersøkelsen personlig til hver enkel ansatt. I og med at det var litt vanskelig å reise til Larvik og Asker på samme dag, ble det avtalt forskjellige datoer som passet best for kontorene. I følge avtalen skulle jeg utlevere personlig til hver ansatt dagen jeg kom fram til kontorene og samle inn spørreskjemaene innen samme dag. For de ansatte som ikke hadde mulighet til å svare innen dagen, ble det satt av en ukefrist og ledelsen tok på seg ansvaret til å sende resten av de utfylte spørreskjemaene via post til min hjemmeadresse. Personalet skulle varles et par dager i forkant av utlevering om min ankomst via en beskjed per e-post som ble sendt fra ledelsen i de respektive kontorene. E-posten inneholdt hvem jeg var, tema for undersøkelsen, hvor lang tid det tok og når besvarelsen ville bli hentet. Tanken bak dette var at dette skulle gi høyest mulig svarprosent. Personlig fremgangsmåte vil etter min mening, personifisere undersøkelsen, og det er lettere å motivere respondenten når de ser at de faktisk gjør en innsats for noen. Dette skjer ikke via elektroniske spørreskjema som ofte forblir anonymt og fjern for respondenten. Noen ganger åpnes ikke e-posten i det hele tatt, og da blir ikke infoskrivet lest noe som ofte betyr mye om undersøkelsen blir besvart eller ikke. Da jeg leverte min spørreundersøkelse, lå infoskrivet på topp, deretter spørreskjemaet og konvolutten i bunn. Dersom undersøkelsen ble levert inni i konvolutten risikerte jeg at i noen tilfeller ikke ville bli åpnet. Ved å legge info brevet på topp, ville respondenten ofte ”måtte” gå gjennom hele eller resten av den. Det fulgte med en liten søt belønning som takk for alle som tok tid til å besvare på undersøkelsen. Jeg tenkte at en personlig levering på pulten eller i hånden til hver respondent, ville det gjort enklere for dem å ta fatt i spørreundersøkelsen.

I praksis, ble gjennomføringen mer eller mindre som planlagt, med noen små endringer.

NAV- Kristiansand, var som nevnt midt i siste fasen av omorganiseringen. Kontorene skulle flytte til et nytt bygg og skulle bli slått sammen med sosialkontorene. Min undersøkelse var planlagt en uke før flytting som betydde en dårlig timing generelt for undersøkelse for de ansatte hadde det travelt med pakking og flyttingen. At jeg var Nav - ansatt gjorde prosessen litt lettere og jeg fikk mulighet til å levere undersøkelsen ut personlig til de ansatte på kontorene. Det ble ikke satt en bestemt frist for innsamling pga flyttingen men jeg hentet spørreundersøkelsen med jevne mellom rom i løpet av en uke, i tillegg ble en del sendt til mitt kontor. Jeg leverte ut 100 undersøkelser fordelt på 3 avdelinger hvorav 56 ble besvart. Fordi undersøkelsene ble delt ut en uke før sammenslåing av alle NAV- kontorene, fikk jeg ikke muligheten til ha sosialkontorene med i undersøkelsen.

Hos NAV- Larvik fikk jeg lov til å dele ut undersøkelsen personlig på pultene til de ansatte. De ansatte hadde i tillegg fått informasjon om min ankomst på et møte samme dagen. På kontorene fikk jeg hjelp av en NAV- ansatt som viste meg rundt på NAV- Larvik og hadde oversikt over hvor de forskjellige ansatte satt på kontorene. Dette gjorde prosessen mer effektiv og at innsamlingen gikk raskere. Resten av undersøkelsen som ikke ble besvart samme dagen ble sendt til min hjemmeadresse noen uker senere. Fra NAV- Larvik fikk jeg med meg totalt 85 besvarelser som tilsvarer en prosent på 85,8.

Hos NAV- Asker var det som avtalt sendt e-post på forhånd om at jeg kom. Jeg fikk muligheten til å gå rundt på kontorene og legge undersøkelsen på pultene til hver ansatt. Jeg fikk hentet besvarelsene på kontorene samme dagen med jevne mellomrom. Resten ble også sendt i posten til meg etter noen få uker. NAV- Asker hadde vært pilotkontor og var et av de første kontorene som gjennomførte endringen for ca 5 år siden. I løpet av denne tida, hadde kommet nye ansatte som ikke hadde gått gjennom endringsprosessen og dermed var ikke aktuelle for min spørreundersøkelse. Til sammen fikk jeg med meg 28 besvarelser fra NAV- Asker som tilsvarer en prosent på 40.

Totalt ble 270 undersøkelser utdelt, og 169 besvarte spørreskjemaer returnert. Det utgjør en svarprosent på 62,5.

3.6 Reduksjon og konstruksjon av variabler

I denne delen av oppgaven skal jeg kjøre en faktoranalyse for hver av variablene i spørreskjemaet mitt: Affektiv forpliktelse, transaksjons - og transformasjonsledelse, arbeidsbelastning, krav og kontroll, og omfang. Formålet med faktoranalysen er å redusere antall variabler til et mindre antall faktorer og se i hvor stor grad mine spørsmål måler de dimensjonene de var ment å måle. I en slik analyse kan faktorladninger av verdi 0,63- 0,70 kvalifiseres som veldig bra, og faktorladninger fra 0, 71 eller høyere betraktes som utmerket (Johannesen, 2007).

3.6.1 Affektiv forpliktelse

Tabell 1: Faktormatrise: Affektiv forpliktelse

N= 169 Missing=0

	Faktor
	Affektiv forpliktelse
Denne endringen er en god strategi for organisasjonen	.934
Denne endringen er helt nødvendig	.954
Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor	.951

Først utførte jeg en faktormatrise som besto av alle variablene for affektiv forpliktelse. Faktormatrisen kunne ikke roteres for spørsmålene korrelerer sterkt på en faktor. Denne faktoranalysen vises i tabell 1.

Av tabellen ser vi at variablene *Denne endringen er en god strategi for organisasjonen* (.934), *Denne endringen er helt nødvendig* (.954), *Denne endringen er riktig for å møte de utfordringene vi står utenfor* (.951) viser en faktorladning over .71 som i følge Johannesen (2003) kvalifiseres som utmerket. Alle tre variablene skårer høyt på samme faktor som betyr at de måler samme dimensjon. Jeg velger derfor å slå disse sammen til en faktor og kalle den for affektiv forpliktelse. Den nye faktoren får verdiene (1) lav affektiv forpliktelse, (2) nokså lav affektiv forpliktelse, (3) middels grad av affektiv forpliktelse, (4) nokså høy affektiv forpliktelse og (5) høy affektiv forpliktelse.

Variasjonsbredden for *affektiv forpliktelse* går fra 1 (lav affektiv forpliktelse) til 5 (høy affektiv forpliktelse).

Affektiv forpliktelse har et gjennomsnitt på 3,5 med et lavt standardavvik på 1.08.

Gjennomsnittet for den høyeste gitte verdien blir derfor 4,5 og den laveste 2,5.

Jeg har tatt utgangspunkt i Meyer og Hercotvitch (2002) sin teori om en tredelig av forpliktelse og har basert meg kun på affektiv forpliktelse. Alle tre spørsmålene måler affektiv forpliktelse og derfor ender vi opp med en faktor, affektiv forpliktelse.

Resultatene fra faktormatrisen var som forventet basert på teorien om forpliktelse og Meyer og Herscovitch sine funn. I min faktoranalyse forklarer disse faktorene 89,5 % av den totale variansen i verdien.

3.6.2 Ledelse

Tabell 2: Rotert faktormatrise: Ledelse

N= 169 Missing = 0

	Faktor	
	Transformasjons ledelse	Transaksjons ledelse
Lederen fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder	.145	.768
Lederen prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses	.795	-.140
Lederen retter oppmerksomheten mot manglete innfrielse av standarder	.085	.810
Lederen holder rede på alle feil	-.112	.785
Lederen hjelper andre til å utvikle sine sterke sider	.867	.001
Lederen snakker entusiastisk om hva som må oppnås	.803	.075
Lederen uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon	.821	-.097

(Ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Jeg startet med å lage en rotert faktormatrise som besto av alle variablene for både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Jeg baserte meg på teorien fra Bass og Avolio om transformasjons -og transaksjonsledelse og har tatt utgangspunkt i påstandene om lederstil som Bass og Avolio (2004) utviklet i sin egen undersøkelse om avdekking av lederstil, Multifactor Leadership Questionnaire (5X Short). Jeg måler seks dimensjoner av ledelse i mitt spørreskjema som utgjør seks måter transformasjons - og transaksjonsledelse blir uttrykt på (se i kapitlet om ledelse).

Tabellen viste at variablene hadde høye verdier på tre faktorer i stedet for seks faktorer som teorien tilsier. Jeg kjørte derfor en ny faktoranalyse ved å tillegge seks faktorer i analysen for å se hvor høye faktorladninger variablene har på de forskjellige faktorene. Tabellene viste svake faktorladninger på alle faktorer, derfor tolket jeg dem som utydelige og det ble vanskelig å skille dem ut. Jeg valgte derfor å basere meg på min opprinnelige faktoranalyse som besto av 3 dimensjoner. Da ble variabelen *Lederen snakker ofte om sine viktigste verdier og overbevisninger* fjernet på grunn av at den gav høy verdi på kun én faktor og måler en egen dimensjon. Da kjørte jeg en ny faktoranalyse som resulterte i to dimensjoner som vist i tabell 2. I forkant av tabell 2 er variablene: *Lederen stiller opp for dem som gjør en innsats, Lederen får andre til å se problemer fra mange forskjellige synsvinkler, Lederen snakker optimistisk om fremtiden, Lederen gir tydelig uttrykk for hva man kan forvente å få igjen når prestasjonsmål er oppnådd, Lederen handler på en måte som gjør at andre respekterer ham/ henne, Lederen anser enkeltmennesker for å ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem fra de andre, Lederen gir inntrykk for tilfredshet når jeg innfrir mine forventninger, Lederen foreslår nye måter å løse oppdrag på, Lederen utstråler myndighet og selvsikkerhet,* fjernet på grunn at de ikke hadde høye nok faktorladninger på hver av faktorene.

Min endelige faktoranalyse ser ut som vist i tabell 2. Da får jeg to distinkte dimensjoner, og vi ser at: *Lederen prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses (.795), Lederen hjelper andre til å utvikle sine sterke sider(.867), Lederen snakker entusiastisk om hva som må oppnå(.803) Lederen uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon(.821),* skårer sterkt på samme faktor. Jeg slår derfor disse variablene sammen til én ny faktor. Disse variablene måler en av lederstilene mine, transformasjonsledelse og derfor gir jeg den nye faktoren navnet *Transformasjonsledelse*. Tilhørende verdier er (1) *I liten grad*, (2) *I Nokså liten grad*, (3) *Middels grad*, (4) *Stor grad*, (5) *Veldig stor grad*. Variasjonsbredden går fra 1 (*liten grad av transformasjonsledelse*) til 5 (*Veldig stor grad av transformasjonsledelse*). Gjennomsnittet er 3,5 og standardavviket er 0,88. Det vil si at den høyeste verdien fra gjennomsnittet er 4,3 mens 2,7 er den laveste verdien.

Videre ser vi av tabell 2 at variablene *Lederen fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder(.768)*, *Lederen retter oppmerksomheten mot manglete innfrielse av standarder(.810)*, *Lederen holder rede på alle feil(.785)* har høye faktorladninger på én faktor. Alle tre variablene har en verdi over .71 og jeg velger derfor å slå disse sammen til én ny faktor. Felles for disse variablene er at de måler en underdimensjon hos transaksjonsledelse, og jeg kaller derfor den nye faktoren for transaksjonsledelse. Tilhørende verdier er (1) *I liten grad*, (2) *I Nokså liten grad*, (3) *middels grad*, (4) *Stor grad*, (5) *Veldig stor grad*. Variasjonsbredden går fra 1 (*liten grad av transaksjonsledelse*) til 5 (*Veldig stor grad av transaksjonsledelse*). Gjennomsnittet er 2,7 med et standardavvik på 0,76. Det vil si at den høyeste verdien oppgitt fra gjennomsnittet er 3,4 og den laveste er 2. Faktorene *transformasjonsledelse* og *transaksjonsledelse* forklarer 44,2 % av den totale variansen i verdier.

