

# **Masteroppgave**

*Fører deltagelse i endringsprosesser til redusert motstand mot endring?*

Av

kandidatnummer 6011

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

Veileder:

Dag Ingvar Jacobsen

Universitetet i Agder, Kristiansand

01.06.09



## Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning: .....	3
2.0	Teori:	
2.1	Motstand mot endring .....	5
2.2	Deltagelse i endringsprosesser og motstand .....	15
2.3	Andre forhold som kan forklare motstand mot endring .....	24
3.0	Metode og analyse:	
3.1	Operasjonalisering. ....	28
3.2	Valg av enheter. ....	34
3.3	Datainnsamling. ....	35
3.4	Respondentenes bakgrunn .....	36
3.5	Bivariate analyser:	
3.5.1	Deltagelse .....	39
3.5.2	Grad av endring .....	45
3.5.3	Voice .....	50
3.5.4	Apati .....	53
3.5.5	Exit .....	57
3.6	Multivariate analyser .....	60
4.0	Konklusjon og drøfting .....	65
	Kilder/litteraturlise .....	73
	Vedlegg: Spørreskjemaet benyttet i undersøkelsen .....	78



## 1.0 Innledning

De aller fleste organisasjoner vil på et eller annet tidspunkt gjennomføre en form for endring. Det kan dreie seg om små endringer eller store omorganiseringer. Sistnevnte har vi sett stadig mer av i offentlig sektor de seneste årene. Både Skattetaten og Politiet har i senere tid gjennomført til dels store reformer. Den største offentlige reformen er imidlertid Nav-reformen, som ble vedtatt 31.05.05. Denne nye etaten skulle overta ansvaret for Aetat og Trygdeetatens oppgaver, i tillegg til sosialtjenesten i kommunen. Hver kommune skal etter planen ha opprettet et eget Nav-kontor innen utgangen av 2010.

Enhver endring i en organisasjon vil sannsynligvis bli møtt av motstand, enten det dreier seg om motstand blant organisasjonens medlemmer, eller eksterne aktører. Når en offentlig etat som har eksistert i mange år skal gjennomføre dens hittil største reform er det naturlig å anta at ikke alle ansatte vil være like positive til endringene.

I hvilken grad møtes slike reformer med motstand?

For at målsettingen til Nav - reformen om å få flere i arbeid, og færre på stønad, samt en enklere, mer effektiv velferdsforvaltning skal oppnås, er man avhengige av at de ansatte er innstilt på å endre seg og følge andre arbeidsmetoder. Selve tjenesteinnholdet og servicen vil ikke endres ved kun fysisk å plassere alle etatene i ett kontor. De ansatte må endre både holdninger og adferd, i tillegg til at de må være villige til å lære nye ting. Dette er kanskje den vanskeligste form for endring, og det er helt naturlig i enhver endringssituasjon at ikke alle de berørte er like positivt innstilt til å endre seg.

Det finnes imidlertid flere teorier på at motstand kan reduseres ved å la organisasjonens medlemmer blir mer delaktige i endringsprosessen. Gjelder dette også i slike store offentlige reformer?

Jeg har valgt å se nærmere på temaet ”*motstand mot endring*”, og har da valgt å undersøke de ansatte som skal arbeide i det fremtidige Nav Kristiansand, som er planlagt åpnet i første kvartal 2011.

Min problemstilling lyder: *fører deltagelse i endringsprosesser til redusert motstand mot endring?* ”

Hoveddelen av teorien er knyttet til temaet motstand mot endring og betydningen av deltagelse. Det finnes mye teori på dette området, og jeg er klar over at ansattes deltagelse i endringsprosesser kun utgjør én av mange ulike faktorer som er med på å påvirke motstand mot endring.

Nav Kristiansand skiller seg ut i og med at dette kontoret vil bli landets største Nav - kontor. Det som avdekkes i undersøkelsen vil derfor ikke bare kunne være av interesse for ledelsen i de andre Nav-kontorene, men også for andre organisasjoner som står overfor en stor endring. Ettersom jeg selv er ansatt i Nav har jeg også mye informasjon om Nav – reformen, samt hvordan selve omorganiseringsprosessen foregår

## 2.0 Teori:

### 2.1 Motstand mot endring

Innledningsvis vil jeg forsøke å gi en definisjon på hva som menes med ”motstand” eller ”resistance” i forbindelse med organisasjonsendring. Alvin Zander definerte motstand mot endring som "behavior which is intended to protect an individual from the effects of real or imagined change" (Dent & Goldberg, 1999, side 34)

Zaltman & Duncan's definisjon lød: "any conduct that serves to maintain the status quo in the face of pressure to alter the status quo" (Zaltman & Duncan, 1977). En annen definisjon har Folger & Skarlicki, som definerte motstand som "employee behavior that seeks to challenge, disrupt, or invert prevailing assumptions, discourses, and power relations" (Folger & Skarlicki, 1999. s.36)

Shaul (2006) delte de ulike typene for motstand inn i tre kategorier: *følelsesmessig*, *adferdsmessig* og *kognitiv*. Den følelsesmessige (affective) motstanden kan f.eks. være at man er redd for endringen, eller har en dårlig følelse. En annen følelsesmessig motstand kan være at man blir stresset eller oppkjørt på grunn av endringene som skal gjennomføres (Shaul, 2006)

Coch & French vektla det følelsesmessige aspektet ved motstand, og anså aggresjon og frustrasjon hos ansatte som en hovedårsak til motstand mot endring (Piderit, 2000). Også Argyris & Schon vektla følelsene til ansatte, og så på motstand mot endring som en forsvarsmekanisme forårsaket av frustrasjon og angst (Piderit, 2000)

Eksempler på adferdsmessig (behavioral) motstand kan være å lete etter måter og unngå endringen på, protestere, klage over endringen til kollegaer eller direkte til ledelsen. Andre måter kan være å forsøke å få andre (også eksterne) parter til å støtte opp om

motstanden, eller faktisk forsøke å sabotere endringsforsøkene på ulike måter (Shaul, 2006)

Den kognitive motstanden handler om hvilke tanker man gjør seg opp om endringen. Hvilke konsekvenser regner man med at den vil få, og hvilke konsekvenser får det for en selv? (Shaul, 2006) Hva man antar om ens egen og organisasjonens fremtid vil igjen kunne påvirke det følelsesmessige.

Hirschman (1970) benyttet seg av begrepene *exit*, *voice* og *loyalty* om ulike måter å håndtere endring i en organisasjon på. Med *exit* menes da at den ansatte rett og slett velger å forlate organisasjonen. Dette kan i mange tilfeller være et stort problem, da organisasjonen da mister det som i organisasjonsteori kalles *individkapital* (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003). Med individkapital menes den kompetansen som den enkelte medarbeider innehar. I tilfeller hvor den ansatte som slutter er den eneste på arbeidsplassen med akkurat denne kompetansen, vil det være vanskeligere for organisasjonen å finne en bra erstatning

Med begrepet *voice* menes det at man skriftlig eller muntlig protesterer eller argumenterer mot omorganiseringen, enten direkte til ledelsen eller til andre (kollegaer, offentlig osv). Man ytrer med andre ord sine meninger i håp om at dette blir tatt til etterretning. I tillegg til disse reaksjonsmåtene vil man nødvendigvis også kunne ha ansatte som verken støtter eller gjør direkte motstand mot endringen. Man inntar rett og slett en apatisk holdning mot endringsprosessen, og forsetter bare slik man alltid har gjort.

Ifølge Dent & Goldberg er det ikke slik at de ansatte er motstandere av endring, men heller det at de motsetter seg f.eks. tap av status, lavere lønn og lignende (Dent & Goldberg, 1999). Derfor mente de at det er på tide å se bort fra begrepet “motstand mot endring”, og heller finner en mer nyttig og riktig modell som kan forklare hva begrepet i praksis innebærer.



Ifølge Kotter og Schlesinger (1979) er det fire hovedgrunner til at visse personer vil yte motstand mot endring:

- **Trangsynte selvinteresser:** noen mennesker er mest opptatt av hvordan endringen vil påvirke deres egen situasjon. Man motsetter seg derfor endringen fordi man er redd for å tape noe som er av verdi for vedkommende.
- **Misforståelse:** De ansatte forstår kanskje ikke hvorfor endringen skal gjennomføres, og er av den tro at endringen vil komme til å koste dem mer enn hva de får tilbake. Dette igjen skyldes ofte kommunikasjonsproblemer og utilstrekkelig informasjon mellom ledelsen og de ansatte. Dette kan også kunne i lav tillit til ledelsen.
- **Lav toleranse for endring:** Enkelte personer er veldig opptatt av sikkerhet og stabilitet på jobben, og har derfor lavere toleranse for endring enn andre. Disse har ofte en frykt for at de ikke vil kunne takle de nye oppgavene eller kravene på arbeidsplassen. Her skyldes ikke motstanden at de ikke ser fordelene ved endringen, men en frykt for at man ikke skal strekke til.
- **Ulik vurdering av situasjonen:** noen ansatte kan være uenige i begrunnelsene for endringen og hvilke fordeler og ulemper dette vil medføre både for organisasjonen som helhet, og for de ansatte.

Ikke all motstand er like sterk, og man kan gjerne si at den går igjennom ulike faser (Jacobsen, 2004). I sin bok ”*Organisasjonsendringer og endringsledelse*” benytter forfatter Dag Ingvor Jacobsen seg av en figur med fire ulike faser:

FASE 1:

Apati/likegyldighet:

- fravær av positive eller negative følelser
- manglende interesse

## FASE 2:

### Passiv motstand :

- negative oppfatninger og holdninger
- negative og kritiske synspunkter på endringen

## FASE 3:

### Aktiv motstand :

- sterke kritiske ytringer
- stiller seg tvilsom til poenget med videre deltagelse i prosessen.
- fredelige boikotter og protester

## FASE 4:

### Aggressiv motstand :

- aktiv spredning av negative rykter og historier
- nektning av iverksetting av endringstiltak
- mer voldsomme streiker og aksjoner
- direkte undergraving og skjult sabotasje
- direkte ødeleggelse og ”terrorisme”

Den første motstandsfasen er gjerne vanlig i organisasjoner hvor endringer kommer raskt, og ofte uventet, fra ledelsen (Jacobsen, 2004). I enkelte organisasjoner kan det også være at det skjer så mye endringer hele tiden at de ansatte etter hvert begynner å bli ganske passive overfor endringen fordi de vet det kommer nye endringer snart likevel.

Motstanden blir litt mer tydelig i fase 2, hvor man begynner å spørre hva poenget med endringen er, og gjerne ytrer seg i kritisk retning. Det er likevel først i fase 3 at

motstanden blir mer aktiv. Kritikken blir hardere, og noen vil også aksjonere mot endringen på ulike måter. Dette kan f.eks. gjøres ved at man begynner å jobbe i saktere tempo (såkalt ”gå-sakte-aksjoner”) eller protesterer på andre måter (f.eks. skriftlig). Man allierer seg også gjerne med andre som også er kritiske til endringen, for å øke muligheten for å stanse endringsprosessen.

I fase 4 blir motstanden mer ”politisk” ved at man i tillegg til å komme med sine argumenter forsøker å bryte ned argumentene til de som vil gjennomføre endringen. Dette kan skje ved at man sprer negative rykter og historier, og til og med løgner dersom det er nødvendig. Protestene blir også mer voldsomme, og kan f.eks. utarte seg til streiker og mer voldsomme aksjoner, sabotasje m.m. Det blir også ytterligere viktig å knytte gode kontakter med meningsfeller som kan bidra til økt motstand mot endringen.

Jacobsen (2004) nevner mange ulike grunner til at ansatte viser motstand mot endring. Han skiller mellom individuelle forhold, sosiale forhold, teknologiske/strukturelle forhold samt forhold knyttet til omgivelsene. På individnivå kan motstanden skyldes at man er *faglig uenig* i endringen. Det vil si at man ikke er enig i at det er behov for å gjennomføre den endringen som er planlagt, eller eventuelt at andre endringer ville være bedre å gjennomføre. Uenigheten trenger for så vidt ikke å være faglig begrunnet, da alle mennesker ifølge Donald Schön innehar psykologiske forsvarsmekanismer som gjerne aktiveres når en endring er i ferd med å skje (Jacobsen 2004). Når man er vant til å gjøre noe på sin måte, er det naturlig at man ikke føler for å gjennomgå en haug med endringer som innebærer at man må lære nye ting, og endre på ”bruksteoriene” man har opparbeidet seg gjennom tiden.

En annen årsak til motstand mot endring kan skyldes en *frykt for det ukjente* (Jacobsen, 2004). Det kan være at man er redd for at man ikke vil klare å tilpasse seg den nye jobbsituasjonen, at man rett og slett frykter at man *ikke vil strekke til* (Jacobsen, 2004). Enhver reform eller større endring i en organisasjon vil nødvendigvis medføre at de ansatte må lære seg nye ting, om det så er teoretisk eller av mer teknisk art, som f.eks. et nytt dataprogram.

En annen frykt mange vil kunne ha i møte med store organisasjonsendringer er at man er *redd for at man skal miste jobben* (Jacobsen, 2004). Dersom en organisasjon ønsker å effektivisere driften ved å gjøre stadig flere oppgaver maskinelt, eller setter ut arbeidsoppgaver (såkalt outsourcing) til andre, vil nok mange ansatte kunne frykte at nedskjæringer blir neste skritt.

Andre årsaker kan rett og slett være at men vet endringen vil føre til mye dobbeltarbeid; man må fase ut gamle oppgaver samtidig som man lærer nye. Denne *investeringen i ny kunnskap* kan på mange virke for krevende (Jacobsen, 2004). For andre vil organisasjonsendringer kunne medføre *tap av personlige goder*, som kan være alt fra at man mister kontoret sitt, til at man får redusert muligheten for lønnsøkning eller opprykk fordi man får en ny ukjent sjef.

Ut fra sosiale forhold nevner Jacobsen at enkelte vil kunne vise motstand mot endringen på grunn av *tap av sosiale relasjoner*. Et godt arbeidsmiljø tar tid å bygge opp, særlig dersom man får mange nye kollegaer man ikke kjenner fra før. Et annet aspekt ved dette er det Jacobsen definerer som *brudd på psykologiske kontrakter*. Med dette menes det at man gjennom de sosiale relasjonene i en jobbsammenheng med tiden utvikler personlige uformelle kontrakter som går på hvordan man forholder seg til hverandre og de ulike arbeidsoppgavene.

En annen årsak til motstand mot endring kan være *endringer i maktforhold* (Jacobsen 2004). Ved sammenslåinger av kontorer, etater eller avdelinger vil tidligere avdelingsleder eller kontorleder kanskje risikere å miste sin lederposisjon.

De siste to årsakene Jacobsen nevner vedrørende sosiale forhold er at *organisasjonens kultur ofte har en klar konserverende effekt* i tillegg til en *symbolsk orden*.

Peter Barron Stark kom med følgende 10 punkter som årsaker til at enkelte ansatte motsetter seg endring<sup>1</sup>:

### **1. Frykt for ikke å strekke til.**

Dette var også et av punktene til Jacobsen, samt Kotter & Schlesinger. Dersom de ansatte føler de behersket den “gamle” måten å gjøre jobben på bra, kan de være usikre på om de vil gjøre det like bra når det kommer endringer.

### **2. Vanedyr**

Det er komfortabelt å gjøre ting slik man alltid har gjort, og det er forutsigbart og trygt. De som faller under kategorien “vanedyr” vil måtte bevege seg ut av sin “comfort zone” dersom de skal begynne å endre på en masse ting. Derfor vil mange av disse stille seg negative til eventuelle planer om endring.

### **3. Ser ikke noe åpenbart behov**

Noen ansatte vil se på endringer kun ut fra sitt ståsted, og hvordan endringen vil påpeke ens egen jobbsituasjon. Dette kan føre til at de ikke ser de positive konsekvensene endringen vil få for organisasjonen som helhet. Endringen vil da kunne oppfattes som unødvendig, fordi man synes sin egen situasjon er bra som den er.

### **4. Tap av kontroll**

Ansatte utvikler en følelse av kontroll over jobbomgivelsene etter hvert som de utvikler kjente rutiner. De vet hva sin fungerer, og hva som ikke gjør det, og dette gir dem en selvsikkerhet rundt hva de bidrar med for organisasjonen. Når de så blir bedt om å endre måten de gjør ting på, vil enkelte kunne føle seg hjelpeløse og forvirret.

### **5. Bekymringer omkring støtteapparatet**

Endringen som skal gjennomføres vil kunne endre på hele organiseringen av arbeidsplassen. Man får kanskje nye kollegaer, ny sjef og mister på den måten mye av det gamle støtteapparatet av folk man visste ville stille opp om de trengte det. Dette vil kunne gjøre en del usikre.

---

<sup>1</sup> (kilde: [www.pbsconsulting.com/articles/resistchange.htm](http://www.pbsconsulting.com/articles/resistchange.htm))

## **6. Lukket sinn**

Det vil alltid kunne være ansatte på en arbeidsplass som allerede på forhånd har bestemt seg for at det ikke er bra å gjennomføre en planlagt endring. Disse vil da ikke høre detaljer om endringsplanene, og melder seg for så vidt helt ut.

## **7. Uvilje mot å lære**

Noen ansatte vil kunne være uvillige til å lære noe som helst nytt, og si at de allerede vet det de trenger å vite. Dette vil være like lite produktivt for organisasjonen som de som melder seg helt ut av hele endringsprosessen.

## **8. Frykt for at den nye måten ikke er noe bedre**

Dersom de ansatte opplever at ting egentlig fungerer bra som det er, vil de kunne motsette seg endring av frykt for at endringen ikke vil føre til forbedringer. Dette går litt inn i punkt nr. 3, hvor man kun ser saken ut fra sitt eget ståsted.

## **9. Frykt for det ukjente**

Ansatte vil kunne motsette seg endringen fordi de rett og slett ikke vet nok om hva som skal skje, og derfor blir usikre. Disse vil kunne se at organisasjonen har problemer som bør løses, men på grunn av manglende informasjon og usikkerhet rundt konsekvensene av endringen, vil de motsette seg den likevel. De frykter at endringen vil kunne forverre ting ytterligere.

