

Deltakelse: Ansattes frustrasjon over et tog som har gått?

En studie av ansattes holdning til endring.

Katrine Skrunes

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 innestår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av et toårig masterstudie i offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder. Oppgaven ble skrevet i 3. og 4. semester av masterprogrammet og teller 40 studiepoeng.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til min veileder, Dag Ingvar Jacobsen, dr. philos og professor ved Universitetet i Agder, for gode og kritiske tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Tusen takk!

Jeg vil også rette en stor takk til alle informantene som tok seg tid til å stille til intervju, samt respondentene som deltok i undersøkelsen.

Tusen takk til medstudenter på lesesalen for mange gode diskusjoner og hyggelige pauser gjennom arbeidet med oppgaven!

Hjertelig takk til Håvard og Stine som i travle tider tok seg tid å lese korrektur! Og til familien for øvrig for god støtte.

Avslutningsvis vil jeg også takke min samboer, Petter. Prosessen hadde vært lang og betydelig mye mer ensom uten deg.

Eventuelle feil og mangler som måtte finnes i oppgaven er mitt ansvar alene.

Kristiansand, 03.06.2014

Katrine Skrunes

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er hvordan deltakelse og informasjonstilfredshet påvirker holdningen blant ansatte i en endringsprosess. Dette undersøkes gjennom en studie av de ansatte ved tidligere Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap ved Universitetet i Agder. I januar 2014 gikk fakultetet fra å være et stort fakultet til å bli to delvis uavhengige enheter; Fakultet for samfunnsvitenskap og Handelshøyskolen ved UiA. Gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse og ti intervju har denne studien forsøkt å belyse de ansattes holdning til denne endringen.

I takt med modernisering og teknologisk utvikling blir det stadig viktigere for organisasjoner å drive kontinuerlig forbedringsarbeid for å hevde seg på konkurransemarkedet. Samtidig antas det at for å lykkes med implementering av nye endringer er organisasjonen først og fremst avhengig av forpliktete ansatte. En antakelse som lenge har vært gjeldende er at høy deltakelse blant ansatte i en endringsprosess vil resultere i høy oppslutning om endringen. For at de ansatte skal få en eierskapsfølelse til organisasjonen og det som implementeres der, må det legges til rette for deltakelse. Men er det allikevel så enkelt? Sikrer organisasjonen seg positive og motiverte ansatte ved å sende ut møteinnkallinger uten å vurdere hvem endringen faktisk er relevant for? Deltakende ansatte er en nødvendighet for organisasjonen. Hvor stor effekt det har isolert sett på holdning til endring er gjerne heller usikkert. Denne studien vil dermed undersøke om deltakelsens effekt på holdning avhenger av hvor stort omfang de ansatte opplever.

Med dagens teknologi er det gjerne slik at ansatte foretrekker å informeres gjennom andre kanaler enn møter som krever mye tid og oppmerksomhet. Om dette er realiteten er det nærliggende å tro at det å legge til rette for hyppige diskusjonsmøter vil oppleves negativt, dersom ansatte verken føler seg berørt av endringen eller ser på den som viktig for organisasjonen. Studien forsøker dermed å belyse om effekten av informasjonstilfredshet på holdning til endring vil avhenge av om de ansatte opplever urgency ved endringen. Problemstillingen for denne oppgaven lyder som følger: *Påvirker informasjonstilfredshet og deltakelse i en endringsprosess ansattes oppslutning om endringen?*

Gjennom kvantitativ analyse avdekker denne studien at deltakelse isolert sett har hatt en negativ effekt på affektiv forpliktelse, og at det er først når den ses i sammenheng med

opplevd omfang at den har en positiv effekt på holdningen til endringen. Gjennom den kvalitative analysen diskuterer imidlertid flere av informantene som intervjues kausalitetens retning. Det er kanskje ikke deltakelsesarenaene som gjør ansatte mer kritiske, men heller at det er de som er kritiske til endringen i utgangspunktet, som oppsøker deltakelse i større grad. Den kvantitative analysen avdekker videre at informasjonstilfredshet har hatt den sterkeste positive effekten på affektiv forpliktelse. Gjennom intervjuene synes dette å forklares ved at åpne dører inn til fakultetsledelsen, samt muligheter for innspill ved behov kan ha vært av større betydning enn selve møtevirksomheten. Overraskende nok viser opplevelsen av urgency å ha spilt en liten rolle i opprettelsen av handelshøyskolen, noe som kan forklares ved de ansattes grad av autoritet i organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
LISTE OVER FIGURER:	6
LISTE OVER TABELLER:	6
1. INNLEDNING	7
1.1. PRESENTASJON AV OPPGAVEN	9
2. TEORI	10
2.1. HVA MENES MED ENDRING?.....	10
2.1.1. <i>Hvorfor er dette interessant?</i>	12
2.2. FORPLIKTELSE TIL ENDRING	13
2.3. DELTAKELSE	16
2.4. INFORMASJONSTILFREDSHET.....	19
2.5. OMFANG	21
2.6. URGENCY	24
2.7. ORGANISATORISK Plassering.....	27
3. METODE	29
3.1. KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE	30
3.2. ETABLERING AV HANDELSHØYSKOLEN.....	31
3.3. VALG AV ENHETER.....	35
3.4. DATAINNSAMLING	36
3.5. OPERASJONALISERING AV VARIABLER.....	38
3.5.1 <i>Affektiv forpliktelse</i>	38
3.5.2 <i>Urgency</i>	39
3.5.3 <i>Deltakelse</i>	40
3.5.4 <i>Informasjonstilfredshet</i>	41
3.5.5 <i>Omfang</i>	41
3.5.6 <i>Kontrollvariabler</i>	42
3.6. PRESENTASJON AV ANALYSETEKNIKKENE.....	43
4. ANALYSE	46
4.1. DATAREDUKSJON OG KONSTRUKSJON AV VARIABLER.....	46
4.1.1 <i>Affektiv forpliktelse</i>	47
4.1.2 <i>Urgency</i>	48
4.1.3 <i>Informasjonstilfredshet</i>	49
4.1.4 <i>Omfang</i>	49
4.1.5 <i>Deltakelse</i>	50
4.1.6 <i>Kontrollvariabler</i>	52
4.2. BIVARIAT KORRELASJONSANALYSE.....	52
4.3. REGRESJONSANALYSE	56
5. EMPIRI FRA INTERVJUENE	64
5.1. SPØRSMÅL 1: HVORDAN HAR DE ANSATTES INVOLVERING VÆRT UNDERVEIS I ENDRINGSPROSESSEN?	64
5.1.1 <i>SV- fakultet</i>	64
5.1.2 <i>HHK</i>	66
5.2. SPØRSMÅL 2: HVORDAN HAR DE ANSATTES HOLDNING VÆRT TIL PROSESSEN?.....	68
5.2.1 <i>SV-fakultetet</i>	68

5.2.2 HHK	70
5.3 SPØRSMÅL 3: HVA TENKER DU OM SAMMENHENGEN MELLOM DELTAKELSE OG AFFEKTIV FORPLIKTELSE?.....	73
5.3.1 SV-fakultetet.....	73
5.3.2 HHK	75
6. DRØFTING	78
REFERANSELISTE	91
VEDLEGG 1: FØLGEBREV	97
VEDLEGG 2: FORESPØRSEL OM INTERVJU.....	98
VEDLEGG 3: SPØRRESKJEMA.....	99

Liste over figurer:

FIGUR 1: MODELL FOR PLANLAGT ENDRING	11
FIGUR 2: TEORETISK MODELL	28
FIGUR 3: FAKULTETSSTRUKTUR FØR ENDRINGEN	31
FIGUR 4: FAKULTETSSTRUKTUR ETTER ENDRINGEN	32
FIGUR 5: GRAFISK FREMSTILLING AV KOMPONENTER I FAKTORANALYSEN	46
FIGUR 6: ORGANISATORISK Plassering som bakenforliggende variabel.....	62

Liste over tabeller:

TABELL 1: SVARPROSENT INTERNT PÅ INSTITUTT	37
TABELL 2: ROTERT FAKTORANALYSE. VARIMAX. N (ANTALL)= 74	47
TABELL 3: KORRELASJONSANALYSE MELLOM DELTAKELSESVARIABLER	51
TABELL 4: BIVARIAT KORRELASJONSANALYSE	55
TABELL 5: REGRESJONSANALYSE: DELTAKELSE SOM AVHENGIG VARIABEL.....	56
TABELL 6: REGRESJONSANALYSE: DELTAKELSE*OMFANG SOM AVHENGIG VARIABEL	57
TABELL 7: REGRESJONSANALYSE: INFORMASJONSTILFREDSHET SOM AVHENGIG VARIABEL	57
TABELL 8: REGRESJONSANALYSE: INFORMASJONSTILFREDSHET*URGENCY SOM AVHENGIG VARIABEL.....	58
TABELL 9: MULTIVARIAT REGRESJONSANALYSE: AFFEKTIV FORPLIKTELSE SOM AVHENGIG VARIABEL	59
TABELL 10: MULTIVARIAT REGRESJONSANALYSE: AFFEKTIV FORPLIKTELSE SOM AVHENGIG VARIABEL.....	60
TABELL 11: OPPSUMMERING AV HYPOTESER	63

1. Innledning

Samfunnet i dag bærer preg av kontinuerlige endringer, og det blir derfor stadig viktigere for organisasjoner å ha fokus på hvordan møte endringer på best mulig måte. I takt med dette øker også mengden av forklaringer som er med og etablerer perspektiver og teorier på hvordan organisasjoner kan utvikle seg effektivt. Endringer som gjør seg gjeldende i de fleste organisasjoner i dag er av ulikt omfang, både i tid og størrelse. En vesentlig fellesnevner er imidlertid tilrettelegging for deltakelse blant de ansatte. En tradisjonell måte å forstå deltakelse på er at ansatte som deltar i endringsarbeidet vil få mer eierskapsfølelse til endringen, og slik bli mer positive til den. Dette vil igjen gjøre organisasjonen mer effektiv.

Fokuset på identitet i organisasjonen og mulighet for utvikling virker å være voksende, noe som tyder på at organisasjonsmedarbeiderne blir mer opptatt av det arbeidet som er relevant for en selv. I denne oppgaven stilles det spørsmål ved om det alltid er slik at deltakelse gir mer positiv holdning når endringer implementeres, uavhengig av om ansatte føler seg berørt av endringen. Dersom de ansatte får mye ekstra arbeid på grunn av en endring de ikke føler angår dem, er det nærliggende å anta at dette kan ha en negativ effekt på holdningen. Det kan dermed tenkes at deltakelse må ses i sammenheng med opplevd omfang når en skal måle effekten på affektiv forpliktelse.

Dette åpner opp for spørsmål videre om informasjonstilfredshet vil spille en større rolle i arbeidslivet i dag, sammenlignet med deltakelse. Med dagens teknologi kan ansatte holde seg informert om det som skjer i organisasjonen uten å bruke dyrebar tid på møtevirksomhet. Om en ansatt er fornøyd med den informasjonen som er tilgjengelig, samt har mulighet til å komme med innspill og tilbakemeldinger ved behov, kan en anta at dette vil ha en mer positiv effekt på de ansattes holdning, enn deltakelsen i seg selv. I en arbeidshverdag hvor tidsklemma er et godt integrert begrep er det imidlertid ikke fremmed at informasjonsmengden også må ses i sammenheng med hvor viktig en føler det som informeres om faktisk er. Denne oppgaven vil derfor se informasjonstilfredshet i samspill med hvor sterk urgency de ansatte opplever rundt endringen som implementeres. Dette har ført frem til følgende problemstilling:

Påvirker informasjonstilfredshet og deltakelse i en endringsprosess ansattes oppslutning om endringen?

I denne studien undersøkes omstruktureringen av tidligere Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap ved Universitetet i Agder (UiA). 1.januar 2014 ble fakultetet delt i to delvis autonome enheter; Fakultet for samfunnsvitenskap (SV-fakultetet) og Handelshøyskolen ved UiA (HHK). Denne endringen innebar at de seks instituttene som tilhørte Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap ble splittet opp, hvorav fire nå utgjør Fakultet for samfunnsvitenskap, og de to resterende er blitt fire mindre institutt som nå utgjør Handelshøyskolen ved UiA. Endringen har hatt ulik innvirkning på instituttene, og det antas at de ansatte som har byttet lokale og er strukturert i nye institutt opplever endringen annerledes enn de som er blitt igjen på SV-fakultetet. Fokuset i denne studien er dermed hvordan holdningen blant de ansatte ved SV-fakultetet og HHK har vært i denne endringsprosessen.

1.1. Presentasjon av oppgaven

Denne oppgaven starter med en redegjørelse av det teoretiske grunnlaget for studien, presentert i kapittel 2. Her vil variablene *affektiv forpliktelse*, *deltakelse*, *informasjonstilfredshet*, *omfang*, *urgency* og *organisatorisk plassering* bli presentert enkeltvis. Hver av seksjonene 2.3 - 2.6 avsluttes med en hypotese som forsøkes belyst i analysen. Videre i kapittel 3 gjøres det rede for valg av metode og datainnsamling for oppgaven. Her beskrives også valg av enheter og case, samt hvordan de ulike variablene er operasjonalisert i spørreundersøkelsen. Avslutningsvis gis det også en beskrivelse av hvilke analyser som benyttes for å studere resultatene fra spørreundersøkelsen. I kapittel 4 presenteres analysen av data fra den kvantitative undersøkelsen, og i kapittel 5 beskrives empiri hentet gjennom kvalitative intervju. Funnene fra henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode diskuteres i kapittel 6. Her presenteres også begrensninger ved studien, samt tips til forskning videre.

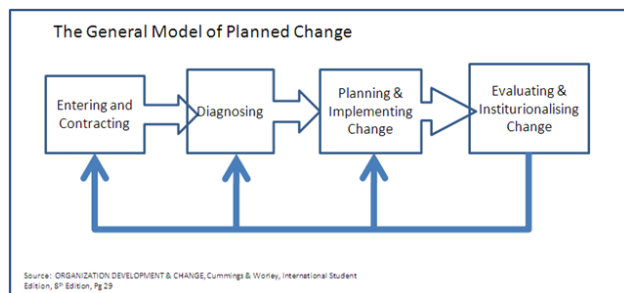
2. Teori

2.1. Hva menes med endring?

En tradisjonell forståelse av organisasjoner bærer preg av stabilitet og forutsigbarhet. Like fullt lever vi i et samfunn hvor endringer skjer raskere enn før og det blir derfor viktig for organisasjoner å utvikle endringskompetanse for å følge denne strømmen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 350). Dette er med på å tydeliggjøre behovet for ansatte som føler seg forpliktet til organisasjonen.

Det var først etter andre verdenskrig at fenomenet organisasjonsutvikling for alvor ble gjeldende, hvor fokuset i større grad ble dreid mot å utvikle og forbedre hele organisasjoner fremfor enkeltprosesser (Irgens, 2011, s. 26). Hva som er med på å prege organisatorisk endring er imidlertid komplekst. En generell forståelse handler om at en organisasjon har vært gjennom en endring når den besitter ulike trekk ved to forskjellige tidspunkt, og at en slik kan si at organisasjonen har utviklet seg (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 351). Her skiller det mellom ulike typer endringer fra inkrementelle til strategiske endringer, alt etter hvor omfattende de er (Jacobsen, 2012, s. 80). I denne oppgaven vil fokuset være på en endring av strukturelt innhold. Dette er endringer som påvirker fordeling av arbeidsoppgaver, koordinering og styring, med den hensikt å endre den formelle strukturen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 354). Videre vil perspektivet være ikke-deterministisk. Det innebærer at endringen er planlagt og derfor skjer som resultat av menneskers intensjoner og evner. Slike endringer gir organisasjonen mulighet til å velge fritt, i relativ grad, hvilken struktur en skal ha og hvilke strategier en vil følge for å nå målene som er satt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 355).

For å forklare fenomenet planlagt organisasjonsendring tar flere teorier utgangspunkt i modellen gitt i Figur 1. Dette er en modell som er sammensatt av fire aktiviteter og benyttes som generelt rammeverk for å forstå hva en endringsprosess innebærer (Cummings & Worley, 2001, s. 28).



Figur 1: Modell for planlagt endring

Kilde: The General Model of Planned Change, 2010

Som pilene i Figur 1 viser er ikke endringsprosessen nødvendigvis lineær, men kan innebære overlapp og feedback mellom aktivitetene. Den første aktiviteten, *entering and contracting*, innebærer å samle inn informasjon om fordeler og ulemper ved en endring, for så å diskutere dette videre i organisasjonen. Dette hjelper ledelsen i å bestemme om en skal engasjere seg i en endring og investere ressurser i denne. Neste aktivitet er *diagnosing*, hvor fokuset rettes mot å identifisere organisasjonens positive sider, samt forstå de organisatoriske problemene som eventuelt foreligger. En velger den mest hensiktsmessige tilnærmingen for å forstå organisasjonen ved å hente inn informasjon som analyseres og bringes videre til ledelsen (Cummings & Worley, 2001, s. 29). Ved en slik tilnærming er det noen sentrale aktører som analyserer behovene og mulighetene i organisasjonen, for så å utvikle en plan for videre strategi og tilpasning av forholdene i organisasjonen. Dette anses som en rasjonell beslutningsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 360). Den tredje aktiviteten er *planning and implementing change*, som innebærer at de ansatte i organisasjonen lager handlingsplaner for å gjennomføre og implementere endringen. Dette formes for å oppnå visjonen til organisasjonen (Cummings & Worley, 2001, s. 29-30). Dette vil igjen påvirke kultur og struktur i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 360). Den fjerde aktiviteten er *evaluating and institutionalizing change*. Her evalueres en effektene av implementeringen, og det gis tilbakemelding til de ansatte om hvorvidt endringen bør fortsette, modereres eller avsluttes (Cummings & Worley, 2001, s. 30).

For å gjennomføre endringer i en organisasjon kan en enten forsterke de kreftene som jobber for endring, minske de kreftene som vedlikeholder den nåværende situasjonen eller kombinere de to. Lewin (1951) mente at å moderere de kreftene som opprettholder "status quo" gir mindre motstand og er dermed en effektiv endringsstrategi, sammenlignet med å øke

kreftene som jobber for endring. Han forklarte dette videre som en prosess bestående av tre faser. Først og fremst må en ”tine opp” (unfreezing) den eksisterende strukturen i organisasjonen for å gjøre den forberedt på endringsfasen (moving), for så å implementere endringene og den nye strukturen (refreezing) (Lewin, 1951, her referert i Cummings & Worley, 2001, s. 22-23). Når endringen er gjennomført er det viktig å stabilisere organisasjonen igjen for å skape ro, samt evaluere og vurdere de eventuelle fordelene denne endringen har gitt (Meyer & Stensaker, 2011, s. 12). En alternativ tilnærming til endring er modellen for punktert likevekt. Også her er utgangspunktet at organisasjoner vanligvis er stabile, men tidvis blir brutt opp gjennom mer radikale endringer før de så går over i en ny periode med likevekt. Om endringene anses som vellykkede og gir ønsket resultat avhenger av ledelsens håndtering og oppfølging av prosessen, samt reaksjonene og holdningene som oppstår blant de ansatte (Anderson & Tushman, 1990, her referert i Meyer & Stensaker, 2011, s. 13).

2.1.1. Hvorfor er dette interessant?

Det er ingen ny oppdagelse at organisasjoners liv er preget av endringsarbeid. Dette er nødvendig for å eksistere i et konkurransemarked som er skiftende, og det er nettopp det som gjør temaet så aktuelt og interessant. Til tross for at det har vært oppe til diskusjon flere ganger tidligere vil en stadig finne nye detaljer og vinklinger på hvordan endringsprosesser er med på å påvirke en organisasjon. Dette oppleves ulikt fra organisasjon til organisasjon, og vil nok preges av tiden vi lever i.

Hensikten med denne studien er å belyse hva som påvirker de ansattes holdninger i en endringsprosess. Det er nærliggende å tro at om prosessen oppleves som overveldende og u håndterlig vil dette gå utover den totale endringskapasiteten til organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 18), og det blir derfor viktig å legge til rette for at usikkerheten hos ansatte blir så lav som mulig. For å få til det bør organisasjonen bidra med informasjon og mulighet for deltakelse gjennom hele prosessen.

Mye av forskningslitteraturen om endringskapasitet belyser de ansattes motstand mot endring (Meyer & Stensaker, 2011, s. 69). I henhold til Lewin (1951) vil det være viktig å moderere kreftene som opprettholder ”status quo” for å implementere nye endringer på en effektiv og

suksessfull måte. Det kan tenkes at dette lettere vil gjøre de ansatte forpliktet, fremfor å øke kreftene som jobber for endring og som fort kan oppleves som aggressivt og overveldende. Denne oppgaven vil derfor sette fokus på faktorer som bør vektlegges når en ønsker å skape følelsesmessig forpliktelse i en endringsprosess.

Som mange andre fenomener i organisasjonsteorien er heller ikke forpliktelse et ens tydende begrep. Meyer & Allen (1991, s. 67) deler begrepet i tre komponenter etter hvilken type forpliktelse en opplever. *Affektiv forpliktelse* innebærer at en ansatt har et personlig ønske om å gjennomføre endringen og en genuin tro på at dette er det riktige for organisasjonen. *Fortsettende forpliktelse* innebærer at en ansatt føler behov for å forplikte seg til endringen fordi en allerede har investert mye i organisasjonen, og *normativ oppslutning* innebærer at en ansatt forplikter seg til organisasjonen av samvittighet.

Organisatorisk forpliktelse er et av de mest studerte organisatoriske fenomen, både fordi det er en indikator som er passende å undersøke, men også fordi det er bevist å ha en viktig innvirkning på fravær, turnover, motivasjon og atferd hos ansatte (Klein, Molloy & Cooper, 2009, s. 3). Putti, Aryee & Phua (1990, s. 44-45) støtter dette og forklarer at interessen for organisatorisk forpliktelse stammer fra forskning som viser at forpliktelse er linket til variabler som er med på å påvirke effektivitet i organisasjoner. Fokuset har da vært på effekten av individuelle og organisatoriske påvirkninger, prosesser hvor ansatte blir forpliktet til organisasjonen, samt atferdsmessige utfall ved forpliktelse. Denne oppgaven undersøker i hovedsak hvordan *deltakelse* og *informasjonstilfredshet* påvirker affektiv forpliktelse. For å se etter nyanser inkluderes *omfang* og *urgency* som samspillsvariabler, samt *organisatorisk plassering* og *ansettelse* som kontrollvariabler.

2.2. Forpliktelse til endring

Endringskapasitet og ansattes forpliktelse til organisasjonen henger nært sammen. Å fremme de faktorene som er med på å gjøre ansatte fornøyd med organisasjonen og det som implementeres der, blir dermed sett som en viktig investering for organisasjonen. Endringer i organisasjoner innebærer ofte nye mål og rutiner, og det er de ansattes grad av forpliktelse til disse endringene som vil være med å påvirke om implementeringene anses som vellykkede

(Jaros, 2010). Dette åpner opp for viktige spørsmål knyttet til hva det innebærer at en ansatt føler seg forpliktet, samt hvordan en kan fremme dette på best mulig måte.

I henhold til Meyer & Allen (1997) vil en forpliktet ansatt innebære følgende: ”*one who stays with the organization through thick and thin, attends work regularly, put in a full day (and maybe more), protects company assets, shares company goals, and so on*” (Meyer & Allen, 1997, s. 3). Forpliktete ansatte vil altså være en god ressurs for organisasjonen, men det å slutte opp om en organisasjon vil noen ganger skyldes mer enn genuine ønsker hos ansatte. Om en ansatt føler seg tilfreds med situasjonen slik den er vil det kunne skyldes en ”blind” oppslutning, som igjen byr på utfordringer ved at det blir vanskeligere for organisasjonen å endre og utvikle seg (Randall, 1987). For å vurdere fordeler og ulemper ved oppslutning blant ansatte er det dermed viktig å vite hvor stor sammenheng det er mellom de ansattes oppslutning og deres faktiske vilje til å gjøre alt for organisasjonen (Meyer & Allen, 1997, s. 3).

Mowday, Porter & Steers (1982) skiller mellom holdningsmessig og atferdsmessig oppslutning om endring. Gjennom en holdningsmessig oppslutning har den ansatte fokus på sitt personlige forhold til organisasjonen. Her vurderer den enkelte i hvor stor grad ens verdier og mål er sammenfallende med organisasjonens (Mowday et al., 1982, her referert i Meyer & Allen, 1991). En har et sterkt ønske om å opprettholde sitt medlemskap og anstrenge seg på vegne av organisasjonen (Salancik, 1977, her referert i Putti et al., 1990, s. 45). Ved atferdsmessig oppslutning derimot, låser de ansatte seg til en bestemt organisasjon og forblir der til tross for at de ikke har noe personlig forhold til den eller det den står for (Mowday et al. 1982, her referert i Meyer & Allen, 1991). Meyer & Allen (1991) utvider dette skillet videre ved å diskutere at oppslutning også kan være en psykisk tilstand som innebærer følelser og tro på organisasjonen. Dette gir en tre-komponent modell med tre ulike perspektiver på forpliktelse; *affektiv*, *fortsettende* og *normativ* forpliktelse.