Som nevnt overfor hadde jeg en antakelse om det fantes flere understrukturer enn det som ble avdekket av faktoranalysen. Jeg tar for meg teorier om lederstiler som er utviklet i en amerikansk jobbkontekst, noe som kan føre til at spørsmålene kan bli oppfattet og tolket annerledes i en norsk jobbkontekst. Noe av dette kan skyldes språk. Påstandene oversatt fra engelsk til norsk var muligens ikke tilpasset bra nok til å uttrykke tydelig hva som menes med spørsmålet eller påstandene. En annen ting kan være at målet på underdimensjonene ikke var godt nok, med tanke på at jeg måtte redusere antall spørsmål og påstander om lederstil fra den opprinnelige manualen (se vedlegg nr.1).

3.6.3 Deltakelse

Tabell 3: Rotert faktormatrise: Deltakelse

N= 161 Missing = 8 (Formell deltakelse)

N= 169 Missing = 0 (Reell deltakelse)

	Faktor	
	Reell deltakelse	Formell deltakelse
Deltar eller har du deltatt i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangementer?	.133	.775
Har du deltatt på informasjonsmøter angående NAV?	-.085	.789
Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen av NAV	.882	-.042
Jeg har aktivt vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre	.922	.050
Jeg har vært aktivt med på å evaluere/vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen	.880	.070

(Ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

I forkant av tabell 3 gav variablene *deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe, jeg samler aktivt inn informasjon om organisering av NAV, jeg holder meg godt oppdatert på organiseringen av NAV ved å lese referater og informasjonsskriv* høye verdier på flere faktorer mens variablene *deltar eller har du deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med etableringen av NAV? Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen av NAV* skårer utydelig på flere faktorer. På grunn av dette er disse faktorer fjernet fra faktoranalysen som vises i tabell 3.

Det er derimot sterke faktorladninger på samme faktor mellom variablene *deltar eller har du deltatt i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangementer?* (.775), *Har du deltatt på informasjonsmøter angående NAV?* (.789). Disse formene for deltakelse er begge av en formell type, derfor velger jeg å slå de sammen til én ny faktor som jeg kaller for

formell deltakelse. Tilhørende verdier er (0) ingen formell deltakelse (0,50) deltatt noe formelt og (1) deltatt formelt.

Variasjonsbredden går fra 0 (ingen formell deltakelse) til 1 (formell deltakelse). Gjennomsnittet for formell deltakelse ligger på 0,68 med et standardavvik på 0,3. Da er 0,9 det høyeste verdien oppgitt fra gjennomsnittet og 0,3 er den laveste verdien.

Ut ifra tabell 3 ser vi at variablene *jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen av NAV(.882), jeg har aktivt vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre(.922), jeg har vært aktivt med på å evaluere/vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen(.880)* har en høy faktorladning på samme faktor. Alle variablene har verdier godt over .071 hvilket innebærer en større grad av innflytelse enn formell deltakelse fordi man har deltatt aktivt i å utarbeide løsninger, evaluere osv. Jeg velger derfor å slå dem sammen til én ny faktor som jeg kaller for reell deltakelse.

Tilhørende verdier er *(1) lav reell deltakelse, (2) nokså lav reell deltakelse, (3) middels reell deltakelse (4) nokså høy deltakelse (5) høy deltakelse.*

Variasjonsbredden er fra 1 (lav reell deltakelse) til 5 (høy reell deltakelse) Gjennomsnittet er 3 med et standardavvik på 1,08 som betyr at verdier avviker fra gjennomsnittet med +/- 1.08. Det vil si at den høyeste verdien oppgitt fra gjennomsnittet er 4 og den laveste 2. Faktorene *formell deltakelse* og *reell deltakelse* forklarer 48,5 % av den totale variansen i verdier. Det vil si at 51,5 % kan forklares av faktorer som ikke er tatt med i modellen.

3.6.4 Arbeidsbelastning

Tabell 4: Rotert faktormatrise: Arbeidsbelastning

N= 169 Missing = 0

	Faktor	
	Kontroll	Krav
Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige	-.082	.885
Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle ha hatt mer opplæring for å utføre	-.180	.850
Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg	.763	-.026
Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo	.776	-.295
Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser	.700	-.208
Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid	.748	-.027

(Ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Tabell 3 viser at variablene *Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige* (.885) og *Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle ha hatt mer opplæring for å utføre* (.850) har høye faktorladninger på samme faktor. Disse variablene handler om krav til de ansatte, da velger jeg å slå dem sammen til én ny faktor som jeg gir navnet "krav". Tilhørende verdier er (1) lave krav, (2) nokså lave krav, (3) middels grad av krav, (4) nokså høye krav, (5) høye krav. Variasjonsbredden for *krav* går fra 1 (lave krav) til 5 (høye krav). Gjennomsnittet er 2,7 med et standardavvik på 1,1 hvor den høyeste verdien fra gjennomsnittet er 3,8 og den laveste 1,6.

Vi ser også at variablene *Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg* (.763), *Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo* (.776), *Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser* (.700) og *Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid* (.748) viser høye faktorladninger på en faktor. Da er dette variabler som beskriver kontroll over arbeidsoppgavene og slås derfor sammen til én ny faktor, som jeg kaller for "kontroll".

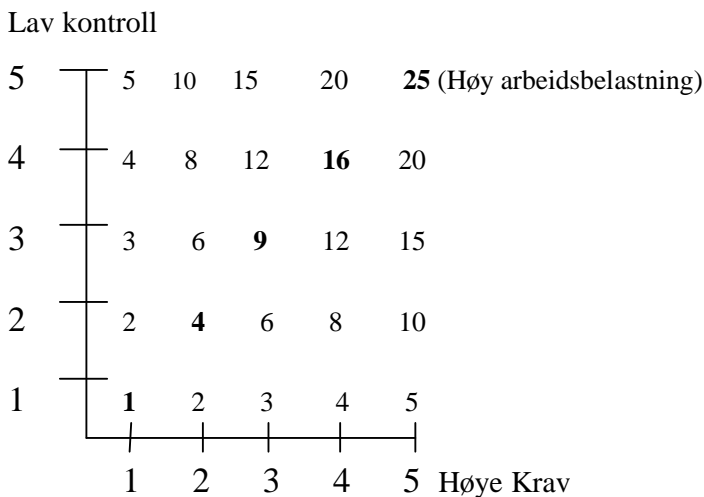
Verdiene for den nye variabelen er (1) Høy kontroll (2) nokså høy kontroll (3) middels grad av kontroll (4) nokså lav kontroll (5) lav kontroll.

Variasjonsbredden går fra 1 (høy kontroll) til 5 (lav kontroll). Gjennomsnittet er 2,9 med et standardavvik på 0.94 som tilsier verdier opp til 3,8 fra gjennomsnittet og ned til 2 på det laveste.

Faktorene *kontroll* og *krav* forklarer 37,8 % av den totale variansen i verdier.

Etter rekonstruksjonen av to nye variabler, får vi også to skalaer. Arbeidsbelastning er en kombinasjon av krav og kontroll (Karasek 1979) og vi må derfor smelte de variablene sammen til å bli én faktor. Jeg velger å multiplisere variablene ”krav” og ”kontroll” for å få med et bredere spekter av verdier i senere multivariate analyser enn det jeg hadde fått dersom jeg hadde summert dem sammen.

Figur 5: Arbeidsbelastning



Figur 5 illustrer forholdet mellom kontroll (X-aksen som går fra lav til høy) og krav (Y-aksen som går fra lav til høy). Variablene er rangert likt fra lav til høy slik at høy verdi på variablene gir høy belastning. Ved å multiplisere hver av verdiene på kontroll og krav får vi verdiene som tilsvarer arbeidsbelastning. Da får høy arbeidsbelastning verdien 25

(5x5= 25) og lav arbeidsbelastning tilsvarer verdien 1 (1x1= 1). Karasek plasserer også såkalte passive og aktive jobber et sted mellom lav og høy arbeidsbelastning uten å gi en klar rangering av disse yrkene i forhold til arbeidsbelastning.

3.6.5 Omfang

Tabell 5: Faktormatrise: Omfang

N= 163 Missing 6

	Faktor
	Omfang
I hvor stor grad har omorganiseringen til NAV medført at du har fått nye arbeidsoppgaver?	.863
I hvor stor grad jobber du med det samme som du gjorde før endringen trådte i kraft?	-.749
I hvor stor grad førte omorganiseringen av NAV til at du måtte tilegne deg ny kunnskap for å være oppdatert?	.816

I forkant av tabell 5 er variabelen *i hvor stor grad har omorganiseringen til NAV medført nye kolleger?*, fjernet på grunn av at den gav høy verdi på en egen faktor. Grunnen til dette kan være at resten av variablene om endringsomfang er mer oppgaveorientert og handler om hvordan de ansatte oppfatter endringen i arbeidsoppgavene sine som ikke har noen sammenheng med variabelen ” *nye kollegaer*”. I den nye faktoranalysen som vises i tabell 5 har variablene: *I hvor stor grad har omorganiseringen til NAV medført at du har fått nye arbeidsoppgaver?* .863 *I hvor stor grad jobber du med det samme som du gjorde før endringen trådte i kraft?* -.749 *I hvor stor grad førte omorganiseringen av NAV til at du måtte tilegne deg ny kunnskap for å være oppdatert?* .816. Jeg velger å slå disse variablene sammen under navnet *Omfang*. Variasjonsbredden for *omfang* går fra 1,67 (lite omfang) til 5 (stort omfang). Gjennomsnittet er 3,6 med et standardavvik på 0,53. Det vil si at verdiene avviker fra gjennomsnittet og går opp til 4,1 og ned til 3.1 fra gjennomsnittet.

3.6.4 Konstruksjon av samspillvariabler

For å kunne analysere hvordan ledelse og deltakelse kontrollert for effekten av arbeidsbelastning og omfang, påvirker forpliktelse i analyser, velger jeg å forene variablene ”*reell og formell deltakelse*”, ”*arbeidsbelastning*” og ”*omfang*”. Hensikten med dette er få frem samspillseffekten mellom disse variablene. Derfor har jeg multiplisert dem slik at jeg får nye samspillvariabler. Først må jeg sentrere hver enkel av variablene, for å unngå multikollinearitet som betyr korrelasjon mellom X-variabler. I mitt tilfelle er det stor korrelasjon mellom mine opprinnelige, uavhengige variabler ”*reell*” og ”*formell deltakelse*”, ”*arbeidsbelastning*” og ”*omfang*” og de nye samspillvariablene.

(For eksempel reell deltakelse*arbeidsbelastning med reell deltakelse og arbeidsbelastning).

Dette gjør at signifikans verdiene for signifikans blir upålitelige. Multikollinearitet kan reduseres ved å sentrere en variabel som innebærer omkodning av variabelen ved å trekke gjennomsnittsverdien fra alle verdiene. For eksempel har variabelen *reell deltakelse* verdier fra 1 til 5 hvor gjennomsnittet er ca. 3. Den sentrerte variabelen vil da få verdier fra -2 til 2.

Etter jeg har sentrert variablene hver for seg, har jeg deretter multiplisert variablene ”*formell og reell deltakelse*” sammen med hver sin samspillvariabel ”*omfang*” og ”*arbeidsbelastning*”. Til sammen fikk jeg fire nye samspillvariabler som har fått navnene: *Reell deltakelse og arbeidsbelastning, formell deltakelse og arbeidsbelastning, reell deltakelse og omfang, formell deltakelse og omfang.*

Nedenfor følger en tabell som viser en oversikt over alle variablene (bortsett fra de nye samspillsvariablene) variablenes gjennomsnitt, standardavvik og variasjonsbredde.