## **10. Frykt for de personlige konsekvensene**

Igjen er det snakk om å se endringsplanene utelukkende ut fra sitt eget ståsted. Man er kanskje redd for at man må jobbe hardere og lengre, eller at man er i fare for å miste jobben. Her kommer igjen usikkerhetsmomentet inn.

Jeg bemerker at et av de største uromomentene for ansatte i forhold til endringsprosesser er mangel på informasjon. Da tenker jeg både på manglende informasjon i forhold til *hvorfor* endringen skal gjennomføres, *hvordan* det skal gjennomføres, og *hvilke konsekvenser* endringen vil få for de ansatte.

Det er nettopp i fasen *før* endringen iverksettes at ledelsen bør være oppmerksom på hvor viktig det er å komme med mest mulig informasjon, for derved å redusere usikkerheten til de ansatte. Det er også viktig å være klar over at endringsprosessene ofte tar lengre tid enn hva man trodde i utgangspunktet.

Ifølge Elaine Varelas i Keystone Partners begår mange organisasjoner den feilen at ikke tillater nok tid til å gjennomføre endringsprosessen på<sup>2</sup>. Hun mener man alltid bør regne med at det tar dobbelt så lang tid. En viktig grunn til dette er at de som har besluttet at endringen skal gjennomføres (oftest ledelsen) har tilbrakt masse tid allerede på å diskutere endringene, og har allerede begynt å innstille seg på hva som skal skje, og lagt mange ”gamle tankemåter” bak seg. Det har ikke de ansatte, selv om de også vil trenge en lignende tilvenningsperiode *før* endringene iverksettes. Dersom ledelsen ikke tar hensyn til dette vil mange ansatte føle at de blir ”tvangsforet” endringsprosessen, som igjen er med på å ødelegge for moralen. Dette kan igjen forårsake negative ringvirkninger.

Hovedroten til motstand er mangel på informasjon og feilinformasjon (Singh, Singh & Pathak, 2006). Når de ansatte får lite informasjon om hva som skal skje og hvorfor, blir de forvirret og ytterligere utsatt for feilinformasjon, rykter, tvil og misforståelser. Singh, Singh & Pathak mener årsakene til motstand skyldes at man er redd for økonomisk tap, frykt for det usikre, flytting og oppsplitting av sosiale nettverk og relasjoner, psykologisk løsriving (fra det gamle og trygge) og motsetninger i forhold til menneskelige kontra teknologiske aspekter. Ofte vil det være slik at de ansatte etter hvert innser fordelene ved endringen, og at de motsatte seg endringene i begynnelsen som følge av uvitenhet, misforståelse eller press fra andre.

Den tredje faktoren kaller Kwahk & Lee (2008) for: *readiness for change*”. Det går ut på å danne en oppfatning av at en organisatorisk endring er nødvendig, ut fra at det er et tomrom mellom den nåværende og den ønskede tilstanden. Flere andre studier (bl.a. Kotter (1995)) har også vist betydningen av å skape en oppfatning blant de ansatte om at endringen som skal gjennomføres er nødvendig og hensiktsmessig.

---

<sup>2</sup> (kilde: [www.boston.com/jobs/hire\\_authority/110705.shtml](http://www.boston.com/jobs/hire_authority/110705.shtml))

Eby, Adams, Rusell & Gaby (2000) bruker også begrepet ”readiness for change”, og vektlegger at det vil være store individuelle forskjeller i forhold til hva de ansatte mener om organisasjonens behov eller mulighet for endring. Denne oppfatningen mener de oppstår på grunn av den usikkerheten, de vage og ofte flertydige rollene, samt ansvaret de ansatte opplever å ha. I tillegg vil det i en endringsprosess ofte oppstå en fare for ”information overload”, som vil si at de ansatte rett og slett blir overlesset med for mye informasjon. Alt dette er med på å skape et kaos som gjør at de ansatte må forsøke å finne en mening med det som skjer, hvilket igjen fører til at de trekker slutninger vedrørende arbeidsplassen mulighet for endring. Dersom de ansattes holdninger går på at de er negative til endringen vil dette kunne få konsekvenser både for arbeidsmoralen, produktivitet og øke sannsynligheten for at ansatte ønsker å forlate organisasjonen (Eby, Adams, Rusell & Gaby, 2000)

Hvordan kan man så best unngå motstand mot endring i en organisasjon? Ifølge Kotter & Schlesinger (2008) er det flere måter ledelsen kan redusere motstand på. Et av de viktigste punktene er det og lære å kommunisere overfor de ansatte hvorfor endringen skal gjennomføres. Dette kan skje både gjennom én til én samtaler, og gruppevis diskusjoner. Her forutsettes det imidlertid at de ansatte har tillit til ledelsen, og tror på det de blir fortalt om de planlagte endringene.

En annen mulighet er å involvere de ansatte mer i prosessen, og la dem delta fra planleggingsstadiet. Dette vil bli utdypet mer i kapittel 2.3.

Ledelsen vil også kunne redusere motstand ved å vise større og gjøre det lettere for de ansatte å komme seg gjennom endringsprosessen (Kotter & Schlesinger, 2008). Dette kan de f.eks. gjøre ved å gi de ansatte ulike former for kursing og opplæring, la de ansatte få noe fri når de har vært gjennom særlig tunge omskiftninger, eller rett og slett være tilgjengelig for de ansatte og gi dem følelsesmessig støtte.

Dersom ledelsen står overfor en gruppe av motstandere med mye makt, vil man risikere og måtte inngå kompromisser eller avtaler med disse (Kotter & Schlesinger, 2008).



Kotter & Schlesinger (2008) lister opp de siste to mulighetene for å overvinne motstand som manipulering og bruk av tvang. Disse metodene anbefales ikke med mindre det oppleves som helt nødvendig for å få gjennomført endringen, da de langsiktige konsekvensene vil kunne være svært uheldige. I enkelte tilfeller mener de likevel at bruk av tvang og makt kan rettferdiggjøres.

## 2.2 Deltagelse i endringsprosesser og motstand

Endring i organisasjoner er en nødvendighet i dagens samfunn, hvor det skjer en stadig utvikling. Videre er motstand mot endring en integrert del av enhver endringsprosess. Det er mange faktorer som spiller inn i forhold til hvorvidt en endring i organisasjonen blir vellykket. Dette kapitlet handler om ansattes deltagelse i endringsprosessen, og hvilke konsekvenser dette har i forhold til implementeringen av endringen.

I likhet med begrepet ”motstand” finnes det også ulike definisjoner på begrepet ”deltagelse” innenfor organisasjonsteorien. Heller definerte deltagelse som: *”a process which allows employees to exert some influence over their work and the conditions under which they work”* (Hodgkinson, 1999, s.1)

Wagner hadde følgende definisjon: *”a process in which influence is shared among individuals who are otherwise hierarchical unequals* (Wagner, 1994, s. 312). Med dette mener han ledelsesstrategier som benytter seg av ansattes deltagelse i informasjonsbearbeiding, beslutningstaking og problemløsning (Wagner, 1994).

Både Argyris og McGregor så på deltagelse som et middel for å oppnå individuelle behov (som selvtillit, respekt, uavhengighet o.l), og Etzioni så bl.a. på deltagelse som en prosess for å forsikre om at alle er like gjensidig avhengige av hverandre (Msweli-Mbange, Potwana, 2005).

I tillegg til at det finnes mange ulike definisjoner på deltagelse, er det også mye uenighet blant forskere på hva det innebærer for en ansatt å delta. Studier foretatt av Black &

Gregersen (1987) viste at ulike grader av deltagelse hadde positiv påvirkning på de ansattes tilfredshet med endringen, og at større grad av deltagelse førte til bedre ytelser (performance). De delta deltakelse inn i følgende fem faser:

- \* har vært med på å *identifisere og avklare problemer* (i forbindelse med omorganiseringen)
- \* har vært med på å *utarbeide løsninger* på de problemer som omorganiseringen kan medføre
- \* har vært med å bestemme hvilke tiltak som skal iverksettes
- \* har vært med på iverksetting av løsningene
- \* har vært med på å evaluere/vurdere konsekvensene av løsningene.

Deltagelser er her gradert fra minste til høyeste grad.

Earley & Lind undersøkte effektene av ytring (“voice”) og valg i forhold til bl.a. oppfattelse av kontroll, engasjement i forhold til utførelse av oppgaver og ytelse (Earley & Lind, 1987). De vurderte deltagelse som en firetrinns prosess:

- 1: problemdefinering og prosedyredannelse
- 2: diskusjon om relevante tema og søking etter relevant informasjon
- 3: Valg av løsning blant ulike alternativer
- 4: Skape enighet blant de uenige parter om beslutningen

I første fase vil det være viktig å involvere flest mulig av de ansatte, for å få et større helhetsbilde av situasjonen. Det samme gjelder den etterfølgende diskusjoner. Det er de siste to trinnene som naturligvis vil være mest krevende, da man her må forsøke å samle alle om et felles mål.

Pasmore & Fagans fastholdt at en organisasjon som ikke er bevisst på betydningen av å involvere de ansatte i utvikling og endringsprosesser vil kunne bli hemmet av dette, og derved bli mindre suksessfulle. De anbefalte ledelsen å kombinere individuelle utviklingsforsøk med organisasjonens utvikling, og mente det ideelle ville være å oppnå

at de ansatte utviklet en tilhørighet med organisasjonen, såkalt ”organizational citizenship”. De skilte mellom fire ulike former for deltagelse: *deltagelse i dannelsen av en målsetting, deltagelse i beslutningstaking, deltagelse i problemløsning og deltagelse i å lage endringer i organisasjonen* (Pasmore & Fagans, 1992). Det finnes altså mange ulike definisjoner på hva deltagelse er, og hvilke graderinger som finnes.

Kurt Lewin(1948) forsket mye på sosial læring og konkret hva som påvirket adferd. I tilfeller hvor ansatte i en organisasjon må lære å gjøre noe nytt eller annerledes mente han det først var nødvendig med en ”unfreezing”, det vil si at man må endre på ens tidligere trossystem, for deretter å bli motivert for endringen. Videre mente han at en persons persepsjon, adferd og følelse i forhold til den forestående endringen ville kunne endres ved å la personen delta i endringsprosessen.

Chris Argyris’ tidlige forskning konsentrerte seg om hvordan organisasjoners formelle struktur, kontrollsystem og ledelse påvirket de ansatte, og gikk etter hvert mer over på å forske på læring og spesielt endring i organisasjoner. I boka ”*Personality and Organization*” fra 1957 skriver han at det normalt vil kunne oppstå konflikter mellom individer og organisasjonen, og at dette vil kunne reduseres dersom ledelsen tillater at de ansatte blir mer involvert i organisasjonen gjennom å legge til rette for deltagelse. Dersom ledelsen ikke ønsker dette vil det kunne få negative konsekvenser som apati, liten interesse for organisasjonens arbeid, og tilbaketrekking.

Flere studier omkring deltagelse i endringsprosesser i organisasjoner har vist at måten endringsprosessen *ledes* på har mye å si på hvorvidt de ansatte vil akseptere endringen (Van Dam, Oreg & Schyns, 2007). Tilfeller hvor ledelsen har latt de ansatte delta både i planleggingen og implementeringen av endringen har vist seg å øke sannsynligheten for at endringen blir akseptert.

Det er mange fordeler ved å la de ansatte delta. Eksempler på dette er at de ansatte får en økt forståelse av hvorfor endringen er nødvendig eller hensiktsmessig, en følelse av eierskap og kontroll over endringen, og økt beredskap for endringen (Van Dam, Oreg &

Schyns, 2007). Flere studier på deltagende ledelse støtter også tanken om at det er en sammenheng mellom deltagelse og ansattes aksept og støtte til beslutninger om endring.

Wanberg & Banas (2000) underforsket individuelle forskjeller og kontekstspesifikke indikatorer på ansattes åpenhet for endring, og fant en sammenheng mellom deltagelse i endringsprosessen og større aksept for, og positivt syn på, endringen. I tillegg til deltagelse fant Wanberg & Banas to andre hovedindikatorer vedrørende åpenhet for endring: informasjon om endringen og individenes tro på at de vil takle endringen (selvtillit, optimisme og oppfattelse av kontroll). Lav aksept for endringen førte til mistriivsel på jobben, irritasjon og et ønske om å slutte.

Ifølge Gollan, Poutska & Veersma (2006) er det viktig at de ansatte får muligheten til å delta under planlegging og iverksetting av endringer i organisasjoner. Derfor er det viktig at ledelsen skaper en organisasjonskultur som danner et fundament for slik positiv organisatorisk endring. Dette vil kreve mye tid, ressurser og investering fra ledelsens side, men ettersom flere studier har vist en åpenbar sammenheng mellom deltagelse og positivt utfall av organisatorisk endring, vil det være en god investering.

Michael O'Brian (2008) mener nøkkelen til å overvinne motstand mot endring ligger i nettopp det å involvere de ansatte i prosessen med å designe og implementere endringer eller nye prosjekter. Deltagelse gir de ansatte muligheten til å arbeide gjennom sin egen motstand mens de er med på å løse problemer og håndterer prosessen. Selv om deltagelse er en tidkrevende prosess er det effektivt i å oppnå større engasjement bak endringen når dette er en type endring som krever stort engasjement. De ansatte får satt sitt preg over arbeidet mens de i stadig større grad tør å prøve nye ting. O'Brian mener imidlertid at i tilfeller hvor organisasjonen trenger å implementere en endring raskt, så vil neppe deltagelsestilnærmingen være rett, i og med at den er såpass tidkrevende.

En stor undersøkelse blant organisasjoner i Australia (kalt AWIR – undersøkelsen) viste imidlertid at de fleste endringsprosesser bestemmes av ledelsen, og at det kun er ca 1/3 av tilfellene hvor de ansatte blir konsultert om endringsplanene *før* iverksettingen. Dette

gjaldt stort sett de største arbeidsplassene hvor det var mange fagforeninger involvert. I ¼ av tilfellene ble ikke de ansatte informert i det hele tatt om den planlagte endringen (Gardner, 1994). Samme undersøkelse viste at i de tilfellene det var snakk om deltagelse blant de ansatte dreide dette seg stort sett om diverse form for kommunikasjon skriftlig eller verbalt mellom ansatte og ledelsen. Det var sjeldent at de ansatte hadde noen formell deltagerrolle i endringsprosessen, som f.eks. medlemskap i en komité.

Både fagforeningene og ledelsen i de organisasjonene som hadde involvert ansatte så flere positive konsekvenser av dette. Flere mente deltagelsen hadde ført til høyere ytelse ("improved performance") blant de ansatte (Gardner, 1994)

Van Dam, Oreg & Schyns (2007) har undersøkt flere aspekter ved deltagelse i endringsprosesser, inkludert konsekvensene av å implementere en høy grad av deltagelse i det daglige arbeidet. Studien viste, i likhet med andre studier, at god informasjon er viktig for å la de ansatte føle at de er involvert i endringsprosessen, og for at de skal ha økt tillit til ledelsen. Tilgang på nødvendig informasjon, og tillit til de som leder endringer er elementær i forhold til reduisering av motstand blant ansatte. I tillegg er det viktig at karakteristikk ved arbeidsmiljøet som helhet støtter og forsterker er klima som muliggjøre deltagelse. Dette vil igjen øke sannsynligheten for at endringsforsøket skal være effektivt og langvarig.

I tillegg til karakteristikk ved arbeidsmiljøet, tilrettelegging for deltagelse og informasjonsflyt mellom ledelse og ansatte, vil det naturligvis også være individuelle aspekter som spiller inn i forhold til grad av motstand (Van Dam, Oreg & Schyns, 2007). Som nevnt i kapittel 2.2 er det noen personlighetstyper som er mer åpen for endring enn andre. Wanberg & Banas fant i sin undersøkelse at ansatte med høy selvtilit, optimisme og oppfattelse av kontroll, var mer åpen for endring enn andre personlighetstyper (Van Dam, Oreg & Schyns, 2007). Da slike trekk som oftest er av varig karakter, vil det være vanskelig for en organisasjon å endre disse. Det er ikke dermed sagt at man ikke kan gjøre noe for å endre personers åpenhet for forandring. Det har vist seg at ledelsen kan

lære ansatte å bli gradvis mer vant til endring, f.eks ved jobb-rotasjon eller kontinuerlig opplæring (Van Dam, Oreg & Schyns, 2007).

Glew, O'Leary-Kelly, Griffin & Van Fleet sammenlignet flere teorier og undersøkelser som gikk på betydningen av deltagelse i organisasjoner. De fant da at det å involvere de ansatte i beslutningstakingen alene ikke nødvendigvis produsere noen fordeler verken for de involverte eller organisasjonen som helhet (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin & Van Fleet, 1995).

Neumanns undersøkelse av deltagelse i endringsprosesser viste at ca 2/3 av arbeidsstaben valgte og ikke delta i selv om de ble gitt muligheten (Neumann, 1989). Årsaken til dette kan være at ansatte ikke er kompetente nok til å kunne være med på viktige beslutninger i en endringsprosess, eller at de rett og slett ikke er forberedt. Selv om mange teoretikere hevder at den moderne ansatte er opptatt av selvrealisering og uavhengighet vil det alltid være noen som *ikke* er det.

I tillegg vil det naturligvis ha noe å si hva slags endring det er snakk om. Endring som f.eks. gjelder fagsystemer eller arbeidsrutiner vil påvirke de ansatte i stor grad, i tillegg til at de sannsynligvis her mer kunnskap om disse tingene enn hva ledelsen har. I disse tilfellene vil det være viktig for ledelsen å involvere de ansatte i størst mulig grad, slik at man drar nytte av de ressursene og den kompetansen som er tilgjengelig. Andre typer endring vil være av typen som krever mindre deltagelse fra ansatte. Dreier det seg om endring av organisasjonsstruktur eller andre mer administrative endringer, vil ledelsen sannsynligvis ha mer oversikt og kunnskaper enn det de ansatte har. Dersom man likevel forsøker å involvere de ansatte i noe de i realiteten ikke har nok kunnskap om, vil dette nok ha lite for seg. Sannsynligvis vil dette bare gjøre de ansatte mer usikre.

Kotter & Schlesinger (2008) mener også at det vil være tilfeller hvor det og la de ansatte være deltagende i planleggingsprosesser vil være feil. For at dette skal være nyttig er man i hvert fall avhengig av at de ansatte har fått tilstrekkelig informasjon i forkant, slik at de

kan komme med nyttig input. Det å involvere ansatte kun fordi man tror dette vil redusere potensiell motstand vil ikke nødvendigvis være vellykket.