Som nevnt i seksjon 2.1.1 innebærer affektiv forpliktelse at ansatte har et personlig ønske om å slutte seg til organisasjonen og bli værende der (Meyer & Allen, 1991). Den ansatte har en genuin tro på at endringene som implementeres fører til noe positivt, og er derfor personlig opptatt av å få de gjennomført (Jacobsen, 2012, s. 130). Affektiv forpliktelse handler altså om at ansatte identifiserer seg med, samt involverer seg og trives i organisasjonen (Kuvaas, 2008, s. 5). Fortsettende forpliktelse innebærer at ansatte føler et behov for å slutte seg til en

organisasjon grunnet kostnader ved å ikke gjøre det. En vurderer konsekvensene av å slutte opp mot hva en selv har investert i organisasjonen tidligere. De ansatte er dermed ikke følelsesmessig involvert selv om de forplikter seg. Normativ forpliktelse utgjør den tredje komponenten i modellen og innebærer at ansatte føler seg forpliktet til å bli, samt slutte seg til organisasjonen og de endringene som implementeres der, selv om vedkommende ikke nødvendigvis har personlig behov eller ønsker knyttet til den. Ansatte vurderer hva organisasjonen har gitt dem tidligere, og forpliktelsen kommer derfor som resultat av samvittighet (Meyer & Allen, 1991). Disse komponentene viser at forpliktelse oppstår av ulike årsaker, og kan oppleves i ulik grad fra svak og lite stabil til sterk og svært stabil (Jacobsen, 2012, s. 129). Felles for de tre komponentene er at forpliktelse skaper en relasjon mellom ansatte og organisasjonen. Denne relasjonen kan imidlertid reflektere flere av komponentene samtidig (Meyer & Allen, 1997, s. 13), som gjør det utfordrende å skille dem fra hverandre når en ønsker å måle forpliktelse. Tidligere studier har imidlertid vist at det er affektiv forpliktelse som skiller seg sterkest ut (Svarstad, 2010), og det er denne formen for forpliktelse som synes å ha størst positiv effekt på den atferden som organisasjoner ønsker av sine ansatte (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Kuvaas, 2008). Med dette begrenses denne studien til å fokusere på den affektive forpliktelsen blant ansatte.

De ansattes holdning til egen organisasjon vil ofte ha innvirkning på hvordan de støtter opp om nye endringer. Ansatte har en subjektiv forståelse og bilde på organisasjonen som er med på å skape personlige og affektive modeller. Det er disse modellene som igjen representerer det forpliktende engasjementet til ansatte (Irgens, 2011, s. 76). For å forklare hva som skaper oppslutning og motstand mot endring legger Jacobsen (2012, s. 133-140) vekt på hvordan endring påvirker mennesker og forholdet mellom dem. Han oppsummerer mulige forklaringer i følgende ti punkter:

- 1) Faglig enighet/uenighet
- 2) Frykt for det ukjente
- 3) Tap/gevinst av personlige goder
- 4) Tap av identitet
- 5) Ekstraarbeid
- 6) Sosiale relasjoner
- 7) Psykologiske kontrakter
- 8) Endrede maktforhold

9) Symbolsk orden

10) Aktører i omgivelsene.

Disse ti forklaringene beskriver også hvordan omfanget av en endring kan oppleves ulikt mellom ansatte i en organisasjon. I følge Fivelsdal og Bakka (1998, s. 270) vil særlig økt mengde med arbeid og redselen for å miste kontroll være forutsigbare årsaker til at ansatte gjør motstand mot endringer. Dette er med på å begrunne fokuset på deltakelse og hvordan det kan være et virkemiddel når en skal gjennomføre endringer.

2.3. Deltakelse

”Gjennom at de ansatte aktivt er med på å forme nye løsninger, blir de samtidig eiere av dem” (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 141).

Sitatet ovenfor presenterer en vel kjent antakelse hvor det er gitt at deltakelse skaper et eierforhold og slik vil føre til oppslutning om endring. Ved et tilbakeblikk på kapittel 2.1. og 2.2. ligger det implisitt, både når det gjelder modellen for planlagt endring (Figur 1) og trekomponent modellen til Meyer & Alen (1991), at det kreves deltakende og engasjerte medarbeidere for å implementere endring.

For å forstå hva deltakelse innebærer må en skille mellom begrepene *deltakelse* og *medvirkning*. Å delta handler om at ansatte er med på noe konkret og unikt, som kun pågår en begrenset tidsperiode eller i bestemte situasjoner. Medvirkning er derimot gjeldende ved faste forsamlinger over en ubegrenset periode (Jacobsen, 2010, s. 230). Deltakelse kan imidlertid også ses som en dimensjon som inngår under begrepet medvirkning, hvor aktiv handling og bekreftelse av identitet er betydningsfullt (Nylehn, 1997, s. 142). Det essensielle med deltakelse er at ansatte er med og påvirker beslutninger som angår dem selv (Berg & Eikeland, 1997, s. 17).

Alle organisasjoner er avhengig av deltakelse blant ansatte for å få til endringer, og det er ønskelig å motivere dem til å slutte opp om disse slik at de av eget ønske jobber mot det beste resultatet. Herzberg (1966, s. 75-77) mener at denne motivasjonen må hentes innenfra og gi

en følelse av å være til nytte, men samtidig bør det også legges til rette for at de ansatte har mulighet til å utvikle seg. Fokus på læring blant ansatte blir slik en viktig faktor for å skape motivasjon. Deltakelse kan også ses som et virkemiddel for å minske motstand ved å uttrykke demokratisering og samtidig gi de ansatte eierskap til endringen (Jacobsen, 2012, s. 177). Dette er videre med og bidrar til god kommunikasjonsflyt og engasjement (Berg & Eikeland, 1997, s. 22). Forskning støtter dette gjennom resultater som sier at de ansatte som har en personlig og positiv tilknytning til endringen også er mer samarbeidsvillig for å få til endring (Jacobsen, 2010, s. 229). Å delta i en endring som angår ens egen arbeidsplass gir altså positive virkninger på flere måter. Ikke bare vil en få mer eierskapsfølelse til organisasjonen, men det kan også bidra til at den enkelte føler seg mer verdsatt (Jacobsen, 2012, s. 177).

Stadig flere organisasjoner flytter beslutningsmyndighet nedover i systemet til de som utfører mye av det daglige arbeidet. Hensikten er at det skal bidra til kontinuerlig forbedring og mer effektive beslutninger, samtidig som de ansatte blir mer fleksible og skaper større oppslutning om organisasjonen. For å fremme denne involveringen må nøkkelfaktorer som makt, informasjon, kunnskap, ferdigheter og belønning være til stede (Cummings & Worley, 2001, s. 313).

Black og Gregersen (1997, s. 860-862) forklarer deltakelse ved *Participative Decision-Making* (PDM), som innebærer seks dimensjoner.

- Den første dimensjonen, *logisk forklaring* (rationale), deles inn i et demokratisk og et pragmatisk perspektiv. I det demokratiske perspektivet fokuseres det på at mennesker har rett til å delta i beslutninger som angår deres liv, og en antar at alle har nok kunnskap til å kunne bidra. I det pragmatiske perspektivet er fokuset på menneskelige relasjoner. Det innebærer at en gjennom deltakende beslutningstaking vil oppnå høyere produktivitet og effektivitet, samt forbedre andre områder som er til fordel for organisasjonen.
- Neste dimensjon tar for seg *struktur* (structure) som deles inn i formell og uformell. Ved formell struktur gis det konkrete regler og retningslinjer de ansatte må forholde seg til. Dette gjelder ved spørsmål angående hvem som skal delta, i hvilken grad de skal delta, samt hvordan det skal gjennomføres. Ved uformell struktur står en derimot mer fritt og vil ha få klare regler å forholde seg til ved gjennomføring av endring.

- Den tredje dimensjonen tar for seg *deltakelsens form* (form) og deles inn i kategoriene direkte og indirekte deltakelse. Ved direkte deltakelse er hver enkelt til stede fra starten og får komme med personlige forslag og innspill. Ved indirekte deltakelse velges det ut noen representanter som skal snakke på vegne av flere ansatte.
- Den fjerde dimensjonen innebærer *problemstillinger ved beslutninger* (decision issues) som blant annet tar for seg spørsmål om hvordan en skal legge opp arbeidsoppgaver og jobbe med dem, hvilken strategi en skal bruke, samt planlegging av ressursbruk og investeringer.
- Den femte dimensjonen innebærer *involvering* (degree of involvement) av ansatte og går gradvis fra at ingen informasjon eller beslutningsmyndighet gis til de ansatte, til at de ansatte har vetorett og har full makt over beslutningene.
- Den sjette dimensjonen tar for seg *beslutningsprosesser* (decision process) som deles inn i fem:
 - 1) å identifisere problemer og problemstillinger
 - 2) å bidra med alternative løsninger til et problem
 - 3) å være med og velge løsning
 - 4) å planlegge implementering av løsningen
 - 5) å være med å evaluere endringen i etterkant

I henhold til Jacobsen (2012, s. 177) vil ”*Det å legge til rette for bred (at mange deltar) og dyp (at deltakerne delegeres myndighet) deltakelse ses av mange som helt sentralt for å skape en affektiv forpliktelse til endringen*”. Dette støttes også av Irgens (2011) som forklarer at de ansattes holdning til endring avhenger av medvirkning under planlegging, beslutningstaking og iverksetting av endringen (Irgens, 2011, s. 43). En må først se på hvor stor innflytelse de ansatte har på endringen før en kan vurdere dybden i deltakelsen. Dette avgjøres ved grad av deltakelse både på arenaer hvor det gis informasjon og en har mulighet til å uttrykke meninger og komme med forslag, men også der en deltar i beslutninger og evaluerer eller er med og iverksetter endringen (Jacobsen, 2010, s. 231). Når en deltar på flere arenaer vil ofte innflytelsen øke, men som sitert ovenfor er også deltakelsens bredde vesentlig. Den vurderes først og fremst ut i fra antall ansatte som deltar, hvilken status de deltakende har i organisasjonen, og ut i fra mengde ressurser i form av tid og penger som investeres i deltakelsen (Jacobsen, 2010, s. 232). Det er derfor viktig å være klar over at selv om det krever tid og planlegging å legge til rette for bred medvirkning vil det ofte gi mindre

konflikter og større grad av tilfredsstillelse for de ansatte som skal fortsette å være en del av organisasjonen (Berg & Eikeland, 1997, s. 28).

Med utgangspunkt i diskusjonen ovenfor blir første hypotese (H_1) følgende:

H₁: Høy deltakelse blant ansatte i en endringsprosess vil øke deres affektive forpliktelse til endringen.

2.4. Informasjonstilfredshet

Som en videreføring av kapittel 2.3 er det interessant å stille spørsmål ved om det egentlig er deltakelse i seg selv som er viktig? Det kan jo tenkes at det er informasjonen som gis gjennom deltakelsen som er vesentlig. En deltar gjerne i møter for å bli mer informert, men betyr det at en blir mer tilfreds gjennom å delta? Dagens arbeidsliv er i stor grad preget av fleksitid og hjemmekontor, noe som argumenterer for at ansatte verdsetter alternative måter å holde seg orientert på fremfor tidkrevende møtevirksomhet. Det er derfor interessant å se nærmere på hva det egentlig betyr å delta om en vurderer det opp mot tilfredshet ved informasjon.

Når det planlegges å implementere endringer vil de ansatte få økt behov for informasjon. Dette gjelder særlig for å få en forståelse av organisasjonens mål og retning (Irgens, 2011, s. 39). I turbulente perioder vil de ansatte oftere oppleve usikkerhet (Irgens, 2011, s. 36), noe som kan ha grobunn i at de enten er for lite informert om prosessen, føler tap ved endringen eller er lei av endringsarbeid. Om dette er tilfelle vil lav produktivitet og manglende motivasjon skape utfordringer. For å minimere denne usikkerheten er det dermed essensielt at en informeres om viktigheten av endringen, samt de forventede gevinstene ved å implementere den (Irgens, 2011, s. 36; Meyer & Stensaker, 2011, s. 19).

Grad av involvering, samt informasjonsmengden som gis til de ansatte er faktorer som synes å ha en klar innvirkning på hvilken holdning ansatte får til endringen som skal implementeres, og er derfor viktig å ta hensyn til (Irgens, 2011, s.39). En utfordring er imidlertid å kommunisere visjonen ut til de ansatte i organisasjonen. Selv om de er misfornøyd med nåværende situasjon er det vanskelig å få til endring om de ikke har tro på at den vil resultere

i noe positivt, eller i seg selv er gjennomførbar (Kotter, 1996, s. 85). Dette støttes av Nylehn (1999, s. 96) som mener at å kommunisere er en forutsetning for at personer skal kunne gjennomføre målrettede handlinger sammen. I henhold til Kotter (1996, s. 85) må en derfor legge vekt på god kommunikasjon for å nå ut til de ansatte om hva som er visjonen og meningen med endringen. Slik vil en fange de ansattes oppmerksomhet og skape forpliktelse.

I følge Busch & Vanebo (2003, s. 352) finner en fire informasjonsstrømmer i en organisasjon;

- 1) nedover i organisasjonen
- 2) oppover i organisasjonen
- 3) horisontalt
- 4) mellom organisasjon og omgivelser.

Skal en organisasjon fungere bra er det viktig at en er tilfreds med informasjonen som gis på alle fire nivåene (Busch & Vanebo, 2003, s.352). En må derfor først vurdere behovet hver enkelt har for informasjon når en forsøker å bedre kommunikasjonen (Busch & Vanebo, 2003, s. 359). Å bli informert om en endringsprosess er viktig for de fleste uansett hvor direkte berørt en er. Fokuset på eierforhold til det som skjer i organisasjonen, samt behov for informasjon vil øke i perioder hvor struktur og kollegium er i endring (Irgens, 2011. s. 61). Informasjonen skal gi de ansatte grunnlag for å gjøre en jobb og ta beslutninger, men er også viktig for å skape motivasjon. Å kommunisere målene ut til alle ledd i organisasjonen blir dermed vesentlig for å fremme forpliktelse blant ansatte (Busch & Vanebo, 2003, s. 351). Til tross for det mener Nylehn (1999, s. 106-107) at for mye fri informasjonsflyt vil kunne redusere kontroll og styring blant de ansatte, og bør derfor begrenses.

Tilfredshet rundt informasjonsmengden blir en subjektiv vurdering som påvirkes av flere faktorer. Det er ikke nødvendigvis slik at jo mer informasjon som gis ut til de ansatte, jo mer fornøyde vil de være. En må finne en balanse mellom det Irgens (2011) kaller for informasjonsunderskudd og informasjonsoverflod. Med underskudd av informasjon vil en ansatt oppleve at en får mindre informasjon enn hva han eller hun ønsker og har behov for. Dette gir utfordringer i endringsprosessen ved at ansatte oppsøker andre informasjonskanaler, som igjen kan skape ryktespredning og stress. Et slikt underskudd kan også resultere i uønskede grupperinger for og imot endringen innad i organisasjonen (Irgens, 2011, s. 40). Om en ansatt opplever informasjonsoverflod derimot, gis det mer informasjon enn han eller hun

klarer å ”svelge unna”, noe som igjen kan være med og utvikle stress og frustrasjon (Irgens, 2011, s. 42). Bruk av datamaskiner, nettbrett og smarttelefoner har resultert i at kommunikasjon ut til ansatte har ekspandert, noe som fører til at mengden informasjon blir så overveldende at de ansatte må lese mye mer enn det som er relevant (Busch & Vanebo, 2003, s. 351) Denne moderniseringen fremheves også av Nylehn (1999, s. 107) som forklarer at til tross for viktigheten av informasjonsutveksling, er det ikke hensiktsmessig med for mange åpne informasjonskanaler. Det kan tenkes at for mye informasjon igjen vil gi ansatte en følelse av informasjonsunderskudd, fordi det blir vanskeligere å skille ut informasjonen som faktisk er viktig og relevant.

Tidligere forskning på organisatorisk forpliktelse har ofte hatt fokus på struktur og individ, som har resultert i at tilfredshet ved kommunikasjon er blitt ignorert. Putti et al. (1990, s. 45) forklarer dette ved *communication relationship satisfaction* (CRS), som refererer til i hvor stor grad tilgjengelig informasjon tilfredsstiller individenes etterspørsel. Denne etterspørselen kan være knyttet til de ansattes roller, men også til subjektive ønsker om å være informert om organisasjonens aktiviteter. Kommunikasjon er altså en organisatorisk prosess som det er viktig å rette fokus mot for å bedre forstå forpliktelse i en organisasjon. Det er nærliggende å anta at tilfredsstillelse når det gjelder informasjon vil ha en innvirkning på affektiv forpliktelse til ansatte i organisasjonen. Basert på denne teorien følger hypotese H₂:

H₂: Ansatte som føler seg tilfreds med informasjonen som blir gitt i en endringsprosess vil også føle seg mer affektivt forpliktet.

2.5. Omfang

Med et tilbakeblikk på kapittel 2.3 stilles det igjen spørsmål ved om deltakelse alltid er interessant. Ut i fra teorien presentert i kapittel 2.3 og 2.4 ser vi at behovet for deltakelse og informasjon er komplekst, og oppleves ulikt av ansatte. I arbeid med endring vil ansatte innenfor samme organisasjon kunne oppfatte omfanget forskjellig, og det kan slik tenkes at opplevd omfang vil ha en påvirkning på effekten deltakelse har på holdningen. Et relevant spørsmål blir dermed hva som skjer med effekten av deltakelse når den ses i samspill med opplevd omfang?

En utfordring ved å lede en endringsprosess er å organisere den på en slik måte at deltakelse og informasjon gis i en tilfredsstillende balanse, der grad av hvor berørt de ansatte er blir tatt hensyn til (Irgens, 2011, s.43). Det som ofte vil være det viktigste for de ansatte er informasjon om hvor berørt de selv blir av endringen, noe som sjelden blir informert om tidlig i prosessen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 19-20). Som beskrevet i kapittel 2.4 kan dette gi uheldige konsekvenser som ryktespredning og frykt blant ansatte. Endring i organisasjoner berører de ansatte i ulik grad, og på den måten gir forskjellige tapsopplevelser. Slike tap vil ofte omhandle trygghet, tilhørighet og kompetanse (Scott & Jaffe, 2004, s. 31 her referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 92). Omfanget vil også være en vurdering når det gjelder hvor stort arbeidspresset blir i endringsperioden, ved for eksempel komitearbeid, nye arbeidsoppgaver og rutiner (Meyer & Stensaker, 2011, s. 21). Med dette gjøres en antakelse om at opplevd omfang vil kunne fungere som en samspillsvariabel på deltakelse når en studerer affektiv forpliktelse.

Omfang beskrives ofte i teorien som den grad en blir berørt av endringene som implementeres. Levinson (1976) forklarer dette videre med at jo større psykologisk verdi det en mister har, jo mer øker sjansen for at en gjør motstand mot endringen (Levinson 1976, her referert i Burke, 2002, s. 92). Med dette kan en se at omfangsbegrepet og motstand mot endring henger nært sammen. *Motstand* handler ikke utelukkende om motstand mot selve endringen, men like mye frykten for å miste noe som er av verdi for en. Det som er kjent forsvinner, og en blir tvunget til å bevege seg mot noe som er ukjent. I slike situasjoner er det vanlig å føle seg ukomfortabel (Burke, 2002, s. 92). Motstand mot endring er derfor et komplekst fenomen som kan skyldes nye kompetansekrav, økt arbeidsbyrde og oppbrytning av sosiale relasjoner (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 93-94).

En annen form for tap som fører til motstand kan komme fra opplevelsen av å ikke ha noe valg, og at en da blir pålagt å gjøre endringer en ikke ser nytte av. Ansatte er altså ikke naturlig negative til endring, men gjør heller motstand mot å bli pålagt endringer (Burke, 2002, s. 93). For å forstå dette må en vurdere hvilken form for motstand som uttrykkes. Hambrick og Cannella (1989) deler motstand inn i følgende tre: blind, politisk og ideologisk. *Blind* motstand vil ofte gjelde for ansatte som er redd for alle typer endringer, uansett hva de innebærer. Her er det viktig å gi ansatte så mye sikkerhet som mulig, samt god tid til å bli vant til endringen. Ved *politisk* motstand opplever personen å miste noe av personlig verdi som resultat av at endringen implementeres. Slike tap kan være i form av status, makt, jobb,

inntekt osv. Møter en denne type motstand må en regne med å forhandle om de tingene som er av mest verdi. Det tredje motstanden, *ideologisk*, møter en når noen har en genuin tro på at endringen er skjebnesvanger eller i konflikt med viktige verdier. Her kommer motstanden som resultat av følelser eller filosofier, og må møtes gjennom å bruke overtalelse basert på fakta (Hambrick & Canella, 1989, her referert i Burke, 2002, s. 93-94).

Motstand mot endring er ikke nødvendigvis en negativ ting. Det betyr at det er energi, og at personen bryr seg om noe. Dette er en naturlig og menneskelig respons som bør respekteres (Burke, 2002, s. 94), og som gir organisasjonen mulighet til å lære (Spector, 2012, s. 11). Motstand kan også skyldes brudd på forventninger ansatte har til organisasjonen, at en opplever tap av status og tilhørighet ved å for eksempel bytte kontorlokaler, eller ved at en får en mindre sentral posisjon i informasjonsstrømmen (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 93). Å involvere personer og få dem til å delta i å implementere endringer vil være til god hjelp i å hindre motstand mot endring, samt å gjøre endringsprosessen i sin helhet mer effektiv (Burke, 2002, s. 97). Dette støttes også av Spector (2012, s. 11) som mener at det først og fremst er hvordan prosessen blir styrt og de ansattes grad av deltakelse som er bestemmende for deres holdning til endringen. Selv om de ansatte er enig i at endringen er logisk og passende vil de ikke føle noen forpliktelse til den hvis de ikke har vært med i planleggingen selv, eller hatt innvirkning på innholdet i endringen. Dette fører ikke nødvendigvis til motstand mot endring, men atferden til de ansatte kan ofte bli motvillig og treig (Burke, 2002, s. 97).

For å øke eierskapsfølelsen til endringen må de ansatte oppleve å ha bidratt. Samtidig bør en være bevisst på at deltakelse i seg selv ikke er tilfredsstillende nok for å skape forpliktelse. Å delta er ikke ubetinget positivt, det må også tas hensyn til på hvilket nivå den enkelte ønsker og forventer å delta (Irgens, 2011, s. 43). Ansatte kan dermed oppleve at det blir for mye eller for lite deltakelse. For å finne den beste balansen mellom grad av deltakelse og mengde informasjon de ansatte har behov for, må endringsprosessen ha en fleksibel form. En bør legge opp til en prosess hvor ansatte kan engasjere seg i den grad de selv ønsker. Videre forklarer Irgens (2011, s. 52) at det ikke nødvendigvis er de formelle beslutningsprosessene og styringsdokumentene som er viktigst, men heller de meningsskapende prosessene hvor de ansatte tolker den informasjonen de får. Også Berg og Eikeland (1997, s. 55) poengterer at for mye møtevirksomhet kan virke ineffektivt, og bør derfor tilpasses til oppgaven som skal løses. Videre forklarer de at hensikten med å skape arenaer for dialog og diskusjon ofte er å legge til rette for at engasjement som kommer til uttrykk på uformelle arenaer også blir

inkludert i prosessen (Berg & Eikeland, 1997, s. 96). Basert på teorien presentert i kapittel 2.5 følger hypotese H₃:

H₃: Effekten av deltakelse på affektiv forpliktelse vil avhenge av opplevd omfang

2.6. Urgency

I kapittel 2.4 ble informasjonstilfredshet presentert som en kritisk faktor for å implementere endringer på en suksessfull måte. Men vil det å motta informasjon i seg selv alltid virke positivt? Det kan jo tenkes at om de ansatte ikke anser endringen som nødvendig og viktig, så vil de heller ikke ha et sterkt behov for å informeres om den. Interessant er dermed å undersøke om opplevelsen av urgency påvirker effekten informasjonstilfredshet har på holdning til endring.

”When people have a sense of urgency, they think that action on critical issues is needed now, not eventually, not when it fits easily into a schedule” (Kotter, 2008, s. 7).

Når en organisasjon skal gjennomføre endringer er det viktig å legge vekt på å skape en sterk nok urgency blant ansatte, og en bør vurdere hvorvidt denne er tilstede før en implementerer endringen (Kotter, 2008, s. 7). Som nevnt i sitatet ovenfor vil opplevelsen av urgency først gjøre seg gjeldende når de ansatte mener det er et kritisk behov i organisasjonen for å gjennomføre endringen. De ansatte må derfor føle et visst tidspress og samtidig drives av et ønske om å utvikle noe på kort tid (Kotter, 2008, s. 7). Ansatte som opplever urgency ser nye muligheter som kan gi noe positivt til organisasjonen, samtidig som de er mer åpne for det nye og ukjente. Dette betraktes som nødvendig for at de ansatte skal ville investere tid og krefter i endringsarbeidet, samt søke etter inspirasjon fra omgivelsene som kan bidra til suksess og overlevelse for organisasjonen (Kotter, 2008, s. 8).

I henhold til Kotter (2008) vil fravær av urgency og høy tilfredshet blant ansatte skape utfordringer i endringsprosessen i form av arroganse og treghet, fordi en ikke har oppmerksomhet på nye muligheter i omgivelsene. I et marked som er i stadig endring og utvikling kan dette få store konsekvenser for organisasjonen. Falsk urgency er også en

utfordring som innebærer at organisasjonen har mye energi i form av frustrasjon og angst, fremfor å jobbe mot å nå målene som er satt (Kotter, 2008, s. 5-7).

I følge Kotter (2008, s. 14-15) vil det å håndtere endring kunne deles inn i åtte faser.