Tabell 6: Variabeloversikt

Variabel	Mean (std)	Variasjonsbredde	
Affektiv forpliktelse	3,5 (1,08)	1-liten grad	5- høy grad
Reell deltakelse	3 (1,08)	1-liten grad	5- høy grad
Formell deltakelse	0,7 (0,32)	0-liten grad	2- høy grad
Transformasjonsledelse	3,5 (0,88)	1-liten grad	5- høy grad
Transaksjonsledelse	2,8 (0,79)	1-liten grad	5- høy grad
Arbeidsbelastning	8,4 (5,1)	1-Lav	25- Høy
Omfang	3,6 (0,53)	1- Liten	5- Stort
Utdanning	3,2 (0,78)	1.Grunnskole 2.Videregående 3.Høyskole/ Universitet 1-3 år 4.Høyskole/ Universitet 4-6 år 5.Høyskole/ Universitet mer enn 6 år.	
Ansiennitet	4,3 (3,33)	1. 0-1 år 2. 1-3år 3. 4-6 år 4. 7-9 år 5. 10- 15 år 6. 16- 20 år 7. mer enn 20 år	
Alder	45 (11,57)	Antall år	
Etat		1- Aetat 2- Trygd 3- Sosial 4- Ingen/ nyansatt	

4.0 Analyse

4.1 Korrelasjonsmatrise

Jeg innleder analysen med en korrelasjonsmatrise for å se hvorvidt de 14 variablene mine inkludert de nye samspillvariablene korrelerer med hverandre. En korrelasjonsmatrise, også kalt bivariat korrelasjonsanalyse, gir oss svar på hypotesene våre ved å se på grad av samvariasjon mellom to variabler. En bivariat korrelasjonsanalyse forteller oss retningen (positiv eller negativ) og styrken (desto nærmere regresjonslinjen, jo sterkere sammenheng) på variablsammenhengene i form av noen statistiske mål. I en slik analyse kan vi sjekke for multikollinearitet mellom to eller flere variabler, noe som jeg har begrenset ved å sentrere mine samspillvariabler på forhånd. Fravær av multikollinearitet utgjør en av forutsetningene for å kunne foreta en regresjonsanalyse.

I tabellen nedenfor går alle variablene går fra fra lav til høy. Alle variablene har den samme rangeringen av verdier fra (1) lav til (5) høy bortsett fra formell deltakelse som går fra (0) ingen formell deltakelse til (1) deltatt formelt og de sentrerte samspillsvariablene.

Pearsons R er kovariansen mellom standardiserte variabler som er basert på standartavviket til variablene og viser styrken av sammenhengen i en korrelasjonsanalyse. Det er ikke noe fasit svar på hva som er høye og lave verdier av Pearsons r (Johannesen 2003). En tommelfingerregel kan være å se på Pearsons r fra 0.50 som en meget sterk korrelasjon, .40 - .20 som en relativt sterk korrelasjon, og alt under .20 som svak korrelasjon (Johannesen 2003:115).

Ut i fra tabell 7 ser vi at det ikke finnes noe form for multikollinearitet blant variablene og derfor kan disse variablene brukes i en regresjonsanalyse.

Tabell 7: Korrelasjonsmatrise

	Gjennomsnitt (sd)	Afektiv forpliktelse	Transaksjonsledelse	Transformasjonsledelse	Formell deltakelse	Reell deltakelse	Arbeidsbelastning	Omrang	Reell deltakelse og arbeidsbelastning	Formell deltakelse og arbeidsbelastning	Reell deltakelse og arbeidsbelastning	Formell deltakelse og omrang	Reell deltakelse og arbeidsbelastning	Formell deltakelse og omrang	Reell deltakelse og omrang	Ansienitet	Alder
Afektiv forpliktelse	3,5 (1,08)																
Transaksjonsledelse	2,8 (0,79)	.084															
Transformasjonsledelse	3,5 (0,88)	.318*	-.015														
Formell deltakelse	0,7 (0,32)	.018	.032	.086													
Reell deltakelse	3 (1,08)	.335**	.068	.197*	.105												
Arbeidsbelastning	8,4 (5,1)	-.395**	.047	-.271**	-.215**	-.277**											
Omrang	3,6 (0,53)	.020	-.004	-.102	.044	.128	.155*										
Reell deltakelse og arbeidsbelastning	-1,5 (5,56)	.074	-.076	.055	.039	-.015	-.257**	-.098									
Formell deltakelse og arbeidsbelastning	-0,3 (1,75)	.091	-.069	.104	.090	.036	-.324**	.075	.214**								
Formell deltakelse og omrang	0 (0,14)	-.034	-.102	.036	.031	.058	.092	.089	-.014	.103							
Reell deltakelse og omrang	0,07 (0,61)	-.062	.071	.109	.046	-.012	-.092	-.263**	.115	.003	.337**						
Ansienitet	4,3 (3,33)	-.081	.148	.043	-.004	.050	-.113	-.071	-.052	.041	-.018	.021					
Alder	45 (11,57)	-.072	-.064	-.023	.117	.110	.005	.055	-.171*	.025	-.073	-.005	.052				
Utdanning	3,2 (0,78)	.054	-.098	.031	-.119	.069	.031	-.147	.014	-.093	.042	.015	-.226**	-.217**			

** P < .001
* P < .005

Ut ifra tabell 7 ser vi at *affektiv forpliktelse* korrelerer positivt med *transformasjonsledelse* og *reell deltakelse*. Det betyr at jo høyere grad av transformasjon ledelse og reell deltakelse, desto høyere grad av affektiv forpliktelse. Mens den korrelerer negativt med *arbeidsbelastning* som betyr at jo større arbeidsbelastning, jo mindre blir de ansatte forpliktet til endringen. Korrelasjonene fra tabellen gir meg en pekepinn på om funnene mine stemmer med hypotesen, som i dette tilfellet samsvarer med noen av forventningene mine.

4.2 Multivariate analyser

I denne delen av oppgaven går jeg dypere i analysen og velger å følge min empiriske modell bygget på som en sti-modell, (se figur 4). Jeg velger å sette en et signifikansnivå på 5 prosent, som utgjør den kritiske verdien for at nullhypotesen, H_0 forkastes. Jeg har en antakelse om at ledelse, arbeidsbelastning og omfang kan påvirke deltakelse i en endringsprosess. Jeg kjører derfor en regresjonsanalyse for å se effekten av de uavhengige variablene *transformasjonsledelse*, *transaksjonsledelse*, *arbeidsbelastning* og *omfang* på *formell deltakelse* som i dette tilfelle blir min avhengige variabel.

Tabell 8: Regresjonsanalyse: Avhengig variabel: Formell deltakelse

N=162

	Beta	Sig.
Transaksjonsledelse	.058	.456
Transformasjonsledelse	.049	.540
Arbeidsbelastning	-.224	.006
Omfang	.084	.282

R^2 (adjusted)= .037
F-verdi: 2,571 Sig: .040^a

Målet med regresjonsanalysen er å undersøke blant annet hvilke av de uavhengige variablene som predikerer utfall i den avhengige variabelen og i hvilken grad en prediksjonsvariabel kan predikere utfall når effekter fra de andre uavhengige variabler er kontrollert for (Johannessen 2007:132).

R^2 viser forklart varians til modellen som sier noe om hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen kan tillegges forklaringsvariabelen (Johannessen 2007:87). Den viser hvor mye bedre modellen forklarer observerte data når vi legger de uavhengige variablene til modellen i forhold når bare kjenner variabelgjennomsnittet.

I tabell 8 ser vi en bedring på ca. 4 prosent i variasjonen i den avhengige variabelen som kan tillegges de uavhengige variablene. Dette betyr også at ca. 96 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen kan forklares av andre forhold enn transaksjons- og transformasjonsledelse, arbeidsbelastning og omfang.

F-verdien forteller oss om hvorvidt modellen eller regresjonsligningen er signifikant bedre enn 0 og om den forklarte variansen er signifikant forbedret etter at vi innførte de nye uavhengige variablene. Når F-verdier er over 2, og den tilhørende signifikansverdien er under 0,5, kan vi med 95 prosent sikkerhet si at forklart signifikant er bedre etter at de uavhengige variablene ble tilført modellen.

I tabell 8 ser vi at F-verdien er lik 2,571 og P-verdien (signifikansnivået) er på 4 prosent nivå noe som gjør at vi med 96 prosent sikkerhet kan si at forklart varians er signifikant forbedret etter innføring av disse uavhengige variablene til modellen.

Ut ifra tabell 8 ser vi at det er kun *arbeidsbelastning* som har en negativ signifikant effekt på *formell deltakelse*. Dette betyr at verken *transaksjon* - og *transformasjonsledelse*, eller *omfang* har en effekt på *formell deltakelse*. Dette støttes delvis også i teorien min hvor jeg ikke fant teori eller empiriske funn som knyttet deltakelse med transaksjonsledelse. Mens transformasjonsledelse ofte ble knyttet til ansattes deltakelse på arenaer der de kunne påvirke sin arbeidssituasjon som handler mer om reell enn formell deltakelse.

Analysen viser heller ingen signifikante verdier på variabelen *omfang*, som fører til at H_0 om at det ikke er noen sammenheng mellom de uavhengige og de avhengige variablene, ikke kan forkastes.

Videre vil jeg byttet ut *formell deltakelse* med *reell deltakelse* i den samme modellen og kjøre en ny analyse med de samme uavhengige variablene.

Tabell 9: Regresjonsanalyse: Avhengig variabel: Reell deltakelse

N= 162

	Beta	Sig.
Transaksjonsledelse	.066	.372
Transformasjonsledelse	.151	.051
Arbeidsbelastning	-.279	.000
Omfang	.186	.014

R² (adjusted)= .117
F-verdi: 6.340 Sig: 0.000

Modellen har både en F-verdi godt over 2 og P-verdi på null prosentnivå gjør at vi med 99 prosent kan vi si den forklarte variansen er signifikant forbedret etter at vi innførte de ny uavhengige variablene

I tabell 9 ser vi at *transformasjonsledelse* har en signifikant verdi (.051) som er like på grensen til å være signifikant, og jeg velger derfor å regne med også den som signifikant. *Omfang* og *arbeidsbelastning* har en signifikansverdi på under 0,5 så jeg regner dem som statistisk signifikante. Dette vil si at når grad av transformasjonsledelse øker med enhet fra for eksempel ”nokså høy” til ” høy grad” predikerer modellen en økning i grad av ”reell deltakelse” med .151 som er den standardiserte beta verdien. Dette betyr at de ansatte som opplever høy grad av transformasjonsledelse, også opplever en høy grad av reell deltakelse. Dette samsvarer med mine forventinger om at *transformasjonsledelse* har en effekt på *reell deltakelse* som også er nevnt overfor i tabell 8. Ut ifra tabellen kan vi si at ansatte som opplever høy grad av arbeidsbelastning og omfang, også opplever høyere grad av reell deltakelse. Tabellen viser at *arbeidsbelastning* har en sterkere (negativ) effekt enn *endringsomfang* på variasjonen av *reell deltakelse*.

Basert på de to analysene, kommer det klart frem at transaksjonledelse ikke har noen signifikant effekt på noen av formene for deltakelse.

I den videre analysen ønsker jeg å kjøre en ny regresjonsanalyse men denne gangen vil jeg se effekten som mine uavhengige variabler *formell* og *reell deltakelse*, *transaksjons- og transformasjonsledelse*, *omfang* og *arbeidsbelastning* har på min avhengige variabel *affektiv forpliktelse*.

Det var også noen spørsmål i spørreskjemaet mitt som omhandlet individuelle trekk ved respondenten som *alder*, *ansiennitet* og *utdanning*. Disse variablene er ikke omtalt i teorien min, men jeg velger likevel å inkludere dem i analysen for å se om de har noen effekt på affektiv forpliktelse.

Tabell 10: Regresjonsanalyse: Avhengig variabel: Affektiv forpliktelse

N= 129

	Beta	Sig
Transaksjonsledelse	.041	.606
Transformasjonsledelse	.234	.006
Formell deltakelse	-.084	.299
Reell deltakelse	.209	.015
Arbeidsbelastning	-.325	.000
Omfang	.094	.243
Ansiennitet	-.129	.115
Alder	-.057	.483
Utdanning	.043	.600

R² (adjusted)= .254
F-verdi: 5.778 Sig: 0.000

Tabell 10 viser at det kun er de uavhengige variablene *transformasjonsledelse*, *reell deltakelse* og *arbeidsbelastning* har en signifikant effekt på *affektiv forpliktelse*.