Christine Meyer & Ingrid Stensaker (2008) undersøkte organisasjoner som gjennomgikk multiple endringer, og fant at ledelsen stort sett ønsket å involvere de ansatte, men at dette også hadde fått negative konsekvenser i enkelte tilfeller. I enkelte tilfeller var tilbakemeldingene fra ledelsen at bred deltagelse i multiple endringer fikk negative konsekvenser for den daglige driften, i tillegg til at for stor grad av deltagelse økte presset på de ansatte. Meyer & Stensakers studie viste at mange organisasjoner med fordel kan erstatte deltagelse med å gi god informasjon underveis i prosessen.

Meyer & Stensaker (2008) mener også at mange ansatte ikke ønsker å delta. De har vært igjennom flere endringer tidligere, og stoler på at ledelsen vet hva de gjør. Ettersom stadige endringer har blitt vanlig i flere organisasjoner, har endringsprosesser for mange blitt mindre ”skummelt”. I tilfeller hvor ledelsen fokuserer mer på stadige endringer enn den eksisterende situasjonen, risikerer man at de ansatte etter hvert ikke gidder å involvere seg lengre, da de ikke ser nødvendigheten av endringen. I tillegg blir de ansatte slitne dersom de stadig på gjennom endringer og omorganiseringer. Dette øker igjen sannsynligheten for at endringen ikke blir gjennomført.

Som nevnt er det flere undersøkelser som har vist at man ved å la de ansatte delta mer i endringsprosessen vil øke oppslutningen om endringen. De ansatte vil da ikke bare delta av lydighet, men fordi de er oppriktig engasjerte. Enkelte typer av endring vil være avhengig av stor engasjement. I likhet med O’Brian mener Kotter & Schlesinger (2008) at deltagelse ikke alltid vil ha positiv effekt, og at det er viktig at endringsprosessen ledes på en god måte, dersom man har ønske om å involvere de ansatte mest mulig i prosessen. Det er viktig at ledelsen ikke mister oversikten over hva som må skje for å nå målsettingen for endringen. I tillegg vil, som allerede nevnt, høy grad av deltagelse kreve så mye tid at den kun vil være aktuell dersom endringen man står overfor ikke må skje veldig raskt.

Selv om det har vært en grunnleggende antagelse innefor nyere organisasjonsteori om at deltagelse reduserer motstand, har noen undersøkelser vist at dette ikke nødvendigvis alltid vil være tilfelle. Msweli-Mbanga & Potwana (2005) fant at organisatorisk konservatisme ofte kan være enda større i de organisasjonene som tilbyr de ansatte muligheten for deltagelse i endringsprosessen. De viser bl.a. til en internasjonal studie av diverse prosjekter i den europeiske servicebransjen hvor det viste seg at effekten av deltagelse så ut til å henge sammen med kulturell og institusjonell støtte i samfunnet for øvrig. I de skandinaviske landene viste det seg å være kultur for en større grad av deltagelse, men også i disse landene fant de varierende grader av konservatisme, samt at andre faktorer nødvendigvis vil spille inn også.

På 80-tallet utførte Cotton og hans kollegaer 68 studier som gikk på sammenhengen mellom deltagelse i endringsprosesser og ansattes ytelse (performance) og tilfredshet (satisfaction). De fant en sammenheng mellom å ha deltatt i beslutninger, ha en følelse av eierskap over endringsprosessen og uformelle former for deltagelse og økt ytelse og tilfredshet blant de ansatte (Wagner, 1994). Undersøkelsene viste imidlertid at det var andre former for deltagelse som ikke hadde denne effekten, slik at konklusjonen ble at noen former for deltagelse hadde større effekt enn andre, men at det var en sammenheng. Wagner (1994) gjorde en meta-analyse av undersøkelsene til Cotton, og fant ikke støtte for at deltagelse fører til bedre ytelse og tilfredshet blant de ansatte (Wagner, 1994).

I tillegg til å kritisere metoden til Cotton og hans kollegaer, konkluderer Wagner med at det er en liten sammenheng mellom deltagelse og tilfredshet, men han fant ikke støtte for at deltagelse i noen form førte til høyere ytelse. Tvert imot konkluderer Wagner med at det å involvere de ansatte i endringsprosessen koster for mye tid og penger (da ansatte må kurses for å kunne delta i prosessen, mellomleder må ha opplæring, det daglige arbeidet må restruktureres osv), slik at det ikke nødvendigvis vil lønne seg for organisasjonen.

Stensaker, Falkenberg & Grønhaug (2008) studerte over en 4-års periode tre store omorganiseringen i tre store oljeselskaper i Norge. De skulle gjennom samme type endring (blant annet innkorporering av et nytt IT-system), men hadde ulik tilnærming til



endringsprosessen. Graden av deltagelse i endringsprosessen varierte fra å la kun en håndfull ansatte delta i planleggingsprosessen, til bred deltagelse. Likt for alle de tre endringsprosessene var at det ble lagt stor vekt på planleggingen, som resulterte i handlingsplaner. Stensaker, Falkenberg & Grønhaugs (2008) hovedfokus i studiet var på det de kaller ”sensemaking”, hvilket vil si å danne en forståelse for hvorfor endringen er nødvendig.

De fant støtte for at deltagelse i planleggingsprosessen gjorde det lettere for de ansatte å forstå meningen med endringen. Problemet er at det å involvere ansatte i en slik form for deltagelse både er tids- og ressurskrevende. Av den grunn vil det normalt kun være et par av de ansatte som kan delta i planleggingen. Studiet viste videre at de ansatte som *ikke* deltok i planleggingen hadde problemer med å forstå behovet for endringen, og måten den skulle iverksettes på. Det vil si at deltagelse ikke er nok i forhold til å bedre forståelse for endringsprosessen blant de ansatte.

Studiet viste videre at for mye fokus på deltagelse faktisk kan være direkte uheldig for organisasjonen. Stensaker, Falkenberg & Grønhaug (2008) kom med fire årsaker til dette:

- Det oppstår inkonsistens når alt man har brukt mye tid på og planlegge å diskutere skal settes ut i live.
- Strukturelt og sosial press danner falske forståelser
- Planlegging er ikke sofistikerte verktøy for å skape forståelse
- Individider må danne sine egne meningsforståelser under prosessen.

Konklusjonen av dette studiet var at det generelt er for mye fokus på planlegging og tenking *før* handling. Stensaker, Falkenberg & Grønhaug anbefaler derfor mer bruk av ”forsøk og feiling”, og at de ansatte heller får delta på denne måten. Det vil si forsøke ting i praksis hele veien, fremfor å bruke lang tid på planlegging og diskusjon.

Det er altså både studier som viser positiv effekt av å la de ansatte delta i endringsprosessen, og studier som ikke viser noen positiv sammenheng mellom deltagelse og motstand. Det er imidlertid få undersøkelser som har klart å vise en direkte korrelasjon mellom deltagelse og økt produktivitet eller ytelse (Hodgkinson, 1999) Ansattes deltagelse er bare en del av en ”pakke” som sammen med andre faktorer (bl.a. tillit til ledelsen) er med på å øke sannsynligheten for at endringen blir vellykket.

### **2.3 Andre forhold som kan forklare motstand mot endring**

Jeg har nevnt noen teorier som går på individuelle faktorer som kan påvirke hvorvidt man motsetter seg endringer i organisasjonen i kapittel 2.2. Dette vil bli utdypet i dette kapittelet.

Van Dam, Oreg & Shyns (2007) fant i en av sine undersøkelser ut at de ansattes ansiennitet i den aktuelle organisasjonen påvirket hvorvidt de motsatte seg endringen eller ikke. De som hadde jobbet lengst i samme organisasjon var mest negative til endring. En av årsakene til dette er at de som har jobbet lenge på samme arbeidsplass stort sett vil være fornøyd med sin arbeidsplass, ellers ville han/hun søkt andre jobber. De som har få jobbalternativer og trives med status quo vil derfor være mer negative til endringer (Van Dam, Oreg & Schyns, 2007). En annen årsak til sammenhengen mellom ansiennitet og motstand er at ansatte gjennom flere års arbeid ofte har opparbeidet seg flere goder, pensjonsordninger, samt har lært seg spesifikke ting til fingerspissen. Man vil derfor kunne være redd for å miste noen av disse investeringene.

Meyer & Allen (1991) har skrevet mye om betydningen av de ansattes engasjement (commitment) i organisasjonen. De skiller mellom tre ulike former for engasjement:

- *affective commitment*: det vil si at den ansatte har en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen, og identifiserer seg sterkt med organisasjonens målsettinger . Den ansatte velger å bli i organisasjonen fordi han/hun *ønsker* det.
- *continuance commitment*: vil si at den ansatte engasjerer seg i organisasjonen fordi han eller hun oppfatter kostnadene ved å forlate organisasjonen som for

- store. Dette kan være både økonomisk tap (eks. tap av gode pensjonsordninger) eller sosiale (tap av gode kollegaer). Den ansatte velger å bli i organisasjonen fordi han/hun *må* det.
- *Normative commitment*: vil si at den ansatte engasjerer i organisasjonen og blir værende fordi han/hun føler seg forpliktet til det. Dette kan f.eks være fordi man tenker at organisasjonen har investert mange ressurser ved å gi opplæring, og man føler seg derfor moralsk forpliktet til å bli værende for å ”gjøre opp gjelden”. Denne form for engasjement kan også komme av en internalisert norm som følge av oppvekt/sosialisering før vedkommende begynte i jobben (lojalitet). Den ansatte velger å bli fordi han/hun *bør* det.

Hvorvidt den ansatte føler et engasjement overfor organisasjonen vil i følge Meyer og Allen (1991) igjen påvirke både jobbytelse, fravær og sannsynligheten for at den ansatte velger å slutte i jobben. Det interessante her er at økt ansiennitet vil kunne føre til et større engasjement overfor organisasjonen, som *reduserer* ønsket om å slutte i jobben. Likevel *øker* altså motstanden mot endring med økende ansiennitet. Dette skyldes som nevnt at disse ansatte føler at de har mer å tape, ettersom de har opptjent flere goder gjennom årene de har jobbet der (det være seg av økonomisk eller sosial art). Her er det viktig å påpeke at disse ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen, men de motsetter seg endringen fordi de vil at ting skal forbli som de er.

I tillegg til individuelle trekk hos den enkelte ansatte vil også mange teoretikere hevde at det er vesentlig hvor stor endringen som skal gjennomføres er. Quinn (1980) var stor tilhenger av såkalt *inkrementalisme*, hvilket vil si at man i stedet for å gjennomføre en stor og omfattende endring i organisasjonen raskt, bør ta sikte på å gjennomføre små, gradvise endringer. På den måten vil man kunne redusere motstanden blant ansatte, fordi de får muligheten til å tilpasse seg og tilvende seg til de små endringene. Inkrementelle organisasjonsendringer sikrer at de ansatte blir godt nok informert, gjør at de får tid til å assimilere informasjonen, analysere endringsprosessen underveis, ta lærdom av de oppdagelsene man gjør underveis i prosessen og gir de ansatte nødvendig selvtillit. Alt dette øker sannsynligheten for at de ansatte forstår, engasjerer seg og aksepterer endringen (Quinn, 1980).

Ifølge Kwahk & Lee (2008) er det tre faktorer som er av stor betydning i forhold til vellykket implementering av endring i en organisasjon. En av disse er det de kaller for ”*organisasjonelt engasjement*”, som de definerer som den relative styrken til et individs identifisering med, og involvering i, den enkelte organisasjonen. Personer med et høyt organisatorisk engasjement vil være mer villig til å akseptere organisatoriske endringen dersom endringen ikke endrer på grunnleggende verdier og mål, og sees på som fordelaktig. Disse vil også være villige til å bruke mer tid og krefter på vegne av organisasjonen, som har fått Kwahk & Lee til å konkludere med at organisatorisk engasjement øker ansattes oppslutning rundt en planlagt endring, hvilket reduserer motstand.

Dette er i tråd med studier utført bl.a. av Vithessonthi & Schwaninger (2008), som fant en positiv korrelasjon mellom jobbmotivasjon og engasjement i forhold til økt ytelse (performance) og en økt adaptiv respons til endring. De fant også at høy jobbmotivasjon og engasjement reduserte muligheten for at de ansatte ville forlate organisasjonen.

Den andre faktoren som nevnes av Kwahl & Lee (2008) er ”*oppfatning av personlig kompetanse*”, som vil si i hvilken grad individet føler seg kompetent i forhold til arbeidsrollen. (Kwahk & Lee, 2008). En høy oppfatning av personlig kompetanse, opparbeidet gjennom tidligere jobberfaring, fører til større selvtillit, og fører til at disse ansatte i større grad tror at de vil kunne utfører jobben sin bra selv om det skal foretas endringen på arbeidsplassen. Disse individuelle forholdene spiller begge en nøkkelrolle i forhold til hvorvidt de ansatte vil akseptere endringen, og derved redusere motstand mot endringsprosessen. Andre individuelle trekk som vil spille inn i forhold til sannsynligheten for motstand, er hvorvidt de ansatte er innovative eller teknologisk dyktige (slik at man vil kunne ta i bruk ny teknologi uten frykt for at det vil bli for vanskelig). Personer som er innovative vil i større grad se positivt på endringer som utfordrende.

Meyer & Stensaker (2008) har undersøkt om tidligere erfaringer man har med endringsprosesser påvirker hvor negativ man er til nye endringer. Deres funn viste at det er forskjeller i generelle reaksjonsmønstre blant ansatte basert på deres tidligere

erfaringer med endring. De ansatte som hadde lite erfaring med endringsprosesser fra tidligere reagerte mer i samsvar med den litteraturen som finnes innen organisasjonsteori (dvs var mer negative til endring). De som hadde vært igjennom flere slike prosesser fra tidligere reagerte derimot med mindre motstand, mer lojalitet eller var mer passive, til nye endringer.

Sist må det nevnes at også trekk ved selve organisasjonen påvirker hvor lett den lar seg endre. Store, komplekse organisasjoner som består av flere ulike enheter, er vanskeligere og endre enn mindre, mer oversiktlige organisasjoner (Jacobsen, 2004). I tillegg til organisasjonens størrelse, vil det også nødvendigvis ha noe å si hva slags type organisasjon det er. Flere teoretikere hevder bl.a. at byråkratier er vanskeligere å endre enn for eksempel det som Burns og Stalker definerer som ”organiske strukturer” (Jacobsen, 2004). Dette skyldes bl.a. at byråkratier er mer regelstyrte, og rutinene er noe som er utformet via flere års erfaring (Jacobsen, 2004). Når man har gjort noe på en spesiell måte i ”alle år”, er det naturligvis vanskelig for de ansatte å endre på dette.

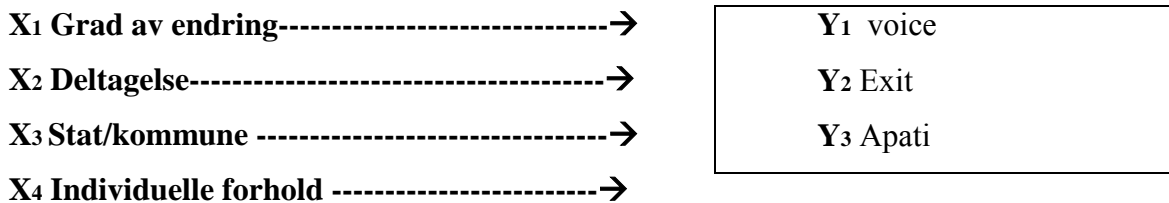
### 3.0 Metode

#### 3.1 Operasjonalisering

Min problemstilling er: *fører deltagelse i endringsprosesser til redusert motstand mot endring?*

Ut fra dette har jeg laget følgende modell: (figur 0.1)

**Figur 0.1**



De avhengige variablene Y<sub>1</sub>, Y<sub>2</sub>, Y<sub>3</sub>, og Y<sub>4</sub>, utgjør ulike former for motstand mot en endringsprosess. Den teoretiske bakgrunnen for Y<sub>1</sub> og Y<sub>2</sub> er bl.a. Hirschman's teori om hvordan ansatte kan reagere i forhold til implementering av en endring, som nevnt i kapittel 2.2. Han mente de ansatte som motsetter seg endringen enten kan forsøke å protestere mot endringen (voice) eller velge å forlate organisasjonen (exit). Dette er to ulike måter å reagere med motstand på. I tillegg har jeg tatt med apati, da det alltid vil være noen som verken viser engasjement eller direkte motstand, men bare fortsetter slik de alltid har gjort. Apati er likevel negativ i den forstand at det er til hinder for gjennomføringen av endringsprosessen. Y<sub>1</sub>, Y<sub>2</sub>, og Y<sub>3</sub> danner altså sammen begrepet motstand.

For å operasjonelle variablene som går på motstand har jeg laget et par ulike spørsmål til hver avhengig variabel.

Spørsmål 9 – 11 måler den avhengige variabelen *voice*: Y<sub>1</sub>. Spørsmålene er:

- ”*hvor ofte har du uttrykt skepsis til Nav -reformen overfor dine kollegaer?*”
- ”*hvor ofte har du uttrykt skepsis til Nav -reformen til ledelsen?*”
- ”*hvor ofte har du uttrykt skepsis til Nav -reformen i et offentlig fora?*”
- ”*helt generelt, hva er din holdning til Nav -reformen?*”

Graderingen på de tre første spørsmålene er: *flere ganger, én gang og aldri*. Alternativene på siste spørsmål er: ”*svært positiv, ganske positiv, verken positiv eller negativ, ganske negativ og svært negativ*.”

Spørsmål 19 – 21 måler den avhengige variabelen *exit*: **Y<sub>2</sub>**. Her er spørsmålene utformet som påstander man skal svare om man er enige eller uenige.

Påstandene lyder:

- ”*Jeg ser for meg at jeg fortsatt kommer til å jobbe i Nav om 3 års tid*”
- ”*Jeg har planer om å slutte i Nav*”
- ”*Jeg har allerede søkt andre stillinger utenfor Nav*”

Alle disse spørsmålene har samme svaralternativer: *helt enig, nokså enig, verken enig eller uenig, nokså uenig og helt uenig*.

I utformingen av disse spørsmålene benyttet jeg meg av måleapparatet utviklet av Cohen & Freund (2005), som målte *exit*-variabelen ved hjelp av følgende fire enheter:

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

For å måle den avhengige variabelen ”*apathy*” **Y<sub>3</sub>** har jeg med følgende spørsmål, også her formet som påstander:

- ”jeg tror ikke ledelsen bryr seg om hva de ansatte mener”
- ”det nytter ikke å argumentere mot de endringene som skal gjennomføres, for de blir gjennomført likevel”
- ”jeg tror de ansatte har muligheten til å påvirke hvordan det kommer til å bli i det nye Nav Kristiansand.”

Disse spørsmålene har også svaralternativer gradert fra helt enig til helt uenig.

Når det gjelder den uavhengige variabelen *deltagelse* ( $X_2$ ), har jeg formet spørsmålene rundt ulike måter å delta i endringsprosesser på. Jeg har her tatt utgangspunkt i Black & Gregersens teori nevnt i kapittelet om deltagelse. Spørsmålene er:

- ” jeg deltar/har deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i Nav Kristiansand”
- ” jeg deltar i styringsgruppa eller et annet beslutningsorgan”
- ” jeg har gitt skriftlige forslag eller kommentarer til ledelsen om omorganiseringen”
- ” jeg har vært med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen”
- ” jeg har vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre”
- ” jeg har vært med på å bestemme ulike tiltak som skal iverksettes”
- ” jeg har vært med på å evaluere/vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak”

Spørsmål nr. 3 i spørreskjemaet: ”jeg har sagt mine meninger og opplevd å bli hørt av ledelsen”, har jeg valgt å se bort fra. Grunnen til det er at jeg selv har problemer med å plassere denne under noen av de valgte variablene, samt at spørsmålet egentlig dreier seg om to ting på en gang: det å ha sagt meningene sine, og det at man opplever å bli hørt. Svaralternativene på alle disse spørsmålene er *flere ganger, én gang og aldri*.

Den uavhengige variabelen ”grad av endring” ( $X_1$ ) er operasjonalisert ved hjelp av følgende spørsmål:



- ”jeg tror at jeg stort sett kommer til å jobbe med det samme som jeg gjør i dag i det nye Nav - kontoret”
- ”endringene som skal gjennomføres vil føre til at jeg må lære meg svært mye nytt for å være oppdatert”
- ”jeg tror at jeg vil få helt nye oppgaver i det nye Nav - Kristiansand”.

Grunnen til at variabelen *grad av endring* er tatt med som uavhengig variabel i modellen, er at flere teorier rundt motstand legger vekt på den betydningen av ansattes *oppfatning* av hvordan endringen kommer til å bli. Enkelte ansatte vil se endringen kun ut fra sitt eget ståsted, noe som Kotter & Schlesinger (1979) definerte som ”trangsynte selvinteresser”. Disse personene ser ikke endringens konsekvenser for organisasjonen som helhet eller sosialt system, men fokuserer på sin egen situasjon og egne interesser.

Dersom denne egenvurderingen av situasjonen medfører at man kun ser negative konsekvenser, er det naturlig å tro at man vil motsette seg endringen. Jacobsen (2004) nevnte bl.a. tap av goder eller sosiale relasjoner og mye dobbeltarbeid som eksempler på årsaker til motstand sett fra individets ståsted. Dersom de ansatte antar at endringen kun medfører mindre endringer i sitt daglige arbeid, er det naturlig å anta at sannsynligheten for motstand vil bli mindre. Quinn (1980), som nevnt i kapittel 2.4, argumenterte bl.a. for at inkrementell endring ofte er mer vellykket fordi de ansatte da gradvis får muligheten til å tilvenne seg endringene, noe som gjør dem mindre usikre og øker selvtilliten.

De siste uavhengige variablene ”*stat/kommune*”(X<sub>3</sub>) og ”*individuelle forhold*” (X<sub>4</sub>) er kontrollvariabler. Her er spørsmålene helt konkrete, og dreier seg om ansettelsessted, alder, ansiennitet, høyeste avsluttede utdanning og tidligere arbeidsplass.

Jeg valgte å ta med variabelen *stat/kommune* fordi jeg vil anta at kommunen er litt mer tilpasningsdyktig og endringsvillig enn staten, som det kan tenkes at er noe mer byråkratisk. Eksempelvis har Kristiansand kommune allerede gjennomført flere endringer gjennom årene, og det er ikke så mange år siden sosialtjenesten gikk fra å være plassert i

ulike bydeler til å være sentralisert i sentrum. Det skjer stadig omorganiseringer intern i ulike etater innefor kommunen, så det er naturlig å tro at kommunens ”readiness for change” er bedre enn hva gjelder staten.

Begrunnelsen for å delegere enkelte offentlige oppgaver fra staten til de ulike kommunene er nettopp fordi man da kan få lokale variasjoner ut fra den enkelte kommunes behov, i stedet for statens standardiserte ytelser (Hagen & Sørensen, 2001). Dette skyldes blant annet at man antar at de politiske prioriteringene varierer med geografisk tilhørighet, og at befolkningens ønsker kan variere over tid. Kommunen har en fordel på grunn av nærheten til lokalbefolkningen, og det antas at eventuelle problemer lar seg løses mer effektivt av kommunen enn staten (Hagen & Sørensen, 2001).

Begrunnelsen for å la staten håndtere enkelte offentlige oppgaver er å sikre en rettferdig og lik behandling. Dette gjelder bl.a forvaltningsoppgaver knyttet til trygdesystemet og skatt (Hagen & Sørensen, 2001). Tidligere trygdeetaten vil jeg anta at kan være litt mer byråkratisk og regelstyrt enn det tidligere Aetat er, da trygd hovedsakelig har behandlet søknader om ulike stønader, mens Aetats hovedoppgave var å få folk i arbeid gjennom veiledning og tiltak. Dette skillet er nok blitt mindre etter at disse etatene ble slått sammen.

Den kommunale delen av Nav består hovedsakelig av sosialtjenesten, som saksbehandler etter Lov om sosiale tjenester. Dette er en lov som gir større rom for individuell vurdering enn det Lov om folketrygd tillater. Av den grunn kan man anta at de kommunalt ansatte er vant til å ha mer frihet når det gjelder å vurdere saker vedrørende brukere. I tillegg bærer den statlige delen av Nav preg av å være en mer byråkratisk organisasjon, og byråkratier er som regel mer vanskelige å endre enn andre organisasjoner (Cheng, 1990 og Jacobsen, 2004).

Når det gjelder individuelle forhold, vil jeg anta at både utdanningsnivå, alder, og ansiennitet spiller inn på hvorvidt den enkelte er positiv eller negativ til endringer på arbeidsplassen.

Som nevnt i kapittel 2.4 har Van Dam, Oreg & Schyns (2007) bl.a. funnet en sammenheng mellom høy ansiennitet og økt sannsynlighet for motstand. Hypotesen her er at med økende ansiennitet øker sannsynligheten for motstand. De ansatte med lang ansiennitet har investert mye i jobben, og det er naturlig å tro at disse er mer opptatt av å beholde ting som de ”alltid har vært”, enn de som ikke har arbeidet i organisasjonen så lenge. Van Dam, Oreg & Schyns (2007) mente at en av årsakene til at de med lengst ansiennitet er mest negative til endringen er at disse ofte har færre jobbalternativer enn de yngre arbeidstakerne.

Kotter og Schlesinger (1979) nevner ”lav toleranse for endring” som en årsak til motstand. Flere studier har bekreftet at det er individuelle forskjeller i forhold til hvor åpen man er i forhold til endring (bl.a. Van Dam, Oreg & Schyns (2007) og Kwahk & Lee (2008) og Wanberg & Banas (2000). Eldre arbeidstagere som har jobbet lenge i samme organisasjon vil nok være mindre tolerante for endring enn unge arbeidstakere med høy utdanning og et ønske om å få mest mulig nyttig jobberfaring

Når det gjelder muligheter for å finne seg en annen jobb, vil jeg anta at arbeidstakerne som er relativt unge og har høy utdanning vil ha større tro på at dette er mulig, enn de eldre med lav utdanning.

De fleste unge arbeidstakere i dag har en eller annen form for høyere utdanning, og mange teoretikere vil hevde at økt utdanning fører til et større behov for autonomi og selvrealisering (Jacobsen, 2004). Det er ikke lenger bare lønn som er viktig. Dersom denne teorien stemmer vil man videre anta at disse høyt utdannede og unge menneskene ønsker å delta mer i slike endringsprosesser, og at de ønsker å ha større påvirkingskraft (Jacobsen, 2004). Jeg har derfor valgt å ta mer spørsmål om hva slags utdanning respondentene har.

Siste spørsmålet på spørreskjemaet er ”hvordan jobbet du tidligere?”. Dette spørsmålet var egentlig kun relevant for de statlig ansatte, som da kunne svare om de kom fra Aetat eller

Trygdekontoret. Jeg har fått noen tilbakemeldinger fra de kommunalt ansatte om at de ikke forstod dette spørsmålet, og jeg har derfor ikke benyttet meg av dette i analysen.

Jeg valgte å benytte meg av en kvantitativ metode, ettersom jeg valgte å undersøke noe som bør ha muligheter for overførbarhet og generalisering. Det mest naturlige ble derfor å benytte meg av spørreskjema..

### **3.2 Valg av enheter**

Ettersom jeg skulle undersøke deltagelse i Nav - prosessen her i Kristiansand valgte jeg å sende ut spørreskjemaet til samtlige ansatte på Nav Kristiansand Arbeid og Trygd (tidligere Aetat og Trygdekontoret), Nav Kristiansand Ung-etat (som består av både sosialtjeneste og arbeid/trygd), Kristiansand Sosialkontor, DuVito og Flyktningetjenesten. Ettersom det er enkelte ansatte som fortsatt ikke vet om de kommer til å jobbe i Nav Kristiansand, eller om de blir flyttet over i spesialenheter og forvaltningskontorer, måtte jeg ta utgangspunkt i de som arbeidet i de involverte kontorene pr. i dag.

Et resultat av dette er at det er enkelte respondenter som ikke har kunnet svare på alle spørsmålene, og svarverdiene har derfor blitt lagt inn som ”missing”. Samtlige av disse hadde skrevet på skjemaet at de visste de ikke skulle jobbe i Nav Kristiansand, og derfor ikke kunne svare. Da de likevel er berørte av selve Nav - prosessen valgte jeg likevel å ta med svarene disse hadde på de andre spørsmålene rundt deltagelse og lignende. Dette dreier seg om totalt 3 respondenter. Disse skal jobbe i den kommunale sosialtjenesten som blir en selvstendig enhet utenfor Nav. Grunnen til at det er opprettet en egen sosialtjeneste i tillegg til den som skal inn i Nav er at man har mange brukere (f.eks. rusmisbrukere eller psykisk syke sosialhjelpsmottagere) som ikke er aktuelle for den arbeidslinja som forfektes så veldig i Nav. Et par av stillingene som pr i dag tilhører Kristiansand sosialkontor skal over i denne enheten, samt Risk (rusomsorgen).

Ettersom antallet ansatte var overkommelig så jeg ingen hensikt med å foreta et randomisert utvalg. Erfaringsmessig er det også alltid en del som ikke svarer på slike undersøkelser, og jeg var avhengig av å ha tilstrekkelig med spørreskjema for at datamaterialet skulle ha noen verdi i forhold til overførbarhet og generalisering. I tillegg er en god del av de som tilhører Nav Trygd allerede flyttet over i spesialenheter som Nav Forvaltning. Det vil si at de fleste gjenværende skal jobbe i Nav Kristiansand.

### **3.3 Datainnsamling**

Jeg var opprinnelig litt i tvil om jeg burde ha forsøkt meg på elektroniske spørreskjema, ettersom jeg har tilgang til alle de ansattes e-post adresser. Det som var problematisk med dette var at jeg ikke var helt sikker på hvordan man lager slike elektroniske spørreskjema, og de programmene jeg fant på nettet alle kostet ganske mye å benytte seg av. Det er viktig å velge en metode man føler seg trygg på, og av den grunn bestemte jeg meg for å benytte meg av spørreskjema i papirform.

Jeg gikk personlig rundt på de nevnte kontorene og delte ut spørreskjemaene. Respondentene fikk halvannen uke på å svare på skjemaet. Ved fristens utløp fredag 03.10.08 gikk jeg selv rundt på de samme kontorene og samlet inn alle skjemaene. Totalt fikk jeg inn 93 spørreskjema. Jeg leverte ut 177 skjema, så svarprosenten ble da 53 %.

Jeg ble litt overrasket over den lave svarprosenten. Da jeg så på respondentenes bakgrunn så jeg at kommunalt ansatte var sterkt overrepresentert. Jeg ble informert om at de ansatte på tidligere Nav Trygd et par uker tidligere hadde fått utlevert spørreskjema fra en student, så dette påvirket nok svarprosenten min der. Jeg fikk derfor flere svar fra de kommunalt ansatte og tidligere Aetat (hvor jeg tidligere har jobbet, noe som nok har medvirket til at mange har tatt seg tid til å svare).

En annen grunn til at de statlige ansatte har vært dårligere til å svare kan være at mange av disse er svært opptatt med kursing for tiden. De fleste som skal arbeide med oppfølging, som er flertallet av de ansatte, har i flere uker gått på kurs for å lære om

arbeidsevnevurdering, et viktig nytt verktøy som skal forsikre ta brukerne får rett hjelp. Både brukere og ansatte har i den siste tiden klaget på at mange av saksbehandlerne og oppfølgere er vanskelig å få tak i. Et høy arbeidspress har nok derfor vært med på å påvirke den lave svarprosenten blant disse.

### 3. 4 Respondentenes bakgrunn

Før jeg begynner på selve analysen vil jeg se litt på *hvem* som har svart på undersøkelsen, det vil si respondentenes bakgrunn. Jeg har benyttet meg av statistikkprogrammet SPSS, De følgende tabellene viser respondentenes alder, ansettelsessted, ansiennitet og utdanning

Mitt inntrykk har alltid vært at det er et svært høyt aldersgjennomsnitt på de deltagende kontorene. Tabell 1.0 viser imidlertid at det like mange respondenter i alderen 19 – 29 som 50 – 59. Det er en liten overvekt i 40-årene.

**Tabell 1.0: Alder** (N=93) Missing = 0

	Prosent
19-29	18,3 (17)
30 - 39	23,7 (22)
40 - 49	33,3 (31)
50 - 59	18,3 (17)
60- 69	6,5 (6)

Det ble delt ut totalt 80 spørreskjema på de kommunale kontorene. Tabell 1.1 viser at 60 av disse har svart på undersøkelsen, hvilket må kunne sies å være veldig bra. Det gir en svarprosent på 75 % for de kommunalt ansatte.

Som tidligere nevnt er responsen langt lavere fra de ansatte i Nav Kristiansand Arbeid og Trygd. Her delte jeg ut 97 spørreskjema, så det er overraskende dårlig respons fra de statlige ansatte; kun 33 %.

**Tabell 1.1: Ansatt i kommune eller stat (N=93) Missing = 0**

	<b>Prosent</b>
Kristiansand kommune	64,5 (60)
NAV Kristiansand Arbeid og Trygd	35,5 (33)

Jeg har allerede nevnt noen mulige årsaker til at det har vært dårlig respons fra de statlig ansatte. Avdelingsleder på tidligere Nav Kristiansand Trygd fortalte meg på forhånd at jeg nok ikke kunne vente for stor respons fra hennes ansatte, da de hadde for mye å gjøre. Hun sa også at det hadde vært liten respons på undersøkelsen til den andre studenten, og poengterte at når de ansatte har så høy arbeidspress er de nødt til å prioritere oppgaver de *må* gjøre.

Mange av de tidligere ansatte i Nav Trygd var dessuten inne i en flyttingsprosess på dette tidspunktet. De har flyttet fra tidligere Trygdekontoret i Gyldenløvesgate til kontorene som tilhører gamle Aetat i Kirkegata (Eventyrgården). Det er altså en liten sannsynlighet for at responsen hadde blitt høyere hadde jeg delt ut spørreskjemaene enten tidligere eller senere. Selv om jeg hadde forventet høyere svarprosent er jeg fornøyd med at den totale responsen i hvert fall var over 50 %.

**Tabell 1.2: Ansiennitet (N=93) Missing = 0**

	<b>Prosent</b>
Mindre enn 1 år	12,9 (12)
1 – 5 år	35,5 (33)
6 – 10 år	19,4 (18)
11 – 15 år	11,8 (11)
16 – 20 år	6,5 (6)
Mer enn 20 år	14,0 (13)

Tabell 1.2 viser at det er forholdsvis få nytilsatte. Det er omtrent like mange nyansatte som personer som har arbeidet der i over 20 år. Flertallet har imidlertid arbeidet et sted mellom 1 – 10 år.

Det ville vært interessant å se om dette bilde vil endre seg i tiden fremover, i og med at man hører at det skjer store utskiftninger blant ansatte på de Nav kontorene som allerede er ”ferdig” etablert. Jeg vil i hvert fall påstå at det er imponerende at så mange som 20 % faktisk har jobbet på samme sted i mer enn 16 år, for det vil jo si 1 av 5 ansatte. Det vil også kunne være interessant å se om funnene til Van Dam, Oreg & Schyns (2007) om at de med lengst ansiennitet er mest negative til endring stemmer i forhold til disse respondentene.

Tabell 1.3, viser respondentenes utdanning. Vi ser at de fleste respondentene har høyere utdanning. De fleste stillinger i Nav krever minst 3-årig høgskole, så de som kun har grunnskole eller videregående skole, er sannsynligvis de samme som har arbeidet samme sted i over 20 år, da kravet om høyere utdanning har kommet de seneste årene.

**Tabell 1.3: Høyeste avsluttede utdanning Ansiennitet** (N =93) Missing = 0

	<b>Prosent</b>
Grunnskole	1,1 (1)
Videregående skole	17,2 (16)
Høgskole/universitet 1-3 år	41,9 (39)
Høgskole/universitet 4 -6 år	37,6 (35)
Høgskole/universitet mer enn 6 år	2,2 (2)



## 3.5 Bivariate analyser

### 3.5.1 Deltagelse

Jeg vil nå se nærmere på de variablene som måler deltagelse ( $X_2$ ). Først vil jeg se litt på hva respondentene har svart på de ulike spørsmålene som går på deltagelse, det vil si deskriptiv statistikk. Dette er nødvendig for å se hvor stort antall det er snakk om som har deltatt på de ulike måtene i forbindelse med omorganiseringen. Dersom f.eks. kun 5 av de 93 respondentene har deltatt eller deltar i en arbeidsgruppe er det nok lite sannsynlig at man kan generalisere for mye om disse.

Frekvenstabellene vil gi en bakgrunn for de korrelasjonsanalysene og multivariate analysene jeg kommer til å foreta senere i analysen.

Jeg begynner med å se på deltagelse i arbeidsgruppe, som var første spørsmål i spørreskjemaet. Tabell 1.4 viser prosentvis fordeling som har deltatt/deltar eller ikke deltar i arbeidsgruppe.

**Tabell 1.4: Deltagelse i arbeidsgruppe** (N=93) Missing = 0

	<b>Prosent</b>
Ja	32,3 (30)
Nei	67,7 (63)

Tabell 1.4 viser at 32 % av respondentene enten har deltatt eller deltar i en arbeidsgruppe. Det vil si at arbeidsgruppene involverer ganske mange av de ansatte, noe som i og for seg er bra.

Det er opprettet 6 arbeidsgrupper i forbindelse med opprettingen av Nav Kristiansand. Disse er inndelt i hvert sitt område, som er henholdsvis ”Kompetanse og tjenesteproduksjon”, ”IKT”, ”HMS og beredskap”, ”lokalisering og bygg”, Informasjon

og kommunikasjon” og ”Ledelse og administrasjon”. Hver arbeidsgruppe består av ansatte fra alle de tre etatene (sosial, trygd og arbeid), i tillegg til at hver gruppe har en leder. Hovedoppgaven til arbeidsgruppen er å diskutere og komme fram til ulike løsninger som de legger fram for styringsgruppa, som da har beslutningsmyndighet. Tabell 1.5 viser antallet som deltar eller har deltatt i en styringsgruppe eller annet beslutningsorgan.

**Tabell 1.5: Deltagelse i styringsgruppe/beslutningsorgan (N=93) Missing = 0**

	<b>Frekvens</b>
Ja	3,2 (3)
Nei	96,8 (90)

Ikke overraskende er det kun 3 respondenter som har svart ja på dette. Ettersom det er så få respondenter som har svart ja på dette, vil jeg ikke bruke denne variabelen i den videre analysen. Dette fordi det vil være vanskelig å generalisere noe ut fra hva kun tre personer har svart.

Tabell 1.6 viser hvor mange som har gitt skriftlige forslag om omorganiseringen til ledelsen. Jeg antar at flertallet som har gjort dette også sitter i en arbeidsgruppe, siden det å gi skriftlige forslag til ledelsen er en av oppgavene deres. Det er totalt 29 som har gitt skriftlige forslag til ledelsen minst én gang, og 30 som har deltatt i en arbeidsgruppe.

**Tabell 1.6: Gitt skriftlige forslag til ledelsen (N=93) Missing = 0**

	<b>Prosent</b>
Flere ganger	17,2 (16)
Én gang	14,0 (13)
Aldri	68,8 (64)

Det at 31.2 % respondenter svarer at de har gitt skriftlig forslag eller kommentarer til ledelsen må kunne sies å være noe overraskende. Disse har tross alt ikke bare kommet med en muntlig kommentar om reformen, men gitt dette skriftlig.

Tabell 1.7 viser hvor mange som har svart at de har vært med på å identifisere og avklare problemer som kan oppstå i forbindelse med omorganiseringen.

**Tabell 1.7: Identifisert/avklart problemer (N=93) Missing = 0**

	<b>Prosent</b>
Flere ganger	36,6 (34)
Én gang	8,6 (8)
Aldri	54,8 (51)

Det er litt flere som har svart bekreftende på dette enn antallet som har gitt skriftlige forslag til ledelsen. Totalt 45 % har svart at de har vært med på dette minst én gang, noe jeg vil betegne som svært høyt. Dette kan vitne om at det er ganske stor grad av deltagelse i omorganiseringen blant de ansatte.

Tabell 1.8 viser hvor mange som svarer at de har vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre.

**Tabell 1.8: Utarbeidet løsninger på problemer (N=93) Missing = 0**

	<b>Prosent</b>
Flere ganger	31,2 (29)
Én gang	11,8 (11)
Aldri	57 (53)

Hele 43 % svarer også at de minst én gang har vært med på å utarbeide løsninger, og 31 % av disse svarer at de har gjort dette flere ganger. Jeg hadde nok forventet et mye lavere

antall enn dette. Nå sier imidlertid ikke dette noe om hvor omfattende problemer det her har vært snakk om, men det er like fullt en form for deltagelse. I forhold til graden av motstand vil nok også det vesentlige være ansattes opplevelse av muligheten for deltagelse. Dette vil jeg hevde er til dels en subjektiv oppfatning hos den enkelte.

Tabell 1.9 viser hvor mange respondenter som har svart at de har vært med på å bestemme ulike tiltak som skal iverksettes.

**Tabell 1.9: Bestemt ulike tiltak** (N=93) Missing = 0

	<b>Prosent</b>
Flere ganger	17,2 (16)
Én gang	9,7 (9)
Aldri	73,1 (68)

Her er antallet noe lavere, som heller ikke er overraskende. Som regel er det en liten gruppe som får i oppdrag å sette i gang ulike tiltak på en arbeidsplass. Det ville være for kaotisk om alle de ansatte skulle delta på dette. Likevel vil jeg påstå at 26,9 % er et høy antall, selv om disse respondentene sannsynligvis ikke arbeider på samme arbeidsplass. Igjen vil jeg anta at mange av disse også sitter i en arbeidsgruppe.

En ting er imidlertid å bestemme hvilke tiltak som skal iverksettes. Noen må nødvendigvis også evaluere konsekvensene av disse tiltakene. Tabell 1.10 viser respondentenes svar på om de har vært med på å evaluere konsekvensene av iverksatte tiltak.

**Tabell 1.10: Evaluert konsekvenser av tiltak** (N=93) Missing = 0

	<b>Prosent</b>
Flere ganger	9,7 (9)
Én gang	7,5 (7)
Aldri	82,8 (77)

Kun 17,2 % svarer at de har vært med på å evaluere/vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak. En årsak til dette kan selvsagt være at mange av tiltakene fortsatt pågår, og at det er for tidlige å komme med noen god evaluering. Vi aner jo ikke hva slags tiltak det er snakk om, og hvor lang tid det vil kunne ta og fullføre det.

Deltagelse X 2 består av flere spørsmål. Jeg vil derfor kjøre en korrelasjonsanalyse mellom de variablene som går på ulike former for deltagelse. I tabell 1.11 har jeg kjørt bivariante korrelasjoner mellom variablene ”deltagelse arbeidsgruppe”, ”gitt skriftlige forslag til ledelsen”, ”identifisert/avklart problemer, utarbeidet løsninger på problemer, bestemt ulike tiltak og evaluert konsekvenser av tiltak.

**Tabell 1.11: Deltagelse: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på deltagelse (Pearsons R)**

	Deltagelse arbeidsgruppe	Gitt skriftlige forslag til ledelsen	Identifisert/avklart problemer	Utarbeidet løsninger på problemer	Bestemt ulike tiltak
Gitt skriftlige forslag til ledelsen	0.432**				
Identifisert/avklart problemer	0.539**	0.431**			
Utarbeidet løsninger på problemer	0.594**	0.314**	0.765**		
Bestemt ulike tiltak	0.562**	0.275**	0.495**	0.642**	
Evaluert konsekvenser av tiltak	0.366**	0.177	0.293**	0.380**	0.470**

N = 93, \*\* p < .001  
\* p < .005

Tabellen viser at de fleste av de valgte variablene er positivt korrelert med hverandre.

Alle de valgte variablene unntatt ”deltagelse arbeidsgruppe” er kodet likt: 3 (flere ganger), 2 (én gang) og 1 (aldri). Høy verdi betyr altså at man har deltatt flere ganger, mens lav verdi betyr at man har *aldri* har deltatt. Deltagelse arbeidsgruppe er en dikotom variabel. Her er verdiene 1 = nei og 2 = ja. Her er altså høy verdi at man deltar eller har deltatt i en arbeidsgruppe.

Det å huske hvordan disse variablene er rangert verdimesig er viktig i forhold til den videre tolkningen av både de bivariante og multivariate tabellene. Den enkleste måten å gjøre dette på er å huske at alle variablene som går på deltagelse er rangert slik at høy verdi tilsvarer at man har deltatt en eller flere ganger, mens lav verdi betyr at man aldri har deltatt.

Det tabell 1.11 viser er altså kort sagt at dersom man har svart at man har deltatt flere ganger på en av disse variablene, er det økt sannsynlighet for at man også har svart at man har deltatt flere ganger på de andre. Unntaket gjelder variablene ”gitt skriftlige forslag til ledelsen” og ”evaluert konsekvenser av tiltak”. Her er det ingen signifikant korrelasjon. Dette er noe overraskende, men det var tross alt svært få respondenter som hadde svart at de har vært med på å evaluere konsekvenser av iverksatte tiltak. Kun 9 hadde gjort dette flere ganger, og 7 svarte at de hadde vært med på dette én gang. Det trenger altså ikke å bety så mye.

Ettersom tabell 1.11 viste at flere av variablene som går på deltagelse korrelerer med hverandre kjørte jeg en faktoranalyse for å se om noen av disse kunne slås sammen i en én variabel.

**Tabell 1.12 Rotert faktormatrise: deltagelse**

	<b>Komponent 1</b>	<b>Komponent 2</b>
Deltagelse arbeidsgruppe	.793	.149
Identifisert/avklart problemer	.791	.228
Utarbeidet løsninger på problemer	.819	.272
Bestemt ulike tiltak	.756	.204
Gitt skriftlige forslag til ledelsen	.646	-.142
Evaluert konsekvenser av tiltak	.373	.656

(ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Vi ser av tabell 1.12 at variablene ”*deltagelse arbeidsgruppe*”, ”*identifisert/avklart problemer*”, ”*utarbeidet løsninger på problemer*” og ”*bestemt ulike tiltak*” har en sterk sammenheng. En tommelfingerregel for hvor sterk en sammenheng kan være er at 0.71 og høyere er utmerket, mens 63 – 70 også kan regnes for å være veldig bra (Johannessen, 2007). Det vil si at ”*gitt skriftlige forslag til ledelsen*” derfor også kan tas med i samme faktor. Dersom størrelsen på faktorladningen er under 63, vil det være mindre bra. .

Ettersom størrelsen på faktorladningen til de fire øverste variablene alle er høyere enn 63 vil jeg slå disse sammen i én faktor. Denne nye variabelen vil bli kalt *deltagelse\_forberedende*, da disse formene for deltagelse alle har med forberedelser til endringen å gjøre. Prosent forklart varians i faktor 1 er 48,27.

Den siste variabelen som går på deltagelse: ”*evaluert konsekvenser av iverksatte tiltak*” har liten sammenheng med de andre, og forblir derfor en egen variabel i den kommende analysen. Dette er en form for deltagelse som skiller seg noe fra den andre faktoren; man er her med på å evaluere tiltak etter at de er iverksatt, sannsynligvis i samarbeid med ledelsen. Denne form for deltagelse kommer altså senere i tid enn faktoren *deltagelse\_forberedende*, og skiller seg i så måte fra de andre.

### 3.5.2 Grad av endring

Jeg har nå gått gjennom de 7 spørsmålene som gikk på ulike grader av deltagelse, og opprettet en ny variabel kalt *deltagelse\_forberedende*. Neste steg blir dermed å se på spørsmålene knyttet til grad av endring, som sammen utgjør  $X_1$  i modellen.

**Tabell 2.0: Kommer til å jobbe med det samme som nå** (N=90) Missing = 3

	<b>Prosent</b>
Helt enig	10,0 (9)
Nokså enig	34,4 (31)
Verken enig eller uenig	26,7 (24)

Nokså uenig	22,2 (20)
Helt uenig	6,7 (6)

Tabell 2.0 viser hvorvidt respondentene tror de kommer til å jobbe med det samme som de gjør pr. i dag i det nye Nav – kontoret. Vi ser av tabellen at det er svært delte meninger om dette. 44,4 % mener at de kommer til å jobbe med stort sett det samme, mens 28 % er uenige i dette.

At så mange som 44,4 % tror de stort sett kommer til å jobbe med det samme som de gjør i dag vil jeg påstå er overraskende. Dette er en stor reform, og skillet som til nå har vært mellom sosialtjenesten, gamle trygdekontoret og Aetat vil forsvinne. De som jobber med oppfølging vil ha brukere som er alt fra sosialklienter, uføretrygdede, arbeidsledige til sykemeldte arbeidstagere. En av hovedårsakene til at man ønsket å slå disse etatene sammen var å forhindre at den enkelte ble en ”kasteball” i systemet. Tanken er at man skal ha hovedsakelig en oppfølger, som da må ha kjennskap til hele systemet. Dette innebærer nødvendigvis at den enkelte ansatte må sette seg inn i et omfattende lovverk, i tillegg til at det lages nye rutiner for hvordan man skal jobbe med oppfølging.

I Nav Kristiansand Arbeid og Trygd (statlig del) er det opprettet en egen avdeling som jobber med oppfølging av brukere. I denne avdelingen jobbes det i team bestående av ansatte fra tidligere Aetat og Trygdekontor. Hvert team har ansvaret for alle brukere som er født på bestemte datoer, og formålet med teamet er å sikre at den enkelte får rett hjelp ut fra sine forutsetninger. Det at det nå jobbes i team fremfor individuelle oppfølgere gjør det også enklere for de ansatte å lære av hverandres kompetanse og erfaring, noe som igjen kommer brukerne til gode.

Slik situasjonen er pr. i dag er imidlertid ikke sosialtjenesten slått sammen med Nav Kristiansand Arbeid og Trygd. Det vil si at brukere av sosialtjenesten likevel har minst to kontorer å forholde seg til. At flertallet av respondentene i undersøkelsen var kommunalt ansatte er nok en forklaring på at så mange svarte at de tror de vil jobbe med det samme som de gjør i dag.



**Tabell 2.1: Jeg må lære meg mye nytt for å være oppdatert (N=90) Missing = 3**

	<b>Prosent</b>
Helt enig	36,7 (33)
Nokså enig	38,9 (35)
Verken enig eller uenig	10,0 (9)
Nokså uenig	12,2 (11)
Helt uenig	2,2 (2)

Tabell 2.1 viser at 75,6 % av respondentene mener at de vil måtte lære seg svært mye nytt for å være oppdatert i forhold til endringene. Her svarer kun 14,4 % av de ikke er enige i at de må lære seg mye nytt. De fleste ansatte er altså inneforstått med at de må lære seg mange nye ting, selv om en del av disse likevel mener arbeidsoppgavene stort sett vil være de samme.

Tabell 2.2 viser at 36,7 % av respondenten tror de vil få helt nye arbeidsoppgaver i Nav Kristiansand, mens 51,1 % er uenige i dette. Her er det også mange som har svart nøytralt (28,9). Vi ser også her at forholdsvis mange (litt over halvparten) ikke tror deres fremtidige arbeidsoppgaver vil skille seg særlig fra deres nåværende oppgaver.

**Tabell 2.2: Jeg tror jeg vil få helt nye arbeidsoppgaver i Nav Kristiansand (N=90)**

	<b>Prosent</b>
Helt enig	10,0 (9)
Nokså enig	26,7 (24)
Verken enig eller uenig	28,9 (26)
Nokså uenig	22,2 (20)
Helt uenig	12,2 (11)

Jeg vil nå kjøre bivariante korrelasjoner mellom de variablene som går på grad av endring ( $X_1$ ), for å se hvordan disse korrelerer med hverandre. .

Tabell 2.3 viser en positiv korrelasjon mellom alle variablene.

**Tabell 2.3: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på antagelser om grad av endring (Pearsons R)**

	Kommer til å jobbe med det samme som nå	Jeg må lære meg mye nytt for å være oppdatert
Jeg må lære meg mye nytt for å være oppdatert	.503**	
Jeg tror jeg vil få helt nye arbeidsoppgaver i Nav Kristiansand	.640**	.546**

N = 90, \*\* p < .001  
\* p < .005

Variabelen ”*kommer til å jobbe med det samme som nå*” inneholder verdiene helt enig (1), nokså enig (2), verken enig eller uenig (3), nokså uenig (4) og helt uenig (5). De to andre variablene inneholder samme svaralternativer, men er kodet motsatt vei. Det vil si at verdiene her er helt enig (5), nokså enig (4), verken enig eller uenig (3), nokså uenig (2) og helt uenig (1).

Her er det også viktig å huske hva som tilsvarer henholdsvis høy og lav verdi på disse variablene, for å gjøre den multivariate analysen som kommer senere mer forståelig.

Alle variablene som går på grad av deltagelse er rangert slik at høy verdi tilsvarer at man tror man kommer til å få helt nye arbeidsoppgaver i Nav Kristiansand, at man derfor må lære seg mye nytt, og man tror derfor *ikke* at man stort sett kommer til å jobbe med det samme som pr. i dag. Her er det altså en forventning om at endringen vil være stor.

Motsatt tilsvarer lav verdi på disse variablene at man forventer at man stort sett kommer til å jobbe med det samme som i dag, at man ikke trenger å lære så mye nytt, og at man

altså ikke kommer til å få helt nye arbeidsoppgaver. Man forventer med andre ord at endringen ikke vil være så stor.

Tabell 2.3 viser at alle variablene som går på grad av endring korrelerer positivt med hverandre. Tendensen her er altså at respondentene som har svart at de tror at de kommer til å jobbe med det samme som i dag, ikke mener de trenger å lære seg mye nytt for å være oppdatert, og tror heller ikke at de vil få helt nye arbeidsoppgaver i Nav Kristiansand

Ettersom variablene korrelerer positivt ser det ut som at jeg kan slå disse sammen i en faktor. For å sjekke dette nærmere kjørte jeg en faktoranalyse med disse tre variablene,

Tabell 2.4 viser at de valgte variablene danner en faktor. Størrelsen på faktorladningene (styrken på sammenhengen mellom de enkelte variablene og faktorene) er høyere enn 0,71 på alle variablene. Det ser altså ut som at disse kan danne en ny variabel, som vil bli kalt *grad\_av\_endring*, og utgjør  $X_1$  i modellen.

**Tabell 2.4 Rotert faktormatrise: grad av endring**

	<b>Komponent 1</b>
Kommer til å jobbe med det samme som nå	.852
Jeg må lære meg mye nytt for å være oppdatert	.802
Jeg tror jeg vil få helt nye arbeidsoppgaver i Nav Kristiansand	.872

(ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Jeg kjørte deretter en korrelasjon mellom de nye variablene  $X_1$  (*grad\_av\_endring*) og  $X_2$  (deltagelse), men Pearsons R viste ingen signifikant korrelasjon mellom disse.

### 3.5.3 Voice

Jeg vil nå se nærmere på de avhengige variablene i modellen, og starter med Y<sub>1</sub> (voice).

**Tabell 3.0: Uttrykt skepsis til kollegaer** (N=93) Missing = 0

	<b>Prosent</b>
Flere ganger	60,2 (56)
Én gang	11,8 (11)
Aldri	28 (26)

Tabell 3.0 viser at 60,2 % av respondentene svarer at de flere ganger har uttrykt skepsis til kollegaer, i tillegg til 11,8 % som kun har uttrykt skepsis én gang. Det er altså totalt 72 % som har sagt at de er kritiske til Nav - reformen til én eller flere kollegaer.

I og med at dette er en såpass stor reform er ikke dette særlig overraskende. 28 % har aldri gitt uttrykk for at de er skeptiske til Nav, hvilket enten betyr at de ikke *er* skeptiske, eller at de er det, men ikke har sagt det til noen kollegaer. Det vil alltid kunne være noen ansatte som vegrer å uttale seg om negative ting på arbeidsplassen.

Jeg vil nå se hvor mange som har uttrykt skepsis til ledelsen.

**Tabell 3.1: Uttrykt skepsis til ledelsen** (N=93) Missing = 0

	<b>Prosent</b>
Flere ganger	41,9 (39)
Én gang	12,9 (12)
Aldri	45,2 (42)

Tabell 3.1 viser at det er et forholdsvis høyt antall som har svart at de flere ganger har uttrykt skepsis til ledelsen om Nav-reformen, hele 41,9 %. Det er noe overraskende, i og

med at mange har en høyere terskel for å si negative ting til sjefen enn bare til kollegaer. Tar man også med de som har gjort dette én gang, er det faktisk over halvparten: 54,8 %.

Det var kun 2 respondenter som svarte at de hadde uttrykt skepsis til Nav-reformen i et offentlig fora, så jeg velger å se bort fra denne variabelen.

Jeg vil nå se på hva de ansatte synes generelt om Nav – reformen. Tabell 3.2 viser at et knapt flertall faktisk er ganske eller svært positive (52,7 %). Det er forholdsvis mange (26.9 %) som har svart nøytralt, mens ca 20 % er ganske eller svært negative. Dette resultatet er omtrent som jeg hadde forventet.

**Tabell 3.2: Holdning til NAV** (N=93) Missing = 0

	<b>Prosent</b>
Svært positiv	8,6 (8)
Ganske positiv	44,1 (41)
Verken positiv eller negativ	26,9 (25)
Ganske negativ	17,2 (16)
Svært negativ	3,2 (3)

De aller fleste ser ut til å mene at Nav -reformen i og for seg er positiv, men at selve omorganiseringen fører med en del negative opplevelser. Dette gjelder særlig de som får andre arbeidsoppgaver enn de hadde ønsket.

Neste steg blir å se på korrelasjonen mellom variablene som måler **Y1: "voice"**.

I tabell 3.3 har jeg kjørt en korrelasjon mellom variablene *"hvor ofte har du uttrykt skepsis til Nav -reformen til dine kollegaer?"*, *"hvor ofte har du uttrykt skepsis til Nav -reformen til ledelsen?"* og *"helt generelt, hva er din holdning til NAV – reformen?"*

Vi ser av tabell 3.3 at det er en positiv korrelasjon mellom variablene *"uttrykt skepsis til kollegaer"* og *"uttrykt skepsis til ledelsen"*. Disse variablene er kodet likt: flere ganger

(3), én gang (2) og aldri (1). Det vil si at det er en tendens til at de som flere ganger har uttrykt skepsis til kollegaer, også har uttrykt skepsis til ledelsen.

**Tabell 3.3: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på voice (Pearsons R)**

	Uttrykt skepsis til kollegaer	Uttrykt skepsis til ledelsen
Uttrykt skepsis til ledelsen	.653**	
Holdning til Nav	.443**	.295**

N = 93, \*\* p < .001  
\* p < .005

En enkel måte å huske hvordan verdiene er rangert på variablene som går på voice, er at høy verdi tilsvarer at man er kritisk (både ift ytring og generell holdning til Nav), mens lav verdi tilsvarer at man er positiv.

Disse to variablene viser begge også en positiv korrelasjon med variabelen ”*holdning til Nav*”. Sistnevnte variabel er kodet fra 1 (svært positiv) til 5 (svært negativ). Det vil si at de som flere ganger har uttrykt skepsis til kollegaer eller ledelsen (høy verdi), oftere har svart at de er nokså eller svært negative til Nav – reformen (høy verdi).

Ettersom alle variablene korrelerer med hverandre vil jeg nå kjøre en faktoranalyse for å se om disse kan slås sammen til én variabel.

**Tabell 3.4 Rotert faktormatrise: Voice**

	<b>Komponent 1</b>
Uttrykt skepsis til kollegaer	.892
Uttrykt skepsis til ledelsen	.830

Holdning til Nav	.678
------------------	------

(ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Tabell 3.4 viser en sterk sammenheng mellom variablene ”uttrykt skepsis til kollegaer” og ”uttrykt skepsis til ledelsen”. Det ser også ut til at variabelen ”holdning til Nav” kan slås sammen med disse variablene, så jeg velger å la disse tre variablene danne en ny variabel kalt *voice*, som da blir  $Y_1$  i modellen.

### 3.5.4 Apati

Jeg vil nå se på hva respondentene har svart på variablene knyttet rundt begrepet apati ( $Y_3$ ).

**Tabell 4.0: Ledelsen bryr seg ikke om ansattes meninger** (N=93) Missing = 0

	Prosent
Helt enig	9,7 (9)
Nokså enig	25,8 (24)
Verken enig eller uenig	18,3 (17)
Nokså uenig	33,3 (31)
Helt uenig	12,9 (12)

Tabell 4.0 viser at et ganske høyt antall respondenter, 35,5 %, svarer at de er nokså eller helt enige i påstanden om at ledelsen ikke bryr seg om hva de ansatte mener. Dette må sies å være negativt. Det er imidlertid flere som svarer at de er nokså eller helt *ueneige* i påstanden, totalt 46,2 %, mens en del svarer nøytralt.

**Tabell 4.1: Nytter ikke å argumentere, endringene blir gjennomført likevel** (N=93)

Missing = 0

	Prosent
Helt enig	36,6 (34)
Nokså enig	33,3 (31)

Verken enig eller uenig	18,3 (17)
Nokså uenig	10,8 (10)
Helt uenig	1,1 (1)

Tabell 4.1 viser at hele 69,6 % har svart at de er nokså eller helt *enig* i påstanden om at det ikke nytter å argumentere mot endringene.

Nav – reformen er veldig toppstyrt, og svært mye er bestemt av politikere. Det er ikke en reform drevet fram av de ansatte, eller den lokale ledelsen. Basis for reformen er å få ned antallet passive mottakere av trygd, og får flere over i arbeid eller aktivitet. Det er altså en politisk styrt reform.

Det er imidlertid ikke alt som er bestemt fra sentrale hold, og dette er noe av grunnen til at det ble dannet ulike arbeidsgrupper. Det er mange beslutninger som har blitt overlatt til det lokale Nav – kontoret. Dette gjelder særlig hvilke tjenester som skal inn i samme bygg. Tjenestene er de samme over hele landet, men det er store forskjeller på hvor mange av kontorene som er samlokalisert. I Kristiansand er det en del av de sosiale tjenestene (bl.a.EBT (Boligtjenesten), RISK og deler av DuVito og Kristiansand sosialkontor) som ble bestemt at ikke skulle inn i Nav Kristiansand. Det at det blir en egen kommunal sosialtjeneste i Kristiansand, i tillegg til den delen som skal inn i NAV Kristiansand, er spesielt for Kristiansand kommune. I tillegg er det ikke bestemt sentralt hvordan kontorets utforming skal være.

Jeg vet at det har vært mye diskusjon blant annet rundt dette med åpne versus lukkede kontorlandskap, særlig på Kristiansand Sosialkontor. Med så mange ansatte i samme bygg er det mange som er redd støynivået vil bli høyt, og da synes ikke det å ha åpne kontorlandskap særlig fristende. Det har også vært en intern spørreundersøkelse på statlige del (gamle Aetat og Trygdekontoret) hvor et overveldende flertall svarte at de ikke ønsker åpne kontorlandskap. Likevel ble det bestemt at det skal være åpne kontorlandskap i Nav Kristiansand. I ettertid er det mange som har ment at dette ble



”trumfet igjennom” av bl.a. prosjektleder for Nav Kristiansand. Slike opplevelser er selvsagt med på gjøre de ansatte tvilende på hvor mye medbestemmelse de egentlig har:

Tabell 4.2 viser at det også er mange, 37,7 %, som svarer at de er nokså eller helt uenige i at de ansatte har muligheten til å påvirke hvordan det kommer til å bli i det nye Nav Kristiansand. Her er det imidlertid også 37,6 % som svarer at de er nokså eller helt enige i at de ansatte *har* muligheten til å påvirke hvordan det kommer til å bli i Nav Kristiansand. 24,7 % er nøytrale. Det ser altså ut til at de ansatte er delt i to når det gjelder opplevelsen av å ha påvirkingsmuligheter

**Tabell 4.2: Ansatte muligheten til å påvirke** (N=93) Missing = 0

	<b>Prosent</b>
Helt enig	3,2 (3)
Nokså enig	34,4 (32)
Verken enig eller uenig	24,7 (23)
Nokså uenig	31,2 (29)
Helt uenig	6,5 (6)

I tabell 4.3 har jeg kjørt korrelasjoner mellom variablene ”*jeg tror ikke ledelsen bryr seg om hva de ansatte mener*”, ”*det nytter ikke å argumentere mot de endringene som skal gjennomføres, for de blir gjennomført likevel*” og ”*jeg tror ansatte har muligheten til å påvirke hvordan det blir i det nye NAV Kristiansand*”.

**Tabell 4.3: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på apati (Pearsons R)**

	Ledelsen bryr seg ikke om ansattes meninger	Nytter ikke å argumentere, endringene blir gjennomført likevel
Nytter ikke å argumentere, endringene blir gjennomført likevel	.557**	

Ansatte muligheten til å påvirke	.637**	.582**
----------------------------------	--------	--------

N = 93, \*\* p < .001  
\* p < .005

Tabell 4.3 viser at alle variablene korrelerer positivt med hverandre. Svaralternativene er også her gradert fra helt enig til helt uenig. Variabelen ”ledelsen bryr seg ikke om ansattes meninger” og ”nytter ikke å argumentere, endringene blir gjennomført likevel” er kodet slik at høy verdi tilsvarer at man er helt enig i disse påstandene. Variabelen ”ansatte muligheten til å påvirke” er kodet motsatt, slik at lav verdi her tilsvarer at man er helt enig i at de ansatte har muligheten til å påvirke hvordan det vil bli i Nav Kristiansand.

For at det skal være lettere å huske hva som er henholdsvis lav og høy verdi på variablene som går på apati kan man si at høy verdi tilsvarer at man viser tegn til apatiske holdninger, mens lav verdi viser det motsatte.

Tabellen viser altså at respondentene som har sagt seg nokså eller helt enig i at ledelsen ikke bryr seg om ansattes meninger, også har sagt seg enig i at det ikke nytter å argumentere mot endringene som skal gjennomføres, og at de er uenige i at ansatte har muligheten til å påvirke.

Siden det også her ser ut til at disse variablene måler det samme, vil jeg nå kjøre en faktoranalyse med disse variablene.

**Tabell 4.4: Rotert faktormatrise: apati**

	<b>Komponent 1</b>
Ledelsen bryr seg ikke om ansattes meninger	.859
Nytter ikke å argumentere, endringene blir gjennomført likevel	.831
Ansatte muligheten til å påvirke	.870

(ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Tabell 4.4 viser at det er en sterk sammenheng mellom de tre variablene som går på apati, og faktor 1. Jeg vil derfor slå disse sammen i en ny variabel kalt *apati*, som da blir Y<sub>3</sub> i modellen.

### 3.5.5. Exit

Jeg vil nå se på variablene som går på motstand: exit (Y<sub>2</sub>).

Tabell 5.0 viser frekvensfordeling på spørsmålet ”*jeg har planer om å slutte i Nav.*”

**Tabell 5.0: Jeg har planer om å slutte i Nav** (N=90) Missing = 3

	<b>Prosent</b>
Helt enig	5,6 (5)
Nokså enig	11,1 (10)
Verken enig eller uenig	32,3 (29)
Nokså uenig	22,2 (20)
Helt uenig	28,9 (26)

Tabell 5.0 viser at 16,7 % svarer at de har planer om å slutte i Nav, mens 49,5 % (ca halvparten) sier de er nokså eller helt uenig i at de har slike planer. Her har ganske mange svart nøytralt, 32.2 %.

Jeg vil ikke si det er urovekkende høyt at 16,7 % har planer om å slutte i NAV, for det kan være snakk om mange år til. Jeg vil ikke tro at det er så mange av de yngste ansatte som ser for seg at de skal jobbe i Nav for alltid. Jeg vil tro man vil kunne få et lignende resultat på mange arbeidsplasser.

Tabell 5.1 viser hva respondentene har svart på påstanden om at de fortsatt jobber i NAV om 3 års tid. Dette spørsmålet blir noe mer konkret, da vi her har en konkret tidsramme å forholde oss til.

Tabell 5.1 viser at 44,5 % av respondentene tror det er sannsynlig at de fortsatt jobber i Nav om 3 år. Også her har et forholdsvis stort antall (38,9 %) svart nøytralt. Kun 16,7 % svarer at de tror det ikke er sannsynlig at de fortsatt jobber i Nav om 3 år. Jeg vil ikke si at dette er spesielt høyt.

**Tabell 5.1: Jobber i Nav om 3 år** (N=90) Missing = 3

	<b>Prosent</b>
Helt enig	15,6 (14)
Nokså enig	28,9 (26)
Verken enig eller uenig	38,9 (35)
Nokså uenig	10,0 (9)
Helt uenig	6,7 (6)

De 38,9 % som er usikre (det vil si svart at de verken er enig eller uenig i påstanden), er det sannsynligvis fordi det er vanskelig å si pr. i dag hvordan fremtidas Nav blir. Det kan både bli bedre eller verre enn det er pr. i dag.

Siste spørsmålet rundt variabelen *exit: jeg har allerede søkt andre stillinger utenfor Nav*”, har jeg også valgt å se bort fra. En årsak til dette er at det kan se ut som at mange har misforstått dette spørsmålet, da resultatet ikke henger sammen med de to andre variablene som går på exit. Det er altfor mange som har svart at de allerede har søkt andre stillinger til at jeg tror dette er korrekt.

Jeg gjorde også en feil i graderingen på dette spørsmålet. I realiteten er dette et ja/nei spørsmål, men de første spørreskjemaene som ble delt ut (til sosialtjenesten) inneholdt en gradering fra helt enig til helt uenig. Jeg vil tro at dette har vært en grunn til at mange har svart feil her. De øvrige skjemaene jeg leverte ut ble korrigert til at det kun var to

svaralternativer: ja eller nei. Da de kommunalt ansatte er overrepresentert mener jeg likevel at svarene her ikke er troverdige.

Jeg kjørte en korrelasjonsanalyse med de variablene som utgjør den uavhengige variabelen Y<sub>2</sub> (Exit), for å se om disse også korrelerer med hverandre.

**Tabell 5.2: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på Exit (Pearsons R)**

	Jobber i Nav om 3 år	Jeg har planer om å slutte i Nav
Jeg har planer om å slutte i Nav	.325**	

N = 90, \*\* p < .001  
\* p < .005

Tabell 5.2 viser at det er en positiv korrelasjon mellom disse variablene.

Svaralternativene var like på begge spørsmålene, men verdiene er motsatt kodet.

Graderingen går fra helt enig til helt uenig. Variabelen ”jobber i Nav om 3 år” er kodet: 1 (helt enig) osv til 5 (helt uenig), mens variabelen ”jeg har planer om å slutte i Nav” er kodet 5 (helt enig) osv til 1 (helt uenig).

At korrelasjonen er positiv vil si at de som har sagt seg helt enige i at de jobber i Nav om 3 år, oftere har svart at de helt uenige i at de har planer om å slutte i Nav.

Høy verdi på exit vil altså si at man har planer om å slutte i Nav, og tviler på at man fortsatt jobber der om 3 år. Siden det ser ut til at også disse variablene måler det samme, kjører jeg nok en faktoranalyse for å se om variablene knyttet til ”exit” kan slås sammen.

**Tabell 5.3: Rotert faktormatrise: exit**

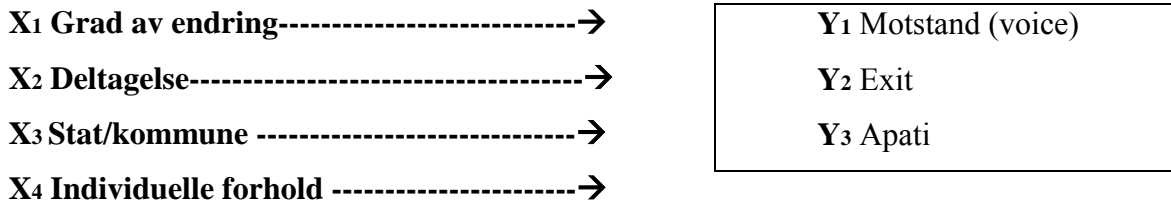
	Komponent 1
Jobber i Nav om 3 år	.814
Jeg har planer om å slutte i Nav	.814

(ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Det fremgår også av tabell 5.3 at variablene ”*jobber i Nav om 3 år*” og ”*jeg har planer om å slutte i Nav*” har en forholdsvis sterk sammenheng, hvilket vi også så i korrelasjonsanalysen. Jeg velger derfor å slå sammen disse variablene i en ny variabel kalt *exit*, som blir Y<sub>2</sub> i modellen.

### 3.6 Multivariate analyser

Som nevnt innledningsvis ser min modell slik ut:



Hypotesen er at deltagelse i endringsprosesser fører til redusert motstand mot endring.

Jeg kjørte først en korrelasjon mellom alle de avhengige variablene. Resultatet vises i tabell 6.0. Alle de avhengige variablene korrelerer med hverandre. Den positive korrelasjonen mellom ”*voice*” og ”*exit*” innebærer at de som flere ganger har uttrykt skepsis til Nav, og er ganske eller svært negativ til Nav-reformen (høy verdi), oftere har svart at de har planer om å slutte i Nav, og ikke ser for seg at de jobber der om 3 års tid (høy verdi)

**Tabell 6.0: Korrelasjonsanalyse: voice, exit og apati (Pearsons R)**

	Voice	Exit
Exit	.301**	
Apati	.555**	.368**

N = 90, \*\* p < .001  
\* p < .005

Den positive korrelasjonen mellom ”*exit*” og ”*apati*” betyr at de som har svart at de ikke tror ledelsen bryr seg om ansattes meninger, at det ikke nytter å argumentere og at ansatte ikke har muligheten til å påvirke hvordan det blir i Nav Kristiansand, oftere har svart at de har planer om å slutte i Nav, og ikke tror de jobber der om 3 år.

Korrelasjonen mellom ”*voice*” og ”*apati*” er også positiv. Det vil si at de som har svart at de ikke mener ansatte har påvirkning, at argumentasjon er nytteløs og at ledelsen ikke bryr seg om ansattes meninger, oftere har uttrykt skepsis om Nav-reformen til kollegaer og ledelsen, samt at de har en generell negativ holdning til Nav. Vi ser altså at alle de uavhengige variablene korrelerer med hverandre, slik at de sammen kan danne begrepet motstand.

Jeg har allerede redusert det totale antall variabler, men beholder de variablene som går på individuelle forhold som egne variabler; *alder*, *ansiennitet* og *kommune/stat* og *høyeste avsluttede utdanning*. I tillegg vil jeg, som tidligere nevnt, beholde variabelen ”evaluert konsekvenser av tiltak”, da dette er en deltagelsesform som kommer senere i tid enn de som dannet faktoren ”deltagelse\_forberedende.

Jeg vil nå gå i gang med den multivariate analysen, og velger å begynne med den avhengige variabelen  $Y_1$  (*voice*) først.

**Tabell 6.1: Regresjonsanalyse: *voice***

	Beta	Sig.
grad_av_endring	-.059	.595
Deltagelse_forberedende	-.034	.786
Evaluert tiltak	-.185	.136
alder	-.132	.350
ansiennitet	.217	.118
ansatt i kommune eller stat	.189	.086

Høyeste avsluttede utdanning	-.043	.737
------------------------------	-------	------

F-verdi: 1.003, sig: .435

R<sup>2</sup>(adjusted): 0.00

Følgende uavhengige variabler ble tatt med i regresjonsanalysen vist i tabell 6.1:  
*grad\_av\_endring* (X<sub>1</sub>), *deltagelse\_forberedende*(X<sub>2</sub>), *evaluert tiltak*(X<sub>3</sub>), *alder* (X<sub>4</sub>),  
*ansiennitet* (X<sub>5</sub>), *ansatt i kommune eller stat* (X<sub>6</sub>) og *høyeste avsluttede utdanning*(X<sub>7</sub>)

Hensikten med regresjonsanalysen er å se hvilke av variablene X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub>, X<sub>6</sub> og X<sub>7</sub> som har størst effekt på den avhengige variabelen Y<sub>1</sub>. Dette ser vi ved å se på den *standardiserte koeffisienten* Beta.

Tabell 6.1 viser imidlertid at det ikke er noen signifikante korrelasjoner her. Jeg finner altså ikke noen støtte til min hypotese når det gjelder deltagelse og motstand i forhold til variabelen Y<sub>1</sub> (voice)

Med R<sup>2</sup> menes bedring i prediksjonsevnen mht til forklaring av effektene til de uavhengige variablene (totalt forklart varians) på Y. I tabell 5.0 viser den faktisk 0.00. Det vil si at vi må anta at det ikke er noen sammenheng her.

F-verdien er på 1,003 (faktisk verdi), med 43,5 % signifikans. F-verdien bør være over 2.0 for at alle variablene skal ha en forklaringskraft på Y<sub>1</sub>. I tillegg er det altså 43,5 % sannsynlighet for at H<sub>0</sub> er sann. (H<sub>0</sub> er her hypotesen om at modellens samlede forklaringskraft (R<sup>2</sup>) ikke er signifikant forskjellig fra 0). Jeg beholder med andre ord nullhypotesen.

Mitt funn i denne undersøkelsen er altså at det ikke er noen signifikant sammenheng mellom deltagelse (verken forberedende eller evaluerende) og voice (motstand ved bruk av kritisk ytring eller holdning). Det må altså være andre faktorer som har større sammenheng her.



Det er også verdt å merke at ingen av kontrollvariablene (alder, utdanning og ansiennitet) var signifikante heller. Det at ansiennitet ikke har noen sammenheng med voice står i motsetning til studier foretatt av bl.a Van Dam, Oreg & Schyns (2006) og Kotter & Schlesinger (1979).

Jeg vil nå se på den uavhengige variabelen Y<sub>2</sub> (exit) i den samme modellen, og kjører derfor en ny regresjonsanalyse med de samme uavhengige variablene. Tabell 6.2 viser at det er en signifikant sammenheng mellom den uavhengige variabelen ”deltagelse\_forberedende” (X<sub>2</sub>) og Y<sub>2</sub> (Exit). De øvrige uavhengige variablene viser derimot ingen signifikante korrelasjoner.

**Tabell 6.2: Regresjonsanalyse: exit**

	Beta	Sig.
grad_av_endring	.087	.464
Deltagelse_forberedende	-.308	.034
Evaluert tiltak	.112	.414
alder	.081	.577
ansiennitet	-.025	.867
ansatt i kommune eller stat	-.186	.108
Høyeste avsluttede utdanning	.183	.153

F-verdi: 1.379, sig: 0.404

R<sup>2</sup>(adjusted): .031

Tabell 6.2 viser at det er en korrelasjon som er signifikant. Variabelen *deltagelse\_forberedende* korrelerer negativt med *exit*.

Analysen viste at  $b = -.211$ , som betyr at ved å øke den uavhengige variabelen *deltagelse\_forberedende* med én verdi, *reduseres* den avhengige variabelen *exit* med -226. For å si dette på en enklere måte vil det si at med økende grad av deltagelse (ettersom høy verdi her var at man har deltatt flere ganger) reduseres sannsynligheten for

at man ønsker å slutte i Nav. Vi husker fra tidligere at høy verdi på exit tilsvarer at man har planer om å slutte i Nav, og tviler på at man arbeider der om 3 år.

Dette funnet støtter mange av teoriene som sier at deltagelse reduserer motstanden blant ansatte, som bla. Argyris (1957), Wanberg & Banas (2000), Van Dam, Oreg & Shyns (2007) m.m. som jeg nevnte i kapittel 2.3

$R^2$  viser her at det er en bedring på 3,1 % i prediksjonsevne i forhold til å forklare effekten av de uavhengige variablene på  $Y_2$ . I og med at det kun var en av de uavhengige variablene som hadde noen signifikant sammenheng er det ikke overraskende at  $R^2$  her er lav.

F-verdien er på 1.379 (faktisk verdi), så den er også her under 2. Det er derfor sannsynlig at det er andre variabler som har større effekt på  $Y_2$  enn de som er tatt med i denne tabellen.

Dermed går jeg rett over på siste uavhengige variabel  $Y_3$ : apati. Igjen er de uavhengige variablene de samme.

**Tabell 6.3: Regresjonsanalyse: apati**

	Beta	Sig.
grad_av_endring	-.261	.051
Deltagelse_forberedende	-.007	.950
Evaluert tiltak	-.004	.972
alder	.021	.855
ansiennitet	.067	.649
ansatt i kommune eller stat	.161	.149
Høyeste avsluttede utdanning	-.037	.771

F-verdi: 1.014, sig: 0.427

$R^2$ (adjusted): .001

Tabell 6.3 viser ingen signifikante sammenhenger mellom de uavhengige variablene og  $Y_3$  (apati), selv om ”grad av endring” ligger på grensen til å være signifikant. Det finnes flere teorier som sier at det å la ansatte delta i endringsprosesser vil føre til mindre apati, en økt interesse for og oppslutningen om endringen (bl.a. Wanberg & Banas (2000) Argyris(1957) og Gollan, Poutska & Veersma (2006)). Dette stemmer altså ikke overens med mitt funn.

En mulig grunn til dette kan selvsagt være at Nav-reformen er en politisk vedtatt reform, noe som uansett begrenser hvor mye den enkelte ansatte kan påvirke endringsprosessen. Tvert imot kan det også være at man vil føre mer apati dersom man får mulighet til å delta i arbeidsgrupper og diskusjoner, men opplever gang på gang at det man mener ikke blir tatt hensyn til likevel. Dette vil jeg utdype i neste kapittel, som er konklusjonen.

### **3.6 Konklusjon**

Min problemstilling lød: ”fører deltagelse i endringsprosesser til redusert motstand mot endring?”, og ut fra dette laget jeg modellen vist i figur 0.1 (side 28)

Etter å ha kjørt diverse bivariante og multivariate analyser mellom de avhengige og uavhengige variablene har jeg ikke funnet særlig støtte for at deltagelse reduserer motstand.

Undersøkelsen min viste imidlertid at det er en sammenheng mellom det å ha deltatt i endringsprosessen og *exit*. Det vil si at det er større sannsynlighet for at de ansatte blir værende i organisasjonen dersom de får delta i endringsprosessen. Motsatt er det større sannsynlighet for at ansatte ønsker å forlate organisasjonen dersom de ikke får muligheten til å delta i omorganiseringsprosessen. Ingen av de øvrige variablene: grad av endring, alder, ansiennitet, høyeste avsluttede utdanning eller hvorvidt man var ansatt i kommune eller stat, korrelerte med ”exit”.

I forhold til sannsynligheten for at ansatte velger å forlate organisasjonen under en endringsprosess, legger Eby, Adams, Rusell & Gaby (2000) mer vekt på hvilke holdninger de ansatte har til endringen som skal gjennomføres. Her er det altså ikke selve deltagelsen som er utslagsgivende, men hvorvidt de ansatte er negative eller positive til den endringen som skal gjennomføres. En som er veldig negativ vil slite med motivasjonen, og derfor sannsynligvis prestere dårligere, og etter hvert øker også sannsynligheten for at vedkommende velger å forlate organisasjonen. Her vil også eksterne faktorer kunne spille en rolle, f.eks. arbeidsmarkedet (hvor sannsynlig det er at man vil kunne finne en annen jobb), samt personens utdanning, yrkeserfaring og alder.

Det er ikke dermed sagt at ikke deltagelse i endringsprosessen utgjør en faktor i forhold til *exit*. Van Dam, Oreg & Schyns (2007) mente at ved å la de ansatte delta i endringsprosessen, øker de ansattes tillit til ledelsen, som igjen øker sannsynligheten for at de ansatte aksepterer endringen. Dersom ansattes deltagelse reduserer muligheten for negative holdninger til endringen, vil det etter teorien til Eby, Adams, Rusell & Gaby (2000) igjen øke sannsynligheten for at de ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen. Selv om det er flere faktorer som spiller inn i forhold til "exit" vil altså deltagelse sannsynligvis spille en rolle.

Når det gjaldt sammenhengen mellom deltagelse og *apati*, viste regresjonsanalysen at det ikke var noen signifikant korrelasjonen her. Det finnes mange teorier som hevder at ved å involvere ansatte i endringsprosesser, øker sannsynligheten for at endringen blir forstått og akseptert (bl.a. Stensaker, Falkenberg & Grønhaugs (2008) og O'Brian (2008).

Det finnes imidlertid også forskning som viser at for stor fokus på deltagelse kan få motsatt effekt. Meyer & Stensaker (2008) fant i sine studier at i organisasjoner som har gjennomført flere endringer tidligere, ville for stor fokus på deltagelse heller ha negativ effekt. De fant at flere ansatte ikke ønsket å delta, og mange ansatte hadde vært gjennom så mange endringsprosesser tidligere at de ikke orket å involvere seg lengre. De foretrakk at ledelsen gjennomførte det meste uten deres involvering, og ble dessuten slitne dersom de, i tillegg til det daglige arbeidet, skulle bruke mye tid på planleggingsmøter med

ledelsen osv. Her kan man altså tolke det som at for høyt fokus på deltagelse kan føre til mer apatiske holdninger.

Min undersøkelse viste at det ikke var noen sammenheng mellom de øvrige variablene og apati heller, så her er det altså helt klart mange andre faktorer som spiller inn. Ettersom det er snakk om holdninger i forhold til påvirkningsmuligheter i omleggingsprosessen vil det nok være store individuelle forskjeller her, og det er vanskelig å si hvem som er mest apatiske. Enkelte individer er naturligvis mer skeptiske av natur enn andre, noen er optimister, andre pessimister. Det finnes flere teorier angående sammenhengen mellom ulike personlighetstyper og motstand mot endringer, bla. Van Dam, Oreg & Shyns (2007) som viser til sammenheng mellom bl.a. selvtillit og toleranse for endring. I tillegg vil det, ifølge bl.a Meyer & Stensaker (2008) ha noe å si om de ansatte har opplevd endringsprosesser tidligere.

Undersøkelsen min viste videre ingen signifikante sammenhenger mellom deltagelse og *voice*; det vil si kritiske ytringer og holdning til Nav – reformen. Ingen av de andre uavhengige variablene var heller signifikante.

Her er det igjen forhold utenfor min modell som har større påvirkning på hvorvidt man kommer med kritiske meninger om endringsprosessen. Her spiller nok også ulike personlighetstyper en rolle, som allerede nevnt i forrige avsnitt. Hvorvidt man ytrer seg negativt om en endring, vil selvsagt ha en stor sammenheng med hvilke holdninger man har til endringen. Derfor vil jeg hevde at sammenhengen jeg fant mellom deltagelse og variabelen *exiti*, kan tyde på at deltagelse uansett ikke er en uvesentlig faktor.

At deltagelse ikke korrelerer med *voice* står i motsetning til flere andre studier, bl.a. Wanberg & Banas (2000) og Van Dam, Oreg & Schyns (2007). Wanberg & Banas fant en sammenheng mellom det å la de ansatte delta i beslutningsprosesser og et mer positivt syn på endringen. Van Dam, Oreg & Schyns undersøkelser viste at deltagelse i endringsprosessen helt fra planleggingsstadiet førte til at de ansatte fikk en økt forståelse

for hvorfor endringen var nødvendig, en økt følelse av eierskap og kontroll, økt beredskap for endringen, og følgelig en mer positiv holdning til endringen.

Hva betyr så disse funnene i forhold til min problemstilling? Det at jeg fant lite støtte for at det er noen sammenheng mellom deltagelse og motstand kan bety at det er helt andre ting som påvirker graden av motstand. Jeg har nevnt tidligere at deltagelse selvsagt kun er en av flere faktorer som kan spille inn i forhold til ansattes holdning til endringer. Det er imidlertid også en mulighet for at jeg ikke fant noen særlig sammenheng mellom deltagelse og motstand fordi de ansatte i Nav ikke har oppfattet det som de hadde noen *reell* mulighet for å delta i endringsprosessen.

Dette er en politisk vedtatt reform, så den enkelte ansatte har ikke vært med på å bestemme verken målsettingene med reformen, eller hvordan den skulle gjennomføres. Selve reformen ble vedtatt i Stortinget, som da har lagt hovedrammen for hva reformen går ut på, og når den skal være gjennomført. Videre er det Regjeringen som bestemmer det meste ut over de rammene som er gitt i Stortingsmeldingen. Det er et mål at Nav-kontorene i hver kommune skal være mest mulig like, og gi like godt tilbud til sine brukere.

Det aller meste bestemmes med andre ord fra sentrale hold, så det som kan bestemmes lokalt i den enkelte kommune er mer detaljer som hvorvidt de skal ha åpent kontorlandskap, lokalisering av bygg, hvilke kommunale tjenester utover sosialtjenesten som evt. skulle tas med osv. Deltagelse skjer derfor innenfor faste, gitt rammer, noe som naturligvis vil redusere den reelle påvirkningsmulighet den enkelte ansatte har.

Ut fra dette er det naturlig å anta at dersom man var veldig kritisk til reformen i utgangspunktet, så vil det spille lite til eller fra om man senere fikk muligheten til å delta i endringsprosessen, så lenge man uansett har begrensede muligheter for reell innflytelse over endringene som skal finne sted.

Tabell 4.2 viste at 37,7 % av respondentene ikke mente at de hadde noen mulighet til å påvirke hvordan det kommer til å bli i Nav Kristiansand. I tillegg svarte 35,5 % at de ikke mente ledelsen bryr seg om de ansattes meninger (tabell 4.0), og hele 69,6 % (tabell 4.1) mente at det ikke nytter å argumentere mot endringene, for de kommer til å bli gjennomført likevel. Dette kan nok tyde på at mange ansatte ikke opplever det som at de har noen genuin mulighet for å delta i endringsprosessen.

Det at undersøkelsen viste at deltagelse hadde liten effekt er i tråd med enkelte andre undersøkelser, som tidligere nevnte Meyer & Stensakers (2008) studier, som viste at deltagelse ikke nødvendigvis har positive konsekvenser. De fant bl.a. at for stor grad av deltagelse i endringsprosessen kunne få ut over den daglige driften, og gjøre de ansatte mer stresset. Dette vil da kunne øke motstanden heller enn redusere den.