- Den første fasen går ut på å skape urgency som er tydelig og gjeldende hos flest mulig ansatte i organisasjonen.
- I fase to finner en relevante problemstillinger og danner deretter team som opplever forpliktelse ovenfor endringsprosessen.
- I den tredje fasen utvikler teamet gode strategier og visjoner for å håndtere utfordringer ved nye oppgaver.
- I den fjerde fasen kommuniseres dette ut til de andre i organisasjonen for å bringe strategier og visjoner videre ut til flere, og samtidig fremme opplevelsen av urgency i organisasjonen.
- I den femte fasen forsøker en å fjerne eventuelle hinder.
- Den sjette fasen tar for seg synlige og kortsiktige mål som vil motivere de ansatte til å fortsette endringsarbeidet.
- I den syvende fasen jobber de ansatte for at organisasjonen ikke skal vende tilbake til komfortsonen.
- Den åttende fasen går ut på å forsikre seg om at endringene implementeres i strukturen og kulturen til organisasjonen.

Opplevelsen av urgency er altså en viktig faktor som bør være i fokus gjennom hele endringsprosessen. Kotter (2008, s. 58-59) presenterer videre fire taktikker for å fremme urgency blant de ansatte. Disse taktikkene kan påvirke både holdning, tanker, følelser, atferd og ønsker.

- Den første taktikken innebærer å implementere overbevisende erfaringer fra ytre omgivelser og inn i organisasjonen.
- Den andre taktikken tar for seg viktigheten av at de menneskene som opplever urgency har en atferd som tilsier dette. På denne måten blir det samspill mellom det som blir sagt og det som blir gjort, og det er viktig at dette er synlig i flest mulig sammenhenger.

- Den tredje taktikken er å ikke se på farer og kriser som utelukkende negativt, men snarere som muligheter for positiv utvikling.
- Den fjerde taktikken handler om å konfrontere de som er negative til endring på en effektiv måte.

Første, andre og fjerde taktikk signaliserer at kommunikasjon ut til de ansatte er vesentlig for å skape urgency. En informerer om viktigheten av endringen gjennom erfaring, atferd og konfrontasjon. Det antas at informasjonstilfredshet og opplevelsen av urgency derfor bør ses i sammenheng når en skal forklare forpliktelse til en endringsprosess. Som nevnt vil det ofte oppstå usikkerhet knyttet til endringer da man ikke alltid har kontroll over hva de vil føre med seg. Berg og Eikeland (1997, s.103) mener at dette kan være en grunn til at mange endringer ikke implementeres før en ser at det ikke er noen vei tilbake, ”*det vil si at tilstrekkelig mange opplever at ”verre kan det ikke bli”*” (Berg & Eikeland, 1997, s. 103). Dette er med og understreker viktigheten av at de ansatte opplever en viss grad av urgency når en skal implementere endringer i organisasjonen.

Lewin (1951) sin modell er en tradisjonell teori for å forstå planlagt endring (jfr. kapittel 2.1). Her må en destabilisere organisasjonen ved å ta tak i de etablerte strukturene og skape en kriseforståelse blant de ansatte, altså en opplevelse av urgency. Først da vil en være åpen for å se behovet og viktigheten av endringsinitiativet. Målet er at de ansatte i organisasjonen vil ta en viss avstand fra den aksepterte sannheten og bli mer mottakelig for ukjente alternativer (Meyer & Stensaker, 2011, s. 12). I samsvar med de fire taktikkene beskrevet ovenfor er det vesentlig at de ansatte blir gitt relevant informasjon og at en skaper urgency for å fremme en forpliktelse til endringen.

Det finnes lite forskning som måler sammenheng mellom urgency og forpliktelse. Med utgangspunkt i Dutton og Duncan (1987) forklares urgency som et fenomen som gjør seg gjeldende både ved tidspress angående en endring, når det er et synlig behov for endring i organisasjonen, eller ved at det ligger en tydelig ansvarsfølelse i endringen. En kan dermed anta at urgency vil ha en viss påvirkningskraft på effekten mellom informasjonstilfredshet og deltakelse. Teorien presentert i 2.6 gir følgende hypotese H₄ :

H₄: Effekten av informasjonstilfredshet på affektiv forpliktelse vil avhenge av om den ansatte opplever høy grad av urgency.

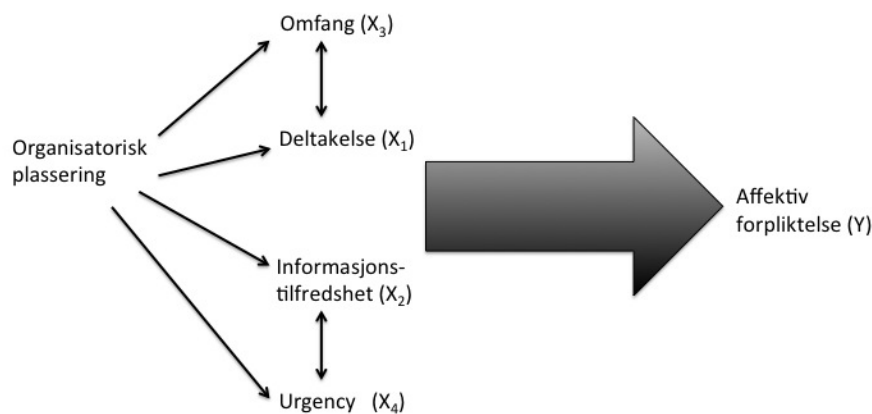
2.7. Organisatorisk plassering

Som beskrevet i kapittel 2.5 kan behov for deltakelse og informasjon avhenge av hvordan hver enkelt ansatt opplever omfanget og viktigheten av endringen. Ved opprettelsen av HHK (jfr. kapittel 1), antas det at de ansatte som skal inn i nye lokaler og omorganiseres til fire nye institutt vil bli berørt på en annen måte enn de som blir igjen på SV-Fakultetet. Det blir derfor relevant å ta hensyn til hvor respondentene befinner seg i organisasjonen når en skal forsøke å belyse hva som bidrar til affektiv forpliktelse. Det antas at de teoretiske variablene presentert tidligere i kapittel 2 vil kunne gi ulik effekt på holdningen til endringen, ut i fra hvilket fakultet de nå tilhører. Når en organisasjon består av ulike fagmiljø vil det sannsynligvis skape ulike forståelser både av endringen og av hvilke behov organisasjonen faktisk har.

Som beskrevet i kapittel 2.2. presenterer Jacobsen (2012, s. 133) ti mulige årsaker til oppslutning og motstand mot endring. Dette er også med på å forklare ulikhet rundt opplevd omfang av en endring, både når det gjelder faglig uenighet, frykt for det ukjente og tap av personlige goder. I denne undersøkelsen studeres et fakultet som frem til januar 2014 var satt sammen av flere svært ulike fagmiljø. De jobber ut i fra ulike perspektiv og problemstillinger, og det vil nødvendigvis være ulike forståelser dem imellom når det gjelder hva som er viktig og nødvendig for fakultetet. Som Jacobsen (2012, s. 133) forklarer vil verken bildet av dagens situasjon, behov for endring, eller det eventuelle innholdet i disse ha en objektiv sannhet i organisasjonen. Dette gjør at det ofte er forskjellige meninger i de ulike delene av organisasjonen om hvorvidt det er behov for endring, eller hvordan de eventuelt bør gjennomføres. Faglig uenighet er dermed en viktig forklaring på motstand mot endring.

I henhold til Irgens (2011, s. 43) bør en endringsprosess organiseres slik at deltakelse og informasjon gis i en tilfredsstillende balanse hvor opplevd omfang tas i betraktning. Det kan med dette tenkes at det som oppleves tilfredsstillende for de ansatte ved SV-fakultetet ikke er tilfredsstillende for ansatte ved HHK. Det er nærliggende å tro at de som skal bli en del av HHK ønsker å delta mer, samt bli informert i større grad enn de som blir igjen på SV-fakultetet. Det kan allikevel også tenkes at SV-fakultetet har behov for annen type informasjon enn HHK, og at de to nye fakultetene føler seg berørt på ulike måter. I henhold til Meyer & Stensaker (2011, s. 19-20) vil det viktigste for den enkelte være å motta informasjon om hvor berørt en selv blir av endringen. Dette vil igjen skape utfordringer når de ansatte opplever omfang på forskjellige måter. I undersøkelsen er organisatorisk plassering

operasjonalisert gjennom institutt tilhørighet, og utgjør en viktig kontrollvariabel. Det er som nevnt nærliggende å tro at instituttene som blir igjen på SV-fakultetet tenker annerledes om endringen enn de som flytter ut og blir en handelshøyskole. I denne undersøkelsen vil dermed organisatorisk plassering fungere som kontrollvariabel for å undersøke om det er et skille mellom de to nye fakultetene, hva gjelder behov for informasjon og deltakelse i opprettelsen av HHK.



Figur 2: Teoretisk modell

Figur 2 illustrerer sammenhengen det antas å være mellom variablene som er presentert i kapittel 2. Dette utgjør grunnlaget for den videre analysen. Studien undersøker om organisatorisk plassering vil fungere som en bakenforliggende kontrollvariabel på *deltakelse* og *informasjonstilfredshet*, da også når de ses i samspill med *omfang* og *urgency*. Videre antas at de fire uavhengige variablene ($X_1 - X_4$) vil ha en effekt på den affektive forpliktelsen (Y) blant ansatte. Dette er antatt ved hypotesene $H_1 - H_4$ (jfr. Kapittel 2).

3. Metode

Å gjøre en *empirisk* undersøkelse handler om å undersøke hvordan forhold mellom ulike fenomen faktisk er. Ofte har en gjort seg opp en antakelse i forkant som en vil bekrefte eller avkrefte (Jacobsen, 2005, s. 14), og undersøkelsen blir slik en metode for å samle inn empiri som kan besvare antakelsene. To viktige trekk ved empirien er at den må være valid og reliabel, der *validitet* sier noe om empiriens gyldighet og relevans, mens *reliabiliteten* sier noe om troverdigheten til empirien (Jacobsen, 2005, s. 19). I denne undersøkelsen vil det være viktig å vurdere begrepsgyldighet, for å se om studien måler de fenomenene som det var tenkt å måle ved spørsmålene som stilles.

”Spørsmålene skal dekke alle relevante aspekter ved det fenomenet vi ønsker å studere. Glemmer vi å spørre om forhold som inngår i definisjonen av fenomenet, eller spør vi om forhold som ligger utenfor denne definisjonen, hjelper det ikke hvor godt spørsmålene er formulert” (Eikemo & Clausen, 2012, s. 26).

Det er dermed viktig å vurdere spørsmålsvaliditet slik at formuleringen av spørsmålene som stilles er klare og ikke kan misforstås. Her kan det også oppstå reliabilitetsproblem ved at respondenten forstår hva en spør om, men allikevel gir galt svar (Eikemo & Clausen, 2012, s. 26). I denne undersøkelsen antas det at sannsynligheten for reliabilitetsproblem er lav, da studien ikke omhandler sensitive tema som vil være ubehagelig for respondenten å svare på. Om det foreligger målefeil, kan en heller anta at det skyldes validitetsproblemer i begrep og/eller spørsmålene som stilles.

En bør også vurdere intern gyldighet i om de konklusjonene en gjør i analysen har dekning i empirien som er samlet inn. Samtidig bør en ta hensyn til ekstern gyldighet ved spørsmål rundt generalisering, ved om de resultatene en får også kan gjelde i andre sammenhenger (Jacobsen, 2005, s. 19-20). Denne undersøkelsen gjennomføres som en tverrsnittstudie av en spesiell beslutningsprosess i en enkelt organisasjon. Den er altså begrenset i både tid og rom, og ikke ment for å generalisere utover den bestemte endringen (Jacobsen, 2005, s. 92). En kan imidlertid gå i dybden på den unike situasjonen, og si noe konkret om endringen som studeres.

3.1. Kvantitativ og kvalitativ metode

Som beskrevet i kapittel 1 er hensikten med denne oppgaven å si noe om effekten deltakelse og informasjonstilfredshet har på affektiv forpliktelse, når opplevd urgency og omfang inkluderes som samspillsvariabler. Fokuset er derfor på de ansattes holdninger til opprettelsen av HHK. Studien er basert på deduktiv datainnsamling, hvor spørreundersøkelsen er laget basert på relevant teori (Jacobsen, 2005, s. 28). Det er summen av respondentenes synspunkter som er interessant, og kvantitativ undersøkelse passer dermed godt som metode for å kunne bekrefte eller avkrefte hypotesene som er formulert i kapittel 2. Som forsker legger en imidlertid føring for hvilke variabler og verdier som anses som relevant, og i følge Ringdal (2013, s. 204) er holdninger ”psykologiske tilstander som bare er indirekte målbare”. For å møte utfordringene ved å studere holdninger suppleres de kvantitative analysene i denne undersøkelsen derfor med intervju, med hensikt å nyansere funnene. Problemstillingen forsøker å belyse kausale årsakssammenhenger, og utgangspunktet er derfor et ekstensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2005, s. 62).

I denne undersøkelsen er altså datainnsamlingen gjennomført ved hjelp av både kvantitativ og kvalitativ metode. Ved bruk av kvantitativ metode tar man en viss avstand fra enhetene som undersøkes, og ved å sende ut et elektronisk spørreskjema kan en nå ut til mange enheter, samtidig som en kun henter inn informasjon en anser som relevant. Det er ingen direkte relasjon mellom forsker og respondent, noe som antas å lettere kunne få frem eventuelle kritiske synspunkter hos respondentene. Til tross for dette vil bruken av statistiske analyseteknikker by på problemer i og med at det er sosiale fenomener som undersøkes. For å minimere eventuelle hindringer suppleres de kvantitative analysene i denne studien med intervju.

Kvantitativ og kvalitativ metode er særlig forskjellig når det gjelder to dimensjoner; nærhet og standardisering. Med *nærhet* menes avstand til det som undersøkes, som blir størst når en benytter kvantitativ metode. Ved *standardisering* skiller en mellom høy og lav, hvor høy grad av standardisering oppnås gjennom spørreundersøkelser og lav grad gjennom intervju (Ringdal, 2013, s. 117-118). Fordelen med en kombinasjon av to metoder er at de detaljene som er interessante, og som ikke fanges opp i spørreundersøkelsen, kan forsøkes nyansert ved å gjøre intervjuer i etterkant av analysen. En får muligheten til å eksplorere det som blir avdekket i den kvantitative analysen, og på den måten vil kvalitativ metode utfylle

kvantitativ. I arbeidet med innsamlingen av kvalitative data er det benyttet samtaleintervju. Her inneholdt intervjuguiden tre åpne spørsmål som fungerte som grunnlag for samtalen. Temaene for intervjuene er de samme, men spørsmålene kan variere noe mellom intervjuene.

3.2. Etablering av handelshøyskolen

”So even in the domain of higher education, which includes some of the oldest, most traditional types of organizations in the world, the external environment is changing. Unless colleges and universities adapt, their traditions may not last, at least not for centuries as has been true in the past” (Burke, 2002, s.7).

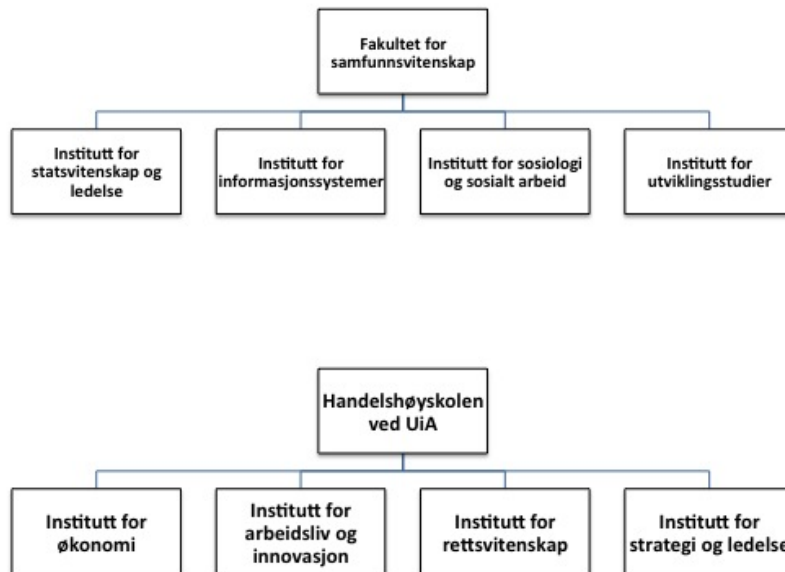
Som beskrevet i kapittel 1 er hensikten med denne studien å undersøke effekten deltakelse og informasjonstilfredshet har hatt på holdning blant ansatte i opprettelsen av HHK. Tidligere Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap ved Universitetet i Agder, ble 01. januar. 2014 splittet opp i to nye fakultet; *Handelshøyskolen ved UiA* og *Fakultet for samfunnsvitenskap*. Som illustrert i Figur 3 besto Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap i utgangspunktet av følgende seks institutt: Institutt for statsvitenskap og ledelse, Institutt for informasjonssystemer, Institutt for sosiologi og sosialt arbeid, Institutt for økonomi, Institutt for arbeidsliv og innovasjon og Institutt for utviklingsstudier.



Figur 3: Fakultetsstruktur før endringen

Figur 4 illustrerer fordelingen av institutt etter endringen tredde i kraft. Fakultet for samfunnsvitenskap innebærer nå Institutt for statsvitenskap og ledelse, Institutt for informasjonssystemer, Institutt for sosiologi og sosialt arbeid og Institutt for utviklingsstudier. Disse fire instituttene er lokalisert i Kristiansand og organisert på samme måte som før

endringen trede i kraft. Institutt for økonomi og Institutt for arbeidsliv og innovasjon utgjør nå Handelshøyskolen ved UiA. Mens Institutt for arbeidsliv og innovasjon holder til i Grimstad og forblir organisert på samme måte som før endringen, har de ansatte ved tidligere Institutt for økonomi byttet lokaler i på campus i Kristiansand og blitt omstrukturert i tre mindre institutt; Institutt for økonomi, Institutt for rettsvitenskap og Institutt for strategi og ledelse.



Figur 4: Fakultetsstruktur etter endringen

Valg av case i denne oppgaven er et tema som har vært aktuelt for flere norske universitet de senere år, der økonomimiljøet har fått merkelapp som handelshøyskole. I ”Strategi for universitetet i Agder 2010-2015” er visjonen for Universitetet at ”UiA skal være en sterk regional drivkraft, og ha nasjonalt betydningsfulle og internasjonalt respekterte utdanninger og forskningsmiljøer” (Universitetet i Agder, 2012). Det fremheves også at et viktig strategisk mål for universitetet er å være en del av internasjonale akademiske miljø, samt søke internasjonal akkreditering på aktuelle områder (Universitetet i Agder, 2012). For Universitetet er det derfor viktig å styrke sin posisjon blant konkurrenter nasjonalt og internasjonalt.

I juni 2013 ble det fattet følgende vedtak i fakultetsstyret ved Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap:

”Handelshøyskolen ved UiA” (foreløpig navn) etableres som en styringsenhet på fakultetsnivå med 4-5 institutter og basis i institutt for økonomi/Handelshøyskolen i Kristiansand og Institutt for arbeidsliv og innovasjon i Grimstad (...) Fakultetet for samfunnsvitenskap” (foreløpig navn) etableres som en styringsenhet på fakultetsnivå med basis i dagens fire institutter for statsvitenskap og ledelse, utviklingsstudier, sosiologi og sosialt arbeid og informasjonssystemer (Universitetet i Agder, 2013, s. 67).

Det ble allerede i 2010 vedtatt at Institutt for økonomi skulle få bruke sidenavnet *”Handelshøyskolen i Kristiansand ved Universitetet i Agder”* i markedsføringen sin. Dette ble begrunnet ved at alle institusjoner som tilbyr utdanning av siviløkonomer nytter betegnelsen *”handelshøyskole”*. Dette førte imidlertid ikke til noen endringer i struktur, og det er dermed blitt tatt opp igjen som sak av fakultetet, da utviklingen av handelshøyskolemiljøene er voksende. Opprettelsen av HHK innebærer at de to nye fakultetene får separate styrever og budsjetter, men skal fremdeles ha felles dekan, fakultetsdirektør og delvis felles administrasjon.

I begrunnelsen for etablering av en handelshøyskole ved UiA vektlegges at dette vil kunne styrke økonomimiljøet ved UiA både nasjonalt og internasjonalt. Dette både når det gjelder orientering, konkurranseevne og muligheten for å søke om EQUIS-akkreditering. Den sistnevnte kan sies å være et av hovedargumentene for omstruktureringen, og fremmes som et kvalitetsstempel i *”Lov om universiteter og høyskoler”*, § 3-1 (1) som sier følgende: *”Akkreditering forstås i denne lov som en faglig bedømming av om en høyere utdanningsinstitusjon og de studier denne tilbyr, fyller et gitt sett av standarder(…)”* (Universitets- og høyskoleloven, 2005).

Når en ønsker å bli EQUIS-akkreditert er det flere krav som må være oppfylt. Det mest relevante her er kravet om å fungere som en enhet som kan *”kontrollere sin egen skjebne”*. En må ha en klart definert ledelse på fakultetsnivå, samt et eget budsjett. Å gi noen institutt større beslutningsmyndighet enn andre var ikke et tilfredsstillende alternativ, og derfor er løsningen blitt å omorganisere Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Institutt for økonomi, samt Institutt for arbeidsliv og innovasjon utgjorde omtrent halvparten av det tidligere fakultetet når det gjaldt antall studenter og ansatte, og omstruktureringen førte dermed til store endringer for de ansatte. Samtidig som behovet for økonomisk-administrativt utdannede øker, er også søkertallet på disse studiene godt ved UiA. Dette kan muligens forklares ved at Handelshøyskolen BI har lagt ned sine studier i Kristiansand, noe som gjør omorganiseringen ved UiA enda mer aktuell.

”Fakultetet mener at en reorganisering som muliggjør en større, organisatorisk konsistent handelshøyskole kan bli avgjørende for å befeste UiAs posisjon blant UH-institusjonene i økonomisk-administrative fag” (Universitetet i Agder, 2013, s. 69).

Endringen begrunnes også av at omgivelsene og konkurrentene utvikler seg raskt, og økonomiutdanningene ved UiA har en litt svakere posisjon nå enn tidligere. Som nevnt er et hovedargument ved endringen å kunne styrke sjansen for å bli akkreditert. *”Akkreditering blir stadig viktigere for å få etablert samarbeid med sterke partnerinstitusjoner i utlandet.”* (Universitetet i Agder, 2013, s. 69). I Norge er det kun NHH og BI som har fått akkreditering av EQUIS, men det er flere handelshøyskoler som jobber med og for dette, og UiA ser det derfor som viktig at arbeidsprosessen også settes i gang her. Ikke minst er det en tidkrevende prosess, og kravene blir stadig strengere. På bakgrunn av dette fastslår Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap at det er god grunn til å komme raskt i gang med denne prosessen. Det forklares videre at *”en akkrediteringsprosess er i seg selv et virkemiddel for å styrke kvaliteten på fag- og studiemiljøet”* (Universitetet i Agder, 2013, s. 70).

I en protokolltilførsel nevnes det at det oppleves stor usikkerhet blant de ansatte på fakultetet når det gjelder det å etablere Handelshøyskolen. Dette gjelder særlig ansatte fra de instituttene som ikke er en planlagt del av Handelshøyskolen (Universitetet i Agder, 2013, s. 67). Usikkerhet som uttrykkes av ansatte relateres også til fremtidig samarbeid:

”Fakultetet hevder at det er strategiske, faglige hensyn til studiene og forskningen som taler for å etablere handelshøyskolen som en organisatorisk enhet på fakultetsnivå. Dagens fakultet er imidlertid effektivt organisert rent driftsøkonomisk. Dette bør ikke gå tapt ved en omlegging” (Universitetet i Agder, 2013, s. 71).

I lov om universiteter og høyskoler § 9-2 (4) står det at det er universitetsstyret som sitter med makten til å vedta intern organisering: *Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.*

Det er tydelig at deltakelse og orientering av de ansatte er viktig, og det vektlegges at de som blir berørte parter i omorganiseringsprosessen skal få ytre sin mening. I opprettelsen av HHK er det tydelig at dette er en endring som berører hele fakultetet, og holdningen blant deler av staben anses å være preget av en usikkerhet det er viktig å ta hensyn til.

Med utgangspunkt i § 9-2(4) vil nettopp deltakelse og informasjonstilfredshet være viktige variabler. For at de ansatte ikke skal være preget av usikkerhet, er de nødt til å bli tilstrekkelig informert om hva endringen innebærer, og hva som er de sannsynlige konsekvensene ved endringen. Dette innebærer at ved å informere de ansatte og kommunisere hensikten med, samt viktigheten av, endringen vil de ansatte gjerne oppleve urgency og slik være mer villig til å støtte opp om endringen. Dette vil da igjen kunne føre til en forpliktelse for endring blant de ansatte.