Dette betyr at desto høyere grad av transformasjonsledelse og reell deltakelse, jo høyere grad av affektiv forpliktelse til endring. Arbeidsbelastning har en negativ signifikant

effekt på affektiv forpliktelse som vil si at ansatte som har mye å gjøre på jobb, også vil være mindre forpliktet til endringen. Ingen av de andre uavhengige variablene har signifikante effekter på *affektiv forpliktelse*. Det betyr at de nye innførte, uavhengige variablene *ansiennitet*, *alder* og *utdanning* heller ikke har noen innvirkning på affektiv forpliktelse og H_0 om at det ikke er en sammenheng mellom variablene, beholdes. R^2 viser en forklaringsevne på 25 prosent, noe som betyr at 75 prosent av variasjonen til affektiv forpliktelse kan forklare av andre forhold enn de som er inkludert i modellen.

I den videre analyse ønsker jeg å innføre samspillsvariablene som jeg konstruerte tidligere (se 3.6.4 Konstruksjon av samspillvariabler).

Tabell 11: Regresjonsanalyse: Avhengig variabel: Affektiv forpliktelse
N = 162

	Beta	Sig.
Transaksjonsledelse	.057	.481
Transformasjonsledelse	.249	.004
Formell deltakelse	-.088	.291
Reell deltakelse	.209	.021
Arbeidsbelastning	-.342	.000
Omfang	.052	.544
Ansiennitet	-.134	.103
Alder	-.055	.509
Utdanning	.037	.654
Formell deltakelse og arbeidsbelastning	-.008	.931
Reell deltakelse og arbeidsbelastning	-.016	.867
Formell deltakelse og omfang	.060	.507
Reell deltakelse og omfang	-.141	.115

R^2 (adjusted)= 0.246
F-verdi: 4.165 Sig: 0.000

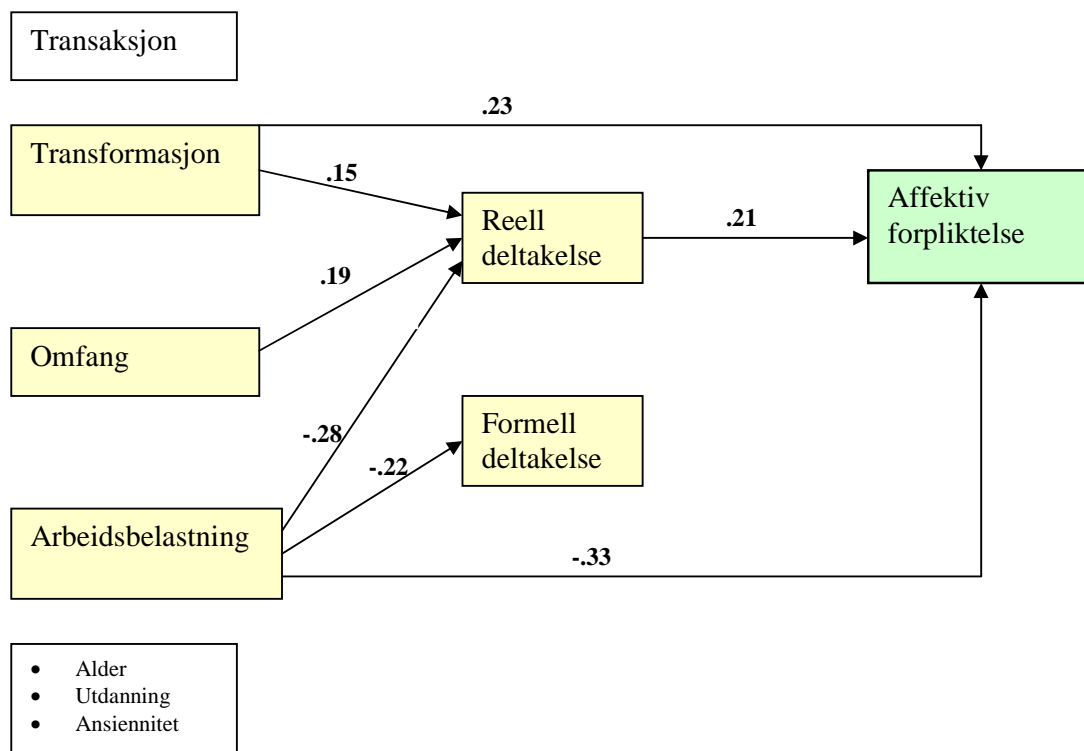
I tabell 11 ser vi at *transformasjonsledelse*, *reell deltakelse* og *arbeidsbelastning* har en signifikant effekt på *affektiv forpliktelse*. Vi ser at resultatet er det samme som i de andre analysene også. Mens ingen av samspillvariablene hadde en signifikant effekt på affektiv forpliktelse. Dette betyr at H_0 ikke kan forkastes.

I tillegg ser vi R^2 har sunket i forhold til tabell 10 med ca en prosent. Det samme har skjedd med F-verdien som har sunket fra 5,778 til 4,165. Dette betyr at modellen i tabell 11 forklarer mindre i variasjonen på affektiv forpliktelse i forhold til tabell 10 som viser modellen uten samspillvariabler.

4.3 Analyse oppsummering

I metodedelene fremstilte jeg min problemstilling og sammenhengen mellom de ulike variablene gjennom en empirisk modell. Før jeg går inn i drøftingen vil jeg oppsummere kort hvilke sammenhenger mellom variablene som ble bekreftet av analysene overfor. Resultatet fra analysene illustreres i modellen i figur 6:

Figur 6: Analyseoppsummering



Ut ifra figur 6 ser vi både direkte og indirekte effekter på variablene.

Transformasjonsledelse utviste en direkte positiv effekt på både *reell deltakelse* og på *affektiv forpliktelse*, slik som det var predikert tidligere i en av mine hypoteser.

Jeg hadde en hypotese som antok at arbeidsbelastning hadde en negativ effekt på både formell og reell deltakelse, som ble bekreftet senere av analysene. De viser også at

arbeidsbelastning har en direkte negativ effekt på forpliktelse til endringen som utgjør et nytt funn som ikke omtales i noen av mine tidligere hypoteser.

Omfang har en positiv effekt på reell deltakelse som stemmer delvis med min hypotese.

Resultatene viste også at reell deltakelse hadde en direkte positiv effekt på affektiv forpliktelse som bekrefter min tidligere hypotese.

Funnene indikerer at transformasjonsledelse, omfang og arbeidsbelastning har en indirekte effekt på affektiv forpliktelse gjennom reell deltakelse. Det kan vi se illustrert i figur 6.

Vi ser også at *transaksjonsledelse* ikke har en effekt på verken *formell, reell deltakelse* eller *affektiv forpliktelse*. Funnene bekrefter min hypotese om transaksjonsledelse og affektiv forpliktelse. I tillegg utviste funnene at *formell deltakelse* ikke hadde noen effekt på *affektiv forpliktelse* slik det var forventet. Samspillsvariablene og variablene om individuelle trekk hadde heller ingen effekt på affektiv forpliktelse noe som ikke stemmer overens med mine hypoteser presentert tidligere i oppgaven.

5.0 Drøfting

Formålet med denne oppgaven var å teste empirisk ut om lederstil og deltakelse påvirker dannelsen av forpliktelse til endring. Resultatene fra undersøkelsen kan sees som et lite, men relevant bidrag til en bred litteratur om lederstil og deltakelse, og deres forhold til et viktig konsept, nemlig affektiv forpliktelse. Bakgrunnen for dette lå i at mye av endringslitteraturen fremstiller transformasjonsledere som viktige pådrivere for endringer og viktige elementer i vellykkede endringsinitiativer, og deltakelse som et effektivt virkemiddel. Så hvordan påvirkes dannelsen av forpliktelse til endring av ledelse og deltakelse? Jeg tok med arbeidsbelastning og omfang for å se om de påvirker effekten av deltakelse på forpliktelse til endringen. Disse begrepene ble målt gjennom hvordan de ansatte oppfatter lederstilen til sin nærmeste leder, hvor stor deltakelse de har hatt i omorganiseringen, og hvilken effekt lederstil og deltakelse, kontrollert for omfang og arbeidsbelastning, har på affektiv forpliktelse til endringen.

Analysen viste at transformasjonsledelse påvirket affektiv forpliktelse både direkte og gjennom reell deltakelse. Dette finner bred støtte i en rekke studier presentert tidligere i teorier om ledelse, blant annet Fedor, Liu og Caldwell (2008) som mener at transformasjonsledelse er viktig i en endringsprosess på grunn av transformasjonslederens evne til å engasjere og motivere de ansatte til å støtte ledelsens endringsmål. Her ser vi en tydelig kobling mellom transformasjonsledelse og deltakelse, noe som kan føre til at endringsinitiativet får bred støtte blant de ansatte og blir forpliktet til det. Videre mener (Yukl, 1998) at transformasjonsledelse øker ytelsen blant de ansatte gjennom deres identifisering med fellesskapet og internalisering av fellesskapets -og lederens verdier som gjør at ansatte forplikter seg til felles interesser. Det betyr at transformasjonsledere har en direkte effekt på affektiv forpliktelse, fordi både identifisering og internalisering av verdier er i følge Yukl (1998) ulike aspekter av affektiv forpliktelse. Det vil si at NAV ansatte som opplever høy grad av transformasjonsledelse, vil også vise høy grad av forpliktelse til endring. Denne direkte

effekten støttes videre av Devos (2002) som hevder at ledelse og lederstil som benyttes under endringsprosessen er et viktig element i dannelsen av forpliktelse til endring. Irgens (2000) mener at ”commitment” består av forpliktelse og motivasjon. Ut ifra litteraturen kan vi si at en av strategiene transformasjonsledere bruker for å oppnå organisasjonsmålene er inspirerende motivasjon. Kaufmann et al. (2003) hevder at utpregede transformasjonsledere er flinke til å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats. Ansatte med affektiv forpliktelse ønsker implementering av endringen fordi de ser fordeler ved den, noe som transformasjonsledere gjør i følge Bass (1998) ved å promotere positive forventinger til endringen som fører til at medarbeidere aksepterer og strekker seg til etter målet. Michaelis, Stegmaier og Sonntag (2010) mener videre at lederens støtte, forståelse og oppmuntring av de ansatte gjennom individuell omtanke sannsynligvis vil føre til at de ansatte vil reagere positivt på endringsinitiativet og akseptere ideen om endring. Dette støttes både av mine funn og Devos (2002) som mener at lederens støtte vil føre til høyere forpliktelse blant ansatte.

Med bakgrunn i teorien om forpliktelse og ledelse kan vi si at både affektiv forpliktelse og transformasjonsledelse er sterkt knyttet til ansattes følelser. Affektiv forpliktelse defineres som et affektivt tankesett, som gjør at de ansatte ønsker å gjennomføre endringen. Gjennom inspirerende motivasjon, individuell omtanke, idealisert innflytelse og intellektuell stimulering i transformasjonsledelse dannes det et emosjonelt forhold mellom de ansatte og lederen, som fører til at de ansatte ønsker å støtte og gjennomføre de etablerte ledelsesmål og med andre ord utvikles en affektiv forpliktelse. Den teorien jeg viser til i kapittel 2.2 får derfor støtte av mine funn.

Som nevnt har transformasjonsledelse en positiv effekt på reell deltakelse som igjen påvirker affektiv forpliktelse til endringen. Det er flere forskere som knytter deltakelse opp mot transformasjonsledelseskonseptet (Avolio et al, 2004, Mendelson et al.2011, Lawler 1993, 1996). Felles for alle er at transformasjonsledelse oppmuntrer og motiverer de ansatte til å delta gjennom å formidle en appellerende visjon. Richardson og Vandenberg (2005) mener at suksessnøkkelen til transformasjonsledere er å oppmuntre de

ansatte til å handle kollektivt på en selvstendig måte som ytterlige forsterker koblingen mellom transformasjonsledere og deltakelse, som vises tydelig i mine analyseresultater.