Stensaker, Falkenberg & Grønhaugs (2008) studier konkluderte også med at deltagelse ikke nødvendig førte til positive konsekvenser for organisasjonen. Selv om deltagelse i planleggingsprosessen gjorde det lettere for de ansatte å forstå meningen med endringen, var det en såpass tids- og ressurskrevende prosess, at kun et fåtall ansatte rent praktisk var i stand til å delta. De som da ikke ble med i planleggingen, hadde større problemer med å forstå hvorfor endringen skulle gjennomføres. Wagner (1994) og O'Brian (2008) legger også vekt på at involvering av ansatte er såpass tids- og ressurskrevende at det kun er i enkelte typer endringer (mindre og evolusjonære endringer) det vil ha positiv effekt for organisasjonen

De ansatte i Nav har allerede begynt å sette seg inn i de nye måtene å arbeide på via kursing og opplæring i nye rutiner. Dette er en kontinuerlig prosess. Samtidig som de setter seg inn i alt det nye, må de fortsatt utføre de arbeidsoppgavene de har hatt hele tiden. Dersom det forventes at man i tillegg skal delta i selve omorganiseringsprosessen (f.eks delta i arbeidsgruppe og iverksetting av tiltak) vil dette nok kun føre til mer stress for de ansatte. Etersom Nav-reformen er en såpass omfattende reform er det derfor muligens sannsynlig at stor grad av deltagelse ikke bare får positive konsekvenser?

Tilbakemeldingen fra avdelingsleder på tidligere Trygdekontoret var i hvert fall at det er et svært høyt arbeidspress for tiden. Det samme har jeg hørt fra de som arbeider med oppfølging på Nav Kristiansand Arbeid og Trygd. Det har vært så mye kursing og opplæring i nye fagsystemer og rutiner at de ansatte opplever at det blir lite tid til å drive oppfølgingsarbeid i forhold til brukerne, som jo er primæroppgavene deres. Dette er nok en forklaring på alle de negative oppslagene i media de siste månedene om dårlig service fra Nav-ansatte og ledelsesproblemer.

Det er imidlertid verdt å bemerke at jeg kun har undersøkt én bestemt omorganisering, og det var forholdsvis lav svarprosent på undersøkelsen: 53 %. For å kunne trekke en mer sikker konklusjon måtte jeg ha undersøkt flere organisasjoner som befinner seg i en omorganiseringsprosess, og helst hatt en høyere svarprosent. Resultatet av undersøkelsen jeg har gjort lar seg derfor ikke uten videre overføre til andre organisasjoner.

Et annet problem når det gjelder respondenten er at frafallet var veldig skjevt mellom kommunale og statlig-ansatte. Hvilke konsekvenser dette har fått er vanskelig å si. Det er en viss mulighet for at de mest negative eller mest positive har falt ut, eller at de som har hatt størst aktiv deltagelse eller vært mest apatiske, ikke har kommet med. Dette kan man bare spekulere i, men det er klart at det er et problem når den statlige delen av Nav er så pass underrepresentert.

Det var et par av spørsmålene jeg valgte å se bort fra i analysen, og begrunnelsen for dette har jeg allerede gitt i begynnelsen av metodekapittelet. Ved vurdering av den indre validiteten vil utformingen av spørreskjema ha en viktig rolle. Var det noen spørsmål som kunne misforstås, eller som hadde for få svarkategorier? Bortsett fra spørsmålet hvor kategoriene var feil ("*Jeg har allerede søkt andre stillinger utenfor Nav*") vil jeg påstå at svaralternativene var tilstrekkelige.

Jeg har imidlertid nevnt det at det var forholdsvis mange som påstod at de hadde gitt skriftlige forslag til ledelsen, at de hadde vært med på å identifisere og avklare problemer som kan oppstå under omorganiseringen, samt vært med på å bestemme ulike tiltak. Det



er selvsagt en mulighet for at enkelte respondenter kan ha misforstått hva som ligger i dette. Dersom man på et kontormøte har hatt en diskusjon rundt Nav – reformen, og det da har kommet fram mulige problemstillinger (både av ledelsen og kollegaer), har man da vært med på å avklare potensielle problemer bare ved å ha vært tilstede?

Det samme kan sies om å ha deltatt eller delta i en arbeidsgruppe. Dersom de andre på gruppa har mange forslag som de ønsker å bringe videre til styringsgruppa, kan man da påstå at man selv har gitt skriftlige forslag til ledelsen, avklart problemer eller vært med på å bestemme ulike tiltak? Det er jo mulig at noen vil hevde det, mens andre vil mene at man ikke har vært med på dette dersom dette ikke var ens egne forslag.

Personlig ser jeg ikke hvordan disse spørsmålene kan misforstås, da det er snakk om hvorvidt man har deltatt på en form for deltagelsesaktivitet eller ikke. Dersom det viser seg at noen har hatt en vid definisjon av hva det vil si å delta, vil de like fullt ha hatt *opplevelsen* av å delta, slik at det etter mitt syn er relevant i forhold til problemstillingen likevel.

Jeg har allerede vært inne på at svarprosenten på 53 vil kunne gjøre det vanskelig å overføre funnene til en større populasjon. Er det rimelig å anta at undersøkelsen er representativ også i forhold til øvrige Nav-ansatte i andre kommuner? Er det noe spesielt med de ansatte i Nav i Kristiansand som gjør at svarene ble slik de ble? Er det f.eks. noe spesielt som har skjedd i endringsprosessen her som ikke har funnet sted i andre kommuner? Hvor stor er f.eks. graden av kommunalt selvstyre i forhold til gjennomføringen av Nav–reformen her i forhold til andre steder?

Ettersom mesteparten av innholdet i Nav-reformen er politisk vedtatt er det kun snakk om små forskjeller fra kommune til kommune. Det er bestemt fra sentrale hold hvilke tjenester som *skal* inn i hvert enkelt Nav-kontor. Den enkelte kommune står imidlertid fritt til å bestemme om man ønsker å inkludere flere tjenester enn de man er pålagt, og kan også velge å holde enkelte tjenester utenfor Nav, så sant det ikke er av tjenestene man er pålagt å ha. Av den grunn vil jeg tro at respondentene ikke er så ulike andre Nav-

ansatte. Stort sett må de lære de samme tingene, og forskjellene består sannsynligvis først og fremst av antall ansatte og hvor stor brukergruppe det har (det vil si størrelsen på kommunen).

Det at jeg fikk en svært skjev fordeling mellom statlige ansatte og kommunalt ansatte gjør at undersøkelsen kanskje vil være mer representativ for de i kommunal sektor, da det er naturlig å anta at det kan være ulikheter her. Foreløpig er det kun gamle Aetat og Trygdekontoret som allerede er samlokalisert, og som har begynt å lære hverandres oppgaver. De kommunale tjenestene holder stort sett på med det samme som tidligere. Det ville derfor ha vært interessant å se om funnene hadde vært annerledes med en større deltagelse blant de statlige ansatte.

Jeg nevnte innledningsvis at jeg selv er ansatt i Nav, nærmere bestemt på Nav Hjelpemiddelsentral Vest-Agder. I tillegg har jeg tidligere jobbet både på Flyktingetjenesten, Kristiansand Sosialkontor, Nav Kristiansand Ung-etat, og tidligere Aetat. Dersom jeg hadde valgt en kvalitativ metode, som f.eks. intervju, ville dette kanskje ha kunne påvirket svaret. I og med at spørreskjemaene var helt anonymiserte vil jeg anta at det at jeg selv arbeider i Nav ikke har påvirket resultatet. Jeg vil derfor anse funnene å være pålitelige i forhold til valg av metode og gjennomføring av undersøkelsen.

Konklusjonen av denne undersøkelsen er deltagelse har liten effekt på graden av motstand, men at det er økt deltagelse reduserer sannsynligheten for at den enkelte ansatte ønsker å forlate organisasjonen. Den mest sannsynlige forklaringen på dette er at de ansatte i Nav i realiteten har liten påvirkning over hva som skal endres, og hvordan endringene skal implementeres. Dette fordi opprettelsen av Nav-kontorene er en politisk vedtatt offentlig reform.

Det ville derfor kunne være interessant å undersøke en lignende endring i en privat organisasjon, og da gjerne med samme modell som utgangspunkt.

## 5.0 Kilder:

Argyris, Chris (1957) *Personality and Organization*, New York, Harper Collins.

Bastøe, Per Øyvind, Dahl, Kjell & Larsen, Erik (2002): *Organisasjoner i utvikling og endring – oppgaveløsning i en ny tid*, Gyldendal Norsk Forlag AS, 1.utgave, 1.opplag 2002.

Black & Gregersen (1987): Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions, *Human relations Jul-97*, Vol. 50 Issue 7, p859-878.

Busch, Tor, Johnsen Erik & Vanebo (2003): *Endringsledelse i det offentlige*, Universitetsforlaget, 3. utgave.

Cheng, Shetrng-Tak (1990): Change Processes in the Professional Bureaucracy, *Journal of Community Psychology, Jul90*, vol.18 issue 3, p183 - 193

Cohen, Aaron & Freund, Anat (2005): A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions, *Scandinavian Management Studies*, vol 21:329-351.

Dent, E. & Goldberg, S. (1999) Challenging "resistance to change." *Journal of Applied Behavioral Science* 25-41.

Dunphy, Dexter C. & Stace, Doug A. (1988): Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D Model, *Organization Studies*, vol 8:317-334

Earley, P. Christopher & Lind, E. Allan (1987): Procedural Justice and Participation in task selections: the role of control in mediating justice judgement, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 52(6), Jun 1987, 1148-1160.

Eby, L. T, Adams, D. M, Russell, J.E.A & Gaby, S.H (2000): Perceptions of organizational Readiness For Change: Factors Related to Employees Reaction to the Implementation of Team-based Selling, *Human Relations* 2000;53;419

Folger, R. & Skarlicki, D. (1999): Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, 35-50.

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

Gollan, Paul J & Poutsma, Erik & Veersma, Ulke (2006): New Roads in Organizational Participation?, *Industrial Relations* vol.45, nr. 4 p499-512, 14p (okt.2006)

Glover, Ahmad & Dent, Eric B (2005): *Conceptualizing Ethnicity, Justice and Resistance During Organizational Change*, link:  
[www.uncp.edu/home/dente/GloverDentAcademy2005.pdf](http://www.uncp.edu/home/dente/GloverDentAcademy2005.pdf)

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

Hagen, Terje P & Sørensen, Rune J (2001): *Kommunal organisering*, Universitetsforlaget.

Hirschman, Albert O. (1970): *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press.

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

Jacobsen, Dag Ingvar (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn (2007): *Introduksjon til SPSS* (3.utgave), Oslo, Abstrakt forlag AS

Kotter, John P.(1995): Leading Chance: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March/April. 56-67

Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. (2008): Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, july/august 2008.

Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. (1979): *Dealing With Resistance To Change - Six Change Approaches*, link:

[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_kotter\\_change\\_approaches.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kotter_change_approaches.html)

Kwahk, Kee Young & Lee, Jae Nam (2008): The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation, *Information & Management*, issue 7, nov.2008, p.474-481.

Lewin, Kurt (1948) *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*.

Gertrude W. Lewin (ed.). New York: Harper & Row, 1948.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, Christine & Stensaker, Ingrid (2008): *Managing Multiple Change Processes: Challenged and Intervention Techniques*. Link:

[http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/aktiv/2007/juni/for\\_mye\\_in](http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/aktiv/2007/juni/for_mye_in)

Meyer, Christine & Stensaker, Ingrid (2008): Change Capabilities or cynicism? How Change Experience Influence Employee Reactions, *Academy of Management*, s 1-6

Msweli-Mbanga, P & Potwana, N. (2005): Modelling participation, resistance to change, and organizational citizenship behavior: A South African case, *Faculty of Management Studies, University of KwaZulu-Natal*.

Neumann, J. (1989): Why people don't participate in organizational change, In: Woodman, R. W. & Pasmore, W. A.: *Research in Organizational Change and Development, Volume 3*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 181-212.

O'Brian, Micael J. (2008): 5 Approaches to Leading Successful Organizational Change, *Healthcare Financial Management Association*, sept. 2008.

Oreg, Shaul (2006): Personality, Context and Resistance to change, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 15 Issue 1,p73-101.

Pasmore, William A & Fagans, Mary A.(1992): Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis, *Journal of Management* vol.18, No. 2, 375-397

Piderit, S.K. (2000): Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management* -794. A, 783

Quinn, James B (1980): An Incremental Approach to Strategic Change, *McKinsey Quarterly*, Winter80 issue 1, p.34-52.

Ringdal, Kirsten (2006): *Enhet og Mangfold*, Bergen, Fagbokforlaget

Singh, Dr. Rajendra & Singh, Jyotish Kumar & Pathak, Anil Chandra (2006): Resistance to Change in Organisations, *University dept. of Commerce*, Bhagalpur.

Stark, Peter Barron: *Why Employees Resist Change*, link:  
<http://www.pbsconsulting.com/articles/resistchange.htm>

Stensaker, Inger, Falkenberg, Joyce & Grønhaug, Kjell (2008): Implementation Activities and Organizational Sensemaking, *The Journal of Applied Behavioral Science* vol. 24 (2000)

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

Van de Ven, Andrew H & Poole, Marshall S. (1995): Explaining Development and Change In Organizations, *Academy of Management Review*, vol. 20, No 3, 510-540

Varelas, Elaine (2005): *Driving Organizational Change*, link:  
[http://www.boston.com/jobs/hire\\_authority/110705.shtml](http://www.boston.com/jobs/hire_authority/110705.shtml)

Vithessonthi, Chaiporn & Schwaninger, Markus (2008): Job Motivation and Self Confidence for Learning and Development as Predictors of Support for Change, *Journal of Organizational Transformation and Social change*, volume 5, nr. 2, p. 141 – 157, 2008 Intellect Ltd.

Wagner, John A (1994): Participations Effect on Performance and Satisfaction, *Academy of Management Review*, vol.19, no.2, s.312-330

Wanberg, Connie R. & Banas, J.T (2000): Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, februar 2000, s. 132-142

Zaltman, Gerald & Duncan, Robert (1977): *Strategies for Planned Change*, John Wiley & Sons Inc.



(Infoskriv til spørreskjemaet)

Mitt navn er Anette Steinsland, og jeg jobber for tiden på Nav Hjelpemiddelsentral Vest-Agder. Ved siden av jobben holder jeg på med masterstudiet i offentlig politikk og ledelse ved HIA. Denne høsten begynte jeg på min masteroppgave, hvor temaet er forholdet mellom deltagelse i endringsprosesser og motstand mot endring.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Nav-reformen fordi dette er en stor reform som medfører store endringer for de ansatte.

Spørsmålene vil i hovedsak dreie seg om ulike former og grader av deltagelse i prosessen med å etablere Nav Kristiansand.

Dette spørreskjemaet vil bli delt ut til samtlige ansatte på Kristiansand Sosialkontor, DuVito, Flyktningetjenesten, Nav Ung-etat og Nav Kristiansand Arbeid og Trygd. Undersøkelsen er helt anonym, men selve resultatet vil bli offentliggjort i form av en masteroppgave.

For å kunne gi en god analyse er jeg avhengig av at flest mulig tar seg bryet med å svare, og at alle spørsmålene blir besvart.

Takk for at dere tar dere tid til å delta!

Mvh Anette Steinsland

(kontakt: [anette.steinsland@nav.no](mailto:anette.steinsland@nav.no))

# SPØRRESKJEMA

I de neste spørsmålene vil du bli bedt om å svare på om du har deltatt på de ulike måtene i forhold til etableringen av Nav Kristiansand.

**1. Jeg deltar/har deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i Nav Kristiansand**

- Ja
- Nei

**2. Jeg deltar i styringsgruppa eller et annet beslutningsorgan..**

- Ja
- Nei

**3. Jeg har sagt mine meninger og opplevd å bli hørt av ledelsen.**

- Flere ganger
- En gang
- Aldri

**4. Jeg har gitt skriftlige forslag eller kommentarer til ledelsen om omorganiseringen.**

- Flere ganger
- En gang
- Aldri

**5. Jeg har vært med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen.**

- Flere ganger
- En gang
- Aldri

**6. Jeg har vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre**

- Flere ganger
- En gang
- Aldri

**7. Jeg har vært med på å bestemme ulike tiltak som skal iverksettes**

- Flere ganger
- En gang
- Aldri

**8. Jeg har vært med på å evaluere/vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak.**

- Flere ganger
- En gang
- Aldri

**9. Hvor ofte har du uttrykt skepsis til Nav - reformen til dine kollegaer?**

- Flere ganger
- En gang
- Aldri

**10. Hvor ofte har du uttrykt skepsis til Nav - reformen til ledelsen?**

- Flere ganger
- En gang
- Aldri

**11. Hvor ofte har du uttrykt skepsis til Nav -reformen i et offentlig fora (media, byhallen e.l.)**

- Flere ganger
- En gang
- Aldri

**12. Helt generelt, hva er din holdning til Nav-reformen?**

- Svært positiv
- Ganske positiv
- Verken positiv eller negativ
- Ganske negativ
- Svært negativ

**Du vil nå bli bedt om å si hvor enig du er i de følgende utsagnene:**

**13. *Jeg tror ikke ledelsen bryr seg om hva de ansatte mener***

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

**14. *Det nytter ikke å argumenter mot de endringene som skal gjennomføres, for de blir gjennomført likevel***

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

**15. *Jeg tror de ansatte har muligheten til å påvirke hvordan det kommer til å bli i det nye Nav Kristiansand***

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

**16: Jeg tror at jeg stort sett kommer til å jobbe med det samme som jeg gjør i dag i det nye Nav - kontoret**

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

**17: Endringene som skal gjennomføres vil føre til at jeg må lære meg svært mye nytt for å være oppdatert.**

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

**18: Jeg tror at jeg vil få helt nye arbeidsoppgaver i Nav Kristiansand..**

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

**19: *Jeg ser for meg at jeg fortsatt kommer til å jobbe i Nav om 3 års tid..***

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

**20: *Jeg har planer om å slutte i Nav.***

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

**21. *Jeg har allerede søkt andre stillinger utenfor Nav.***

- Ja
- Nei

**Alder**

- 19 – 29
- 30 – 39
- 40 - 49
- 50 – 59
- 60 - 69

**Ansatt i:**

- Kristiansand Kommune
- Nav Kristiansand Arbeid og Trygd

**Hvor lenge har du vært ansatt?**

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

**Hva slags utdanning har du?**

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

**Hvor jobbet du tidligere?**

- NAV Arbeid/Aetat
- NAV Trygd/Trygdekontoret
- Kristiansand Kommune
- Ingen av alternativene

Takk for din deltagelse!