3.3. Valg av enheter

I denne studien undersøkes endringsprosessen ved opprettelsen av handelshøyskolen ved UiA, som vil bli nærmere beskrevet i kapittel 3.5. Til tross for at det bare er to institutt som har gått ut av Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, og i den forstand er direkte berørt, vil også de som er igjen på Fakultet for samfunnsvitenskap kunne påvirkes. De som nå tilhører HHK har fått nye lokaler og instituttfordelinger, mens de som er igjen på Fakultet for samfunnsvitenskap har mistet kolleger og samarbeidspartnere, og har slik kunnet føle seg berørt av endringen. Endringen er en omfattende prosess som først og fremst er tenkt å gi UiA en sterkere posisjon i konkurransen om internasjonal akkreditering. Selv om denne endringen gjennomføres er det imidlertid ikke gitt at de ønskede effektene blir realitet. På bakgrunn av dette ble samtlige av de ansatte som tilhørte Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap invitert til å delta i undersøkelsen. Dette ga et utvalg på 137 respondenter, der både administrative og faglige ansatte var inkludert. Antall respondenter er relativt lavt, og undersøkelsen er dermed sårbar når det gjelder svarprosent. Svarprosenten endte på 54 %.

3.4. Datainnsamling

Undersøkelsen ble meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), og det ble gitt tilbakemelding på at prosjektet ikke var meldepliktig før datainnsamlingen startet. I forkant av undersøkelsen ble det gjennomført en testundersøkelse på medstudenter for å få tilbakemelding på eventuelle uklarheter rundt formuleringen av spørsmål. Spørreskjema ble laget i dataprogrammet SurveyXact, og det var også her undersøkelsen ble sendt ut. Valg av datainnsamling falt som nevnt ned på elektronisk spørreskjema da det var ønskelig å nå ut til flest mulig på en effektiv måte. De ansatte reiser mye og er ofte opptatt med forskning og forelesninger, samtidig som månedsskifte november/desember er en svært hektisk periode, og elektronisk spørreskjema ble dermed ansett som den mest hensiktsmessige måten å nå ut til respondentene på. Det var ønskelig å starte datainnsamlingen før endringen tredde i kraft, og undersøkelsen ble derfor sendt ut til 137 respondenter første gang 25.november. Denne eposten inneholdt et følgebrev med informasjon om undersøkelsen og forespørsel om å delta (Vedlegg 1). Det ble sendt ut to påminnelser med revidert følgebrev til de respondentene som ikke hadde svart på undersøkelsen, samt de som bare hadde svart på noen spørsmål men ikke fullført skjemaet. Før første påminnelse ble sendt ut var svarprosenten 36 %. Antall respondenter som fikk tilsendt påminnelse var da 89 personer. Svarprosenten gikk opp til 41 %, og i siste omgang ble det derfor sendt ut påminnelse til 82 respondenter. Valideringen på spørsmålene ble fjernet, slik at respondentene kunne hoppe over spørsmål de ikke ønsket å svare på. Da økte svarprosenten til 54 %. Dette gir et relativt stort frafall som er både enhetsfracfall, at noen ikke deltar i det hele tatt, samt partielt frafall ved at det mangler svar på noen av spørsmålene (Eikemo & Clausen, 2012, s. 21). I frafallet av respondenter vil nok både innholdet i spørreundersøkelsen, samt utsendelsen av skjema spille en rolle. De ansatte ved mottar mange mail i løpet av en dag, og en undersøkelse vil ofte måtte nedprioriteres til fordel for annet arbeid.

En utfordring ved bruk av elektroniske spørreskjema er at den er sårbar i formulering av spørsmål. En må vekke en interesse hos respondenten for at den skal sette av tid til å svare, og spørsmålene bør være tydelige og enkle (Eikemo & Clausen, 2012, s. 22). Videre fastslår Eikemo & Clausen (2012, s. 25) at frafallet vil være større blant respondenter som opplever at de har dårlig tid. Det gjelder også blant de som føler at de har lite å bidra med. Det kan derfor tenkes at frafallet i undersøkelsen delvis skyldes at mange av de ansatte, både ved gamle SV-fakultetet og HHK, ikke følte seg engasjert nok i endringsprosessen til å svare på

undersøkelsen. En elektronisk undersøkelse blir derfor lett å overse, samtidig som det er vanskelig som forsker å etablere en forpliktende relasjon til respondentene. Frafallet er derfor ofte mindre i kvalitative intervju. I denne studien ble det her brukt flere kanaler for å nå frem (epost og oppfølging på telefon), og forespørselen om å delta ble mer personlig formulert. Det ble gjennomført 10 intervju, hvor 9 var gjennom direkte møte og ett over mail.

Antall respondenter som besvarte undersøkelsen, inkludert de som besvarte deler av den, endte på 74 personer. Av disse er det er det imidlertid 8 personer som ikke har oppgitt hvilket institutt de tilhørte. Antall respondenter i analysene hvor organisatorisk plassering er inkludert som variabel er dermed 66. I analysene for øvrig er 74 respondenter inkludert.

Svarprosenten internt på hvert enkelt institutt er gitt i Tabell 1:

Tabell 1: Svarprosent internt på institutt

Institutt	Svarprosent	N (antall)
Institutt for økonomi	54 %	26
Institutt for informasjonssystemer	43 %	9
Institutt for statsvitenskap og ledelse	56 %	10
Institutt for sosiologi og sosialt arbeid	33 %	6
Institutt for utviklingsstudier	25 %	4
Institutt for arbeidsliv og innovasjon	69 %	11
System missing		8
Sum		74

I og med at utvalget var såpass lite ble den endelige svarprosenten noe lavere enn ønsket. Undersøkelsen ble derfor supplert med intervju av 7 instituttledere ved HHK og SV-fakultetet, samt 3 faglig ansatte hvor to er ansatt ved handelshøyskolen og en ved samfunnsvitenskapelig fakultet. Intervju av instituttlederne ble gjort for å få noen overordnede synspunkter på hvordan involveringen av de ansatte har vært underveis, samt om de som ledere har opplevd negativ eller positiv holdning blant de ansatte. Forespørsel om intervju ble sendt ut via personlig mail. De 3 faglig ansatte ble kontaktet på epost etter forslag fra instituttledere.

3.5. Operasjonalisering av variabler

Problemstillingen for denne studien lyder som følger: ”Påvirker informasjonstilfredshet og deltakelse i en endringsprosess ansattes oppslutning om endringen?”(jfr. kapittel 1.).

Dette er en forklarende problemstilling som ønsker å belyse sammenhenger mellom variabler. I slike undersøkelser er en ofte ute etter å bekrefte eller avkrefte sammenhenger mellom fenomener en mener kan ha et kausalt forhold (Jacobsen, 2005, s. 61). I denne undersøkelsen gjennomføres dette med utgangspunkt i hypotesene H_1 - H_4 gitt i kapittel 2. En hypotese er en påstand som sier noe om hvordan et fenomen fungerer. Dette skal undersøkes empirisk og eventuelt falsifiseres (Jacobsen, 2005, s. 68). I dette kapittelet presenteres operasjonaliseringen av variablene.

Undersøkelsen består av til sammen syv variabler: *affektiv forpliktelse* som avhengig variabel, *omfang og urgency* som samspillsvariabler, *deltakelse* og *informasjonstilfredshet* som uavhengige variabler, samt *organisatorisk plassering og ansettelse* som kontrollvariabler. Som illustrert i Figur 2 antas et kausalt forhold mellom X_1 og Y , samt X_2 og Y , når det tas høyde for samspillsvariablene X_3 og X_4 . Jfr. hypotesene gitt i kapittel 2. vil undersøkelsen se på om deltakelse har en effekt på affektiv forpliktelse til endringen, og om omfang eventuelt er med å påvirke denne effekten. Undersøkelsen vil videre måle effekten av informasjonstilfredshet på affektiv forpliktelse, samt om denne effekten er avhengig av de ansattes opplevelse av urgency.

3.5.1. Affektiv forpliktelse

Affektiv forpliktelse, Y , er valgt med utgangspunkt i tre-komponent modellen til Meyer & Allen (1991) (se kapittel 2.1). Å være affektivt forpliktet innebærer at en person har et reelt ønske om at endringen skal finne sted, og har tro på at endringen vil føre med seg noe positivt for organisasjonen.

Operasjonaliseringen av spørsmålene som er ment å måle affektiv forpliktelse tar utgangspunkt i Svarstad (2010, s. 42) sine påstander. Vinklingen på tidsperspektivet er imidlertid endret, da endringen som undersøkes her fremdeles er ny og var delvis pågående da

undersøkelsen ble sendt ut. I tillegg er det gjort enkle endringer i formuleringen ved å bruke begrepet *opprettelse* istedenfor *endring* i påstandene, for å gjøre de relevante for endringen som undersøkes i denne studien. Påstandene fra Svarstad (2010) er hentet fra Meyer & Herscovitch (2002) sine variabler for affektiv forpliktelse: (1) This is a good strategy for this organization, (2) This change is not necessary, (3) This change serves an important purpose.

Følgende påstander, 1-3, måler affektiv forpliktelse i undersøkelsen, jfr. vedlegg 3:

Affektiv 1) ”*Opprettelsen av handelshøyskolen ved UiA er en god strategi for hele UiA*”

Affektiv 2) ”*Opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA er helt nødvendig for å følge med i utviklingen nasjonalt og internasjonalt*”

Affektiv 3) ”*Opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA er en riktig strategi for å møte de utfordringene UiA står ovenfor*”

Påstandene gis følgende svaralternativer: *Helt enig, enig, verken enig eller uenig, uenig, helt uenig.*

3.5.2. Urgency

Ettersom urgency, X_4 , er et fenomen det er gjort mindre forskning på, ble det satt sammen tre påstander som antas å kunne måle urgency hos ansatte i en endringsprosess. Påstandene er hentet fra artikkelen til Dutton & Duncan (1987). De beskriver urgency som et fenomen bestående av dimensjonene; *tidspress, synlig behov og ansvarsfølelse*. (1) The perception of an issue urgency is tied to the perception of time pressure associated with an issue, (2) Assessments of urgency depend on the visibility of a strategic issue to important internal and external constituencies, (3) A strategic issue may be judged in terms of how responsible management believes it is for the issue occurrence (Dutton & Duncan, 1987, s. 283-284). Med dette som utgangspunkt brukes følgende tre påstander, 4-6, for å måle urgency, jfr. vedlegg 3:

Urgency 1) ”*Det er viktig at vi oppretter Handelshøyskolen ved UiA så fort som mulig. Vi har dårlig tid.*”

Urgency 2) ”*Å utsette opprettelsen av Handelshøyskolen vil kunne skape problemer for hele UiA*”

Urgency 3) ”*Det er åpenbart, klart og tydelig behov for å opprette en handelshøyskole ved UiA*”

Påstandene gis følgende svaralternativer: *Helt enig, enig, verken enig eller uenig, uenig, helt uenig.*

3.5.3. Deltakelse

Den andre uavhengige variabelen, X_1 , er deltakelse. Denne variabelen er ment å måle om respondentene har deltatt underveis i prosessen, og på hvilken måte de eventuelt har deltatt. For å operasjonalisere dette er det tatt utgangspunkt i spørsmålene Svarstad (2010, s. 43) brukte i sin undersøkelse. Det er gjort mindre endringer i formulering for å tilpasse spørsmålene til endringen som studeres i denne oppgaven. Disse spørsmålene er hentet fra Black og Gregersens teori (1997) for seks dimensjoner på deltakelse (se kapittel 2.2), og baseres på den sjette dimensjonen .

Følgende spørsmål, 7-11, måler formell deltakelse, jfr. Vedlegg 3:

Deltakelse 1) ”*Deltar eller har du deltatt i en arbeidsgruppe i forbindelse med opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA?*”

Deltakelse 2) ”*Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe i forbindelse med opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA?*”

Deltakelse 3) ”*Har du fått anledning til å komme med skriftlige innspill og kommentarer til opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA?*”

Deltakelse 4) ”*Har du deltatt på informasjonsmøte angående opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA?*”

Deltakelse 5) ”*Har du deltatt på instituttmøte eller lignende der opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA har blitt drøftet?*”

Ved disse spørsmålene gis svaralternativer: *Ja, nei.*

3.5.4. Informasjonstilfredshet

Informasjonstilfredshet, X_2 , er tenkt å måle hvor tilfreds respondentene er med informasjonen som er gitt underveis i prosessen. Dette er operasjonalisert gjennom to påstander og et spørsmål, som alle er hentet fra Bachmann (2012, s. 43). Disse er basert på Bouckennooghe, Devos & Van Den Broeck (2009) sine variabler for kvalitet på kommunikasjon i endringsprosesser. (a) ”I am regularly informed on how the change is going”, (b) “Information on change is clear”. Det er gjort noen enkle omformuleringer for å tilpasse spørsmålene til denne undersøkelsen.

Påstandene, 12-13, jfr. vedlegg 6 måler informasjonstilfredshet:

Informasjon 1) ”*Jeg er blitt jevnlig informert om prosessen rundt opprettelsen av handelshøyskolen*”

Informasjon 2) ”*Informasjonen som blir gitt om opprettelsen av handelshøyskolen er klar og tydelig*”.

Påstandene gis følgende svaralternativer: *Helt enig, enig, verken enig eller uenig, uenig, helt uenig.*

Spørsmål 14 måler en oppsummering av informasjonstilfredshet (Bachmann, 2012, s. 44):

Informasjon 3) ”*I hvilken grad opplever du alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften på opprettelsesprosessen?*”

Spørsmålet gis følgende svaralternativer: *Svært stor grad, nokså stor grad, verken stor eller liten grad, nokså liten grad, liten grad.*

3.5.5. Omfang

Variabelen for omfang, X_3 , måler hvor berørt den ansatte føler seg av prosessen rundt opprettelsen av handelshøyskolen ved UiA, ved hjelp av fire spørsmål hentet fra Jensen (2010, s. 34). Også disse spørsmålene er noe omformulert for å være tilpasset denne undersøkelsen.

Jfr. vedlegg 3 måler spørsmål 15-18 grad av omfang:

Omfang 1) ”I hvilken grad medfører opprettelsen av handelshøyskolen nye arbeidsoppgaver for deg?”

Omfang 2) ”I hvilken grad medfører opprettelsen av handelshøyskolen at du kommer til å få nye kolleger?”

Omfang 3) ”I hvilken grad medfører opprettelsen av handelshøyskolen at du kommer til å miste kontakt med eksisterende kolleger?”

Omfang 4) ”I hvor stor grad skal du jobbe med det samme etter at endringen trer i kraft, sammenlignet med i dag?”

Spørsmålene gis følgende svaralternativer: *Svært stor grad, nokså stor grad, verken stor eller liten grad, nokså liten grad, liten grad.*

3.5.6. Kontrollvariabler

Som beskrevet i kapittel 2.7 er faglig uenighet en vanlig årsak til motstand mot endring. Gjennom organisatorisk plassering undersøkes det om det er noe klart skille mellom de ansatte som nå tilhører HHK og de som blir igjen på SV-fakultetet. Før endringen tredde i kraft besto fakultetet av seks institutt, og det er nærliggende å tro at endringen opplevdes ulikt av instituttene. Kontrollvariabelen for organisatorisk plassering operasjonaliseres derfor gjennom institutt tilhørighet. Dette gir spørsmål 19 i undersøkelsen.

Organisatorisk plassering) ”Hvilket av de nåværende instituttene er du ansatt på?”

Svaralternativer: *Institutt for økonomi/handelshøyskolen, institutt for informasjonssystemer, institutt for arbeidsliv og innovasjon, institutt for statsvitenskap og ledelsesfag, institutt for utviklingsstudier, institutt for sosiologi og sosialt arbeid.*

En antakelse er også at det vil kunne være ulik holdning blant de ansatte ut i fra om de er faglig eller administrativt ansatt. Ansettelse utgjør derfor den andre kontrollvariabelen, spørsmål 20.

Ansettelse) ”*Er du faglig eller administrativt ansatt?*”

Svaralternativer: *Faglig, administrativt.*

3.6. Presentasjon av analyseteknikkene

Resultatet fra spørreundersøkelsen presenteres i kapittel 4 ved hjelp av flere analyseteknikker. I dette kapitlet gis det imidlertid en presentasjon av analysene som vil benyttes og hva de ulike forklarer.

Analysen starter med en faktoranalyse. Denne analysen benyttes for å vurdere begrepsvaliditet i om spørsmålene måler det de var tenkt å måle. Hensikten er å redusere antall variabler ved å slå sammen spørsmål som måler det samme. Det er kun ordinale variabler, med verdier på en skala fra 1 (lav) til 5 (høy) som inkluderes i faktoranalysen. Gjennom egenverdiene beskriver faktoranalysen antall komponenter, eller fenomen, som måles i undersøkelsen. Antall egenverdier høyere enn 1 angir antall komponenter (Christophersen, 2012, s. 157). For å få et nøyaktig bilde av antall komponenter undersøkelsen fanger opp, benyttes Scree plot. Dette er en grafisk fremstilling av komponentene og benyttes som supplement til egenverdiene (Bjerkan, 2012, s. 261). Eksempelvis; Om grafen flater ut etter 2 komponenter, så fanger undersøkelsen opp to fenomen. Antall komponenter oppgis videre i en tabell sammen med faktorskåren til hvert enkelt spørsmål. De spørsmålene som skårer høyt sammen på en komponent måler samme fenomen. Faktorskår på .70 eller over er tilfredsstillende, mens de som ligger mellom .70 og .30 bør vurderes ut i fra antall og hvor jevne ladningene er. Ladninger lavere enn .30 angir lav sammenheng og er lite ønskelig (Christophersen, 2012, s. 158). Spørsmål som skårer høyt sammen slås sammen, og gir variablene som benyttes videre i analysen.

For å vurdere sammenhengen mellom spørsmålene kan en også benytte reliabilitetsanalyse. Den angir om operasjonaliseringen av spørsmålene har vært god, og måles ved hjelp av Cronbachs alfa. Denne verdien ligger mellom 0 og 1, og forklarer at jo nærmere 1 verdien ligger jo sterkere sammenheng og bedre operasjonalisering er det mellom spørsmålene (Christophersen, 2012, s. 161).

Når de nye variablene er konstruert benyttes korrelasjonsanalyse videre for å vurdere styrken og retningen på sammenhengen mellom to variabler (Midtbø, 2007, s. 47). Dette gir et klarere bilde av hvorvidt variablene måler ulike fenomen, og måles ved Pearsons R. En tommelfingerregel er at om Pearsons R ligger under .30 er det en svak sammenheng. Er den mellom .30 - .50 har de en moderat sammenheng og over .50 en sterk sammenheng (Jacobsen, 2005, s. 335). Blir Pearsons R over .70, har vi en utfordring med kollinearitet som betyr at det er en viss fare for at variablene måler det samme (Midtbø, 2007, s. 114). Det gjør at det blir vanskelig å skille effektene fra hverandre, og en vil kunne få en kunstig høy forklaringskraft, R^2 , i modellen (Jacobsen, 2005). I korrelasjonsanalysen presenteres også gjennomsnitt og standardavvik. Gjennomsnittet benyttes for å finne den typiske verdien for variabelen, mens standardavviket viser variasjonen rundt gjennomsnittet (Midtbø, 2007, s. 39).

Den siste delen av analysen innebærer regresjonsanalyse. Det vil først gjøres noen bivariat regresjonsanalyser. Dette for å skille mellom to variabler, hvor en forklarer (uavhengig variabel) og en variabel blir forklart (avhengige variabel). En får slik mulighet til å se på styrken på årsakseffekten (Midtbø, 2007, s. 73). Videre gjøres et par multivariate regresjonsanalyser hvor flere forklaringsvariabler inkluderes. Ved denne analysen vurderes effekten av en uavhengig variabel på avhengig variabel, når de andre uavhengige variablene holdes konstant. Effektene tolkes dermed adskilt av hverandre, og en får mulighet til å vurdere hvor god en forklaring er opp mot andre forklaringer. Beskrivelsen av årsakssammenhengene blir dermed mer presise og troverdige ved en slik analyse. Effekten måles ved hjelp av standardisert stigningstall, beta. Betakoeffisienten viser gjennomsnittlig endring i standardavvik til avhengig variabel når en øker med en enhet i standardavviket til den uavhengige variabelen (Midtbø, 2007, s. 102). Betaverdien varierer mellom -1 og 1, og jo nærmere +/- 1, jo mer betydningsfull er effekten.

For å vurdere hvor stor forklaringskraft de uavhengige variablene har totalt sett på avhengig variabel benyttes Adjusted R^2 . Den varierer mellom 0 og 1 og oppgir hvor stor del av variasjonen i avhengig variabel som kan forklares av de uavhengige.

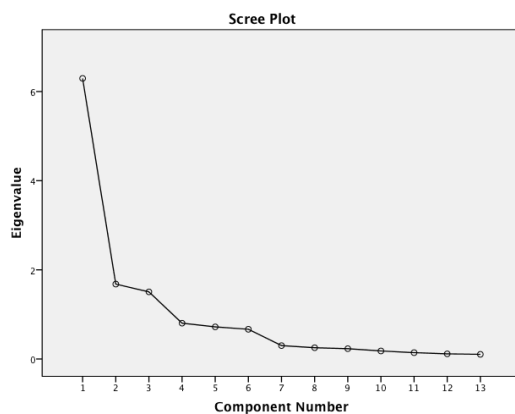
For å vurdere sannsynlighet for tilfeldigheter i funnene ser en på signifikansverdien. Statistisk signifikans har vanligvis en kritisk grense ved .05. Det betyr at hvis denne verdien overstiges er sannsynligheten for at funnet skyldes tilfeldigheter over 5 %, noe som anses å være for høyt. I dette tilfellet beholdes nullhypotesen H_0 som sier at det ikke finnes noen sammenheng (Midtbø, 2007, s.62). I og med at utvalget i denne studien er såpass lavt vil signifikansverdien være sårbar. På grunn av dette brukes et slingringsmonn på 10 %, som gir signifikansverdien en kritisk grense på .10.

Presentasjon og analyse av funn fra intervjuene beskrives ved hjelp av sitat i kapittel 5.

4. Analyse

4.1 Datareduksjon og konstruksjon av variabler

Som beskrevet i kapittel 3.6 kjøres først en faktoranalyse for å redusere data. I denne analysen inkluderes de ordinale variablene: affektiv forpliktelse, urgency, informasjonstilfredshet og omfang. I faktoranalysen er det tre komponenter med egenverdi over 1, som betyr at analysen fanger opp tre ulike fenomen. Siden spørsmålene i undersøkelsen var ment å måle fire fenomen kjøres en ny faktoranalyse hvor det spesifiseres fire komponenter. Disse får egenverdiene: 6.29, 1.68, 1.50 og .80. Figur 5 viser den grafiske fremstillingen av komponentene i faktoranalysen.



Figur 5: Grafisk fremstilling av komponenter i faktoranalysen

I Figur 5 flater kurven først ut etter fire komponenter, som betyr at det er fire komponenter som er mest beskrivende for undersøkelsen. Disse fire beholdes derfor videre i analysen. Varimax velges som rotasjonsmetode, slik at faktorene er ukorrelerte (Christophersen, 2012, s. 155). Resultatet av faktoranalysen presenteres i Tabell 2.

Tabell 2: Rotert faktoranalyse. Varimax. N (antall)= 74

	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3	Komponent 4
Affektiv 1	.829	.287	.193	.164
Affektiv 2	.680	.349	.347	.258
Affektiv 3	.794	.314	.287	.160
Urgency 1	.714	.395	.215	.288
Urgency 2	.241	.132	.171	.818
Urgency 3	.819	.300	.241	.214
Informasjon 1	.206	.914	.113	.031
Informasjon 2	.235	.890	.041	.119
Informasjon 3	.245	.898	.075	.094
Omfang 1	.229	.211	.824	.151
Omfang 2	.214	.035	.787	.120
Omfang 3	-.721	.063	.350	.072
Omfang 4	-.128	-.037	.604	-.510

4.1.1. Affektiv forpliktelse

Spørsmålene som var ment å måle affektiv forpliktelse er:

- ”Affektiv 1”: ”Opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA er en godt strategi for hele UiA” (.829)
- ”Affektiv 2”: ”Opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA er helt nødvendig for å følge med i utviklingen nasjonalt og internasjonalt” (.680)
- ”Affektiv 3”: ”Opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA er en riktig strategi for å møte de utfordringene en står ovenfor” (.794).

Av Tabell 2 ser en at alle de tre spørsmålene som måler affektiv forpliktelse skårer klart høyest på komponent 1. Samtidig skårer også ”Urgency 1” og ”Urgency 3” høyt på komponent 1. Selv om urgency og affektiv forpliktelse teoretisk sett er to ulike fenomen, kan det tenkes at det er utfordrende å skille dem fra hverandre i undersøkelsen. Påstandene ”Urgency 1” og ”Urgency 3” er gitt ved spørsmål 4 og 6 i spørreskjema (Vedlegg 3) og signaliserer sterkt behov for en handelshøyskole, noe som sannsynligvis vil falle sammen med en affektiv forpliktelse til endringen. For å kunne beholde urgency som en egen variabel videre i analysen, og samtidig skille den fra affektiv forpliktelse forkastes ”Urgency 1” og ”Urgency 3”.

Tabell 2 viser også at ”Omfang 3” skårer høyt på komponent 1. Dette er et spørsmål som måler i hvor stor grad respondenten mister kontakt med eksisterende kolleger, og faller ikke naturlig sammen med affektiv forpliktelse. ”Omfang 3” anses dermed som upålitelig variabel og blir videre ekskludert fra analysen.

”Affektiv 1”, ”Affektiv 2” og ”Affektiv 3” slås sammen til avhengig variabel, Y, med navn *Affektiv forpliktelse*. Den nye variabelen måler grad av affektiv forpliktelse langs en skala med fem verdier: (1) lav, (2) nokså lav, (3) verken høy eller lav, (4) nokså høy og (5) høy. Som vil bli vist i Tabell 4 (se kapittel 4.2) har variabelen et gjennomsnitt på 3.47 og standardavvik på 1.18.

4.1.2. Urgency

Påstandene som var ment å måle opplevelsen av urgency er:

- ”Urgency 1”: ”*Det er viktig at vi oppretter Handelshøyskolen ved UiA så fort som mulig. Vi har dårlig tid*” (.714)
- ”Urgency 2”: ”*Å utsette opprettelsen av handelshøyskolen vil kunne skape problemer for hele UiA*” (.818)
- ”Urgency 3”: ”*Det er et åpenbart, klart og tydelig behov for å opprette en handelshøyskole ved UiA*” (.819)

Av Tabell 2 ser vi at de tre påstandene gir uklare skår. ”Urgency 1” og ”Urgency 3” skårer som nevnt høyt sammen med affektiv forpliktelse, mens ”Urgency 2” skårer høyt alene på komponent 4. Sistnevnte kan dermed se ut til å måle noe annet enn de to andre påstandene. En mulig forklaring er at påstandene for ”Urgency 1” og ”Urgency 3” måler behovet og viktigheten av handelshøyskolen, mens ”Urgency 2” måler effekten for hele UiA ved å utsette endringen. Med dette beholdes ”Urgency 2” som videre utgjør uavhengig variabel, X₄, i analysen og får navn *Urgency*. Variabelen måler grad av urgency på en skala med fem verdier: (1) lav, (2) nokså lav, (3) verken lav eller høy, (4) nokså høy og (5) høy. Som vil bli vist i Tabell 4 (se kapittel 4.2) får *Urgency* et gjennomsnitt på 2.60 og standardavvik på 1.16.

4.1.3. Informasjonstilfredshet

Informasjonstilfredshet måles ved to spørsmål og en påstand:

- ”Informasjon 1”: ”Jeg er blitt jevnlig informert om prosessen rundt opprettelsen av Handelshøyskolen” (.914)
- ”Informasjon 2”: ”Informasjonen som blir gitt om opprettelsen av Handelshøyskolen er klar og tydelig” (.890)
- ”Informasjon 3”): ”I hvilken grad opplever du alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften på opprettelsesprosessen?” (.898)

Av Tabell 2 ser en at alle tre spørsmålene skårer svært høyt på komponent 2, og kan dermed slås sammen til uavhengig variabel X_2 som får navn *Informasjonstilfredshet*. Den nye variabelen måler grad av informasjonstilfredshet på en skala med følgende fem verdier: (1) lav, (2) nokså lav, (3) verken lav eller høy, (4) nokså høy, (5) høy.

Som blir vist i Tabell 4 (se kapittel 4.2) er gjennomsnittet for *Informasjonstilfredshet* 3.07 og standardavviket er 1.18.

4.1.4. Omfang

Omfang er forsøkt målt ved følgende fire spørsmål:

- ”Omfang 1”: ”I hvilken grad medfører opprettelsen av handelshøyskolen nye arbeidsoppgaver for deg?” (.824)
- ”Omfang 2”: ”I hvilken grad medfører opprettelsen av handelshøyskolen at du kommer til å få nye kolleger?” (.787)
- ”Omfang 3”: ”I hvilken grad medfører opprettelsen av handelshøyskolen at du kommer til å miste kontakt med eksisterende kolleger?” (-.721)
- ”Omfang 4”: ”I hvor stor grad skal du jobbe med det samme etter at endringen trer i kraft, sammenlignet med i dag?” (.604)

I tabell 2 skårer spørsmålene noe ulikt. ”Omfang 3” skårer som nevnt høyt sammen med affektiv forpliktelse på komponent 1 og forkastes. Mens ”Omfang 1” og ”Omfang 2” skårer høyt sammen på komponent 3, skårer ”Omfang 4” relativt høyt på både komponent 3 og 4. For å se på sammenhengen mellom spørsmålene kjøres først en reliabilitetsanalyse som

inkluderer ”Omfang 1”, ”Omfang 2” og ”Omfang 4”, som gir en Cronbachs alfa på .67. Når ”Omfang 4” ekskluderes gis det en Cronbachs alfa på .82. Sammenhengen mellom spørsmålene ble altså betydelig sterkere når kun ”Omfang 1” og ”Omfang 2” slås sammen. ”Omfang 4” kan se ut å forklare flere fenomen samtidig, og derfor blir lite hensiktsmessig å ha med i analysen videre.

”Omfang 1” og ”omfang 2” slås sammen til X_3 med navn *Omfang*. Den nye variabelen måler opplevd omfang på en skala med fem verdier: (1) liten grad, (2) nokså liten grad, (3) verken stor eller liten grad, (4) nokså stor grad, (5) stor grad. Som vil bli vist i Tabell 4 (se kapittel 4.2) er gjennomsnittet for denne variabelen 1.96 og standardavviket 1.01.

4.1.5. Deltakelse

Spørsmålene for deltakelse har nominalt målenivå, det vil si kun to verdier, og egner seg derfor ikke i en faktoranalyse. For å finne den mest hensiktsmessige sammensetningen tas det først og fremst utgangspunkt i en reliabilitetsanalyse. I spørreundersøkelsen måles deltakelse ved følgende fem spørsmål:

- ”Deltakelse 1”: *”Deltar eller har du deltatt i en arbeidsgruppe i forbindelse med opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA?”*
- ”Deltakelse 2”: *”Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe i forbindelse med opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA?”*
- ”Deltakelse 3”: *”Har du fått anledning til å komme med skriftlige innspill og kommentarer til opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA?”*
- ”Deltakelse 4”: *”Har du deltatt på informasjonsmøte angående opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA?”*
- ”Deltakelse 5”: *”Har du deltatt på instituttmøte eller lignende der opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA har blitt drøftet?”*

Når alle fem spørsmålene inkluderes i en reliabilitetsanalyse blir resultatet en Cronbachs alfa på .68. Om ”Deltakelse 3” fjernes, får en Cronbachs alfa på .57. Kjøres ”Deltakelse 1”, ”Deltakelse 2” og ”Deltakelse 4” sammen får Cronbachs alfa verdi på .57. Om kun ”Deltakelse 1” og ”Deltakelse 2” kjøres sammen, får Cronbachs alfa verdi på .67. Etter å ha prøvd ulike sammensetninger, er det alle fem spørsmålene samlet som gir høyest verdi på

Cronbachs alpha. Siden reliabilitetsanalysen egentlig krever ordinalt målenivå på variablene suppleres dette med en korrelasjonsanalyse, som gis i Tabell 3.

Tabell 3: Korrelasjonsanalyse mellom deltakelsesvariabler

N= 74

Pearson R

** p < .01 * p < .05 p > .1 = (ikke sig.)

	Gjennomsnitt (standardavvik)	Deltakelse 1	Deltakelse 2	Deltakelse 3	Deltakelse 4
Deltakelse 1 (arbeidsgruppe)	.14 (.34)	1			
Deltakelse 2 (styringsgruppe)	.07 (.25)	.52**	1		
Deltakelse 3 (innspill/kommentar)	.38 (.49)	.43**	.35**	1	
Deltakelse 4 (Informasjonsmøte)	.50 (.50)	.32**	.27*	.39**	1
Deltakelse 5 (instituttmøte)	.82 (.38)	.08 (ikke sig.)	.12 (ikke sig.)	.36**	.32**

Analysen i Tabell 3 viser en moderat sammenheng mellom variablene, og ingen svært høye korrelasjoner. ”Deltakelse 5” er den eneste som ikke er signifikant på alle korrelasjonene, og korrelerer lavt med ”Deltakelse 1” og ”Deltakelse 2”. Som nevnt ovenfor viser reliabilitetstesten at det er når alle fem spørsmålene kombineres at en får høyest verdi på Cronbachs alfa, og ut i fra dette vurderes det som mest hensiktsmessig å slå sammen alle fem deltakelsesspørsmålene. Dette gir uavhengig variabel, X_1 , som får navn *Deltakelse*, og måles med verdiene (0) ikke deltatt/missing, (1) deltatt. Som vil bli vist i Tabell 4 (kapittel 4.2) er gjennomsnittet .38 og standardavviket er .26.

4.1.6. Kontrollvariabler

Organisatorisk plassering og ansettelse fungerer som kontrollvariabler og har nominalt målenivå med gjensidig utelukkende verdier. *Ansettelse* er gitt med verdiene ”faglig” og ”administrativ” i spørreundersøkelsen. Ved å gjøre en frekvensanalyse viser det seg at kun to respondenter tilhører kategorien ”administrativ”. *Ansettelse* vil dermed ikke gi noen mening som kontrollvariabel videre i analysen og ekskluderes.

Organisatorisk plassering operasjonaliseres ved institutt tilhørighet og har seks verdier: ”Institutt for økonomi/handelshøyskolen”, ”Institutt for informasjonssystemer”, ”Institutt for arbeidsliv og innovasjon”, ”Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag”, ”Institutt for utviklingsstudier” og ”Institutt for sosiologi og sosialt arbeid”. Som beskrevet i kapittel 2.7 er det ønskelig å se om det er noen forskjell mellom de som nå tilhører HHK, altså Institutt for økonomi og Institutt for arbeidsliv og innovasjon, og de som blir igjen på SV-fakultetet. Dette er en dikotom variabel som kodes om og får verdiene (0) SV-Fakultet og (1) HHK.

4.2. Bivariat korrelasjonsanalyse

Som beskrevet i kapittel 3.6 fortsetter analysen videre med en korrelasjonsanalyse av de nye variablene. Resultatet er gitt i Tabell 4.

Som nevnt i kapittel 2.5 og 2.6 vil omfang og urgency inkluderes som samspillsvariabler i denne undersøkelsen. I henhold til Ringdal (2013, s. 414) ser en på samspillet mellom flere variabler for å måle statistisk interaksjon. En kan på denne måten måle om effekten av en uavhengig variabel er betinget av en annen uavhengig variabel. For å måle interaksjonene i denne undersøkelsen multipliseres deltakelse og informasjonstilfredshet med hver sin samspillsvariabel. Det første samspillet består av deltakelse multiplisert med omfang, og har fått navnet ”Deltakelse*omfang”. Det andre samspillet består av informasjonstilfredshet og urgency, og har fått navnet ”Informasjonstilfredshet*urgency”.

Som beskrevet i kapittel 3.6 måles styrken på sammenhengen mellom variabler ved hjelp av Pearsons R. I Tabell 4 er alle korrelasjonene gitt ved positivt fortegn, som forklarer at en økning i den ene variabelen også vil gi økning i den andre variabelen. Det er fire av svært sterke korrelasjoner, med Pearson R fra .70 - .82 . Dette er korrelasjonene mellom omfang og deltakelse*omfang (.70), deltakelse og deltakelse*omfang (.81), informasjonstilfredshet og informasjonstilfredshet*urgency (.74), og mellom urgency og informasjonstilfredshet*urgency (.82). De høye korrelasjonene oppstår som resultat av at variabler korreleres med seg selv gjennom samspillsvariablene. Når en benytter samspillsvariabler vil en innføre et problem med multikollinearitet. I og med at høy korrelasjon i Tabell 4 skyldes samspillsvariablene blir ikke dette tatt videre hensyn til her, da variablene er ment å måle delvis det samme.

Fem av korrelasjonene viser svake sammenhenger med Pearson R fra .24 - .29. Den svakeste sammenhengen finner en mellom urgency og organisatorisk plassering (.24). Den nest svakeste mellom urgency og omfang (.27). De tre andre svake sammenhengene er mellom affektiv forpliktelse og deltakelse (.27), mellom informasjonstilfredshet og omfang (.29), og mellom informasjonstilfredshet og urgency (.29). Alle fem korrelasjonene viser altså en svært lav, men positiv lineær sammenheng. Dette forklarer at variablene i liten grad påvirker hverandre, og det er lav sammenheng mellom fenomenene som måles.

Resten av korrelasjonene i Tabell 4 har Pearson R mellom .31 og .63, som viser moderat til sterk sammenheng. Det er en sterk sammenheng mellom deltakelse og informasjonstilfredshet (.63). Som nevnt i kapittel 2.3 sier teorien at en ansatt deltar i endringsprosesser for å skaffe seg informasjon, og det er derfor ikke overraskende at variablene korrelerer såpass høyt. Det er nærliggende å anta at det finnes en sammenheng hvor de som har høy deltakelse også vil være mer tilfreds med informasjonen som gis.

Som beskrevet i kapittel 2.7 antas det at det er tydelig forskjell ut i fra organisatorisk plassering når det gjelder grad av deltakelse og informasjonstilfredshet. I Tabell 4 viser både deltakelse (.41) og informasjonstilfredshet (.32) å ha en moderat, men positiv korrelasjon med organisatorisk plassering. Det betyr at de ansatte ved HHK har hatt høyere grad av deltakelse og er mer tilfreds med informasjonen som er gitt underveis i prosessen. Korrelasjonen mellom organisatorisk plassering og omfang er imidlertid noe sterkere (.52). Denne korrelasjonen forklarer at de ansatte ved HHK føler seg mer berørt av endringen sammenlignet med ansatte

fra SV-fakultetet. Variabelen for opplevd urgency viser ingen statistisk signifikant korrelasjon med deltakelse, og en kan da anta at det ikke er noen sammenheng mellom dem i denne undersøkelsen.

Tabell 4: Bivariat korrelasjonsanalyse

N= antall

Pearson R

<cronbach`s alpha >

** p < .01 * p < .05 p > .10 = (ikke sig)

	Gjennomsnitt (standard- avvik)	Affektiv forpliktelse	Informasjons- tilfredshet	Deltakelse	Organisatorisk plassering	Omfang	Urgency	Deltakelse*omfang
Affektiv forpliktelse	3.47 (1.09)	<.92>						
Informasjonstilfredshet	3.07 (1.18)	.55** 74	<.93> 74					
Deltakelse	.38 (.27)	.27* 74	.63** 74	<.68>				
Organisatorisk plassering	.56 (.50)	.39** 66	.32** 66	.41** 66	-			
Omfang	1.96 (1.01)	.48** 74	.29* 74	.31** 74	.52** 66	<.82>		
Urgency	2.60 (1.16)	.43** 74	.29* 74	.18 (ikke sig) 74	.24* 66	.27* 74	-	
Deltakelse*omfang	.83 (.91)	.43** 74	.55** 74	.81** 74	.51** 66	.70** 74	.32** 74	-
Informasjonstilfredshet*urgency	8.39 (6.16)	.57** 74	.74** 74	.51** 74	.34** 66	.39** 74	.82** 74	.59** 74

4.3. Regresjonsanalyse

Som nevnt i kapittel 3.6 er signifikansnivået satt til 10 %, som gir kritisk grense ved 0.1 før en velger å forkaste nullhypotesen. Det ble tidligere antatt at hvor en er plassert i organisasjonen vil kunne ha effekt på både deltakelse og samspillet mellom deltakelse og omfang, samt informasjonstilfredshet og samspillet mellom informasjonstilfredshet og urgency (se kapittel 2.7). Regresjonsanalysen starter derfor med fire enkle bivariat analyser hvor organisatorisk plassering fungerer som bakenforliggende variabel for hver av de uavhengige- og samspillsvariablene. Effektene her måles ved hjelp av betakoeffisienter (se kapittel 3.6).

Den første analysen måler effekten organisatorisk plassering har på deltakelse (Tabell 5).

Tabell 5: Regresjonsanalyse: Deltakelse som avhengig variabel

N = 66

	Beta	Sig
Organisatorisk plassering	.41	.00

R^2 (adjusted) = .16

F-verdi = 13.16, Sig = .00

I Tabell 5 ser vi at organisatorisk plassering har en klar positiv og statistisk signifikant effekt på deltakelse. Dette forklares ut i fra betakoeffisienten på .41, som viser at de ansatte som nå er en del av HHK har deltatt mer i prosessen enn de som er ansatt ved SV-fakultetet. Dette er ikke overraskende i og med at de som er ansatt ved HHK har blitt mer direkte berørt av endringen, og mest sannsynlig har hatt større behov og interesse av å delta. Modellens forklaringskraft R^2 er .16, som betyr at organisatorisk plassering forklarer 16 % av den totale variasjonen i variabelen deltakelse.

Neste analyse presenterer effekten organisatorisk plassering har hatt på samspillsvariabelen mellom deltakelse og omfang (Tabell 6).

Tabell 6: Regresjonsanalyse: Deltakelse*omfang som avhengig variabel

N= 66

	Beta	Sig
Organisatorisk plassering	.51	.00

R^2 (adjusted) = .25

F-verdi= 22.50, Sig= .00

I Tabell 6 finner en at organisatorisk plassering også har en statistisk signifikant og positiv effekt på deltakelse*omfang, med en betaverdi på .51. Hvor en er plassert i organisasjonen viser altså å ha sterkere effekt når deltakelse ses i samspill med omfang, sammenlignet med Tabell 5. Dette er en sammenheng som forklarer at de ansatte ved HHK både har deltatt mer og opplever å være mer berørt enn de ansatte ved SV-fakultetet. Dette er et funn som heller ikke er særlig overraskende. Som beskrevet i kapittel 2.7 antas det å være stor forskjell mellom de som er blitt en del av HHK og de som er igjen på SV-fakultetet med tanke på hvor mye de er blitt involvert og føler seg berørt av endringen. Modellens forklaringskraft, R^2 , er .25, som betyr at organisatorisk plassering forklarer 25 % av den totale variasjonen på samspillet deltakelse*omfang.

Neste analyse viser effekten organisatorisk plassering har hatt på informasjonstilfredshet (Tabell7).

Tabell 7: Regresjonsanalyse: Informasjonstilfredshet som avhengig variabel

N = 66

	Beta	Sig
Organisatorisk plassering	.32	.01

R^2 (adjusted) = .09

F-verdi= 7.37, Sig = .01

Tabell 7 viser at organisatorisk plassering har en signifikant positiv effekt på hvor tilfreds ansatte er med informasjonen som er gitt underveis i endringsprosessen. Effekten er gitt ved en betaverdi på .32, som viser at de ansatte ved HHK er mer tilfreds med informasjonen som er gitt sammenlignet med de ansatte ved SV-fakultetet. Heller ikke dette funnet er særlig

overraskende, da det som beskrevet i kapittel 2.7 er naturlig å anta at de som er mer direkte berørt, altså ansatte ved HHK, vil være bedre informert om endringen. Modellens forklaringskraft R^2 er .09, som betyr at organisatorisk plassering forklarer 9 % av den totale variasjonen i informasjonstilfredshet.

Neste analyse viser effekten organisatorisk plassering har hatt på samspillet mellom informasjonstilfredshet og opplevd urgency (Tabell 8).

Tabell 8: Regresjonsanalyse: Informasjonstilfredshet*urgency som avhengig variabel

N= 66

	Beta	Sig
Organisatorisk plassering	.34	.01

R^2 (adjusted)= .10

F-verdi= 8.50, Sig= .00

I Tabell 8 viser analysen at hvor en er plassert i organisasjonen har en statistisk signifikant og positiv effekt på hvor tilfreds de ansatte er med informasjonen og om de opplever urgency. Med en betaverdi på .34 beskriver analysen at de ansatte ved HHK er mer tilfreds med informasjonen og opplever endringen som mer ”urgent” sammenlignet med de ansatte ved SV-fakultetet. Modellens forklaringskraft, R^2 , er .10 og viser at organisatorisk plassering forklarer 10 % av den totale variasjonen i samspillsvariabelen informasjonstilfredshet*urgency.

Videre gjøres en mer omfattende multivariat analyse hvor affektiv forpliktelse er avhengig variabel. Her er interessen hvilken effekt informasjonstilfredshet, deltakelse og organisatorisk plassering som uavhengige variabler har på affektiv forpliktelse (Tabell 9). Som nevnt i kapittel 3.6 gir analysen et bilde av hvordan hver enkelt uavhengig variabel påvirker den avhengige, når de andre uavhengige variablene er kontrollert for. Som beskrevet i kapittel 2 antas det at deltakelse, informasjonstilfredshet vil ha en positiv effekt på affektiv forpliktelse. I denne modellen inkluderes også VIF-verdier som indikerer multikollinearitet når tilhørende verdi overstiger seks.

Tabell 9: Multivariat regresjonsanalyse: Affektiv forpliktelse som avhengig variabel

N = 66

	Beta	Sig	VIF
Informasjonstilfredshet	.62	.00	1.81
Deltakelse	-.21	.14	1.95
Organisatorisk plassering	.27	.02	1.21

R²(adjusted): .36

F-verdi: 13.21, Sig: .00

Av Tabell 9 ser vi at informasjonstilfredshet viser den sterkeste effekten på affektiv forpliktelse med en positiv betaverdi på .62. Denne effekten er statistisk signifikant og forklarer at ansatte som har høy informasjonstilfredshet opplever høy affektiv forpliktelse. Videre ser vi at deltakelse, overraskende nok, viser å ha en negativ effekt på affektiv forpliktelse. Denne effekten er gitt med en lav betaverdi på -.21, men blir ikke statistisk signifikant i denne analysen, og diskuteres dermed ikke videre i dette avsnittet. Til slutt ser vi at organisatorisk plassering viser en lav, men positiv og signifikant sammenheng med en betaverdi på .27. Denne effekten viser at de ansatte ved HHK har mer affektiv forpliktelse til endringen sammenlignet med de ansatte ved SV-fakultetet. Alle variablene har en VIF-verdi under seks, og det er dermed ingen tegn på multikollinearitet. Modellens forklaringskraft viser en R² på .36, som forteller oss at de tre uavhengige variablene som er inkludert i Tabell 9 samlet forklarer 36 % av den totale variasjonen på affektiv forpliktelse.

Som beskrevet i kapittel 4.2 antas det at omfang og urgency vil kunne fungere som samspillsvariabler. I Tabell 10 presenteres derfor en ny multivariat analyse hvor variablene ”Deltakelse*omfang” og ”Informasjonstilfredshet*urgency” inkluderes.

Tabell 10: Multivariat regresjonsanalyse: Affektiv forpliktelse som avhengig variabel

N = 66

	Beta	Sig	VIF
Informasjonstilfredshet	.47	.01	2.98
Deltakelse	-.47	.01	3.48
Deltakelse*omfang	.37	.04	3.49
Informasjonstilfredshet*urgency	.19	.21	2.67
Organisatorisk plassering	.18	.12	1.36

R² (adjusted): .42

F-verdi: 10.57, Sig.: .00

I Tabell 10 viser analysen at når samspillsvariablene inkluderes får deltakelse en statistisk signifikant, og relativt sterk negativ effekt på affektiv forpliktelse, med en betaverdi på -.47. Dette er et overraskende og interessant funn. Sammenlignet med Tabell 9 har deltakelse gått fra å vise en svak negativ, og ikke signifikant effekt, til å vise en signifikant og relativt sterk negativ effekt (Tabell 10). Dette viser at de ansatte som oppgir å ha deltatt mest også er de som er mest kritiske til endringsprosessen. Dette funnet er altså ikke støttende for hypotese H₁ som sa at høy deltakelse gir mer affektiv forpliktelse (jfr. kapittel 2.3).

Når en ser videre på samspillsvariabelen ”deltakelse*omfang”, viser den at når respondentene oppgir høy deltakelse og samtidig opplever stort omfang vil dette derimot ha en positiv effekt på affektiv forpliktelse, med en moderat betaverdi på .37. Denne sammenhengen er statistisk signifikant, og støtter hypotese H₃ som sa at effekten av deltakelse på affektiv forpliktelse avhenger av opplevd omfang (jfr. kapittel 2.5). Fra dette ser vi at deltakelse alene ikke har hatt en positiv effekt på holdning til endringen, men når den ses i sammenheng med at ansatte samtidig føler seg berørt av endringen, vil det gi affektiv forpliktelse hos de ansatte.

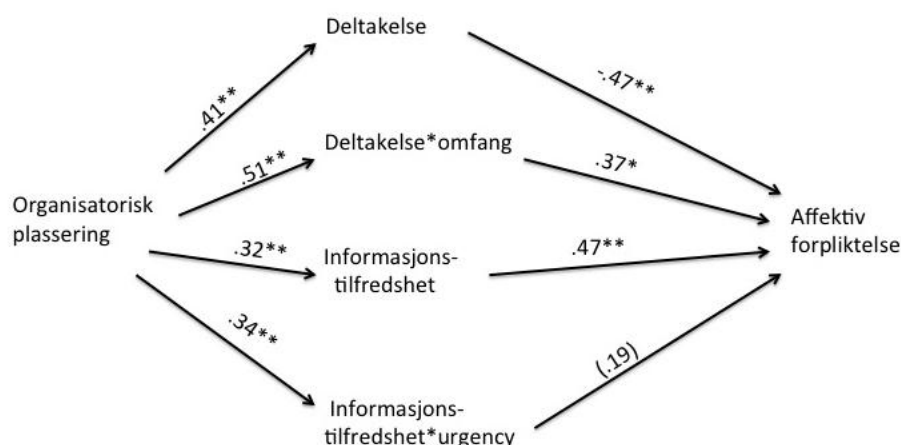
Videre ser en at informasjonstilfredshet har en signifikant positiv effekt på affektiv forpliktelse. Sammenlignet med Tabell 9, hvor betaverdien var .62, er denne effekten imidlertid blitt noe svakere i Tabell 10 når samspillsvariablene er inkludert. Nå ”sank” betaverdi til .47. Denne sammenhengen er fremdeles relativt sterk og viser at når en ansatt er tilfreds med informasjonen som gis vil vedkommende også ha en positiv holdning til endringsprosessen. Dette støtter hypotese H₂ som sa at høy informasjonstilfredshet gir høy

affektiv forpliktelse (jfr. kapittel 2.4). Samspillsvariabelen ”informasjonstilfredshet*urgency” viser en sammenheng med affektiv forpliktelse som ikke er statistisk signifikant. Det betyr at denne undersøkelsen ikke måler noen sammenheng mellom informasjonstilfredshet og urgency som samspillsvariabel på affektiv forpliktelse. Hypotese H₄ som sa at effekten av informasjonstilfredshet på affektiv forpliktelse avhenger av opplevd urgency (jfr. kapittel 2.6) støttes dermed ikke av analysen.

I Tabell 9 viste organisatorisk plassering å ha en lav, men signifikant effekt på affektiv forpliktelse med en betaverdi på .27. Når samspillsvariablene inkluderes i Tabell 10 viser denne variabelen å ikke lenger ha en statistisk signifikant effekt på affektiv forpliktelse. Det betyr at vi ikke kan si noe om den direkte effekten av organisatorisk plassering på affektiv forpliktelse. Forskjeller mellom de ansatte ved HHK og SV-fakultetet kommer imidlertid frem når organisatorisk plassering fungerer som bakenforliggende variabel (se Tabell 5-8). Dette indikerer at organisatorisk plassering kan ha indirekte effekt gjennom de andre uavhengige variablene.

Ved bruk av samspillsvariabler øker som nevnt muligheten for multikollinearitet. I Tabell 10 ser vi at samtlige av VIF-verdiene ligger godt under den kritiske grensa på seks, og er dermed ikke problematisk for analysen. Modellens forklaringskraft R^2 er .42, som betyr at når de to samspillsvariablene inkluderes i analysen forklarer modellen 42 % av den totale variasjonen på affektiv forpliktelse. I Tabell 9 var R^2 som nevnt gitt ved 36 %. Det betyr at når samspillsvariablene ble inkludert i Tabell 10, økte forklaringskraften med 6 %. Siden F-verdien er over 2 og den tilhørende signifikansverdien er under den kritiske grensa kan en si at den forklarte variansen på affektiv forpliktelse er signifikant forbedret med de uavhengige variablene som er inkludert i analysen ovenfor.

Figur 6 skisserer en oppsummering av effekten organisatorisk plassering har på de uavhengige variablene (jfr. Tabell 5-8). Figuren viser også hvilken effekt deltakelse, ”deltakelse*omfang”, informasjonstilfredshet og ”informasjonstilfredshet*urgency” har hatt videre på affektiv forpliktelse (jfr. Tabell 10).



** p < .01 * p < .05 p > .1 = (ikke signifikant)

Figur 6: Organisatorisk plassering som bakenforliggende variabel

Avslutningsvis i dette kapittelet oppsummerer Tabell 11 hypotesene H₁ – H₄ (jfr. kapittel 2). Som beskrevet gjennom analysene gitt i Tabell 9 og Tabell 10 viser det seg at analysen ikke støtter H₁ som indikerte at høy deltakelse ville gi høy affektiv forpliktelse. Analysene støtter imidlertid både H₂, som sa at de som er mer tilfreds med informasjonen også vil føle seg mer affektivt forpliktet, og H₃ som sa at effekten av deltakelse på affektiv forpliktelse vil avhenge av opplevd omfang. Dette er signifikante effekter som vil bli drøftet videre i kapittel 6. Den fjerde hypotesen, H₄, som indikerte at effekten av informasjonstilfredshet på affektiv forpliktelse vil avhenge av opplevd urgency, blir ikke støttet i denne undersøkelsen. Som beskrevet i Tabell 10 viser ikke analysen statistisk signifikant sammenheng mellom samspillsvariabelen ”informasjonstilfredshet*urgency” og affektiv forpliktelse. Det kan bety at urgency faktisk ikke har hatt innvirkning på holdningen de ansatte har til endringsprosessen som undersøkes i denne studien.

Tabell 11: Oppsummering av hypoteser

	Bekreftet	Signifikant
H ₁ : Høy deltakelse gir mer affektiv forpliktelse	Nei	Ja
H ₂ : Høy informasjonstilfredshet gir mer affektiv forpliktelse	Ja	Ja
H ₃ : Effekt av deltakelse avhenger av omfang	Ja	Ja
H ₄ : Effekt av informasjonstilfredshet avhenger av urgency	-	Nei

Som beskrevet i kapittel 3.1 kan det være utfordrende å undersøke sosiale fenomen gjennom statistiske analyseteknikker. I Tabell 10 viste deltakelse isolert sett å ha motsatt effekt på affektiv forpliktelse enn det som var antatt i hypotesen H₁ (jfr. kapittel 2.3). Denne undersøkelsen er en tverrsnittstudie hvor kan en si noe om korrelasjon, men ikke kausalitet. For og minimere eventuelle hindringer i den kvantitative analysen, samt nyansere funnene presentert i kapittel 4 ble det dermed besluttet å supplere med intervju. Spørsmålene som ble stilt i intervjuene var basert på funn fra den kvantitative undersøkelsen. Her var det av særlig interesse å finne mulige forklaringer på den negative effekten deltakelse viser å ha hatt på affektiv forpliktelse. Da organisatorisk plassering ikke viste å ha noen signifikant effekt på forpliktelse (Tabell 10), var utgangspunktet at dette gjaldt uavhengig av institutt-tilhørighet og de samme spørsmålene ble derfor stilt til alle informantene.

5. Empiri fra intervjuene

I dette kapittelet presenteres empiri hentet gjennom intervju med instituttledere og ansatte ved Handelshøyskolen i Kristiansand og Fakultet for samfunnsvitenskap ved UiA. Det er til sammen gjennomført 10 intervju. Intervjuguiden som ble brukt var delt inn i tre åpne spørsmål, og empirien er derfor presentert i tre deler.

For hvert spørsmål brukes sitater for å belyse funnene. På grunn av utvalgets størrelse og mulighet for gjenkjenning anonymiseres alt bortsett fra om informanten er ansatt ved HHK eller SV-fakultetet. Dette blir angitt i parentes etter sitat, og respondentene skilles fra hverandre ved hjelp av tall. Det vil si at forskjellene som ligger i informantenes stilling og arbeidsoppgaver under endringsprosessen bortkommer.

5.1. Spørsmål 1: Hvordan har de ansattes involvering vært underveis i endringsprosessen?

5.1.1. SV- fakultet

På samtlige av instituttene som nå tilhører Fakultet for samfunnsvitenskap, opplever informantene at de har fått involvere seg i den grad de har hatt behov. Hvor stort dette behovet har vært, er ulikt mellom instituttene. Alle informantene har inntrykk av at involveringen har vært god, men flere poengterer at deltakelse og diskusjon har skjedd i vel så stor grad utenom de formelle foraene.

En informant forklarer at flere av de ansatte ved instituttet var negative i starten. I denne perioden involverte flere seg i en diskusjon om hvordan en kunne gjøre endringene så små som mulig. Disse kritiske synspunktene ble tatt videre opp på fakultetsstyremøte. Etter hvert som de ansatte så at endringen ville gjennomføres uansett, forsvant engasjementet for å fremme den kritiske holdningen og en slo seg til ro med det som ble vedtatt. Involveringen blant de ansatte var dermed mindre når endringsprosessen ble satt i gang.

”Det er egentlig ganske sånn elementær mekanisme. At når man skjønner at noe ikke er til å forhindre, så gir man litt opp” (SV.1).

De ansatte ved SV-fakultetet ble informert og orientert om endringen gjennom instituttmøte, men utover det forklarer de fleste informantene at det har vært moderat deltakelse i møter. Det har vært muligheter for å delta hvis en har hatt ønske om det, og en har kunnet spørre seg frem ved ønske om mer informasjon enn det som er blitt gitt i møter. En har selv måttet oppsøke arenaer for å delta, noe en av informantene ser på som naturlig og uproblematisk.

”Det har ikke vært behov for noen arbeidsgrupper, eller noe. Så det har vært mer at vi på instituttmøter har blitt godt informert om det som skjedde og at det ikke har vært noe problem, som alltid, å spørre seg for om en ønsker å vite noe mer. Både formelt og uformelt (...) Hvis man bare vet om at en prosess er i gang, så er det veldig fremmed for meg at jeg skal sitte borti en krok og si at det var ingen som spurte meg”(SV.1.).

En annen informant forklarer at det til tider har vært relativt stor grad av involvering blant de ansatte ved instituttet. De har vært invitert til allmøte hvor de har drøftet endringen, i tillegg til at de har brukt flere av instituttmøtene til å diskutere den. Det har vært mye engasjement blant de ansatte og behovet for involvering har vært til stede. De har fått delta i den grad de har ønsket, men er allikevel ikke helt tilfreds med informasjonen som er blitt gitt. Her skulle de sett at det forelå klarere argumenter og konsekvenser av endringen tidligere i prosessen. På bakgrunn av dette har instituttet selv oppsøkt mer informasjon ved å invitere ledelsen inn til møter. Når de har etterspurt dette så har det blitt gitt.

”Det som vi har savna litt mer informasjon om har jo vært de konsekvensene av å velge enten det ene eller andre. Konsekvensene av å etablere en handelshøyskole og konsekvensene av å nå ha et samfunnsvitenskapelig fakultet”(SV.4).

Flere av informantene presiserer at de opplever liten overlapp med økonomimiljøet, og at instituttene derfor har hatt liten interesse av å engasjere seg. Begrunnelsene for dette er at de enten er nøytrale til endringen, eller at de faktisk ser fordeler med at økonomimiljøet går ut. Flere mener her at så lenge de selv ikke skal være en del av HHK, har det heller ikke vært behov for å involvere seg i endringen. Disse informantene opplever å ha blitt informert og orientert om prosessen gjennom instituttmøter, hvor det også har vært rom for å komme med innspill og kommentarer. Det har ikke vært ønske eller behov for å delta videre utover dette. De føler seg lite berørt av endringen som er vedtatt og godtar den informasjonen som er blitt

gitt. En informant presiserer at de ikke nødvendigvis har blitt invitert til å diskutere endringen, eller involvere seg noe særlig i prosessen utover informasjonsmøtet, men det har heller ikke vært etterspørsel og ønske om det fra instituttet sin side.

”Hadde det vært en diskusjon sånn som det var for noen år siden om å gjøre hele fakultetet til en handelshøyskole, sånn at vi ville vært en del av den (...) Den gangen var det en annen diskusjon, og da var det mer synspunkter på det. Men når det var snakk om å dele det i to, så har det ikke vært det” (SV 3).

5.1.2. HHK

Informantene ved Handelshøyskolen i Kristiansand, viser enighet i at det har vært en grei involvering blant de ansatte underveis i prosessen. De fleste informantene anslår at den uformelle deltakelsen gjerne har vært tydeligere enn den formelle, og at det ikke nødvendigvis har vært stor deltakelse blant de ansatte i de formelle foraene. Til tross for det vurderer samtlige av informantene involveringen som god. Dette begrunnes med at de ansatte har blitt informert om prosessen og har hatt åpne dører til dekan og ledelsen ved kommentarer og innspill. De har blitt orientert og informert om prosessen i seksjonsmøter, instituttmøter og informasjonsmøter. Antall instituttmøter har vært noe høyere ved enkelte institutt underveis i endringsprosessen enn ellers, og det har vært muligheter for å holde seg oppdatert via mail og møtoreferat hvis en ikke har kunnet være tilstede under møtene.

Informantene uttrykker at deltakelse og mulighet for diskusjon har vært tilfredsstillende i prosessen, og at de innspillene som er kommet frem er tatt med videre. Flere av informantene ser imidlertid ikke bort i fra at det er delte meninger om dette internt på HHK.

”Jeg oppfatter at jeg har kunnet, enten via formelle eller uformelle kanaler, vært med og sagt mitt. Men akkurat der tror jeg nok det er litt ulike ønsker mellom de ansatte i forhold til hvor mye de skal være med å bestemme” (HHK.2).

En annen informant forklarer at selv om de ansatte har blitt invitert til å komme med forslag og innspill er det ikke alltid slik at det som legges frem kan realiseres.

”Ofte, eller av og til, signaliseres det som at en ikke er blitt hørt. ”For jeg har ikke fått det som jeg vil”. Men du har fått lov til å si hva du mener. I min verden så er det å delta at du får lov å snakke, og at dørene er åpne” (HHK 5).

Som nevnt ovenfor oppleves det formelle engasjementet og behov for deltakelse å være av moderat grad blant instituttene på HHK. Flere av informantene uttrykker seg utelukkende positivt, og forklarer den moderate deltakelsen først og fremst ved at det har vært stor enighet på instituttene om at opprettelsen av handelshøyskolen er riktig veg å gå, men også at det ofte er praktiske gjøremål som forelesning, som kommer i veien for instituttmøtene. Et par av informantene uttrykker imidlertid at endringene oppleves som såpass små at en ikke har følt videre behov for å involvere seg.

”Dette er små endringer. Det er mer ”packaging” enn noe annet. Men det hjelper oss i en prosess hvor vi hele tiden tenker på våre studieprogram og endrer på de, og på hva vi utvikler videre og hvilke eksterne relasjoner vi har” (HHK.1).

De fleste av informantene føler stor tilhørighet i en handelshøyskole, og ser på dette som en nødvendig endring for både økonomimiljøet og universitetet generelt. Til tross for at det har vært noen uenigheter underveis, er de fleste av informantene fra HHK enige om at dette er viktig for å kunne oppnå en internasjonal akkreditering. En av informantene har allikevel inntrykk av at ikke alle ved HHK er tilfreds med informasjonen som er gitt i de formelle møtene:

”Det er klart at det fra ledelsens side har vært mye informasjon. Men jeg tror fortsatt det er mange som sitter og ønsker mer informasjon. Ofte med spørsmålene ”hva innebærer det for meg?”, ”Hva betyr det for mitt kurs?” og ”Må jeg ha mer eller mindre av noen ting?”” (HHK.4).

Informanten mener at de kunne gjort mer i forhold til informering og høringsmøter, og at dette er et behov som gjelder fremdeles. Samtidig legger informanten til at på det gamle Institutt for økonomi var de mange ansatte, noe som gjorde det til en utfordring, særlig for instituttleder, å nå ut med nok informasjon til alle. Til tross for dette har det vært åpen dialog og mulighet for å sette seg inn i saken.

Flere av informantene har et inntrykk av at det er EQUIS-akkrediteringen og konsekvensene av den som har vært oppe til diskusjon, heller enn selve opprettelsen av handelshøyskolen. Videre er det satt opp arbeidsgrupper som har jobbet aktivt med prosessen, men også her har hovedfokuset vært på EQUIS.

”Mye av samtalene og foraene som har vært, har vært knyttet til den prosessen med EQUIS, hvor en har prøvd å finne ut av hva vi må gjøre for å bli EQUIS-akkreditert” (HHK.4).

Engasjementet til de ansatte har dreid seg om å diskutere hvordan en kan hevde seg på det internasjonale konkurransemarkedet, samtidig som en skal møte studentenes ønsker. Institusjonene som HHK sammenligner seg med er EQUIS-akkreditert, og det er dermed viktig å følge denne utviklingen.

5.2. Spørsmål 2: Hvordan har de ansattes holdning vært til prosessen?

5.2.1. SV-fakultetet

En av informantene har inntrykk av at den generelle holdningen blant de ansatte på instituttet har vært negativ.

”Og til tider veldig klart negativ. Men veldig pragmatisk og tilpassende, og ikke resignerende. På det tidspunktet man skjønnte at det ikke var noen vits i kjøre denne saken videre (...) Altså når man taper en sak så kan man jo deretter sette seg i en krok og slikke sårene. Det har det jo ikke vært noen ting av” (SV.1).

Til tross for den militante holdningen i starten, så mener informanten at de ansatte ved instituttet ikke føler seg berørt av endringen i stor grad. Både når det gjelder økonomi og fordeling av budsjettmidler så er instituttet informert om at det er en allmenn tilfredsstillelse på dette. Informanten ser ikke bort i fra at det kan oppstå utfordringer ved sambruk, men det er ikke noe som har vist seg så langt.

En annen informant har inntrykk av at de fleste ansatte ved instituttet har en forståelse for at det er ønske om å opprette en handelshøyskole, og aksepterer argumentene som er gitt for dette.

”Det har ikke betydd så veldig mye for akkurat vårt institutt. Vi hadde levd godt med å være på HHK og vi lever egentlig veldig godt med å være her. Så det er ikke noe dramatikk i det sett fra vår side. Vi hadde kanskje ønska oss en tydeligere begrunnelse for opprettelsen av HHK. Uten at det betyr at vi er negative til den. Men vi skulle gjerne hatt noen tydeligere argumenter” (SV.4).

Sett bort i fra dette har enkelte ved instituttet stilt spørsmål ved hvorfor UiA ønsker denne utviklingen.

”Vi har jo brukt mye energi på å bygge oss opp til et universitet, også skal vi nå bygge oss i retning til en høyskole igjen. Det har jo mange vært litt skeptiske til” (SV.4).

Informanten forklarer at det videre også har vært skepsis til hvorvidt det er lurt for UiA å bryte opp et sterkt fakultet i to mindre sterke fakultet, og mener at et alternativ instituttet ville vært mer positive til er en ”school of management” fremfor en ”business school”. Da kunne flere av instituttene ved det gamle fakultetet passet bedre inn.

” (...) det hadde vært en enklere overbygning til flere fagmiljø. Det hadde det. Og det kunne nok kanskje gitt en, på kortere sikt, sterkere enhet enn det vi har fått nå” (SV.4).

Informanten legger også til at det er enkelte arenaer som forsvinner, som for eksempel felles ledermøter. Hvilke konsekvenser dette kan gi er vanskelig å forutse. Vedkommende er kjent med at det har vært en satsing på UiA å legge til rette for tverrfakultet-samarbeid som delvis har vært vellykket. Men det poengteres at for å få det til er en helt avhengig av at noen drar det i gang.

Flere informanter har inntrykk av at de ansatte på sitt institutt har en nøytral holdning til endringen.

”Dette er en prosess som vi har engasjert oss veldig lite i, og som det er flagga veldig lite interesse av. Vi forstår at handelshøyskolen, altså det tidligere institutt for økonomi, kan ha en nytte for seg selv å bli en handelshøyskole for å få akkreditering (...) Vi føler at det er de

indre behovene på handelshøyskolen som har drevet frem den prosessen, og det har vi bare god tatt” (SV.2).

Et par av informantene ser heller fordeler med at økonomimiljøet går ut av fakultetet. Dette fordi de føler liten felles interesse med økonomi, men også fordi økonomimiljøet har vært såpass stort. De instituttene som blir igjen på SV-fakultetet er nå mer jamnstore, og informantene ser ikke bort i fra at dette vil gi bedre samarbeidsmuligheter for fakultetet. En av informantene nevner at et viktig spørsmål har vært ressursfordeling, og om de instituttene som blir igjen på SV-fakultetet ville komme dårligere ut av det. Vedkommende avviser imidlertid at dette har vært en bekymring som har vist seg i særlig stor grad under endringsprosessen.

”Slik vi føler nå så har vi ikke tapt noe ressurser på at de har etablert seg som en handelshøyskole. Men det er klart at hadde vi følt det så hadde det vært veldig annerledes altså” (SV 2).

5.2.2. HHK

Blant informantene på handelshøyskolen er det stort sett enighet om at opprettelsen av HHK er en positiv endring. Begrunnelsen for det ligger i at det vil styrke økonomimiljøets posisjon på det nasjonale og internasjonale markedet, samt bidra til mulighet for EQUIS-akkreditering.

”Vi konkurrerer på nasjonale og internasjonale arenaer om gode studenter og gode fagmedarbeidere. Det er på en måte de to markedene vi er i, og da er det viktig for oss å være en synlig enhet (...)Våre studenter kommer her helt frivillig og de slutter helt frivillig. Og de har veldig mange alternative steder å gå. Sånn at jeg respekterer ledelsen som prøver å endre seg i forhold til det markedet” (HHK.1).

En av informantene uttrykker at det også vil ha positive følger for arbeidet som gjøres i det daglige.

”Vi må være smarte i det vi gjør slik at vi klarer å håndtere mengden studenter, samtidig som vi skal publisere og drive forskning. Så det er en enorm vilje til å stå på for å få det til. Og å skulle være et fakultet har da vært en naturlig og positiv følge” (HHK.4).

Flere av informantene uttrykker altså stor positivitet til endringen, og har inntrykk av at dette er gjeldene også for kollegaene ved instituttene. En av informantene mener at de før endringen var i en mistilpasning i forhold til organisasjonsnivået de var på, og synliggjøringen i organisasjonsstrukturen. Dette har gitt et tydelig behov for endring, slik at strukturen blir mer fleksibel for endringer i markedet, ved at de ansatte kommer nærmere et beslutningsnivå.

Til tross for at det uttrykkes stor positivitet til endringen er de fleste informantene kjent med at flere ansatte ved HHK har vært svært kritiske til ledelsen på grunn av andre aktuelle saker de siste årene. Selv om de sakene ikke har tilknytning til opprettelsen av HHK, nevner flere av informantene at de kan ha medført mistillit til ledelsen også ved denne endringen, og dermed ført til en negativ holdning blant enkelte.

”(...) den er med å influerer mye av det som er negativt her. Jeg vil jo si at de ikke har noe med hverandre å gjøre, de to sakene. Så jeg tror nok det kanskje har skapt en del mistillit og frustrasjon av forskjellig grad (...) det har med hvordan en ser på verden, og på endringer. Sånn at endringer blir da oppfattet til det verre” (HHK.1).

En annen informant påpeker at det allikevel har vært en generell etterspørsel etter en handelshøyskole blant de ansatte.

”(...) så det er klart at ledelsen fremstilles ikke i noe godt lys hos store deler av de ansatte i den perioden. Men det har vært en etterspørsel i miljøet om å opprette dette, og jeg oppfatter at ledelsen har respondert på det.” (HHK.5).

Flere av informantene stiller seg positive til endringen samtidig som de poengterer at opprettelsen av HHK også er en nødvendig og viktig endring, som ikke hadde noen klare alternativer.

”Så jeg har jo vært av den oppfatning at det ikke er noe valg. Dette må vi gjøre både i forhold til akkreditering, men også i forhold til vår posisjon i Norge. Jeg tenker at dette er bare en lur ting å gjøre altså. Både for UiA og HHK” (HHK.2).

”(...) jeg har på en måte ikke sett så mange alternativer. Altså, hadde vi hatt klare alternativ så hadde jeg mer akseptert motstand mot endring” (HHK.1).

En annen informant poengterer at det ikke nødvendigvis er alle instituttene som føler like stor tilhørighet til HHK, grunnet faglig profil. De som ser fordelene med å være akkreditert vil også se fordelene med å være en handelshøyskole, men dette har allikevel ikke skapt noen svært negativ holdning til selve opprettelsen av HHK.

”Det har vel vært en eller to som har vært skeptiske (...) De som var kritiske har gitt uttrykk for det nokså tydelig og klart. Men det var vel i oppstarten av dette, og nå er det vel ikke noe snakk om det lenger (...) Vi har vært veldig positive til at det har blitt et eget institutt. Så det ser jo alle sammen som en fordel med hele prosessen. Det uten unntak” (HHK.6).

Akkreditering har lenge vært et mål i strategien for universitetet, og en av informantene mener at det her har ligget i kortene at det var nødvendig med en organisatorisk endring i økonomimiljøet. Vedkommende har inntrykk av at det i stor grad er enighet om dette på instituttet, med unntak av et par kritiske synspunkter. Det har allikevel ikke vært noen massiv motstand og informanten har ikke selv engasjert seg i å diskutere med kollegaene hva som oppleves som negativt med endringen.

Alle informantene har altså inntrykk av at de fleste ved instituttene er positive til at de har blitt en handelshøyskole. Det er imidlertid et par konstruktive spørsmål som har blitt tatt opp på instituttmøter, med tanke på hva det vil innebære å bli et eget fakultet. Her har det særlig blitt drøftet om det vil gi mer reell innflytelse, eller om det blir for mange beslutningsledd. Det har også blitt stilt spørsmål ved om dekan og fakultetsledelse vil makte å jobbe nok for både HHK og SV-fakultetet, og om flere fagmiljøer kunne ha blitt med i HHK.

En informant ser ikke bort i fra at enkelte kan være skeptiske til endringene som følger av at HHK er opprettet.

”Det å gå i gang med EQUIS-prosessen er en strevsom sak som vil kreve masse av vonde ting også. Rett og slett endringer. Endringer blir ikke alltid godt mottatt når du ikke har funnet på dem selv” (HHK.5).

”Vi må satse på noe, ikke bare snakke om det. Vi må faktisk gjøre det. For det er en prosess hvor det ikke nytter å bare pynte seg, du må levere. Og det er slitsomt!” (HHK.5).

5.3. Spørsmål 3: Hva tenker du om sammenhengen mellom deltakelse og affektiv forpliktelse?

5.3.1. SV-fakultetet

De fleste av informantene stiller seg uforstående til at sammenhengen mellom deltakelse og affektiv forpliktelse (jfr. kapittel 4.3, Tabell 10) skulle være gjeldende for deres institutt, eller i så fall hva som skulle være årsaken. Dette fordi at endringen ikke anses som veldig aktuell for instituttene, samtidig som den formelle deltakelsen generelt har vært lav. Informantene har også vanskelig for å forstå hvorfor deltakelse har skapt negativ holdning hos andre institutt. En informant har inntrykk av at hvert enkelt institutt i stor grad lever sine egne liv, og at det ikke er den store "fakultetsånden". Vedkommende poengterer imidlertid at det ikke er sikkert at dette er tilfelle ved alle instituttene på SV-fakultetet, og at det nok er noen som har hatt mer samband med økonomimiljøet.

"jeg vet ikke, og har ikke noe å si til det liksom. Jeg er veldig nøytral til opprettelsen. Men jeg syns at det er en fordel for oss som er igjen. Nettopp fordi at vi som er igjen er mer jamnstore. Så det føler jeg er veldig viktig for oss. Også tror jeg det hadde vært en fordel om vi som er igjen greier å samarbeide mer" (SV.2).

De fleste av informantene nevner at det tidligere har vært uro og interne uenigheter på det gamle institutt for økonomi, og at de andre instituttene som blir igjen er mer harmoniske. Noe av grunnen til dette antas å ligge i størrelsen på det gamle Institutt for økonomi. En av informantene stiller spørsmål ved om noen av miljøene i HHK kan føle seg tråkket på, og at dette er med på å fremme deltakelse blant de som er kritiske, men poengterer at vedkommende selv ikke kjenner til at dette er tilfelle.

De fleste av informantene medgir at dette er et tema som de ansatte har brydd seg lite om. Det har ført til at de ikke har deltatt i særlig stor grad, og heller ikke har uttrykt noen videre negative meninger om saken. I antakelsen om hva som kan være årsaker til sammenhengen mellom deltakelse og affektiv forpliktelse generelt på det gamle SV-fakultetet mener flere av

informantene at det er naturlig at de som er kritiske til en endring oppsøker flere arenaer for å delta.

”Det kan jo også være slik at det er de som har vært mest kritiske som har deltatt mest. Som har meldt seg på i debattene, og søkt de sammenhengene der en kan påvirke. Så det kan godt være. Hva som er høna og egget der kan jo diskuteres (...) Så jeg synes at den forklaringa kan være like sannsynlig som det motsatte” (SV.3).

En av informantene uttrykker at det med fordel kunne vært gitt mer detaljerte skisser tidligere i prosessen, slik at en hadde hatt bedre forståelse av hva en diskuterte. Vedkommende tror at enkelte på SV-fakultetet nok sitter med et negativt inntrykk og en opplevelse av at deltakelsesarenaene ikke har vært tilfredsstillende.

”Jeg kjenner jo noen som har vært kritiske på de andre instituttene. Og jeg vet at mange av de skulle ønsket seg mer dialog og mer informasjon, og flere anledninger til å ytre eller komme med innsigelser og meninger. Så ja, hvis jeg hadde vært veldig kritisk og ville stoppe denne prosessen så hadde jeg nok kanskje etterspurt flere beslutningspunkter og flere arenaer. Men samtidig er vår erfaring at hvis vi ber om det, så får vi det” (SV.4).

Vedkommende legger til at de som gjerne har vært kritiske til prosessen har en mer positiv holdning nå etter at budsjettfordelingen er gjort.

”Vi er fornøyd med måten budsjettet nå har blitt, og det er jo de viktige tingene for oss som sitter igjen. At vi har realistiske budsjetter som vi klarer å utføre de tjenestene vi skal for, og at vi har en ledelsesstruktur som fungerer og som representerer fagmiljø på en god måte” (SV.4).

En utfordring, som har skapt skepsis blant enkelte ved SV-fakultetet er at de to nye fakultetene har en delt fakultetsledelse. En av informantene vedgår at dette ikke er en god løsning på sikt, men at det vil være grunn til å tro at det blir en god ordning på det også.

5.3.2. HHK

En av informantene er selv positiv til opprettelsen av HHK, men ser ikke bort i fra at det er noen som har vært kritiske fra starten, og som har oppsøkt arenaer for å delta. Vedkommende argumenterer med at det ofte er de som er svært negative eller positive som uttaler seg.

”Det er et tog som er gått, og konklusjonen er blitt som den er. Så vil det kanskje helst være de som er mest negative som uttrykker seg, fordi det da vil være deres form for voice. Eller frustrasjon da. Men det er klart at det er sikkert mange ting med den prosessen som kunne vært mye bedre” (HHK 1).

Vedkommende forklarer videre at om det er noen som ser på dette som faglig styrking eller faglig spissing, så kan det oppfattes som problematisk. Det har også vært et stort sprang fra å være en høyskole til å bli universitet, og de kravene som følger av dette vil bli enda tydeligere med HHK. Det kan være et argument for at de som har vært her lenge ikke er så positive.

Flere informanter stiller seg uforstående til at de ansatte har blitt mer kritiske ved å delta og mener at det er andre ting som gjør at en er kritisk. Dette eksemplifiseres med andre saker som har skapt mistillit til ledelsen de siste årene.

Som nevnt i kapittel 5.2.2 har det vært holdt flere instituttmøter mens denne prosessen har pågått sammenlignet med før. Til tross for dette føler en av informantene at vedkommende har hørt mer negative synspunkter utenfor de formelle møtene.

”Altså det er mange som er misfornøyd, men samtidig så har jeg observert at dette er de som jeg har skjønt er misfornøyde. Jeg har på en måte ikke sett at de har deltatt, sånn at det er kanskje det at den opplevde deltakelsen er noe annet enn den objektive deltakelsen (...) Kanskje mange føler at dette er en prosess hvor det ikke er reell innflytelse? At toget er gått, og dermed slik blir det” (HHK.1).

Flere av informantene antar at sammenhengen mellom holdning og deltakelse skyldes at det er de som er kritiske som oppsøker deltakelsesarenaene i større grad. Ingen av informantene har inntrykk av at dette er gjeldende internt på HHK, men ser ikke bort i fra at det kan være tilfelle på SV-fakultetet.

”Jeg tror at de som er kritiske til det hele har en mening de forsøker å finne møteplasser hvor de kan få kommunisert den kritikken. Mer det, enn at det er invitert en gjeng med helt nøytrale mennesker tilfeldig inn i en prosess og jo mer de lærer, jo mer kritiske blir de. Jeg tror ikke det er slik det fungerer i det hele tatt. (...) Det er klart at er du i mot noe, så skriker du. Er du fornøyd, så er du fornøyd” (HHK.5).

En av informantene mener at en årsak til at folk er kritiske kan være usikkerhet i forhold til hva endringen vil ha å si for ens egen posisjon og rolle. Når det gjelder internt på HHK føler ikke vedkommende at det er særlig motstand mot endringen, men at spørsmålet om ressursfordeling har vært viktig.

” Det er selvfølgelig et poeng at kamp om ressurser vil alltid være en sak her. Nå løste jo det seg for så vidt greit i denne runden med at HHK fikk litt mindre pott enn det de andre fikk i forhold til den fordelingen det har vært før da. Og den kommer nok HHK til å ville kjempe tilbake igjen etter hvert” (HHK.2).

En annen informant mener at det er forståelig at de som har vært kritiske fra starten også fremdeles er kritiske etter at prosessen er startet. Dette begrunnes ved at det ikke har vært noen særlige muligheter for å ha en direkte påvirkning på prosessen.

”Hvis deltakelse er å ha vært på et instituttmøte og hørt om det, og du var kritisk i forkant og er fortsatt kritisk så skjønner jeg det. For det har ikke vært noen mulighet til å delta” (HHK.4).

Videre drøfter informantene flere ulike årsaker til at de ansatte kan stille seg kritiske til prosessen. Av disse årsakene nevnes det at noen vil kunne stille seg kritisk til fakultetsledelsen uansett hva de foreslår, mens andre kanskje føler at de ønsker en annen tilhørighet enn det endringen har gitt. Noen kan igjen stille seg kritiske til prosessen på grunn av tidligere problemer på Institutt for økonomi. En informant nevner også at det kan tenkes at frykten for å gi slipp på et såpass stort institutt som økonomi var på det gamle fakultetet, vil kunne gjør folk usikre med tanke på finansiell sårbarhet, og utfordringer knyttet til rekruttering av fagpersonell og studenter.

”Det er jo noen som er kritiske til ledelsen, og da til en hver ting som ledelsen foretar seg. Der er det nok et poeng (...) På SV fakultetet er det sikkert mange som ikke liker at det blir delt. Føler at de får mindre innflytelse kanskje. Og det skjønner jeg jo” (HHK.6).

6. Drøfting

I dette kapittelet trekkes trådene sammen for å se hvilke forklaringer som faktisk har vist seg å være gjeldende i opprettelsen av HHK, hva angår ansattes holdning til endringen. Kanskje har vi til og med et par knuter som vil være verdt å løsne litt opp?

Med et tilbakeblikk på kapittel 3.2 kan en på mange måter si at tidligere Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap har gjennomgått en form for organisatorisk skilsmisse, hvor en stor enhet ble til to små ved inngangen til januar 2014. Hensikten med denne studien har imidlertid vært å undersøke hvorvidt deltakelse og informasjonstilfredshet har påvirket ansattes holdning til endringen. Gjennom analysene i kapittel 4 og 5 avdekkes en overraskende og interessant kompleksitet hva angår effekten deltakelse faktisk har hatt på holdning til endring. I Tabell 10 avslører nemlig analysen at høy deltakelse har hatt negativ effekt på de ansattes holdning. Gjennom intervjuene belyses dette med interessante spørsmål rundt den faktiske kausaliteten. Er det deltakelsen i seg selv som har skapt negativ holdning, eller er det kritiske ansatte som har oppsøkt deltakelsesarenaer i større grad? Videre viser studien også interessante sammenhenger mellom ansattes behov for informasjon og usikkerhet rundt opplevd omfang. Kanskje var det heller mangelen på informasjon om konsekvenser av endringen og frykt for å tape ressurser, heller enn å miste kollegaer som karakteriserte de ansattes opplevde omfang? Dette er interessante funn som utgjør springbrettet for diskusjonen videre.

Hypotese H₁: Høy deltakelse blant ansatte i en endringsprosess vil øke deres affektive forpliktelse til endringen.

Deltakelse er ofte presentert som et utelukkende positivt virkemiddel når en skal implementere en endring, og som en ser av prosessen for planlagt endring (jfr. kapittel 2.1) er organisasjonen avhengig av deltakende ansatte for å lykkes. I teorien virker det imidlertid å ligge implisitt en antakelse om at ansatte stort sett er apatiske til endringer i organisasjonen, og at en ved å legge til rette for deltakelse automatisk fremmer positiv holdning til endringen. Det tas dermed ikke hensyn til om de ansatte er engasjert i endringen i utgangspunktet. Et

relevant spørsmål som melder seg er dermed; Hvilken effekt gir deltakelse hvis ansatte i utgangspunktet har en mening om endringen?

Analysen presentert i kapittel 4.3 avdekker at deltakelse i seg selv har hatt en negativ effekt på affektiv forpliktelse og slik synes å ha gjort de ansatte mer kritiske til endringen (se Tabell 10). Dette funnet er som nevnt nokså overraskende, og støtter ikke teorien som er presentert som grunnlag for hypotese H₁, hvor det ble antydnet at høy deltakelse går sammen med høy affektiv forpliktelse. Uten å kunne si noe sikkert om denne sammenhengen åpner det seg en mulighet for å stille spørsmål ved om teorien for deltakelse ikke alltid holder mål. Særlig interessant er det at flere av informantene som intervjues i denne undersøkelsen virker til å oppleve funnet som lite overraskende. Dette begrunner de med at det ofte er de ansatte som er kritiske til en endring som oppsøker deltakelse, i større grad enn de som er nøytrale eller positive. Som nevnt innledningsvis stiller dermed flere av informantene spørsmål ved om sammenhengen mellom deltakelse og holdning kan forklares ved at kausaliteten går motsatt veg enn undersøkelsen antyder. Mens teorien for deltakelse (jfr. Kapittel 2.2) synes å ha som utgangspunkt at ansatte er apatiske til endring, diskuterer derimot Amundsen & Kongsvik (2008, s. 29) at organisasjonsendringer i seg selv kan skape apati og kynisme, dersom de ansatte opplever endringstretthet (Meyer & Stensaker, 2011, s. 20). Det bør derfor stilles spørsmål ved hvilken effekt deltakelse har dersom de ansatte allerede er lei av endringsarbeid, eller er preget av negativ erfaring ved tidligere endringer. Det er nærliggende å tro at ansatte som har vært gjennom omfattende endringer tidligere ikke starter med blanke ark og nøytral holdning når de så blir presentert for en ny endring som ønskes implementert.

Dette åpner opp for en videre diskusjon om deltakelse faktisk fungerer som et virkemiddel for å fremme oppslutning om en endring, eller om det heller oppfattes som en mulighet til å komme tydeligere på banen med egne kritiske synspunkt. Når en legger til rette for deltakelse i en endringsprosess vil ofte hensikten være å dempe motstand (Burke, 2002, s. 97), men samtidig vil en skape tilgang til en arena hvor den enkelte lettere kan fremme sin personlige holdning. I henhold til Jacobsen (2012, s. 59) er et viktig særtrekk ved planlagt endring er at de alltid starter med at noen oppfatter et behov og muligheter for endring, og slik vil karakteriseres som endringsagenter. I og med at dette behovet blir oppfattet ut i fra subjektive forståelser av situasjonen i organisasjonen er det ikke selvsagt at alle i organisasjonen stiller seg bak ideene. Dette kan dermed skape utfordringer videre ved at deltakelsesarenaene gir tilgang for alle involverte, uansett om de er enig eller uenig i endringen. Som endringsagent

bør en kanskje derfor først og fremst vurdere hvor stor grad av uenighet det faktisk er i organisasjonen før det åpnes opp for deltakelse.

Om noen er veldig kritiske og andre er veldig positive vil en gjerne oppleve at det er nettopp de som er veldig kritiske som oppsøker deltakelsesarenaene i større grad, for å fremme sine synspunkter. En av informantene ved HHK forklarer dette som de kritiske sin form for ”voice” eller frustrasjon, over et tog som allerede er gått. I følge Hoffman (2006) kan engasjert bruk av ”voice” blant medlemmer i en organisasjon også forstås som uttrykk for lojalitet til organisasjonen. Her vil de ansatte som føler seg forpliktet forbli i organisasjonen og engasjere seg i å forbedre den, fremfor å forlate den. I henhold til Burke (2002, s. 94) trenger ikke motstand være negativt, men snarere betyr at det er energi og følelser involvert. Jacobsen (2012, s. 142) mener at motstand også reflekterer en debatt om hva som faktisk beskriver dagens situasjon, samt hvilke tiltak som kan løse organisasjonens eventuelle utfordringer. På den måten kan affektiv forpliktelse være med og fremme deltakelse også blant de som er kritiske til en endring (Hirschman 1970, her referert i Jacobsen, 2000, s. 192).

Med et tilbakeblikk på Figur 1 (se kapittel 2.1) er planlagt endring beskrevet som en rasjonell beslutningsprosess. Det betyr at beslutningstakere antas å jobbe ut i fra konkrete mål, og handler etter å realiserer disse. Dette krever at en skaffer seg informasjon både om alle aktuelle alternativer, samt hvilke av disse som passer best til endringen en ønsker å implementere. I henhold til Cohen, March & Olsen (1972) sin ”garbage-can” teori er universiteter organiserte anarki bestående av en samling løse ideer og tanker som flyter fritt i organisasjonen uten å følge en bestemt struktur. Her vil ulike preferanser oppdages gjennom handling fremfor at handlingen er basert på preferansene. Dette gjør det vanskelig å implementere endringer på en rasjonell måte, både fordi en ikke har en klar og ensrettet målsetting, og fordi det vil være vanskelig å skaffe en oversikt over alle mulige alternativer og konsekvenser. I henhold til Jacobsen (2012, s. 51-52) vil tilfeldigheter være drivkraften i endring som anarki. Hvem som deltar på beslutningsarenaene vil ofte være strukturert ut i fra hvem som har rett til å delta. Allikevel vil det ofte være tilfeldigheter som avgjør hvordan løsninger og problemer kobles ut i fra hvem som har mulighet til å stille i de ulike møtene.

Ideen bak ”garbage-can” metaforen er at ulike problemer og løsninger blir dumpet av beslutningstakerne i et deltakelsesforum, hvor problemstillinger og følelser hos de ansatte ser etter situasjoner der de kan luftes, og løsningene oppstår ofte før en har definert problemet.

Cohen et al. (1972) forklarer videre at på et universitet er det typisk at problemer, valg og beslutningstakere endres ofte, og mange beslutninger tas derfor uten at det foreligger en felles forståelse av hva som er målet til organisasjonen. I denne studien viser diskusjonen rundt uklare mål å ha gjort seg gjeldende i opprettelsen av HHK. Informanter både ved HHK og SV-fakultetet nevner at det har vært ønskelig med enda klarere informasjon om konsekvensene av endringen. Dette gjelder særlig ved SV-fakultetet hvor enkelte har ønsket tydeligere argumenter for omstruktureringen fremfor andre alternativer, og stiller seg kritiske til om dette er riktig utvikling for universitetet. I følge Jacobsen (2012, s. 133) er faglig uenighet en vanlig årsak til motstand mot endring. Det finnes ingen objektiv sannhet når en analyserer dagens situasjon og en kan derfor oppleve store uenigheter når en skal diskutere behovet for endring, innholdet i dem og hvordan de eventuelt skal gjennomføres. Mens en av informantene ved HHK karakteriserer endringen som en ”packaging” med muligheter for faglig styrking, stiller en informant ved SV-fakultetet spørsmål ved om ikke en ”School of management” ville vært til nytte for flere fagmiljø. Til tross for at gulrota ved planlagt endring er at organisasjonen selv får mulighet til å bestemme struktur og strategi for å nå målene (jfr. kapittel 2.1), kommer dette allikevel til kort når en ikke har en felles oppfattelse av hvilke behov organisasjonen faktisk har. Som beskrevet i kapittel 4.3 viser ikke organisatorisk plassering å ha direkte signifikant effekt på affektiv forpliktelse (jfr. Tabell 10), men vi ser allikevel ut i fra analysen i Tabell 5 at de ansatte ved HHK har deltatt mer i prosessen, samt er mer tilfreds med informasjonen (jfr. Tabell 7) og på den måten nok vil ha hatt større innvirkning på resultatet.

I henhold til Jacobsen (2010) bør man også ta hensyn til bredden og dybden i deltakelse for å forstå hvilken innflytelse de ansatte faktisk har i en endringsprosess. Et par av informantene ved HHK mener at enkelte kan ha ønsket mer makt i beslutninger, og at det dermed har vært noe uenighet i dybden på deltakelsen. Som beskrevet i kapittel 2.3 vil holdningen ansatte har til en endring avhenge av medvirkning under planlegging, beslutningstaking og iverksetting (Irgens, 2011, s. 43; Jacobsen 2010). Dette støttes av Burke (2002, s. 97) som mener at om en ikke er tilfreds med involveringen blir det vanskeligere å forplikte seg til endringen. En opplever en form for tap gjennom at en ikke har noe valg og slik blir pålagt en endring en ikke ser nytten av. Om det dermed eksisterer en faglig uenighet i diskusjonen rundt opprettelsen av HHK vil nok deltakelse virke inn på oppslutningen gjennom at en ikke føler tilhørighet ved endringene som gjøres.

Hypotese H₂: Ansatte som føler seg tilfreds med informasjonen som blir gitt i en endringsprosess vil også føle seg mer affektivt forpliktet

Innledningsvis i kapittel 2.4 stilles det spørsmål med om det er deltakelse i seg selv, eller informasjonen som gis gjennom deltakelse som er mest vesentlig for de ansatte i en endringsprosess. Som presentert i kapittel 4.3 avdekker analysen at informasjonstilfredshet har en positiv effekt på affektiv forpliktelse (se Tabell 10), og støtter dermed hypotesen H₂ som indikerte at ansatte som er tilfreds med informasjonen som gis, også vil føle seg mer affektivt forpliktet til endringen (jfr. kapittel 2.4). Gjennom intervjuene forklarer flertallet av informantene, både ved HHK og SV-fakultetet, at de er fornøyd med involveringen og informasjonen virker til å ha vært det mest vesentlige. Alle informantene ytrer nøytral eller henholdsvis positiv holdning til endringen, og begrunner dette delvis med at informasjon og involvering har vært tilfredsstillende, og at en ved behov har kunnet oppsøke mer. I følge Irgens (2011, s. 39) vil endringer øke ansattes behov for informasjon for å få en forståelse av organisasjonens mål og retning. En blir ofte usikker i turbulente perioder og det blir dermed vesentlig at prosessen innebærer en fleksibel form, hvor informasjonen kan oppsøkes etter den enkeltes behov. For å minimere usikkerhet er det også essensielt at en leder informerer om viktigheten av endringen, samt de forventede gevinstene ved denne (Irgens, 2011, s. 36; Kotter, 1996, s. 85; Meyer & Stensaker, 2011, s. 19). Dette støttes også av Putti et al. (1990) som fremhever viktigheten av en sammenheng mellom tilgjengelig informasjon og individenes etterspørsel.

I henhold til Tabell 10 viser informasjonstilfredshet å ha en sterkere positiv effekt på holdning blant ansatte, sammenlignet med samspillet mellom deltakelse og omfang. Dette er med på å tydeliggjøre at diskusjonen omkring den faktiske effekten av deltakelse er relevant. Kan det tenkes at deltakelse er et virkemiddel som har blitt snakket opp? Det er med dette nærliggende å anta at det å legge til rette for tidkrevende deltakelse ikke er så vesentlig, om de ansatte kun er ute etter informasjon de selv anser som relevant. Samtlige av informantene begrunner grei involvering ved at dørene har vært åpne inn til ledelsen, og det ser dermed ut for at de ansatte, både ved HHK og SV-fakultetet, har satt mer pris på å kunne gå rett til primærkilden for informasjon når behovet melder seg. I følge Busch & Vanebo (2003, s. 359) fungerer kommunikasjonen best når en vurderer informasjonsbehovet til hver enkelt. Det handler om å tilfredsstillende behovet for informasjon uten at det bikker over i overflod av informasjon.

Samtidig er også avstanden mellom kilde til informasjon (ledelsen) og ansatt kortere enn før, og deltakelse i møter kan derfor anses som en tidstyv heller enn et gode for de ansatte.

Hypotese H₃: Effekten av deltakelse på affektiv forpliktelse vil avhenge av opplevd omfang

Innledningsvis i kapittel 2.5 ble det også stilt spørsmål ved om deltakelse må ses i sammenheng med ansattes opplevde omfang av endringen, når en skal vurderer hvilken effekt den har på holdning blant ansatte. Det er nærliggende å anta at deltakelse sjelden skjer isolert (Jacobsen, 2010), og derfor må vurderes ut i fra den aktuelle sammenheng. Funnene presentert i Tabell 10 støtter H₃ som sier at effekten av deltakelse på affektiv forpliktelse vil avhenge av opplevd omfang. Her viser analysen at når en ansatt har høy grad av deltakelse og samtidig føler seg berørt av endringen vil dette gi positiv holdning. I følge Klein et al. (2009, s. 3) er organisatorisk forpliktelse bevist å ha positiv effekt på personlige egenskaper som fravær, turnover og motivasjon. Det ligger dermed implisitt at når en legger til rette for deltakelse bør det skje med hensyn til hva som oppleves som viktig for den enkelte. Deltakelse må justeres til det nivået som er ønskelig for den enkelte (Irgens, 2011, s. 43), og vil da bidra som et virkemiddel for å gi eierskap til endringen (Jacobsen, 2012, s. 177). For at ansatte skal ønske å anstrenge seg for organisasjonen, må det skapes en holdningsmessig forpliktelse hvor ens mål og verdier er sammenfallende med organisasjonens (Meyer & Allen, 1991; Putti et al., 1990).

Hypotese H₃ styrkes ytterligere når den ses i sammenheng med funnet som viser at deltakelse isolert sett, har hatt negativ effekt på holdning til endringen (se Tabell 10). At effekten av deltakelse må ses i sammenheng med opplevd omfang har også vist seg gjeldende i en lignende studie av ansatte ved NAV (Svarstad, 2010). Det er dermed nærliggende å anta at om endringen er med på å berøre ansattes arbeidshverdag vil de også være mer interessert i å påvirke utfallet av den. Black & Gregersen (1997) forklarer dette ved et demokratisk perspektiv som sier at mennesker har rett på å delta i beslutninger som angår deres liv. Det blir herved viktig at prosessen har en fleksibel form (Berg & Eikeland, 1997, s. 55; Irgens, 2011, s. 43). Hypotese H₃ støttes også av informantene som intervjues, der flertallet ved SV-fakultetet begrunner lite deltakelse og engasjement for endringen med at de ikke føler seg

særlig berørt. De to fagmiljøene som har blitt omstrukturert i nye institutt, vil nødvendigvis oppleve omfanget annerledes enn de som blir igjen på SV-fakultetet. Analysen i Tabell 6 avdekker at organisatorisk plassering har en klar positiv effekt på samspillet mellom deltakelse og omfang. Det betyr at ansatte ved HHK har vært mer deltakende og samtidig opplever større omfang, sammenlignet med ansatte ved SV-fakultetet. Dette har igjen gitt mer affektiv forpliktelse til endringen (se Tabell 10). I Tabell 3 viser også korrelasjonsanalysen at organisatorisk plassering har en sterk korrelasjon med omfang, som forklarer at de ansatte ved HHK opplever større omfang av endringen.

Opplevd omfang viser seg dermed å ha en klar relevans i denne undersøkelsen. Det kan til og med tenkes at betydningen er mer kompleks enn antatt. Opplevd omfang er en subjektiv vurdering og behovet for å involvere seg har, i henhold til informantene, vært ulikt internt både på SV-fakultetet og HHK. I følge Amundsen & Kongsvik (2008, s. 92) vil endringer berøre ansatte i en organisasjon ulikt, og da særlig med tanke på tapsopplevelser når det gjelder trygghet og tilhørighet. Motstand mot endring vil slik øke når en opplever tap av det som har verdi for en (Burke, 2002, s. 92; Levinson, 1976). Informanter, både ved HHK og SV-fakultetet, forklarer at den kritiske holdningen som er uttrykt i løpet av endringsprosessen skyldes mangel på informasjon, og usikkerhet rundt hvilke konsekvenser endringen vil ha for en selv og for fordeling av ressurser og budsjett. Informantene forklarer videre at de som har uttrykt usikkerhet ved utfallet gjerne også er de som har etterspurt flere arenaer for dialog og informasjon. I henhold til Fivelsdal og Bakka (1998) forklares dette med at redselen for å miste kontroll ofte er en årsak til at ansatte gjør motstand mot endringer. I henhold til Meyer & Stensaker (2011, s. 19-20) vil det viktigste for de ansatte være informasjon om hvor berørt en selv blir av endringen, noe som sjelden blir informert om tidlig i prosessen. I denne undersøkelsen forklarer en informant fra SV-fakultetet at flere av de som har vært kritiske er blitt mer positive til endringen når budsjettfordelingen ble lagt frem og opplevdes som tilfredsstillende. Det kan dermed tenkes at den negative holdningen som ble fanget opp i spørreundersøkelsen skyldes usikkerheten rundt hvor berørt den enkelte faktisk ville bli av endringen. I og med at spørreundersøkelsen ble sendt ut før endringen tredde i kraft og budsjettfordelingen var på plass, var respondentene fremdeles usikre på hvor stort omfanget faktisk var. Usikkerhet og informasjonsmengde viser seg derfor å være to svært nærliggende faktorer. I følge Irgens (2011, s. 61) vil fokuset på eierforhold til organisasjonen og behov for informasjon øker i perioder hvor struktur og kollegium er i endring. Gjennom intervju forklarer en av informantene at noen av instituttene ved HHK har hatt økt antall instituttmøter

underveis i endringsprosessen. Flere signaliserer også at behovet for deltakelse har vært moderat i og med at relevant informasjon har vært tilgjengelig.

Som beskrevet i kapittel 2.7 antas det at HHK er mer direkte berørt av endringen. Flere av informantene ved HHK forklarer allikevel at deltakelsen har vært relativt moderat, noe som begrunnes av at de er fornøyd med endringen som gjennomføres. Dette signaliserer at informantene ved HHK ikke opplever særlig usikkerhet ved situasjonen, men heller ser positive utviklingsmuligheter. De virker dermed ikke til å føle seg berørt i den forstand at det fremmer deltakelse. Dette til tross har det, som nevnt ovenfor, vært noe usikkerhet rundt omfanget av endringen og slik skapt større behov hos enkelte for å involvere seg mer i prosessen. Et vesentlig spørsmål blir her om ansatte faktisk har vært kritiske til selve endringen, eller om de bare uttrykker usikkerhet ved omfanget. I henhold til Burke (2002, s. 92) handler ikke motstand utelukkende om motstand mot selve endringen, men like mye frykten for å miste noe som er av verdi for en, ved at en blir tvunget til å bevege seg mot noe som er ukjent. Som resultat av det vil en ofte forsøke å opprettholde dagens situasjon (Jacobsen, 2012).

Gjennom intervjuene forklarer enkelte av informantene at det har vært noe skepsis på instituttene grunnet usikkerhet rundt konsekvensene av endringen, blant annet i form av ressurs- og budsjettfordeling. Det kan dermed tenkes at det er nettopp disse momentene som faktisk betegner de ansattes opplevde omfang av endringen. Her kan grad av utdanning og autonomi tenkes å ha en klar innvirkning. I følge Jacobsen (2000) viser empiriske studier at ansatte med lang utdanning ofte føler seg mindre forpliktet til organisasjonen, noe som skyldes at de har mer autonomi og dermed ikke føler seg like tilknyttet og avhengig av arbeidsplassen. I henhold til Colbjørnsen (2003, s. 76) vil høyt utdanningsnivå også gjøre at ansatte har høyere forventninger til måter å arbeide på og innholdet i arbeidet. Et universitet kjennetegnes også ved det Mintzberg (1979) beskriver som det profesjonelle byråkrati, med høyt kompetente ansatte som besitter stor grad av beslutningsmyndighet. De ansatte er ofte gruppert etter kompetanse, og har en svak kobling til de andre avdelingene. Dette er med på å forklare hvorfor det er naturlig at de ansatte som undersøkes i denne studien ikke virker å være særlig opptatt av hvem de deler fakultet med. Som en informant forklarer det så lever instituttene i sto grad sine egne liv, og opplever derfor ikke å bli særlig berørt selv om enkelte av fagmiljøene som hører til under samme "fakultetstak" flytter ut. Utvalget som undersøkes er ansatte med høy grad av autonomi, og derfor vil nok arbeidsoppgavene også forbli de

samme uavhengig av strukturen på fakultetet. Det kan med dette tenkes at respondentene føler seg berørt på andre måter enn antatt, og at det er usikkerhet rundt omfang som faktisk blir fanget opp gjennom den kritiske deltakelsen.

Hypotese H₄: Effekten av informasjonstilfredshet på affektiv forpliktelse vil avhenge av om den ansatte opplever høy grad av urgency.

I kapittel 2.6 ble det diskutert om mengder med informasjon alltid vil være nødvendig. Her ble hypotese H₄ presentert, som en antakelse om at effekten av informasjonstilfredshet på affektiv forpliktelse vil avhenge av den ansattes opplevelse av urgency i endringsprosessen. Det er nærliggende å anta at informasjonen kun vil ha effekt på holdning til endring om de ansatte samtidig føler at selve endringen er nødvendig. Dette til tross avdekker ikke analysen at det er noen direkte signifikant effekt fra samspillet informasjonstilfredshet*urgency på affektiv forpliktelse (se Tabell 10). Vi ser allikevel at organisatorisk plassering som bakenforliggende variabel har positiv effekt på samspillet mellom informasjonstilfredshet og urgency (Tabell 8). Det vil si at de ansatte ved HHK er mer tilfreds med informasjonen og samtidig opplever høyere grad av urgency, sammenlignet med de som tilhører SV-fakultetet. Denne sammenhengen støttes også gjennom intervjuene, der det er flere av informantene fra HHK som nevner at opprettelsen av HHK har vært nødvendig for å utvikle seg, og at det ikke forelå noen klare alternativ. Allikevel virker informantene ved HHK å ha et relativt avslappet forhold til endringen, og uttrykker lavere grad av urgency enn teorien skulle tilsi. Dette kan være med og forklare at undersøkelsen ikke fanger opp en signifikant effekt mellom informasjonstilfredshet i samspill med urgency og affektiv forpliktelse (se Tabell 10). I henhold til Tabell 4 har variabelen for urgency også et relativt lavt gjennomsnitt i undersøkelsen, noe som tilsier at respondentene generelt har opplevd lav grad av urgency. En mulig forklaring vil her kunne ligge i grad av autoritet hos de ansatte, samtidig som tidligere Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap var preget av en løs kobling.

Begrensninger i studien

Det vil alltid være noen svakheter ved empiriske studier, og det er viktig som forsker å gjøre seg bevisst disse. I denne studien vil en tydelig begrensning være at funnene som presenteres er gitt ut i fra en bestemt endring ved kun et universitet. De lar seg dermed ikke generalisere. Å gi økonomimiljø merkelapp som handelshøyskole er en endring som er gjennomført ved flere norske universitet de senere år. Uavhengig av hvilket universitet en ser på vil det være høy grad av utdanning og autonomi blant ansatte, samtidig som dette er organisasjoner bestående av ulike fagmiljø som kjemper om ressurser til studenter og egen forskning. Det er derfor ikke utenkelig at funnene som kommer frem i min studie også kan være gjeldende ved andre universitet som har vært gjennom samme type endring. Ansatte ved et universitet står i en særposisjon når det gjelder frihet i sitt arbeid, samtidig som de har gode muligheter for å fremme sine synspunkter. På grunn av det vil det vanskelig la seg si om funnene kunne vært gjeldende også ved andre typer organisasjoner. Dette til tross kan denne studien være med å tydeliggjøre begrunnelsen for å stille spørsmål med om deltakelse egentlig er så essensielt som mye av teorien tilsier.

Det vil også kunne foreligge begrensninger i operasjonaliseringen av variablene. Spørsmålene som målte affektiv forpliktelse, deltakelse, omfang og informasjonstilfredshet var alle hentet fra lignende studier som har undersøkt andre type organisasjoner. Operasjonaliseringen av affektiv forpliktelse og informasjonstilfredshet har allikevel fungert godt i denne undersøkelsen, noe som kommer klart frem i faktoranalysen (se kapittel 4.1). Med utgangspunkt i diskusjonen tidligere i dette kapittelet kan det tenkes at opplevelsen av omfang bør ses som mer kompleks enn denne undersøkelsen antar. Det kan tenkes at det foreligger en mismatch mellom operasjonaliseringen av omfang og hva som faktisk opptar respondentene som undersøkes. I undersøkelsen er opplevd omfang målt ut i fra den grad respondentene får nye arbeidsoppgaver, nye arbeidskolleger, mister kontakt med eksisterende kolleger eller skal jobbe med det samme etter at endringen har tredd i kraft. Det stilles ikke spørsmål ved andre usikkerhetsmoment som fordeling av ressurser og budsjett, noe som gjennom intervjuene har vist seg å være av stor betydning for de ansatte. Det har imidlertid vært utfordrende å finne litteratur for omfang, og operasjonaliseringen er hentet fra Jensen (2010) som ikke oppgir hvilken teori spørsmålene bygger på. Hun undersøkte imidlertid et sykehus, og selve organisasjonen og de ansattes utgangspunkt blir dermed ulikt sammenlignet med studiet i denne oppgaven.

En bør også stille spørsmål ved om operasjonaliseringen, samt analyseringen av deltakelse kunne vært gjort annerledes. Studien undersøker en endring hvor kun halve Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap har vært direkte berørt, noe som gjør at de formelle deltakelsesarenaene ikke er like interessante for alle. Det er allikevel en såpass stor endring at det antas at behov for involvering har vært til stede også hos ansatte ved andre institutt. Det kunne dermed vært relevant å samtidig undersøke den uformelle deltakelsen under endringsprosessen. Flere av informantene forklarer at noen synspunkter har kommet frem utenom møtene, noe som kan tyde på at behovet for møtevirksomhet har vært noe svekket. Moderat deltakelse i møter betyr ikke at interessen for diskusjon har vært fraværende. Det blir heller ikke undersøkt om deltakelsesvariabelen er reliabel ved hvert enkelt institutt, da fokuset i denne studien var å se på forskjellen mellom de som flyttet ut og ble HHK og de som ble igjen på SV-fakultetet. Det benyttes dermed et grovt skille hvor forskjellen mellom hvert enkelt institutt forsvinner. Det er heller ikke undersøkt hvor mye hver enkelt som oppgir at de er kritiske faktisk har deltatt, eller hvilke arenaer de har deltatt i. Dette begrunnes ved at fokuset i oppgaven har vært på ansatte som oppgir at de generelt har vært deltakende i prosessen, og hvordan dette har påvirket deres holdning.

Operasjonaliseringen av urgency ble gjort med utgangspunkt i Dutton & Duncan (1987). Her ble spørsmålene formulert ut i fra en subjektiv forståelse av teorien og så oversatt fra engelsk til norsk. Dette gjør at viktige moment kan ha blitt oversett og slik mistet noe av teoriens mening. Urgency som samspillsvariabel viser ingen signifikant effekt utover at den sammen med informasjonstilfredshet har vært noe tydeligere ved HHK (Tabell 8). Dette kan enten skyldes at operasjonaliseringen har vært for dårlig, eller at spørsmålene ikke ble opplevd som relevant for respondentene. To av spørsmålene om urgency hadde i tillegg høy faktorskår med affektiv forpliktelse (se kapittel 4.1) som kan skyldes at spørsmålene stilles rett etter hverandre i spørreundersøkelsen, eller ved at urgency og affektiv forpliktelse er to fenomen som kan være utfordrende å skille fra hverandre. Å oppleve urgency vil sannsynligvis kunne gjøre ansatte mer affektivt forpliktet, ved at de da ser viktigheten av å gjennomføre endringen. De er allikevel to fenomen som er teoretisk forskjellig. En mulig forklaring på at urgency ikke ser ut til å ha noen effekt på affektiv forpliktelse i denne studien kan dermed skyldes at spørsmålene ikke opplevdes relevant eller ved at de ansatte har stor grad av autoritet i sitt arbeid og slik vanskeligere vil oppleve urgency ovenfor endringer.

Avslutningsvis er det viktig å nevne at i en intervjusituasjon kan det oppstå misforståelser ved formulering og ordlegging mellom forsker og informant. Denne usikkerheten er forsøkt begrenset ved at det er gjort lydopptak av alle intervju som foregikk i direkte møte.

Hvor går veien videre?

Gjennom diskusjonen av funnene tidligere i kapittelet blir det avslutningsvis relevant å stille spørsmål om deltakelse er et virkemiddel som i teorien har blitt snakket opp. Hvor viktig er det egentlig å legge til rette for tidkrevende deltakelse om de ansatte kun er ute etter informasjon som anses som relevant for en selv? Om det er slik at deltakelse både anses som et verktøy for å fremme forpliktelse, og som en kanal for utløp av kritisk holdning er dette verdt å undersøke videre. En mulig forklaring på den negative sammenhengen mellom deltakelse og affektiv forpliktelse er, som diskutert tidligere i kapittelet, den særposisjon utvalget i undersøkelsen har gjennom høy utdanning og autoritet. På et universitet har de ansatte gode muligheter til å uttale seg, og det kan dermed tenkes at økt deltakelse vil kunne øke konfliktnivået i slike organisasjoner. I et arbeidsmarked hvor ansatte generelt får stadig høyere utdanning, mer beslutningsmyndighet, samt blir mer opptatt av å identifisere seg med arbeidsplassen, kan det tenkes at deltakelse må ses som kontekstavhengig ut i fra organisasjonen og endringen som studeres. At denne studien finner en negativ effekt av deltakelse på holdning til endring, kan bidra til en ide om at det bør stilles spørsmålstegn ved om deltakelse generelt vil virke positivt. Et tips til videre forskning vil dermed være og systematisk undersøke deltakelse i ulike kontekster.

Analysen gjennom intervjuene har videre avdekket at når usikkerheten rundt omfang melder seg, er behovet for informasjon og deltakelse til stede i større grad. Som diskutert ovenfor er dette en mulig forklaring på at deltakelse viser negativ effekt på holdningen til endring. Det finnes lite forskning på opplevd omfang, og inspirasjon til operasjonalisering har dermed vært mager. Med dette stilles det videre spørsmål ved om omfang innebærer en uoppdaget kompleksitet som bør utforskes videre.

Et avsluttende spørsmål som melder seg for vegen videre er om affektiv forpliktelse i seg selv alltid vil være viktig? I denne studien er utgangspunktet at forpliktete ansatte vil være

utelukkende fordelaktig for organisasjonen, noe som forblir udiskutert her. I henhold til Jacobsen (2000, s. 191) er forpliktelse kun av interesse hvis det er bevist å ha påvirkning på atferd som er til fordel for organisasjonen. I henhold til Kotter (2008) kan sterk forpliktelse også skape mer rigide og selvtilfredse organisasjoner, som igjen vil gå ut over effektiviteten og utviklingsmulighetene i organisasjonen. Dette er dermed en interessant tråd å spinne videre på. Kanskje er det slik at den tilgangen en gir ansatte ved å legge til rette for deltakelse i større grad burde fokusere på fordelene som ligger i kritiske synspunkter?

Referanseliste

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative science quarterly*, 35, 604-633.
- Bachmann, U. Å. (2012). *Hvordan påvirker deltakelse og informasjonstilfredshet forpliktelse til endring?*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Tromsø). Hentet fra <http://munin.uit.no/handle/10037/4587>
- Berg, A. M., & Eikeland, O. (1997). *Medvirkning og læring: endringsprosesser i staten – en veileder*. Oslo: Tano Aschehoug
- Bjerkan, A. M. (2012) Faktoranalyse. I T. A. Eikemo & T. H. Clausen (Red.), *Kvantitativ analyse med SPSS: En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. 2. Utgave. (252-267). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change – Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: Et integrert perspektiv*. 5. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Christoffersen, K-A. (2012). *IBM SPSS/AMOS: Databehandling og statistisk analyse*. 5. utgave. Oslo: Akademika forlag.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 17(1), 1-25.

Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organization development and change*. 7. utgave. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), 279-295.

Eikemo, T. A. & Clausen, T. H (Red.). (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS: En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. 2. utgave. Trondheim: Akademisk Forlag.

Fivelsdal E., & Bakka, J. F. (1998). *Organisasjonsteori: Struktur, kultur og prosesser*. 3. Utgave. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive*, 3(4), 278-285.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Thomas Y. Crowell Company.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organisations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hoffmann, E. A. (2006). Exit and voice: Organizational loyalty and dispute resolution strategies. *Social Forces*, 84(4), 2313-2330.

Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?. *Managing Service Quality*, 10(3), 187-201.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

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

Jacobsen, D. I. (2010). Deltakelse som virkemiddel i organisatoriske endringsprosesser – et tveegget sverd?. I H. Knudsen, J. Falkenberg, K. Grønhaug, Å. Garnes (Red.), *Mysterion strategike og kainotomia* (229-243). Oslo: Novus forlag.

Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79 – 108.

Jensen, M. C. B. (2010). *Deltakelse, deltidsarbeid og motstand i en endringsprosess – en case-studie*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder). Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/135542>

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. J. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. I H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Red), *Commitment in Organizations – Accumulated Wisdom and New Directions*. (s. 3-36). New York: Routledge.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.

Levinson, H. (1976). *Psychological man*. Cambridge, MA: The Levinson Institute.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

Meyer J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 3, 474-487.

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: Med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori: Kritiske analyser og refleksjoner*. Oslo: Kolle Forlag.

Nylehn, B. (1999). *Organisasjon og ledelse: en innføring*. Oslo: Kolle Forlag.

Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 15(1), 44-52.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management Review*, 12(3), 460-471.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. I B. M. Steward & G. R. Salancik (Red.), *New directions in organizational behavior* (s. 1-45). Chicago: St. Clair.

Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (2004). *Managing change at work. Leading people through organizational change*. 3. Utgave. Boston: Crisp Learning.

Spector, B. (2012). *Implementing Organizational Change: Theory into practice*. 3. utgave. Indiana University: Pearson Prentice Hall

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

The General Model of Planned Change [Bilde] (2010). Hentet fra:
<http://ashtonfourie.com/blog1/2010/05/03/the-general-planned-change-model/>

Universitets- og høyskoleloven (2005). Lov om universiteter og høyskoler. Hentet fra
<http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15?q=Lov+om+universiteter+og+h%C3%B8yskoler>

Universitetet i Agder. (2012). Strategi for Universitetet i Agder 2010-2015. Hentet 31. mai 2014 fra: <http://www.uia.no/om-uia/tall-og-fakta/universitetets-strategi>

Universitetet i Agder. (2013). Protokoll fra styremøte, 11. September. (s.67-90). Hentet 31. mai .2014 fra:
<http://home.uia.no/styre/2013/off%20saksliste%2011.9.13%20-%20endelig.pdf>

Vedlegg 1: Følg brev

Hei,

Dette er en spørreundersøkelse angående opprettelsen av Handelshøyskolen ved Uia.

Mitt navn er Katrine Skrunes, og jeg holder på med en masteroppgave i offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder. I dette prosjektet er professor Dag Ingvar Jacobsen veileder.

Temaet for min oppgave er hvordan deltakelse, omfang, informasjonstilfredshet og følelsen av "urgency" kan påvirke ansattes affektiv forpliktelse i en endringsprosess.

Fra 01.01.14 trer det i kraft en ny strukturell organisering ved fakultetet gjennom opprettelsen av handelshøyskolen ved Uia. Dette skjer i form av at institutt for økonomi og institutt for arbeidsliv og innovasjon skilles ut fra nåværende fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap og blir et delvis selvstendig fakultet. I den forbindelse ønkser jeg å stille deg noen spørsmål angående din opplevelse av og holdning til endringen.

Undersøkelsen er satt sammen av påstander og spørsmål, hvor det blir oppgitt svaralternativer. Huk av på det alternativet du synes samsvarer best med deg. Du må besvare alle spørsmål for å kunne gå videre i undersøkelsen, men kan når som helst avslutte undersøkelsen om du ikke ønsker å fullføre.

Det er frivillig å delta og den enkeltes besvarelse forblir anonym, men det endelige resultatet vil bli publisert gjennom oppgaven min.

Håper du tar deg tid til å besvare undersøkelsen. Det tar ca 5 minutter å svare, og undersøkelsen vil være åpen frem til 16.12.13. Denne mailen inneholder en link som er unik for din besvarelse, og må derfor ikke videresendes til andre. Trykk på linken nedenfor for å starte undersøkelsen

Tusen takk!

Mvh Katrine Skrunes

(Kontakt: katrine.skrunes@gmail.com)

Vedlegg 2: Forespørsel om intervju

Hei,

Mitt navn er Katrine Skrunes og jeg er student på masterstudiet i offentlig politikk og ledelse. Jeg er i gang med min avsluttende masteroppgave og sendte i den forbindelse ut en spørreundersøkelse i høst angående opprettelsen av handelshøyskolen ved UiA. Jeg var spesielt interessert i hvor positive de ansatte var til opprettelsen, og hvordan de hadde deltatt i endringsprosessen.

Analysen av dataene viste overraskende funn når det gjelder sammenhengen mellom deltakelse og oppslutning om endringen.

Disse funnene ønsker jeg å utdype nærmere, og vil i den forbindelse be deg om en kort samtale på 15-20 minutter om hvordan du vurderer ansattes deltakelse i endringsprosessen og deres oppfatning av endringen.

I utgangspunktet ønsker jeg å gjennomføre samtalene i perioden 13.februar - 21.februar, og setter pris på om du vil gi meg en tilbakemelding på når det passer best for deg.

På forhånd takk!

Mvh Katrine Skrunes

Vedlegg 3: Spørreskjema

Nedenfor presenteres noen påstander angående din holdning til opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA.

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig
1) Opprettelsen av handelshøyskolen ved UiA er en god strategi for hele UiA					
2) Opprettelsen av Handelshøyskolen ved UiA er helt nødvendig for å følge med i utviklingen nasjonalt og internasjonalt					
3) Opprettelsen av handelshøyskolen ved UiA er riktig startegi for å møte de utfordringene UiA står ovenfor					
4) Det er viktig at vi oppretter Handelshøyskolen ved UiA så fort som mulig. Vi har dårlig tid.					
5) Å utsette opprettelsen av handelshøyskolen vil kunne skape problemer for hele					

UIA.					
6) Det er åpenbart, klart og tydelig behov for å opprette en handelshøyskole ved UIA.					

I det følgende kommer noen spørsmål angående din deltakelse i endringsprosessen.

	Ja	Nei
7) Deltar eller har du deltatt i en arbeidsgruppe i forbindelse med opprettelsen av handelshøyskolen ved UiA?		
8) Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe i forbindelse med opprettelsen av handelshøyskolen ved UiA?		
9) Har du fått anledning til å komme med skriftlige innspill og kommentarer til opprettelsen av handelshøyskolen ved UiA?		
10) Har du deltatt på informasjonsmøte angående opprettelsen av handelshøyskolen ved UIA?		
11) Har du deltatt på instituttmøte eller lignende der opprettelsen av handelshøyskolen ved UIA har blitt drøftet?		

Under er det presentert noen påstander rundt hvor tilfreds du har vært med informasjonen ved opprettelsen av handelshøyskolen ved UiA.

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig
12) Jeg har blitt jevnlig informert om prosessen rundt opprettelsen av handelshøyskolen					
13) Informasjonen som blir gitt om opprettelsen av handelshøyskolen er klar og tydelig					

Her presenteres en oppsummerende påstand om din totale oppfattelse av informasjonstilretteleggelsen.

	Svært stor grad	Nokså stor grad	Verken stor eller liten grad	Nokså liten grad	Liten grad
14) I hvilken grad opplever du alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften på opprettelsesprosessen?					

Spørsmålene under går på hvor sterkt opprettelsen av Handelshøyskolen ved UIA påvirker deg og ditt arbeid.

	Svært stor grad	Nokså stor grad	Verken stor eller liten grad	Nokså liten grad	Liten grad
15) I hvilken grad medfører opprettelsen av handelshøyskolen nye arbeidsoppgaver for deg?					
16) I hvilken grad medfører opprettelsen av handelshøyskolen at du kommer til å få nye kolleger?					
17) I hvilken grad medfører opprettelsen av handelshøyskolen at du kommer til å miste kontakt med eksisterende kolleger?					
18) I hvor stor grad skal du jobbe med det samme etter at endringen trer i kraft, sammenlignet med i dag?					

19) Hvilket av de nåværende instituttene er du ansatt på?

- Institutt for økonomi/Handelshøyskolen
- Institutt for informasjonssystemer

- Institutt for Arbeidsliv og innovasjon
- Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag
- Institutt for utviklingsstudier
- Institutt for sosiologi og sosialt arbeid

20) Er du faglig eller administrativt ansatt?

- Faglig
- Administrativt

Takk for din oppmerksomhet.

Ha en fin dag videre!