En appellerende fremtidsvisjon omtales mye i litteraturen min om transformasjonsledelse og forpliktelse, som et virkemiddel som assosieres med høy affektiv forpliktelse til endring. Formidlingen av en fremtidsvisjon fra ledelsen fører til at de ansatte vil identifisere seg med endringsinitiativet og dermed motiveres til å gjennomføre endringen, fordi de ser endringen som en fordel for organisasjonen. På denne måten utvikles en høyere affektiv forpliktelse til endring (Michaelis, Stegmaier og Sonntag 2010, Castro et al. 2008, Irgens 2000) Både visjoner og høye forventninger fra ledelsen øker ansattes motivasjon til å gjøre det som er ”nødvendig” for en vellykket implementering av endringen, dersom visjonen er en ønsket tilstand for de ansatte. Da kan fremtidsvisjonen også føre til at ansatte vil ønske å støtte endringen Gollan et al.(2006).Avolio et al. (2004) hevder at ved å skape muligheter og spillerom i beslutningsprosessen slik at medarbeiderne kan føle seg som en del av den, samt ta del i utfordringer og ansvar som ledere gir til medarbeidere, kan dette resultere til høyere forpliktelse hos medarbeidere. Transformasjonsledelse kan da påvirke forpliktelse gjennom å oppmuntre de ansatte til å delta i endringsprosessen. Hvis de ansatte føler at deres meninger blir tatt hensyn til og i tillegg gis mulighet og rom for ansatte til å påvirke endringen, kan dette resultere i mer positiv holdning blant ansatte som videre kan utvikles til et ønske om å støtte endringen.

I følge Bass (1985) fremmer transformasjonsledere verdier som ansvarliggjøring av medarbeidere, som kan gi de ansatte større mulighet til å delta og påvirke deres arbeidssituasjon, personlig utvikling, integritet og støttende lederskap. Coatsee (1999) benyttet seg av involveringskonseptet som handler om å bruke ansvarliggjøring av de ansatte som en måte å inkludere dem i endringsprosessen. Et slikt fokus på ansatte kan virke motiverende for å delta i endringsprosesser. Når ansatte deltar i utformingen av og implementering av en endring kan dette i følge Meyer og Stensaker (2006) føre til en større forståelse for endringen, og samtidig skape forpliktelse til endringen som bekrefter videre mine funn om at transformasjonsledere fører til affektiv forpliktelse gjennom reell deltakelse, der ansatte har en reell innflytelse på endringen.

Ledelsens oppmuntring til deltakelse blant de ansatte bekreftes i følge Gollan et al. (2006) fra flere studier og er basert på en høy grad av tillit mellom ledere og ansatte, og ledelsen gir derfor de ansatte muligheten til å utvikle sine kunnskaper og ferdigheter gjennom å ta beslutninger i organisasjonen. Når de ansatte får ansvaret for selve iverksettingen av vedtaket som ledelsen har fattet på forhånd, kan dette i følge Jacobsen (2010) innebære utøving av skjønn og dermed skape en høy grad av forpliktelse til endring.

Resultatene fra analysen viste også at transaksjonsledelse ikke hadde noen effekt på verken formell, reell deltakelse eller affektiv forpliktelse. Mesteparten av teoridelen (se kapittel 2.2) handler om transformasjonsledelse knyttet opp mot deltakelse og forpliktelse. Det var generelt vanskelig å finne empiriske bevis som knytter transaksjonsledelse til affektiv forpliktelse og deltakelse. En av grunnene kan være at transaksjonsledelse sjelden er knyttet til endringer og endringsprosesser. Bass (1985:3) hevder at:

” Promoting change and dealing with resistance to it was seen to call for democratic, participative, relations oriented, considerate leadership”. “Resistance to change” refererer til forpliktelse til endring basert på Irgens (2000) som mener at motstand og forpliktelse er to sider av samme sak.

Transaksjonsledere er opptatt av kontroll, kompromiss og intriger og forsøker å dominere sine medarbeidere gjennom belønning og straff. I dette tilfellet kan forpliktelse komme som et resultat av frykt for straff eller frykt for å miste lederens hengivenhet (Bass 1998). En slik form for forpliktelse består i mindre grad av den affektive formen for forpliktelse hvor medarbeideren forplikter seg til endring fordi vedkommende ønsker det.

Transformasjonsledere tar ansattes behov til et høyere nivå, og bidrar til selvrealisering for ansatte, mens transaksjonsledere er lite relasjonsorientert og har et større fokus på innfrielse av standarder enn på menneskene (Bass, 1985). Dette fører til at de ansatte ikke føler seg emosjonelt tilknyttet til organisasjonen og ledelsen, noe som er viktig for dannelsen av affektiv forpliktelse. I følge teorien, består transaksjonsledelse av en sosial

utveksling mellom ledere og medarbeidere som bestemmer og definerer mål og kontrakter for å oppnå spesifikke målsetninger (Kaufmann et al.2003, Bass og Avolio 2004) Dette blir ofte betegnet som et bytteforhold hvor de ansatte belønnes for å oppnå de målene ledelsen har satt. Det eneste som medarbeideren oppmuntres til er å utføre oppgavene som gir han eller hun en god belønning, uten at medarbeideren har noen mulighet til å kunne påvirke målene satt fra ledelsen på forhånd. Transaksjonsledere bruker makt, kontroll og overvåking for å få de ansatte til å utføre sine oppgaver, og gir de ansatte lite rom for noen form for innflytelse i beslutningstakingen. Det eneste de ansatte kan påvirke er grad av belønning, avhenging av hvor bra de har utført oppgavene. Dette kan være en begrunnelse for mine funn som tyder på at transaksjonledelse ikke har noen effekt på noen av formene for deltakelse og heller ikke affektiv forpliktelse.

Som nevnt viste resultatene fra analysen at reell deltakelse hadde en signifikant effekt på forpliktelse til endring og fungerer i tillegg som en ”bro” eller et bindeledd for mange andre variabler som fører til affektiv forpliktelse. Dette betyr at høy deltakelse i en endringsprosess vil ha en positiv effekt på dannelsen av affektiv forpliktelse blant de ansatte. Mine funn viser at deltakelse har en direkte effekt på forpliktelse og at forpliktelsen øker med økende grad av deltakelse. Vi tar derfor et tilbakeblikk på teorien om deltakelse og ser om den kan forklare noe i lys av de resultatene som er kommet frem av analysene. Gollan, Poustma og Viersma definerer deltakelse slik ” to encompass the range of mechanisms used to involve the workforce in the decisions at all levels of the organization, whether direct or indirect, conducted with employees or through their representatives” (Gollan et al. 2006:499). De gir en bred definisjon av deltakelse som understreker de ansattes involvering i beslutningstakingen.

Irgens (2000) støtter også denne tankegangen og mener at involvering av de ansatte på planleggingsstadiet, i beslutningstakingen og implementeringen av endringen, er avgjørende for hvordan de ansatte reagerer på endringen. Denne definisjonen omfatter også begrepet ”reell deltakelse” som i min teori er omtalt som deltakelse hvor den ansatte har innflytelse på endringen. At deltakelse vil gi positive effekter på forpliktelse får bred støtte i endringslitteraturen (Cummings & Worley 2001, Bruke 2002, Connor & Patterson

1982, Hodgkinson 1999). I følge Van Dam et al. (2007) kan ansatte som deltar i endringsprosessen bli mer åpne og positivt innstilt til endringen, som igjen kan danne forpliktelse til endringen. Meyer og Herscovitch (2001) hevder at et affektivt tankesett utvikles når den ansatte involveres personlig i endringsprosessen.

I følge Cumminngs & Worley (2001) er involvering av organisasjonens medlemmer i planleggingen og implementeringen av endringen, den mest effektive strategien for å skape forpliktelse til endring. Funnet mitt bekrefter også flere av teoriene mine om deltakelse presentert i kapitlet 2.3, som hevder av deltakelse har en direkte effekt.

Analysene viste er at formell deltakelse ikke hadde effekt på affektiv forpliktelse til endringen. Formell deltakelse innebærer oppmøte og medlemskap på arenaer for deltakelse. Denne formen for deltakelse trenger ikke innebære en innflytelse på endringen. Ut i fra analysene mine, kan vi si at når ansatte deltar formelt, har dette ingenting å si for deres affektive forpliktelse til endring. Til tross for min antakelse om at formell deltakelse vil ha en positiv effekt på affektiv forpliktelse, mener Irgens (2000) at medvirkning i planleggingen, beslutningstaking og iverksetting spiller en stor rolle for ansattes holdning til endring. Når ansatte har mulighet til å påvirke får de en eierfølelse til prosessen og føler at de har bidratt til en vellykket endring (Irgens 2000). Hvis de ansatte derimot deltar i endringsprosesser uten noen mulighet for å påvirke deres jobbsituasjon, kan de føle at deres meninger og holdninger ikke blir hørt. Mesteparten av innholdet i NAV- reformen er politisk vedtatt, og det derfor lite rom for store justeringer. NAV-ansatte som deltar på informasjonsmøter, er klar over at de ikke kan påvirke endringen, og deltakelsen vil dermed være mindre betydningsfull. I følge Irgens kan dette føre til *medvirkningshungre* der ansatte ønsker større deltakelse enn det gis anledning til. Dette kan resultere i frustrasjon, stress og oppgitthet blant ansatte, som kan true endringstiltakene (Irgens 2000). I tillegg til ansatte som føler seg oppgitt, gjør ikke mer enn det som kreves, og de kan følge endringsinitiativet fordi de må eller de føler seg til pliktig til det. Disse holdningene er mer knyttet til kostbasert og normativ forpliktelse enn affektiv forpliktelse der ansatte i følge Meyer og Herscovitch, viser engasjement, identifisering og følelsemessig tilknytning til endringen. (Meyer and Herscovitch 2001).

Analysen viste ingen av samspillvariablene *reell deltakelse og omfang*, *reell deltakelse og arbeidsbelastning*, *formell deltakelse og omfang* og *formell deltakelse og arbeidsbelastning* hadde noen effekt på affektiv forpliktelse. Jacobsen(2010) mener at effekten av deltakelse på endring, må sees i forhold til hvilke forutsetninger som ligger til grunn for deltakelse. Jeg antok at arbeidsbelastning og omfang kunne påvirke effekten av deltakelse på affektiv forpliktelse til endring. Funnene mine viste derimot at samspillvariablene ikke hadde noe effekt, men deltakelse alene hadde en direkte effekt på affektiv forpliktelse. I henhold til Meyer og Herscovitch involveres et individ personlig når det kan knytte sin egen identitet til å følge et bestemt handlingsmønster, utvikles det et affektivt tankesett (Meyer & Hercovitch 2001:317). Devos et al. (2002) hevdet i sin modell at deltakelse var en av faktorene som hadde en direkte effekt på dannelsen av forpliktelse til endringen. Tankegangen om at deltakelse står sentralt i dannelsen av forpliktelse til endring (Meyer og Stensaker 2009) støttes blant mange forskere i endringslitteraturen (Eby et al.2000, Jacobsen 2004, Hodgikingson 1999). Mye av teorien om deltakelse forteller om en direkte effekt av deltakelse som også blir bekreftet av mine funn, noe som tyder på at deltakelse kan ha en mer universell og eksplisitt effekt på forpliktelse enn det som antas i deler av teorien min. I følge Jacobsen (2010) bør man se på hvilke forutsetninger som ligger til grunn for deltakelse og hvordan disse kan påvirke både deltakelsen og utfallet av denne.

At deltakelse ikke alltid har en samspilleffekt knyttet til andre forhold, betyr ikke at deltakelse foregår i isolasjon. Effekten av den må derfor sees i sammenheng med de forholdene som påvirker deltakelse i utgangspunktet.

Videre viste analysen en negativ signifikant sammenheng mellom arbeidsbelastning, reell og formell deltakelse og affektiv forpliktelse, noe som bekrefter min tidligere antakelse.

Ansatte med høy arbeidsbelastning opplever høy krav og liten kontroll i arbeidet sitt. (Karasek 1979). Meyer og Stensaker (2007) mener at innføringen av omfattende endringer i en organisasjon ofte krever en balansegang mellom de endringsrelaterte oppgavene og det daglige arbeidet som må utføres i organisasjonen. I tillegg er høy grad av deltakelse i en endringsprosess tidkrevende og fører ofte at de ansatte ikke får nok tid

til å utføre sine daglige arbeidsoppgaver (Meyer og Stensaker 2007). Det kan også tenkes at hvis de ansatte opplever en høy arbeidsbelastning, kan det gå på bekostning av deltakelsen. Ut ifra funnene overfor kan en liten deltakelse i en endringsprosess føre til mindre forpliktelse hos ansatte. Irgens viser til forskning som sier at det ideelle er å kunne delta på det nivå den enkelte ønsker og forventer (Irgens 2000:124). Hvis de ansatte har mye å gjøre på jobb, vil dette føre til liten tid og mulighet til deltakelse. Arbeidsbelastning vil fort kunne føre til stress, som gjør at de ansatte vil prioritere sine daglige oppgaver framfor deltakelse. Deltakelse vil derfor oppleves som noe man har verken tid eller kapasitet til, og som vil ha en reduserende effekt på den affektive forpliktelsen hos de ansatte. I følge Jacobsen (2010) kan deltakelse i seg selv virke belastende ved at det er tidkrevende for de ansatte. Dette bidrar til å skape en følelse av "dobbeltarbeid" (Jacobsen 2010) og at ansatte må velge å delta og engasjere seg ut ifra eget valg og innefor de rammene organisasjonen gir mulighet til, slik det ble påpekt overfor fra Irgens (2000). Meyer og Stensaker (2006) mener at organisasjonene må utvikle kapasitet for endringen, slik at implementering av endringen ikke går på bekostning av de ordinære arbeidsoppgavene. Dersom deltakelse oppleves belastende for de ansatte og de ansatte opplever en høy grad av arbeidsbelastning kan dette tyde på en dårlig tilrettelegging for deltakelse i endringsprosessen, som kan påvirke forpliktelse til endringen negativt. Deltakelse må planlegges. Grunnen til dette er at deltakelse betraktes som et middel til å dra nytte av den kunnskapen de ansatte sitter med, samtidig som det få dem til å støtte opp mot endringsinitiativet (Hodgkinson 1999).

Meyer og Stensaker foreslår at det etableres rutiner for å håndtere endringen som vil bidra til et økt kapasitet for endringen slik at ansatte kan utføre både ordinære - og endringsrelaterte oppgaver, mens Jacobsen (2010) mener at man kan leie inn konsulenter eller ansette flere vikarer, som kan gi mulighet for de ansatte for å delta. For å oppnå høyere forpliktelse til endringen er det viktig at å kartlegge på hvilke måter deltakelsen skal skje, og ansatte kan bli satt under press til å balansere endringsrelaterte oppgaver og de dagligdagse oppgaver. I følge Meyer og Stensaker(2006) kan de ansatte inkluderes selektivt i endringsprosessen. Men da bør det vurderes nøye hvem som skal delta, hva skal de delta i, og hvordan dette skal skje.

Analysen viste også at arbeidsbelastning har en direkte negativ effekt på affektiv forpliktelse. Det er et nytt funn som ikke baseres på noen tidligere antakelser. Dette viser at trekk ved arbeidet kan også påvirke graden av affektiv forpliktelse blant ansatte. I følge analysen, vil ansatte som opplever høy arbeidsbelastning, også vise liten grad av affektiv forpliktelse til endring. Meyer and Stensaker (2006) mener at innføringen av mange endringer samtidig, vil kunne belaste de ansatte i tillegg til daglige oppgavene, og det kan resultere i at ansatte kan tvile på effekten endringen. Hvis de ansatte opplever arbeidsbelastning som en negativ konsekvens av endringen, vil det føre til at de ser endringen som en ulempe for deres arbeidssituasjon og organisasjonen. Ansatte med affektiv forpliktelse får en oppriktig tro på at endringen er en fordel for organisasjonen Cunningham (2006), og derfor kan ansatte usikkerhet på endringsfordelene, redusere deres affektive forpliktelse til endringen. Det virker naturlig at når de ansatte er under press på grunn av høy arbeidsbelastning, kan endringen virke stressende og utforsigbar og dermed vil de ikke ønske videre implementering av endringen.

Resultatene fra flere undersøkelser om ansattes velferd og forpliktelse indikerer at kontrollen de ansatte har over arbeidsoppgavene sine, var direkte og sterkt bundet til en rekke forhold som er viktige for den ansatte og arbeidsplassen, som psykisk helse, arbeidstilfredshet og forpliktelse til organisasjonen (Noblet, Cooper, Williams and Rudd 2007)

Noblet et al.(2007) analyse viste at arbeidsbelastning basert på ”Job Strain” modellen til Karasek (1979), forklarte 75 % av variasjonen av forpliktelse til organisasjonen og den hadde en direkte og negativ effekt på forpliktelse. Psykiske lidelser, stress og andre lidelser som kommer som resultat av høy arbeidsbelastning (Karasek 1979, Noblet et al.2007) kan føre til en ubehagelig arbeidssituasjon for de ansatte som vil ta fokuset vekk fra endringen og rette fokuset mest på arbeidsforholdene og ansattes helse. Dette viser at arbeidsbelastning kan sees som et forhold som påvirker ansattes velferd på jobb, og kan ikke overses når en endring skal implementeres.

Jeg hadde en antakelse om at *omfang* har en positiv effekt på både *reell* og *formell deltakelse*. Analysen viste at omfang har en indirekte effekt på forpliktelse gjennom å

påvirke reell deltakelse. Omfang omtales som en sentral dimensjon ved organisatorisk endring (Pettigrew 2001). Jacobsen(2010) mener at ansatte vil engasjere seg mer i endring dersom den vil ha betydning for deres arbeidssituasjon. Derfor er det naturlig at hvis den ansatte berøres av endring i høy grad, vil den ønske å delta for å kunne påvirke endringsprosessen. I henhold til Meyer og Stensaker (2006) omtales reell deltakelse som en form for deltakelse hvor de ansatte kan utøve innflytelse på endring. Derfor kan en stor grad av deltakelse i en endring uten mulighet for innflytelse (formell deltakelse) oppleves som meningsløs og unødvendig og ansattes holdning til endring kan forbli uendret. Forskning viser at deltakelse virker tilfredsstillende når graden av deltakelse tilsvarer ansattes forventninger og ønsker basert på hvor berørt den enkelte ansatte blir av endringen (Irgens 2000). Implementering av endring blir i følge Meyer og Stensaker (2006) vanskeligere dersom de ansatte som påvirkes mest, ikke involveres i den. Videre mener de at en del av organisasjonens kapasitet utvikling for endring består også i hvordan de ansatte informeres om endringen. Det betyr at hvordan endringen kommuniseres til de ansatte, kan påvirke hvordan de tolker endringen, hvordan endringen påvirker de ansatte og deres rolle i endringen. Når mine funn også viser at et stort omfang påvirker deltakelse og som resultat at høy deltakelse danner affektiv forpliktelse til endringen, kan vi si at ansatte som har fått informasjon om endringsomfang, også har hatt mulighet til medvirkning, som har resultert i affektiv forpliktelse til endring.

Analysen viste også at mine kontrollvariabler *alder, utdanning og ansiennitet* ikke hadde noe effekt på forpliktelse til endringen. Det betyr at utvikling av en genuin tro på verdien av endringen og at dette er til beste for organisasjonen er uavhengig av hvor gammel man er eller hvor høy utdanning man har. Ansiennitet ansees som et forhold som kan knyttes til affektiv forpliktelse, fordi de ansatte som har vært i organisasjonen lenge, utvikler sterkere tilhørighet til organisasjonen som kan føre til affektiv forpliktelse til endring. At denne antakelsen ikke ble bekreftet av funnene kan kanskje forklares med at NAV-reformen og endringen som er kommet som resultat av den, ikke er et initiativ av selve NAV kontorene, altså ledelsen og de ansatte, men er politisk bestemt. Ansatte med høy ansiennitet har også en god kjennskap om og erfaring i organisasjonen, og en slik

revolusjonær endring som er bestemt fra "andre" fører til en mistro på fordelene som endringen har for de ansatte og organisasjonen.

Til tross for at resultatene av denne kvantitative undersøkelsen er tydelige, vil jeg først belyse noen empiriske forhold som kan virke begrensende eller kan ha påvirket resultatene fra min undersøkelse.

Først ville jeg undersøke et fenomen som handlet om forpliktelse til endringen, og andre faktorer som påvirker dannelsen av forpliktelse til endringen. Av den grunn ønsket jeg å undersøke en endring som var omfattende og revolusjonær og derfor krevende både for ledelse og de ansatte. NAV- reformen er den største i landet, og endringen som den medførte, fikk store konsekvenser for alle kontorene og omorganiseringen av NAV blir derfor relevant for min undersøkelse. Tre kontorer deltok i undersøkelsen, NAV Asker, NAV Larvik og NAV Kristiansand som er blant de største kontorene i landet og jeg fikk en total svarprosent på ca 63 %. Selv om prosenten kan være høy, er det vanskelig å si at funnene i min undersøkelse er generaliserbare. For det første er det kun en type endring som min undersøkelse omfatter. I tillegg er undersøkelsen utført blant ansatte i en type organisasjon. Dette gjør det klart at resultatene fra undersøkelsen, ikke gjelder for andre endringsprosesser i andre organisasjoner, de kan derfor ikke generaliseres i statistisk forstand. Det som kan diskuteres er hvorvidt funnene kan være representative i forhold til øvrige ansatte i andre NAV kontorer. Hovedretningslinjene for NAV omorganiseringen er politiske vedtatt, og derfor har hvert kontor rom til kun små justeringer og tilpasninger. Alle tre kontorene i min undersøkelse hadde vært gjennom samme endring bare på forskjellige tidspunkter, og felles for dem er de politiske beslutninger som gjelder for alle NAV kontorene i landet. Ved å ta utgangspunkt også i at de tre kontorene i undersøkelsen er blant de største i landet, omfatter de et stort antall ansatte, og det kan være rimelig å anta at funnene kanskje kan være representative for flere ansatte innenfor NAV enn undersøkelsens respondenter. Det kan også hevdes at de studerte fenomenene er såpass generelle at det vil også finne sted i andre organisasjoner. I den anledning kan det sies at funnene er overførbare og gjelde i andre kontekster.

I tillegg kan begrensningene i undersøkelsen min, knyttes til hvor gode måleapparatene som er benyttet i undersøkelsen er. De spørsmålene som jeg har benyttet meg av for å måle lederstil baserer seg på Avolio og Bass (2004) sin Multifactor Leadership Questionnaire (5X Short). Bass og Avolio har brukt fire spørsmål på å måle hver underdimensjon av lederstilene. Fordi jeg skulle avdekke flere fenomener i min undersøkelse enn lederstil, måtte jeg kutte noen av spørsmålene slik at det ble tre spørsmål på hver dimensjon. Påstandene om affektiv forpliktelse ble basert på påstandene som Svarstad (2010) hadde brukt sin undersøkelse som fulgte også lignende prosedyre for redusering antall av påstander. Hun baserte seg på Meyer og Herscovitch (2002) sin undersøkelse om forpliktelse. Meyer og Herscovitch brukte seks påstander til å måle affektiv forpliktelse som ble videre kuttet ned til tre. Ved en slik redusering, kan jeg derfor ha gått glipp av en del informasjon som kanskje kunne hatt noe å si for funnene mine.

Teoriene og måleapparatene brukt for å avdekke transaksjons - og transformasjonsledelse er ”designet” i og for en amerikansk kontekst. Teoriene om lederstilene tar utgangspunkt i rollen ledere har i amerikanske kontekster. Overføring av disse begrepene og måleapparatene kan føre til at påstandene oppfattes annerledes i en norsk ledelseskontekst. Mange av spørsmålene er oversatt fra engelsk til norsk, og kan derfor oppfattes på en annen måte når de er oversatt og brukt i ny kontekst. Samme setning kan ha én betydning i et språk, men kan bety noe annet når det oversettes til et annet. Uansett, så føler jeg at måleapparatet mitt har vært godt, særlig på affektiv forpliktelse som ble bekreftet av faktoranalysen. Underdimensjonene til ledelse var uklare i faktoranalysen noe som indikerer på at spørsmålene kunne forstås på forskjellige måter. Likevel viste faktoranalysen en klar skille mellom transaksjon og transformasjonsledelse. Samme problematikk gjelder også for arbeidsbelastning og omfang. Det har vært generelt vanskelig å finne tilstrekkelig god litteratur om omfang. Både min teori og spørsmålene om omfang er her basert på Svarstad (2010) sin masteroppgave. Jeg

opplever stort sett spørsmålene brukt i undersøkelse som gode, noe som også ble bekreftet av faktoranalysen.

5.2 Konklusjon og videreutvikling av modellen

Bortsett fra begrensningene overfor, støtter denne undersøkelsen noen aktuelle antakelser om effekten av lederstil og deltakelse på affektiv forpliktelse i organisasjoner og bidrar til å forstå litt mer om dimensjonene rundt dette fenomenet. Min problemstilling lød slik:

Kan lederstil og deltakelse påvirke affektiv forpliktelse til endring?

Ut ifra analysen og drøfting, kan vi konkludere at både lederstil og deltakelse har en direkte påvirkning på affektiv forpliktelse til endring.

Resultatene fra undersøkelsen indikerer spesifikke faktorer som kan øke eller redusere dannelsen av affektiv forpliktelse blant ansatte.

Det har kommet klart frem at transformasjonsledelse utgjør en stor faktor i dannelsen av forpliktelse til endringen. I tillegg har deltakelse en direkte positiv effekt på affektiv forpliktelse, hvilket understreker en gang til at deltakelse kan virke som et ”trylleord” i endringsprosesser men funnene indikerer også at forholdene som påvirker deltakelse må også tas hensyn til.

Disse funnene åpner nye veier for videreutvikling av modellen. Forpliktelse ansees som et multidimesjonelt fenomen, og modeller har derfor potensial til å bli undersøkt videre. Analysen viste at transaksjonsledelse ikke hadde noen effekt på affektiv forpliktelse. Det ble likevel antydnet at det kan påvirke andre former for forpliktelser (Bass 1998) og var i stand til å oppnå bedre forpliktelse enn transformasjonsledelse (Ramayah, Lo, Cyril de Run and Ling 2009). Det er interessante påstander med tanke på at transaksjonsledelse er blitt omtalt i teorien som lite knyttet til endringsprosesser. Modellen kunne derfor utvides

til å teste transaksjonsledelse mot andre former for forpliktelse, fortsettelse og normativ forpliktelse

I tillegg kunne det være aktuelt å inkludere flere variabler i modellen for å se om de har noen effekt på forpliktelse til endringen. Devos (2002) hevder at en vellykket implementering av tidligere endringen påvirker også hvor forpliktet en ansatte blir til andre endringer. Meyer og Stensaker deler samme oppfatninger og mener at ansatte vil huske godt tidligere endringen og sannsynligvis vil deres holdning basere seg på tidligere erfaringer med endringen (Meyer og Stensaker 2007). Altså, erfaringer fra tidligere endringer kan påvirke hvordan de ansatte reagerer på en ny endring, og den kan fungere som en uavhengig samspillvariabel som kan påvirke effekten av deltakelse på forpliktelse til endring.

Denne undersøkelsen viste at arbeidsbelastning hadde i tillegg en direkte negativ effekt på affektiv forpliktelse som kan bety at trekk ved ansattes jobb kan påvirke dannelsen av forpliktelse blant ansatte. Mange empiriske studier også fremhever andre variabler som jobbtilfredshet, (Noblet et al. 2008, Mendelson et al. 2011) og ansattes subjektiv mestringsevne (self –efficacy) (Strauss et al.2009) som to faktorer som kan påvirke ansattes forpliktelse til endringen som kunne fungert som uavhengige variabler i en videreutvikling av modellen. House og Shamir (1993) antydte at en av de første mekanismene som transformasjonsledere og karismatiske ledere bruker for å påvirke de ansatte, er ved å fremheve ansattes subjektive mestringsevne (House and Shamir1993, Pillai et al. 2004).

Tillit til ledelse kunne også legges til modellen som samspillvariabel. Kotter (1995) ser på tillit til ledelse som en forutsetning for å skape samarbeidsvilje og forpliktelse blant ansatte, og mener at mangler av tillit overfor ledelse vil kunne føre til frykt og motstand mot endringen. Undersøkelser viser også at når de ansatte stoler på ledelsens intergritet og troverdighet, blir det enklere for de ansatte å akseptere visjonen for endringen. (Van Dam, Oreg og Schyns (2007).

6.0 Litteraturliste

Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Avolio, B.J., Zhu, W. C., Koh, W. & Bhatia P. (2004). “*Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*”. *Journal of Organization Behavior*, 25, 951-968.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Free Press: New York

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.

Bass, B. M., and Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*, third edition. Mind Garden, Inc.

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, s, 552 - 556.

Black, J.S. & Gregersen, H.B (1997). *Participative Decision-Making: An integration of Multiple Dimensions*. *Human Relations*, vol. 50, No 7. s. 859-877.

Blickle, G. (2003). Convergence of agents' and targets' reports on intraorganizational influence attempts. *European journal of psychological*, 19, 40-53.

- Bolkan, S. & Goodboy, A. K. (2009). *Transformational leadership in the classroom: Fostering student learning, student participation, and teacher credibility*. Journal of Instructional Psychology, Vol. 36, No. 4, 296- 306.
- Burke, Warner W (2002). *Organization change - Theory and Practice*, California: Sage Publications Inc.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- 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.
- Castro, C. B., Perinan, M. M. & Bueno, J. C. (2008). *Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment*. Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 10, 1842-1863.
- Christensen, T, Lægreid, P, Roness, P.G, Røvik, K.A (2004). *Organisasjonsteori –for offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget
- Coatsee, L. (1999). *From resistance to commitment*. Public Administration Quarterly. Vol.23, s. 204-222.
- Connor, D. R & Patterson, R. W (1982). *Building commitment to organizational change*. Training and Development Journal, Vol 36, s 18-30
- Connor, D. R (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Cunningham, G.B. (2006). *The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions*. European Journal of Work and Organizational Psychology, vol 15 (1), s. 29-45.

Cummings, T.G. & Worley, C. G (2001). *Organization development & change. 7 edition.* United States of America: South Western College Publishing.

Dam, K.V., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). *Daily work Contexts and resistance to organizational change: The role of leader- member Exchange, development climate, and change process characteristics.* Applied Psychology: An international review, 313- 334.

De Jonge, J. & Kompier, A.J(1997). *A Critical Examinitaion of the Demand- Control- Support Model from a Work Psychological Perspective.* International Journal of Stress Management. Vol.4, No.4, s 235 -258

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.

Drucker, P. F. (1999). *The shape of things to come.* In F. Hesselbein & P. Cohen (Eds.). *Leader to leader: Enduring insights on leadership from the Drucker Foundation's award-winning journal* (pp. 109-120). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

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

Dvir, T., Kass, N. & Shamir, B. (2004). *The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees.* Journal of Organizational Change Management. Vol 17. No 2.

Eby, L.T., Adams, D.M., Russel, J.E.A., & Gaby, S. H. (2000). *Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees`reactions to the implementation of team- based selling.* Human Relations, 53 (3), s. 419-442.
Fagbokforlaget.

- Falkenberg, J. (2010). *Drawing on strategizing to further our understanding of implementation*. I Knudsen, H, Falkenberg, J, Grønhaug, K, og Garnes, Å (2010): *Mysterion Strategike Og Kainotomia*. Oslo: Novus forlag.
- Fox, M.L., Dwyer, D.J., Ganster, D.C (1993). *Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting*. *Academy of Management Journal*. Vol. 36, No. 2, s. 289 – 318.
- Gersick, C.J.G (1991). *Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the spunctuated equilibrium paradigm*. *Academy of management Review*, 16, 10-36.
- Gollan, P.J., Poustma, E & Veersma, U. (2006). *New Roads in Organizational Participation?* *Journal of industrial relations*. Vol. 45, No. 4.
- Gopher, D. & Donchin, E. (1986). *Workload – An examination of the concept*. I Boff, K.R., Kaufmann, L. & Thomas, J.P. (eds), *Handbook of perception and human performance*. S. 41.1 – 41.49. NY: Wiley & Sons.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2003). *Ledelse i teori og praksis*, 2. utgave.
- Hawkins, J. & Dulewicz, V. (2009). *Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance and follower commitment in policing*. *Journal of Change Management* Vol. 9, No.3, 251-270.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B., (1995). *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford University Press, USA
- Herold, D.M., Fedor, B.D., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). *The effect of transformational and change leadership on employees' commitment to change: A multilevel study*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 2, 246-357.

Hodgkinson, Ann (1999). *Employee Involvement and Participation in the Organizational Change Decision: Illawarra and Australian Patterns*. Department of Economics, University of Wollong.

House, R.J. & Shamir, B. (1993). “ *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*”, in Chemers, M.M and Ayman, R. (Eds) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press Inc., San Diego, CA, pp. 81-103.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business business-unit performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.

Irgens, Eirik J (2000). *Den dynamiske organisasjonen – ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag.

Jacobsen, D.A. & Thorsvik, J., (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer. 3.utg*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I (2010): *Deltakelse som virkemiddel i organisatoriske endringsprosesser – et tveegget sverd?* i Knudsen, H, Falkenberg, J, Grønhaug, K, og Garnes, Å (2010): *Mysterion Strategike Og Kainotomia*. Oslo: Novus forlag.

Jacobsen, D.I(2010). *Forståelse, Beskrivelse og Forklaring. Innføring for metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

- 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
- Kanter, R. M. (1982). *The middle manager as innovator*. Harvard Business Review, 60, 95-105.
- Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign* . Adm Sci Q, vol 24. s. 285-308.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N. Bongers, P, Houtman, I.(1998). *The Job Content Questionnaire (Jcq): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics*. Journal of occupational Health Psychology. Vol. 3, No. 4, 322 – 355.
- Kirkman, B.L., Lowe, K.B. & Young, D.P. (1999). *High- Performance Work Organizations definitions, Practices, and An Annotated Bibliography*. Center for creative leadership, North Carolina
- Koh, W.L., Steers, R.M. & Terborg, J.R. (1995). *The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, 319-333.
- Kotter, J.P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard business Review, March 59.
- Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E. E., III (1993). *Creating the high involvement organization*. In E. E. Lawler III (Ed.), *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations* (pp.172 -193). San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.E., III (1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco: Jossey -Bass

Lo, May-Chiun., Ramayah.T., Cyril, E. & Ling, V.M (2009). "New leadership", *Leader-Member Exchange and Commitment to Change: The case of Higher Education in Malaysia*.

Matthews, B.P., & Shepard,J.L.(2002). *Dimensionality of Cook and Walls (1980) British Organizational Commitment scale*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.75, s.369-385.

Meldelson, M. B., Turner, N. & Barling, J. (2011). *Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes*. A test of competing models. Vol. 40. No.1 pp. 45-69

Meyer P. John, & Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the workplace – Theory, Research and Application*. United States of America: Sage Publications, Inc.

Meyer, C.B & Stensaker, I.G (2007). *Managing multiple change processes: Challenges and intervention techniques*. Academy of Management.

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

Meyer, C.B. & Stensaker, I.G (2009). *Making radical change happen through selective inclusion and exclusion of stakeholders*. British Journal of Management, vol. 20,s. 219 - 237.

Meyer, J.P & Allen, N.J (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human resource Management Review, Vol 1, No. 1, s 61-89.

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

Michaelis, B., Steinmaier, R. & Sonntag, K. (2010). *Shedding Light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 No. 4, 408-429.

Miner, J.B. (2005). *Organizational behavior 1. Essential theories of motivation and leadership*. New York: M.E Sharpe, Inc.

Noblet, A., Cooper,C., McWilliams, J. & Rudd, A. (2007). *Source of wellbeing and Commitment of staff in the australian disability employment services*: Journal health and social care in the community 16 (2), 137-146.

Noblet, A., Cooper,C., McWilliams, J. & Rudd, A. (2007). *Wellbeing, job satisfaction and commitment among australian community health workers: The relationship with working condition*. Australian Journal of Primary health, vol. 13, No.3.

Nylehn, Børre (2001). *Organisasjon og ledelse – en innføring*. Oslo: Kolle forlag.

Pavett, C., & Lau, A. (1983). *Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty*. *Academy of Management Journal*, 26, 170-177.

Pillai, R. & Williams, E.A, (2004). *Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment and performance*. *Journal of Organization Management*. Vol. 17, No.2, pp. 144-159.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T & Boulian, P.V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, s. 603 – 609.

Richardson, H. A. & Vandenberg R. J. (2005). *Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work- unit level model of employee involvement*. *Journal of organizational behavior*, 26, 561-589.

Richardson, H., A & Vandenberg R.,J (2005). *Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement*. *Journal of organization behavior*. Vol. 26 Issue 5, p561-589, 29p

Sale, J.E.M & Kerr, M.S (2002). *The psychometric properties of Karasek`s demand and control scales within a single sector: data from a large teaching hospital*. *Int Arch Environ Health* vol. 75. s. 145 -152.

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

Shamir, B.,House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory*. *Organization Science*, Vol. 4 No 4, 577-593.

Strauss, K., Griffin, M.A & Rafferty, A.E. (2009). *Proactivity directed toward the team and organization: The role of Leadership commitment and Role-breath self-efficacy*. British Journal of Management, Vol. 20, 279-291.

Strauss,G. (1982). *Worker`s Participation in Management: An International Perspective*. In Staw, B. & Cummings, L.L (eds), *Reseach in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.

Svarstad, Ch. (2010). *Påvirker arbeidsbelastning og omfang effekten av deltakelse i endringsprosess?* Masteroppgave i offentlig politikk og ledelse. Kristiansand: Universitet i Agder, Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Taris, T.W. & Feij, J.A.(2004). *Learning and Strain Among Newcomers: A Three-Wave Study on the Effects of Job Demands and Job Control*. The Journal of Psychology. Vol. 138 (6), s. 543-563.

Van der Doef, M. & Maes, S. (1999). *The Job Demand –Control (-Support) Model and psychological well – being: a review of 20 years of empirical research*. Work and stress vol.13

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Yukl, G. A. (2005). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.) Prentice-Hall.

Internetkilder:

Regjeringen.no Link:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/velferdspolitik/NAVreformen.html?id=6049>
57

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/velferdspolitik/NAV-reformen/Bakgrunnen-for-NAV-reformen.html?id=606533>

Nav.no link:

<http://www.nav.no/Om+NAV/NAV>

Vedlegg 1- Metodebegresninger

- 1. Valg av respondenter.** I min undersøkelse om forpliktelse i endringsprosesser i NAV har jeg valgt å ekskludere topp-ledere fordi det ofte er toppledere som sees som pådrivere av endringen og dermed får et annerledes forhold til endring. Endringen belaster ofte de ansatte med flere oppgaver som kommer i tillegg til de ordinære arbeidsoppgavene, mens for toppledere inngår endring som en del av deres ansvar og arbeidsoppgaver. Jeg skal imidlertid ha mellomledere med i undersøkelsen min siden jeg interessert i å avdekke om lederstilen påvirker forpliktelsen til endring, og mellomledere har som regel en annen overordnet leder til å forholde seg til, og dermed blir viktige respondenter i min undersøkelse.
- 2. Valg av lederstil.** Ledestil er en av de avhengige variablene i oppgaven min. Bass og Avolio(1995) har utviklet en spørreundersøkelse som brukes til å avdekke 3 lederstiler: transformasjonsledelse, transaksjonledelse og laissez-faire eller ikke-ledelse. Siden den gang har forskningen av transformasjonsledelse økt betydelig de siste årene. Det finnes flere empiriske studier som omhandler de positive effektene som transformasjonsledelse har, mens transaksjonsledelse og laissez-faire fikk mindre oppmerksomhet, (Hinkin og Schriensheim, 2008). Bass hevder at transaksjonledelse er en nødvendig forutsetning for at transformasjonsledelse skal være effektiv og for å utvikle forholdet mellom leder og ansatt,(Avolio, 1999). I en empirisk undersøkelse hevder Bass(1997) at det er høyest sannsynlig at slike lederstiler som går fra transaksjonledelse til transformasjonledelse vil score høyt på forpliktelse, tillit, samhold, motivasjon og ytelse, (Bass, Avolio, Jung, 1999). Derfor fokuserer jeg på de to aktive lederstilene: transformasjonsledelse og transaksjonledelse, for se om de har noen effekt på deltakelse i en endringsprosess.

3. Avgrensning av spørreskjemaet. For å avdekke lederstil best mulig, har jeg brukt Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) short fra Bass og Avolio (1995). Spørreundersøkelsen består av 45 spørsmål om 3 forskjellige lederstiler: transformasjonledelse, transaksjonledelse og ”passive/ avoidant leadership”. MLQ bruker disse dimensjonene for å avdekke de forskjellige lederstilene:

1. Charisma/ inspirational som består av to ytterligere dimensjoner:
Idealized Influence (Attributed) og Idealized influence (Behavior) (IA og IB)
2. Intellectual stimulation (IS)
3. Individualized Consideration (IC)
4. Contingent Reward (CR)
5. Management-by- Exception (Active and Passive) (MEA og MEP)
6. Passive Avoidant (Laizzes-faire)

Jeg er kun interessert i aktive lederstiler, da bortfaller dimensjonene, management-by-exception-passive og Laizzes-faires style, som måler passive/ avoidant leadership.

I MLQ er det brukt 4 spørsmål for hver dimensjon, jeg har forkortet til 3 for å gi rom til å avdekke andre variabler til oppgaven, samtidig som man unngår at skjemaet blir for langt med tanke på respondenter, tid og ressurser.

Spørsmålene nederfor er tatt vekk fra mitt spørreskjema:

1. Lar gruppens beste gå foran egne interesser. (IA)
Understrekker betydningen av å være målbevisst. (IB)
2. Revurderer kritiske forutsetninger for å se om de er hensiktsmessige. (IS)
3. Behandler andre som mennesker og ikke bare som medlemmer av en gruppe (IC)
4. Diskuterer hvem som er ansvarlige for å oppnå ulike resultater. (CR)
5. Vier all sin oppmerksomhet til å ta seg av feil, klager og svikt. (MEA)

Spørsmålene overfor inkluderer ikke spørsmålene om passive/ avoidante leadership, (MEP, Laizzes-faire).

Vedlegg 2- Infoskriv



UNIVERSITETET I AGDER

Mitt navn er Nertila Stringa og jeg jobber i Publikumsområdet i NAV Kristiansand. Jeg holder på med min masteroppgave i offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder.

Tema for oppgaven er hvordan arbeidsbelastning, omfang og lederstil påvirker effekten av deltakelse i en endringsprosess.

Med effekt av deltakelse menes forpliktelse til endring. Jeg antar at hvis de ansatte har mye å gjøre, samtidig som endringen berører dem i en liten grad vil de være mindre villige til å delta og dermed forplikte seg til endringsprosessen. Jeg antar også at hvordan endringen blir formidlet av ledelsen kan spille en rolle i deltakelsen av ansatte i endringsprosessen.

Spørreskjemaet består av noen få spørsmål, som enkelt besvares kun ved å huke av ved det svaralternativet som samsvarer best med deg. Undersøkelsen tar ca. 8-10 minutter å besvare.

For å kunne gjøre en god og valid analyse er jeg avhengig av at så mange som mulig besvarer undersøkelsen min. Uten en høy svarprosent har jeg ingen funn, og dermed en oppgave uten noen relevans.

Jeg vil understreke at den enkeltes besvarelse forblir anonym, men at det endelige totale resultatet vil bli offentliggjort gjennom oppgaven min.

Jeg setter stor pris på alle besvarelsene jeg får, for jeg forstår at det er mye å gjøre på kontorene.

Mvh

Nertila Stringa

Vedlegg 3- Spørreskjema

Spørreskjema

Først noen spørsmål om din deltakelse i endringsprosessen.

	Ja	Nei
1. Deltar eller har du deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med etableringen av NAV?		
2. Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe?		
3. Deltar eller har du deltatt i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangement?		
4. Har du deltatt på informasjonsmøter angående NAV?		

Hvor enig eller uenig er du i de følgende påstandene?

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig
5. Jeg samler aktivt inn informasjon om organiseringen av NAV					
6. Jeg holder meg godt oppdatert på organiseringen av NAV ved å lese referater og informasjonsskriv					
7. Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen					
8. Jeg har aktivt vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre					
9. Jeg har vært aktivt med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen					
10. Jeg har vært aktivt med på å evaluere/ vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen.					

Under følger ett sett påstander om etableringen til NAV. Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?

	Helt enig	Nokså enig	Verken enig eller uenig	Nokså uenig	Helg uenig
11. Denne endringen er en god strategi for organisasjonen					
12. Denne endringen er helt nødvendig					
13. Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor					

Så noen påstander om hvordan du opplever arbeidsbelastningen i dagens situasjon. Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?

	Helt enig	Nokså enig	Verken enig eller uenig	Nokså uenig	Helt uenig
14. Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp					
15. Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige					
16. Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre					
17. Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg					
18. Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo					
19. Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser					
20. Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid					

Nedenfor følger noen spørsmål om i hvor stor grad omorganiseringen til NAV har påvirket din arbeidssituasjon.

	Svært stor	Nokså stor	Verken stor eller liten	Nokså liten	Liten
21. I hvor stor grad har omorganiseringen til NAV medført at du har fått nye arbeidsoppgaver?					
22. I hvor stor grad har omorganiseringen til NAV medført nye kolleger?					
23. I hvor stor grad jobber du med det samme som du gjorde før endringen trådte i kraft?					
24. I hvor stor grad førte omorganiseringen av NAV til at du måtte tilegne deg ny kunnskap for å være oppdatert?					

Spørsmålene nedenfor viser hvordan du oppfatter lederstilen til din nærmeste leder. Marker hvor ofte hvert utsagn passer på den personen som du vurderer.

	Ofte om ikke alltid	Ganske ofte	Av og til	En sjelden gang	Ikke i det hele tatt
25. Stiller opp for dem som gjør en innsats					
26. Får andre til å se problemer fra mange forskjellige synsvinkler					
27. Fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder					
28. Snakker ofte om sine viktigste verdier og overbevisninger					
29. Prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses					
30. Snakker optimistisk om fremtiden					

	Ofte om ikke alltid	Ganske ofte	Av og til	En sjelden gang	Ikke i det hele tatt
31. Gir tydelig uttrykk for hva man kan forvente å få igjen når prestasjonsmål er oppnådd					
32. Handler på en måte som gjør at andre respekterer ham/henne					
33. Retter oppmerksomheten mot manglete innfrielse av standarder					
34. Anser enkeltmennesker for å ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem fra andre					
35. Gir uttrykk for tilfredshet når jeg innfrir mine forventninger					
36. Foreslår nye måter å løse oppdrag på					
37. Holder rede på alle feil					
38. Utstråler myndighet og selvsikkerhet					
39. Hjelper andre til å utvikle sine sterke sider					
40. Snakker entusiastisk om hva som må oppnås					
41. Bruker tid på opplæring og veiledning					
42. Uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon					

Hvilken etat jobbet du i før opprettelsen av NAV?

NAV Arbeid/Aetat
NAV Trygd/ trygdekontoret
Helse og sosialtjenesten
Ingen av alternativene/nyansatt

Hvor mange år jobbet du i den etaten du var ansatt i før Nav ble opprettet?

ca. 0 – 1 år
ca. 1 – 3 år
ca. 4 – 6 år
ca. 7 – 9 år
ca. 10- 15 år
ca. 16 – 20 år
Mer enn 20 år

Hva er din alder? ____

Hva slags utdanning har du?

Grunnskole
Videregående skole / gymnas
Høyskole / Universitet 1-3 år
Høyskole / Universitet 4- 6 år
Høyskole / Universitet mer enn 6 år

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta!