

Påvirker arbeidsbelastning og omfang effekten av deltakelse i en endringsprosess?

Christine Svarstad

Veileder

Dag Ingvar Jacobsen

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

Forord

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

Dette er min avsluttende oppgave innenfor studiet offentlig politikk og ledelse, retning administrasjon og ledelse. Oppgaven ble skrevet i 4. semester av masterprogrammet, våren 2010 og teller 40 studiepoeng.

I den forbindelse har jeg valgt NAV Skien, NAV Porsgrunn og NAV Bamble som mine samarbeidspartnere, hvor temaet har vært: Arbeidsbelastning, omfang og deltakelse i en endringsprosess.

I forbindelse med oppgaven vil jeg gi en stor takk til min veileder Dag Ingvar Jacobsen, dr.philos og professor ved Universitetet i Agder, Kristiansand, som har vært til uvurderlig hjelp og støtte, og gitt meg mange gode råd gjennom hele prosessen. TAKK!

Jeg vil også takke Jan Terje Nilssen ved NAV Porsgrunn, Anita Kallio fra NAV Skien og Jenny Sjøby og Siri Bøgeberg ved NAV Bamble som har gjort det mulig for meg å gjennomføre undersøkelsen, og engasjert seg for å få flest mulig til å besvare den. Jeg ønsker også å takke alle respondentene som tok seg tid til å besvare undersøkelsen.

Til slutt vil jeg takke min gode venn Nertila Stringa som bokstavelig talt har vært ved min side gjennom hele denne perioden, og alltid gjort sitt ytterste for å hjelpe meg, samt gitt meg gode råd og innspill som jeg har satt stor pris på.

Kristiansand, 1. Desember 2010

Christine Svarstad

Sammendrag

Masteroppgaven, med tema deltakelse, omfang og arbeidsbelastning i en endringsprosess er en kvantitativ undersøkelse utført ved NAV Skien, NAV Porsgrunn og NAV Bamble.

I takt med de økende endringene organisasjoner stadig konfronteres med, øker litteraturen om hvordan en motvirker manglende oppslutning, og skaper en forpliktelse mellom de ansatte og endringen. I store deler av endringslitteraturen fremstilles deltakelse som den ultimate løsningen. Deltakelse omtales som en slags trylleformel som automatisk vil skape forpliktelse til endring dersom det benyttes, og det er denne direkte effekten jeg stiller spørsmålsteget ved i denne oppgaven. Er det virkelig slik at bare en lar de ansatte få delta i endringsprosessen, så vil de bli forpliktet til den?

Vi lever i en altfor nyansert verden til å kunne hevde noe slikt. Deltakelse foregår ikke i isolasjon fri fra påvirkning, men derimot i samspill med en rekke forhold. I denne undersøkelsen har jeg tatt for meg to slike forhold som jeg antar vil ha stor innvirkning på hvilken effekt deltakelse får; arbeidsbelastning og omfang. Den konkrete problemstillingen for denne oppgaven lyder derfor: *Påvirker arbeidsbelastning og omfang effekten av deltakelse i en endringsprosess?*

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge hvilken effekt deltakelse får når den sees i sammenheng med endringens omfang for den enkelte og opplevd arbeidsbelastning. Ved bruk av spørreundersøkelser innhentes informasjon fra respondentene om hvor forpliktet de føler seg til endringen, og sees i sammenheng med hvor berørt de føler seg av endringen, hvor stor arbeidsbelastning de opplever, og hvor mye de har deltatt.

Funnene i denne oppgaven viser imidlertid at både arbeidsbelastning og omfang påvirker effekten av deltakelse, og at reell deltakelse i seg selv ikke har en effekt på dannelsen av forpliktelse. Deltakelse må derfor sees i samspill med de forholdene som vil kunne påvirke deltakelsen. I tillegg har alder en positiv effekt på normativ forpliktelse, som tilsier at jo høyere alder, jo høyere normativ forpliktelse, mens utdanning har en negativ effekt på affektiv forpliktelse, som betyr at jo høyere utdanning jo lavere affektiv forpliktelse.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Liste over tabeller	5
Liste over figurer	7
1.0 Innledning	8
2.0 Teori	10
2.1 Forpliktelse til endring	10
2.2 Deltakelse	18
2.3 Omfang	24
2.4 Arbeidsbelastning	31
2.5 Oppsummering og hypoteser	37
3.0 Metode	41
3.1 Operasjonalisering	41
3.2 Omorganiseringen til Nav	45
3.3 Kvantitativ metode	48
3.4 Valg av enheter	48
3.5 Datainnsamling	49
4.0 Analyse	52
4.1 Reduksjon og konstruksjon av variabler	52
4.1.1 Forpliktelse	52
4.1.2 Deltakelse	55
4.1.3 Arbeidsbelastning	57
4.1.4 Omfang	59
4.1.5 Korrelasjonsmatrise	60
4.2 Multivariate analyser	62
4.3 Analyse oppsummering	70
5.0 Drøfting	71
6.0 Konklusjon	79
Referanser	82
Vedlegg 1: Infoskriv	90
Vedlegg 2: Spørreskjema	91

Liste over tabeller

Tabell 1: Rotert faktormatrise: Forpliktelse.....	52
Tabell 2: Rotert faktormatrise: Deltakelse.....	55
Tabell 3: Rotert faktormatrise: Arbeidsbelastning.....	57
Tabell 4: Rotert faktormatrise: Omfang.....	59
Tabell 5: Korrelasjonsmatrise.....	60
Tabell 6: Regresjonsanalyse: Affektiv forpliktelse I.....	63
Tabell 7: Regresjonsanalyse: Fortsettelses forpliktelse I.....	64
Tabell 8: Regresjonsanalyse: Normativ forpliktelse I.....	64
Tabell 9: Regresjonsanalyse: Affektiv forpliktelse II.....	65
Tabell 10: Regresjonsanalyse: Fortsettelses forpliktelse II.....	66
Tabell 11: Regresjonsanalyse: Normativ forpliktelse II.....	67
Tabell 12: Regresjonsanalyse: Affektiv forpliktelse III.....	68
Tabell 13: Regresjonsanalyse: Fortsettelses forpliktelse III.....	69
Tabell 14: Regresjonanalyse: Normativ forpliktelse III.....	69

Liste over figurer

Figur 1: Omfang	35
Figur 2: Arbeidsbelastning.....	32
Figur 3: Krav-kontroll modellen.....	35
Figur 4: Empirisk modell.....	41
Figur 5: Arbeidsbelastning.....	58

1.0 Innledning

I år 2010 befinner vi oss i en verden som i høy grad preges av kontinuerlig endring. Dette gjelder ikke minst for verdens organisasjoner. Organisasjonsendringene er av ulikt omfang, og skjer over ulike tidsspenn, men felles for dem alle er at de påvirker organisasjonens ansatte. Det blir stadig viktigere å skape oppslutning rundt endring blant organisasjonens ansatte og skape en forpliktelse til endringen. Som et resultat av dette har det gjennom årene dukket opp store mengder litteratur som omhandler deltakelse. Denne litteraturen beskriver deltakelse som en helt essensiell komponent i en endringsprosess for å skape oppslutning rundt endringen. Dette har ført til at deltakelse har blitt en stadig mer utbredt og innarbeidet del av dagens endringsprosesser, og regnes som alt fra å lese informasjonsskriv og møtoreferater til å delta aktivt i en arbeidsgruppe. Til tross for hva den positive omtalen om deltakelse, kan det likevel være tid for å stille spørsmålstegn ved hvor positiv effekten av deltakelse egentlig er, og om den *alltid* er positiv?

To særlig utslagsgivende faktorer i denne sammenhengen kan være arbeidsbelastning og omfang. Jeg antar at dersom en ansatt har mye å gjøre på jobb samtidig som personen skal engasjere seg og delta i en endringsprosess, vil deltakelse ha en negativ effekt. I tillegg er det grunn til å tro at en stor deltakelse i en endring som berører den ansatte i liten grad, også vil føre til at deltakelsen får en negativ effekt.

På bakgrunn av disse antakelsene lyder derfor problemstillingen min som følger:

Påvirker arbeidsbelastning og omfang effekten av deltakelse i en endringsprosess?

I min undersøkelse har jeg valgt å se på den nye arbeids- og velferdsforvaltningen, nærmere bestemt NAV-reformen som ble etablert 1.juli 2006, og den endringsprosessen den har medført for de ansatte i de ulike etatene. Reformen gikk ut på å forene tre etater inn under samme tak: Den kommunale sosialtjenesten, samt det statlige Aetat og trygdeetaten. Reformen er den største velferdsreformen som noen gang er gjennomført i Norge. Jeg har valgt å holde min undersøkelse blant de ansatte i NAV Porsgrunn, NAV Bamble og NAV Skien.

Teorien er inndelt i fire hovedemner: Forpliktelse, deltakelse, omfang og arbeidsbelastning, som hver defineres og utdypes. Disse emnene tilsvarende variablene i oppgaven min.

Rekkefølgen på kapitlene og innholdet i dem bidrar til å klargjøre sammenhengen mellom

variablene, og hvordan de fungerer i forhold til hverandre. Denne sammenhengen fremstilles også i en empirisk modell innledningsvis i metodekapittelet.

En del av bakgrunnen for oppgaven er basert på den utbredte oppfatningen, i endringslitteraturen og i praksis, av at deltakelse i endringsprosesser fungerer som en slags ”trylleformel” (Irgens 2000). Jeg ønsker å belyse at deltakelse ikke uten videre har en positiv effekt, men at deltakelsen må sees i sammenheng med forhold som kan påvirke denne effekten.

2.0 Teori

2.1 Forpliktelse til endring

En stor del av endringslitteraturen fokuserer på ansattes forhold til endring. Dette forholdet har tradisjonelt fått en negativ vinkling og blitt fremstilt som motstand mot endring. Men det samme forholdet kan også vinkles positivt, og fremstilles som *forpliktelse* til endring.

Motstand mot endring og forpliktelse til endring utgjør i realiteten to sider av samme sak. Desto mer motstand mot en endring man har, desto mindre forpliktet til endringen vil man føle seg. Tilsvarende vil man føle mindre motstand mot endringen desto mer forpliktet man er til endringen (Irgens 2000). I henhold til Meyer og Herscovitch er forpliktelse en av de viktigste faktorene involvert i ansattes støtte for endringsinitiativer (Meyer & Herscovitch 2002:47), og mangel på forpliktelse fra de ansatte er den mest utbredte årsaken til mislykkede endringsforsøk (Connor & Patterson 1982:18). Forpliktelse til endring gjenspeiler den ansattes grad av tilknytning til implementeringen av blant annet nye regler, rutiner, programmer, teknologi og budsjetter (Jaros 2010), og kan defineres som "the glue that provides the vital bond between people and change goals" (Connor 1992: 147).

I henhold til Connor og Patterson "a person is said to be committed to a specific outcome when he or she pursues that goal in a consistent fashion. With the passing of time and in varying situations, the committed person persists in activity that, from his or her point of view, will help achieve the desired goal" (Connor & Patterson 1982:19).

Mathews og Shepard (2002:369) benytter denne definisjonen på en forpliktet ansatt: "Committed employees have a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values, show a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and have a strong desire to maintain membership with the organization".

Connor (1992) så forpliktelse til endring som et resultat av en internalisering av endringen, og at denne internaliseringen var utfallet av tre utviklingsfaser for forpliktelse til endring i organisasjoner:

1. *Forberedelsesfasen:* Denne fasen består av en kontaktfase og en bevissthetsfase, hvor den ansatte først trer inn i kontaktfasen, hvor den ansatte introduseres for endringen for første gang. Dette kan skje gjennom et informasjonsskriv, i et personalmøte, gjennom en medarbeidersamtale osv, og er ment å gjøre den ansatte bevisst på at det har skjedd en endring eller at det kan skje en endring i fremtiden. Men det er likevel ikke selvsagt at den ansatte faktisk vil bli bevisst på dette i denne fasen. For derfor å understreke at kontaktfasen ikke er synonymt med en bevissthet på endring, skilles det ut en egen fase kalt bevissthetsfasen. Her oppnår den ansatte en generell oppfatning av endringen og danner seg et bilde av endringens omfang. Dermed er den ansatte klar for å bevege seg over i den andre utviklingsfasen.
2. *Aksepteringsfasen:* Denne fasen består av en forståelsesfase og en ”positiv persepsjonsfase”. I forståelsesfasen har den ansatte en oppfatning av hensikten med endringen, og hva slags type endring det er. Som et resultat av forberedelsesfasen skal den ansatte nå være i stand til å gjøre seg opp en mening om endringen, og dette er derfor en avgjørende fase ettersom den er bestemmende for hvilken holdning den ansatte vil innta mot endringen. Enten aksepteres den eller så aksepteres den ikke. For å kunne bevege seg over i den neste fasen mot forpliktelse, ”positiv persepsjonsfasen”, må den ansatte ha utviklet en positiv oppfatning og aksept av endringen. Den ansatte må videre ønske og involveres i implementeringen og støtte den.
3. *Forpliktelsesfasen:* Denne fasen består av en installasjonsfase, en adopsjonsfase og en institusjonaliseringsfase. Installasjonsfasen innebærer at endringen innføres og gjøres håndterlig med hjelp fra de ansatte. Dette er den første muligheten for de ansatte til å utvise forpliktelse gjennom handling. Når endringen har vært i bruk lenge nok til å utvise positive verdier, og en oppnåelse av fordeler som følge av den, trer den ansatte inn i adopsjonsfasen, som er resultatet av installasjonsfasen og en vellykket innkjøringsfase. I institusjonaliseringsfasen har endringen blitt en del av organisasjonens formelle rutiner og prosedyrer, og den har gitt den ønskede avkastningen. Endringen har blitt en integrert del av organisasjonen, og oppfattes også som dette av de ansatte. Endringen har blitt normen (Connor & Patterson 1982:24).

Coatsee utvidet i 1999 denne modellen ved å tilføye Lawlers involveringskonsept, samt ”delte mål og verdier”. I henhold til Lawler var oppskriften på involverte ansatte informasjon,

belønninger, kunnskap og ansvarliggjøring i forhold til implementering av et endringsinitiativ (Lawler 1992). Coatsee mente derfor at forpliktelse til endring reflekterte en tilstand hvor den ansatte ble gjort bevisst på behovet for endring, gitt ansvar til å innføre denne endringen, og motivert til dette gjennom belønninger. I tillegg deler den ansatte de målene og verdiene som ligger i og bak endringen (Jaros 2010:81). Ved å tillegge mål og verdier tydeliggjør Coatsee grunnlaget for akseptering av og forpliktelse til endring, hvilket kun antydes implisitt i Connor sin modell (Jaros 2010).

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

1. Støtte fra toppledelsen: Hvordan toppledelsen opptrer og fremstår er av vesentlig betydning i en endringsprosess. De må først og fremst kommunisere et behov for endring, med vekt på at det haster og gjennom en visjon som appellerer til de ansatte. Det er viktig at toppledelsen aktivt signaliserer at de støtter endringen gjennom hele prosessen, ettersom toppledelsens holdninger antas å ha en smittende effekt på de ansatte.
2. Linjelederskap: Omfattende endringer trenger en mektig koalisjon til å lede seg. Denne koalisjonen går utover støtte fra toppledelsen. Linjelederne omgjør generelle mål for endringen til spesifikke mål for den enkelte avdeling. Det viktigste for linjelederne er å støtte aktivt opp om endringen og de ansatte, konfrontere nye utfordringer og omfavne nye muligheter.
3. Tid: Det er viktig at ansatte får nok tid til å bearbeide endringene. En endringsprosess går gjennom ulike faser som alle er relativt tidkrevende. Det å hoppe over noen av fasene er sjelden en suksess. I tillegg vil innføringen av for mange endringer på samme tid føre til at de ansatte ikke får nok tid til å delta i endringen, samtidig som de skal utføre sine ordinære arbeidsoppgaver.
4. Deltakelse: De ansatte må gis nok informasjon til at de kan involvere seg og delta i endringsprosessen. Devos et al. viser til en undersøkelse om endringskynisme gjort av Reicher i 1997, som gav klare indikasjoner på viktigheten av at de ansatte må føle at de blir hørt og føle at meningene deres blir tatt hensyn til. Reicher konkluderte videre

med at en grunnleggende deltakelse i endringsprosessen, særlig i beslutningstakingen, fører til høyere forpliktelse.

Devos er al. tar også for seg tre kontekstuelle faktorer som kan knyttes til forpliktelse til endring:

1. *Rettferdig prosedyre*: En rettferdig prosedyre dreier seg om hvordan ledelsen tar beslutninger. Dersom beslutningstakingen er preget av gjensidig tillit og en mulighet til å delta i beslutningstakingen regnes dette som en rettferdig prosedyre, og et bidrag i utviklingen av et endringsvennlig klima.
2. *Belønninger*: Belønningssystemer påvirker atferd på arbeidsplassen. Dersom atferd som går ut på å ta risikoer belønnes stimulerer dette til organisasjonell læring og innovasjon, i tillegg til at det har en motiverende virkning på den ansatte til å gjenta atferden.
3. *Tidligere endringer*: Forpliktelse til endring påvirkes av om organisasjonen har lyktes med tidligere endringer. Dersom tidligere endringsinitiativ har feilet vil de ansatte være noe mer motvillige til nye endringsforsøk, og dette vil kunne ha en reduserende virkning på hvor forpliktet den ansatte vil føle seg til endringen.

John P. Meyer og Nathalie J. Allen så forpliktelse som et multidimensjonalt fenomen. De tok utgangspunkt i ulike definisjoner av forpliktelse til organisasjoner og fant ”forståelsen av forpliktelse som en psykologisk tilstand som beskriver for den ansattes forhold til organisasjonen, og innvirkende på den ansattes beslutning om å forbli i organisasjonen” som en fellesnevner for disse (Meyer & Allen 1997:11). Meyer og Allen hevdet videre at denne psykologiske tilstanden ikke trenger å være begrenset til sammenfallende mål og verdier, men at den også kan benyttes til å reflektere et ønske, et behov eller en plikt til å opprettholde medlemskap i organisasjonen (Meyer & Allen 1991:62). Basert på likheter og ulikheter ble det derfor foretatt en tredeling av definisjonene inn i tre komponenter hvor det reflekteres en affektiv forpliktelse (følelsesbasert), fortsettelses forpliktelse (kostnadsbasert) og normativ forpliktelse (pliktbasert) til organisasjon. Det er dette som utgjør tre- komponent modellen for forpliktelse.

Tradisjonelt har det vært et skille mellom to tilnærminger til forpliktelse i organisasjoner i litteraturen; holdningsforpliktelse og atferdsforpliktelse. Holdningsforpliktelse kan forklares som ”det tankesettet hvor individer vurderer i hvor stor grad deres egne verdier og mål er sammenfallende med organisasjonens verdier og mål” (Meyer & Allen 1991:62). Det er altså prosessen hvor ansatte tenker over forholdet til organisasjonen de arbeider for som er fokus her. Innenfor den forskningstradisjonen som er knyttet opp mot holdningsforpliktelse har fokuset stort sett vært på å identifisere tidligere forhold som en del av utviklingen til forpliktelse og de atferdsmessige konsekvensene denne forpliktelsen fører til.

Atferdsforpliktelse handler derimot om den prosessen hvor individer ”låses” inn i en spesifikk atferd i organisasjon og hvordan dette problemet håndteres (Meyer & Allen 1991).

Tradisjonelt har forskning omkring atferdsforpliktelse fokusert på å identifisere forhold hvor en utvist holdning har en tendens til å repetere seg, og effektene av en slik atferd på holdningsendring.

Meyer og Allen valgte å inkorporere begge disse forskningstradisjonene i sin modell over forpliktelse i organisasjoner.

Meyer og Herscovitch hevdet videre at tre - komponent modellen kunne generaliseres til også å gjelde for forpliktelse til endring i organisasjoner ved kun å foreta noen mindre justeringer. Den første justeringen gikk ut på å lage en mer generell definisjon på forpliktelse, samt en definisjon på forpliktelse til endring. Generell forpliktelse ble definert som ”a force (mind-set) that binds the individual to a course of action of relevans to one or more targets” (Herscovitch & Meyer 2002:475). Forpliktelse til endring ble definert som ”a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative” (Meyer & Herscovitch 2002:475). Basert på tre - komponent modellen kan det tankesettet (mind-set) som binder et individ til en handling reflektere hver sin form for forpliktelse. Ved å klassifisere forpliktelse inn i tre ulike komponenter får vi tydeligere frem den distinkte virkningen hver av dem har for den ansattes atferd på jobb. Årsaken til inndelingen i komponenter, ikke typer, skyldes at en ansatts forpliktelse kan bestå av flere komponenter samtidig (Meyer & Allen 1997:13). Det vil si at en ansatt oppriktig kan føle at denne endringen er en god strategi for organisasjonen (affektiv forpliktelse), samtidig som han også føler seg pliktet til å støtte endringen (normativ forpliktelse).

Affektiv forpliktelse kan defineres som styrken på et individs identifisering med og involvering i en organisasjon eller en endring (Porter et al. 1974). Ansatte med en affektiv forpliktelse ønsker å forfølge et handlingsforløp av relevans for en bestemt måloppnåelse (Meyer & Herscovitch 2001). Affektiv forpliktelse viser videre til ansattes engasjement, identifisering og følelsesmessige tilknytning til endringen (Meyer og Herscovitch 2001). Ansatte med en affektiv forpliktelse til endring støtter endringsinitiativ basert på en oppriktig tro på at den vil komme organisasjonen til gode (Cunningham 2006)), og kjennetegnes av at de møter regelmessig opp på jobb, utfører arbeidsoppgavene sine etter beste evne, og bidrar litt ekstra for å hjelpe til i forbindelse med endringsprosessen. Ansatte som forblir i organisasjonen på grunn av en affektiv forpliktelse blir i organisasjonen fordi de *vil* det (Meyer og Allen 1997:11). Basert på det samme grunnlaget bidrar ansatte i en endringsprosess fordi de ønsker det, og fordi de ønsker endringen. Et affektivt tankesett utvikles når et individ involveres personlig, verdsetter og deler de samme verdiene som ligger i organisasjonen og/eller endringen, og når de kan knytte sin egen identitet til å følge et bestemt handlingsmønster (Meyer & Herscovitch 2001:317).

Fortsettelses forpliktelse viser til en erkjennelse av kostnadene forbundet med å forlate organisasjonen (Meyer og Allen 1997:11) eller ved å avbryte et handlingsforløp (Meyer & Herscovitch 2001:316). Denne typen forpliktelse oppstår når den ansatte blir oppmerksom på at den har gjort investeringer i organisasjonen eller i en endring, som vedkommende nå står i fare for å miste dersom handlingsforløpet avbrytes. Den ansatte opplever derfor at vedkommende ikke har et annet valg enn å forfølge det handlingsforløpet som leder til måloppnåelse, dersom disse investeringene skal kunne reddes (Meyer & Herscovitch 2001:316). Her støtter altså den ansatte et endringsinitiativ fordi det vil være for mange kostnader forbundet med å la være (Cunningham 2006). Den forplikelsen den ansatte har til endringen er basert på en kostnadsvurdering, hvor man forplikter seg til endringen dersom man har gjort investeringer man står i fare for å tape. Ansatte som blir værende i organisasjonen eller støtter en endring basert på denne formen for forpliktelse forventes å gjøre et minimum, kun det som kreves for å opprettholde ansettelsesforholdet eller måloppnåelsen i forbindelse med endring. Ansatte som primært er forpliktet til organisasjonen eller en organisasjonsendring på grunn av fortsettelses forpliktelse blir derfor værende i organisasjonen og støtter opp om endringen fordi de *må* (Meyer og Allen 1997).

Normativ forpliktelse viser til det tankesettet om at man føler seg pliktig til å bli værende i organisasjonen (Meyer og Allen 1997), eller pliktig til å støtte en endring (Cunningham 2006). Individet føler seg pliktet til å bli i organisasjonen eller støtte opp om en endring, gjennom noen internaliserte verdier som skaper følelsen av at man er pliktig. Her vil den ansatte kunne yte tilsvarende som en ansatt med en affektiv forpliktelse, dersom dette er basert på en følelse av plikt eller en oppfatning av at dette er noe man skylder organisasjonen som en slags takk for mottatte fordeler eller goder. Ansatte med en normativ forpliktelse blir derfor værende i organisasjonen og støtter en endring fordi de opplever at de *bør* (Meyer og Allen 1997:11). Det normative tankesettet kan enten utvikles ved internaliseringen av normer gjennom sosialisering, ved akseptering av vilkårene i en psykologisk kontrakt eller som en gjengjeldelse av mottatte goder (Meyer & Herscovitch 2001:317).

Cunningham (2006) mener at hver av disse formene for forpliktelse kan relateres til hvordan en ansatt håndterer en endring. Personer med en affektiv forpliktelse vil håndtere en endring godt, da dette er mennesker med en positiv holdning til endringen og en tro på verdien av den. Ansatte med en affektiv forpliktelse mener at dette er endring organisasjonen trenger, og som vil gjøre den godt, og ønsker derfor å bidra i implementeringen og utvise støtte for den underveis i endringsprosessen. Selv om endringen til tider kan være krevende, mener Cunningham at troen på fordelene endringen bringer vil kunne skape en holdning om at det er verdt det, og en positiv tilknytning til endringen. Det er også empirisk bevist at dette vil fungere som en buffer mot ulike typer belastning som stress, uro og angst som en endring ofte fører med seg (Begley og Czajka (1993).

Ansatte med en fortsettelses forpliktelse til endring forventes derimot å håndtere endring dårligere enn ansatte med en affektiv forpliktelse (Cunningham 2006). Det presset disse ansatte allerede føler til å støtte opp om endringen, er en stresskilde i seg selv, som vil fungere dårlig i kombinasjon med det stresset en endring ofte innebærer. Irving og Coleman (2003) fikk i sin studie bekreftet at fortsettelses forpliktelse kan relateres til spenninger og jobbstress.

I motsetning til affektiv og fortsettelses forpliktelse er det ikke like selvsagt hvordan ansatte med en normativ forpliktelse vil håndtere endring. Cunningham (2006) fant i sin studie at ansatte med normativ forpliktelse kjennetegnes av lav turnover. Videre påpeker han at turnover i forbindelse med endring er et resultat av at den ansatte opplever en følelse av sinne,

konflikt og stress, og kan derfor tolkes som at ansatte med en normativ forpliktelse til endring håndterer endringen godt.

Trekk ved individet som alder, utdannelse og ansiennitet har ofte blitt knyttet til forpliktelse (Glisson & Durick 1988, Mottaz 1988). Det kan tenkes at den yngre generasjonen ikke føler den samme forpliktelsen til organisasjonen de er ansatt i eller en organisasjonsendring på den samme måten som organisasjonens eldste medlemmer gjør. Dette henger blant annet sammen med at unge i dag har en høyere utdannelse enn eldre arbeidstakere, da utdanningsnivået i Norge har hatt en sterk vekst de siste 20 årene (SSB). I henhold til Colbjørnsen (2003) er unge arbeidstakere med et høyt utdanningsnivå i større grad individualister, med et stort fokus på selvrealisering og på å forme sin egen arbeidssituasjon. Dette er særlig utbredt blant personer under 40 år, den såkalte "generasjon x". Den samme gruppen er orientert mot endring (Colbjørnsen 2003), men uten at de nødvendigvis føler en forpliktelse til det.

Den lojaliteten og tilhørigheten man finner blant organisasjonens eldste ansatte, finner man ikke i samme grad blant den yngre generasjonen som preges av flyktige relasjoner i stadig større grad. Ulike individuelle karrierer vil ofte føre med seg ulike former for forpliktelse til endring og organisasjon (Nesheim 2007), og da særlig en mindre forpliktelse til arbeidsgiverorganisasjonen (Colbjørnsen 2003).

Jacobsen (2000) finner i sin undersøkelse at det er de ansatte med høy utdannelse som har den laveste affektive forpliktelsen. Dette kan forklares med at en høy utdannelse ofte tilsvarer profesjonsyrker som ofte kjennetegnes av å være individualister som nevnt ovenfor, og med en liten lojalitet og liten grad av opplevd tilhørighet til organisasjonen. De har en stor frihet og autonomi i arbeidet sitt, og opplever derfor ikke den samme avhengigheten til organisasjonen som man ofte finner blant yrker med lavere utdannelse. I tillegg vil en høy utdannelse ofte føre til at en i større grad er ettertraktet på arbeidsmarkedet, og kan føre til at man ikke føler det samme behovet for å engasjere seg utover eget felt. Jacobsen (2010) finner også at ansatte med en høy deltakelse har en lav fortsettelses forpliktelse, som kan forklares ved at de har større valgmuligheter ute i arbeidsmarkedet, og føler derfor ikke at de må forplikte seg til endringen. Den høye deltakelsen kan forklares med at de opplever en større frihet til å delta og stille krav, ettersom de ikke opplever at de har noe å tape.

Van Dam, Oreg og Schyns (2007) hevder at sannsynligheten for at ansatte vil delta i en endringsprosess øker med ansienniteten. Det betyr at det er de ansatte som har vært lengst i organisasjonen som velger å delta i en endringsprosess. Etter lang tid i en organisasjon,

ønsker man å ta del i arbeidet med de endringene som skal skje, holde seg oppdatert og ha mulighet til påvirke situasjonen. Det kan indikere at en bryr seg i større grad enn de som ikke har vært tilknyttet organisasjonen i like lang tid.

2.2 Deltakelse

Innledningsvis i kapittel 2.1 om forpliktelse til endring ble det presentert tre modeller for hvordan en kan skape forpliktelse mellom en ansatt og en organisasjonsendring. Felles for disse modellene er at i hver av dem fungerer *deltakelse* som et bindeledd mellom ansatte og forpliktelse til endringen. I henhold til Connor (1992) og de tre utviklingsfasene mot forpliktelse til endring, innebar forpliktelse at de ansatte ble involvert og deltok i hvert av de ulike stegene frem til endringen var fullstendig implementert. Coatsee (1999) benyttet seg i tillegg til utviklingsfasene av involveringskonseptet som blant annet går ut på at de ansatte involveres i endringen ved at de ansvarliggjøres til å delta i arbeidet med å innføre en endring. Devos et al. regner også deltakelse som en faktor som kan knyttes til forpliktelse til endring, og viser til Reichers et al. (1997) som konkluderte sin forskning med at deltakelse i endringsprosesser fører til høyere forpliktelse til endringen, slik at vi også her ser at deltakelse i en endringsprosess kan relateres til dannelsen av forpliktelse til endring.

Siden 1990-årene har det vært en markant økning i bruk av deltakelsesmekanismer og involvering av ansatte i organisatoriske endringsprosesser. Bakgrunnen for dette er at deltakelse betraktes som et middel til å få ansatte til å støtte opp om endringsinitiativet, og dra fordel av den kunnskapen de besitter (Hodgkinson 1999).

Videre hevder Eby et al. (2000) at ansattes deltakelse i endringsaktiviteter kan sees som en måte å utvise forpliktelse til endring på, og at de ansatte som deltar på denne måten ofte er mer forberedt i møte med endringen enn de som ikke deltar.

I følge Meyer og Herscovitch utvikles et affektivt tankesett blant annet når et individ involveres personlig, og når det kan knytte sin egen identitet til å følge et bestemt handlingsmønster. (Meyer & Herscovitch 2001:317).

I henhold til Irgens (2000) er det avgjørende for de ansattes holdning til endring at de får medvirke på planleggingsstadiet, i beslutningstakingen og i implementeringen av endringen. Han hevder at dersom ansatte ikke deltar i en endring, vil de heller ikke føle seg forpliktet til den. Videre peker han på viktigheten av at ledelsen inkluderer de ansatte i utviklingen og gjennomføringen av fremtidsplaner for organisasjoner.

I følge Meyer og Stensaker (2006) kan ansattes deltakelse i utformingen og/ eller implementeringen av en endring føre til en større innsikt og forståelse av endringen, og samtidig skape en forpliktelse til endringen.

På samme måte som deltakelse har en reduserende effekt på motstand mot endring, spiller deltakelse en sentral rolle i å skape forpliktelse til endring (Meyer & Stensaker 2009). Dette fremstår som en utbredt oppfatning blant endringslitteraturens forfattere, hvilket jeg har forsøkt å skissere her. Det er dette som er utgangspunktet mitt når jeg videre fordyper meg i fenomenet deltakelse.

Det er en bred enighet i endringslitteraturen om at deltakelse er et fundamentalt element i enhver endringsprosess, og at det er vanskelig å innføre endringer dersom de menneskene som blir mest påvirket av endringen ikke involveres i den (Meyer & Stensaker 2006). Deltakelse i en endringsprosess kan nemlig føre til at ansatte danner et eierskapsforhold til endringen, øke oppslutningen rundt endringen og beslutninger som tas i forbindelse med den (Jacobsen 2004:202) og resultere i kvalitativt bedre beslutninger (Kim & Mauborgne 1998).

I likhet med forpliktelse, finnes det også mange definisjoner på deltakelse. Glew et al. definerer deltakelse som *"a conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra- role or role expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance"* (sitert i Kirkman, Lowe & young, 1999: 42).

En lignende definisjon på deltakelse finner vi i Wagner og Gooding (1987): *"A process in which influence on decision is shared between hierarchical superiors and their subordinates"* (sitert i Hodgkinson 1991:1).

Knoop (1991) definerte deltakelse som "the act of sharing decision making with others to achieve organizational objectives" (siteret i Scott-Ladd & Marshall 2004: 647), mens Heller et al. (1998:15) definerte deltakelse som "a process in which allows employees to exert some influence over their work and the conditions under which they work".

Black og Gregersen (1997) deler deltakelse inn i seks dimensjoner. Den første dimensjonen er "logisk forklaring", og tar for seg bakgrunnen for valg av deltakelse. Det skilles videre mellom to slike forklaringer; den første er den demokratiske forklaringen som fremhever at mennesker har en rett til å delta i beslutninger som påvirker deres liv. Den andre er den pragmatiske forklaringen som ser deltakelse som et instrumentelt middel for å oppnå høyere produktivitet, økt fortjeneste, økt effektivitet og andre ønskelige mål for en organisasjon. Den andre dimensjonen er *struktur*. Black og Gregersen hevder at deltakelse kan rangeres fra en formell til en uformell struktur. Formell deltakelse kan bestå av bestemte (ofte skrevne) regler og prosedyrer for hvem som kan delta, hvordan de kan delta, hva de kan delta i osv, mens uformell deltakelse ofte har få eller ingen regler ovenfor de samme områdene. Når deltakelse er basert på et demokratisk grunnlag er det vanlig at formell deltakelse benyttes (Strauss 1982).

Den tredje dimensjonen er deltakelsens *form*. Direkte former for deltakelse gjør det mulig for den enkelte å delta umiddelbart i beslutningstakingen ved å dele synspunkt, informasjon, meninger og holdninger (Black & Gregersen 1997). I henhold til Cabrera et al. (2002) kan direkte deltakelse deles ytterligere inn i to hovedformer: Konsulterende deltakelse og delegerende deltakelse. Konsulterende deltakelse viser til situasjoner hvor ledelsen oppfordrer de ansatte til å dele sine meninger om jobberelaterte saker, samtidig som de forbeholder seg retten til å ta alle endelige avgjørelser. Ved delegerende deltakelse gis de ansatte økt autonomi og ansvar til å organisere og utføre sitt arbeid slik det passer dem best (Cabrera et al. 2002). Ved indirekte deltakelse er det kun et utvalg av mennesker som får delta på denne måten, og disse er enten valgt, rotert eller tildelt rollen som representant i beslutningstakingen på vegne av en større gruppe. Denne personen videreformidler holdninger, og synspunkt fra de ansatte direkte i beslutningstakingen. Studier har vist at direkte former for deltakelse fører til større engasjement og involvering enn indirekte deltakelse (Black og Gregersen 1997).

Den fjerde dimensjonen er beslutningsspørsmål, og omfatter design av arbeid og oppgaver, arbeidsforhold samt strategi - og investeringsspørsmål. Forskning viser at beslutningskvalitet

og deltakelsestilfredshet til dels er en funksjon av den kunnskapen de involverte partene i beslutningstakingen tilfører en bestemt sak (Black og Gregersen 1997)

Den femte dimensjon er grad av involvering og kan rangeres fra at:

1. Ingen informasjon om beslutningen gis i forkant til de ansatte.
2. Ansatte gis informasjon på forhånd.
3. Det tillates at ansatte kan tilføre sine meninger om beslutningen.
4. Ansattes mening blir tatt inn til vurdering i beslutningstakingen.
5. Ansatte kan nedlegge veto mot beslutninger.
6. Beslutningen ligger fullt og helt i de ansattes hender.

Den sjette og siste dimensjonen er *beslutningsprosessen*, som består av fem deler:

1. Identifisere problemer og problemområder
2. Bidra i problemløsningsfasen, og komme med forslag til løsninger
3. Delta i utvelgelsen av en løsning på problemet
4. Planlegge implementeringen av den utvalgte løsningen
5. Evaluere resultatene av den implementerte løsningen (Black & Gregersen 1997:860-862).

I følge Dunphy og Stace (1988) er norske organisasjoner preget av det de kaller den industrielle demokrati tradisjonen (I.D. modellen). I tillegg til demokrati, vektlegger denne tradisjonen at ansatte deltar i større målsettinger og iverksettingsstrategier for organisasjonen. Forsvarere av denne tradisjonen argumenterer for at de som får sine liv påvirket av endring bør få delta i den, og at dette ikke utfordrer maktstrukturen, men tvert i mot skaper en dypere forpliktelse til den (Dunphy & Stace 1988).

Deltakelsesbegrepet brukes ofte synonymt med begrepene medvirkning og innflytelse. Men selv om det er flere likhetstrekk mellom begrepene, er det også noen forskjeller mellom dem som det kan være verdt å merke seg. Deltakelse kan beskrives som noe løst organisert, lite formalisert og opprettet i forbindelse med en bestemt situasjon, periode eller tilstand (Jacobsen 2010). Medlemskap i prosjektgrupper eller arbeidsgrupper kan være eksempler på deltakelse dersom disse gruppene opprettes for en avgrenset periode og ikke er en del av organisasjonens ordinære formelle struktur. Jeg velger videre å referere til denne typen

deltakelse som formell deltakelse, og sikter da ikke til annet enn et oppmøte på en arena for deltakelse.

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

Innflytelse har vi når deltakelse skjer på områder hvor virksomheten på dette området kan ha betydning for hvilke avgjørelser som tas i en organisasjon. Deltakelse kan derfor i noen sammenhenger være synonymt med innflytelse, mens andre ganger har man deltatt og engasjert seg på ulike måter uten at dette faktisk utgjør noen forskjell (Jacobsen 2010). Jeg vil videre referere til deltakelse som innebærer innflytelse på endringen som *reell deltakelse*, og sikter da til at man har utøvd innflytelse og påvirket endringen i noen grad i alt fra utarbeidning av tiltak, problemløsning og evalueringer.

Jacobsen mener også at deltakelse må defineres i forhold til grad av innflytelse, og dette kan gjøres ved å se på *deltakelsens dybde* (Jacobsen 2010). Jacobsen tar blant annet utgangspunkt i Black og Gregersens (1997) femte dimensjon i sin utvikling av fem former for deltakelse som deltakelsens dybde er avhengig av:

1. Deltakelse på områder hvor det gis informasjon om endringen. For eksempel informasjonsmøter eller andre sammenhenger hvor informasjon om endringen formidles.
2. All deltakelse som gir mulighet til å påvirke beslutningstakerne. Dette kan være gjennom alt fra arbeidsgrupper og prosjektgrupper som kommer med innspill til det å benytte seg av en forslagskasse.
3. Deltakelse i forbindelse med iverksetting av tiltak. Her har ledelsen fattet en beslutning, mens ansatte tildeles ansvaret for selve iverksettingen av vedtaket. Det ville være naturlig å anta at en slik iverksetting innebærer en høy grad av skjønn, og dermed en høy grad av innflytelse, til tross for at rammebetingelsene er satt på forhånd.

4. Deltakelse på den aktuelle beslutningsarenaen hvor vedtakene fattes. Hvor stor innflytelse man i realiteten har er avhengig av de gjeldene beslutningsreglene for arenaen. Men i all hovedsak er dette er svært innflytelsesrik form for deltakelse.
5. Deltakelse på områder hvor beslutninger evalueres og vurderes opp mot de opprinnelige intensjonene.

Jacobsen gjør ikke et forsøk på å rangere de ulike deltakelsesformene etter hvilke former som gir mest innflytelse, men mener at innflytelsen øker med antallet deltakelsesformer en tar del i.

Jacobsen (2010) tar også for seg deltakelsens bredde som omhandler hvem som deltar i endringen.

1. Hvor bredt er organisasjonens ansatte definert inn i deltakelsen
2. Hvilken status har de ansatte som deltakere i endringen
3. Hvor stort omfang og hvor stor er ressursbruken i forhold til deltakelsen

Deltakelse kommuniseres ofte som et middel for å oppnå større kvalitet på beslutninger, eierskapsfølelse til endringen, påvirkningskraft og tilnytning til endring. Når ansatte engasjerer seg i en endring og medvirker uten at det i realiteten tas hensyn til har vi det Amundsen og Kongsvik (2008) kaller for "tilsynelatende medvirkning" eller "pseudomedvirkning". Dette kan knyttes til det som ovenfor ble kalt "konsulterende deltakelse", hvor man kommer med innspill, men det er ledelsen som har siste ord, uavhengig av de innspill som er gitt. Pseudomedvirkning går ut på det samme, og er deltakelse i en endringsprosess, uten at det gir en reell påvirkning eller innflytelse på endringsprosessen. Amundsen og Kongsvik påpeker videre at pseudomedvirkning virker negativt inn på de ansattes forpliktelse til både organisasjon og endring. En deltakelse som tilsvarende pseudomedvirkning kan resultere i endringskynisme, og manglende oppslutning rundt endringen. Amundsen og Kongsvik mener endringskynisme beskriver de ansattes følelse av resignasjon og avmakt på en mer dekkende måte enn begrep som motstand mot endring og endringstrøtthet.

Ansattes deltakelse i endringsprosesser står sterkt som prinsipp i norsk arbeidsliv (Amundsen og Kongsvik 2008). Deltakelse betraktes som et honnørord som de fleste forbinder med noe positivt, og fremstår som helt essensielt i en endringsprosess (Jacobsen 2010). Jacobsen (2010) bruker betegnelsen "tveegget sverd" om deltakelse som virkemiddel i

endringsprosesser, og stiller spørsmål ved om det er så sikkert at deltakelse alltid er et effektivt virkemiddel og noe som alltid bør vektlegges hvis man ønsker å lykkes med en endring. Han mener at det ligger ulike forutsetninger til grunn for om deltakelse har en positiv eller negativ effekt. Irgens (2000) har noe av den samme forståelsen. Han påpeker at deltakelse ikke er et ”trylleord”, og at det virker som det er en gjennomgående oppfatning av at deltakelse er utelukkende positivt for den enkelte og for organisasjonen.

Med dette beveger vi oss inn i det som er kjernen i oppgaven; nemlig at deltakelse må sees i sammenheng med de forutsetningene som det befinner seg innenfor, slik Jacobsen (2010) som nevnt påpekte ovenfor.

2.3 Omfang

Selv om dagens endringslitteratur hevder at ansattes deltakelse i en endringsprosess vil gjøre dem forpliktet til endringen, bør ikke dette oppfattes som en ubetinget sannhet. Endring foregår ikke i isolasjon, og det gjør heller ikke deltakelse. Det er grunn til å rette fokus mot de forholdene deltakelsen foregår under, for å kunne hevde om effekten av deltakelse er positiv eller negativ for dannelsen av forpliktelse. Et slikt forhold er *endringens omfang*. Det vil si hvor stort omfang endringen får for den enkelte, og hvor berørt den enkelte arbeidstaker blir av endringen. Dersom en endring berører en ansatt i høy grad er det naturlig at denne personen ønsker å påvirke prosessen, holde seg oppdatert om endringene, og delta i endringsprosessen og at denne deltakelsen vil kunne gjøre den ansatte forpliktet til endringen. Men vil den samme deltakelsen fremdeles skape den samme forpliktelsen dersom den ansatte ikke lenger berøres av endringen i like stor grad? Eller kan det tenkes at endringens omfang for den enkelte kan ha en innvirkning på effekten av deltakelse?

Disse antakelsene kan fremstilles i en firefeltstabell:

Fig 1. Omfang:

		Deltakelse	
		Stor	Liten
Omfang	Stort	Positiv	Negativ
	Lite	Negativ	Positiv

Tabellen viser hvordan stort og lite omfang kan kombineres med stor og liten deltakelse, og hvorvidt disse kombinasjonene vil ha et negativt eller positivt utfall for dannelsen av forpliktelse. Vi ser av tabellen at endringer som berører den ansatte i stor grad, altså har et stort omfang for den enkelte, og som den ansatte også i stor grad deltar i, vil ha en positiv effekt, og virke forpliktende. Videre ser vi derimot at stor deltakelse i en endring med lite omfang for den enkelte antas å få et negativt utfall. Det betyr at en stor deltakelse i en endring med et lite omfang virke negativt inn på dannelsen av forpliktelse til endring. Dersom en bruker tid og krefter på å engasjere seg i noe man aldri vil merke resultatet av for egen del, vil deltakelsen oppleves som meningsløs og bortkastet tid. Ved liten deltakelse i en endring med stort omfang antas det at også denne kombinasjonen vil gi negativt utslag i forhold til dannelsen av forpliktelse. Når den ansatte i liten grad gis mulighet til å påvirke egen situasjon på arbeidsplassen, og opplever at beslutninger tas over hodet på en, vil dette naturlig nok virke negativt.

En liten deltakelse i en endring med lite omfang forventes derimot å slå positivt ut i forhold til forpliktelse. Her er deltakelsen tilpasset omfanget, og antas derfor å føre til forpliktelse til endringen.

I henhold til arbeidsmiljøloven § 4—2. om krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling, skal det etter punkt 2e gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer *som berører vedkommendes arbeidssituasjon*”, og etter punkt 3: ”under omstillingsprosesser som medfører *endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon*, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning

og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Deltakelse er altså lovpålagt, men kun for de arbeidstakerne som får arbeidssituasjonen sin berørt av endringen (uthevet i kursiv).

Irgens (2000) mener tilgang til informasjon og medvirkning i endringsprosessen er to avgjørende faktorer for hva slags innstilling de ansatte får til endringen og viser til at det finnes forskning som tilsier at det ideelle for den enkelte er å kunne delta på det nivået den ansatte selv ønsker og forventer. En slik ideell deltakelse kan kalles deltakelsestilfredshet, og består av en deltakelse som tilsvarer de forventningene den ansatte har, basert på hvor berørt den enkelte blir av endringen. I forlengelsen av dette hevder også Irgens at dersom den ansatte deltar mer enn vedkommende selv ønsker, kan det oppstå en situasjon av deltakelsesovermettet, hvilket kan medføre lavere produktivitet og stress. Irgens mener at utfordringen ligger i å organisere endringsprosessen slik at de som blir berørt av endringene gis mulighet til å engasjere seg så nær det nivået de selv ønsker og forventer, innenfor de rammer situasjonen i foretaket gir mulighet til (Irgens 2000).

På samme måte som det kan bli for mye og for lite deltakelse, mener Irgens at dette også kan bli for mye informasjon, informasjonsoverflod, og for lite informasjon, såkalt informasjonsunderskudd. Her kan vi også trekke paralleller til figur 1 som fremstilte hvordan deltakelsen må tilpasses betydningen endringen har for den ansatte. Det samme gjelder formidling av informasjon, hvor for mye informasjon om deler av endringen som ikke angår en, vil oppleves negativt, og ha en reduserende virkning på effekten av deltakelse. Irgens viser også til at den enorme informasjonstilgangen kan gjøre det vanskelig å sortere ut vesentlig fra uvesentlig informasjon, som kan føre til ytterligere forvirring og usikkerhet i forhold til hva som skjer i organisasjonen, og resultere i stresslignende symptomer og senket produktivitet. Det ideelle er en informasjonstilførsel som gir nok informasjon til at den ansattes forventning og behov dekkes (Irgens 2000).

Meyer og Stensaker (2006) mener i likhet med Irgens at det må være de som påvirkes av endringen som involveres i den, og gis anledning til å delta. De mener at organisasjoner må utvikle ”kapasitet for endring”, som innebærer at en organisasjon er i stand til å implementere en omfattende endring uten at det går på bekostning av de daglige oppgavene som må utføres i organisasjonen. Dersom en ansatt har en for stor deltakelse og informasjonsformidling i

forhold til hvor stor betydning endringen får for vedkommende, vil dette kunne gå på bekostning av den tiden som skulle gått til å utføre ordinære arbeidsoppgaver.

Det er hovedsakelig to typer omfang en organisasjonsendring beskrives etter, og som har blitt viet mye oppmerksomhet i endringslitteraturen: Evolusjonære og revolusjonære endringer (Jacobsen 2004). Evolusjonære endringer blir også omtalt som små, kontinuerlige og inkrementelle endringer, og er ofte naturlige endringer, som skjer i små steg over lang tid. Faktisk utgjør mer enn 95 % av organisasjonsendringer evolusjonære endringer (Burke 2002:67). Dette er ofte løpende endringer med en tilhørende lite styrbar prosess. Eksempler på slike endringer er når organisasjonen får nye ansatte som fører med seg nye holdninger og ny kunnskap, som følge av en konflikt som fører til nye grupperinger eller arbeidsmetoder, gjennom ulik tolkning av regler og rutiner og gjennom problemløsning ved at ansatte utvikler nye metoder mens de arbeider (Nylehn 2001). Flere små evolusjonære endringer kan sammenlagt tilsvare en revolusjonær endring i omfang, men det sentrale tidsaspektet som skiller en evolusjonær endring fra en revolusjonær endring vil fremdeles være forskjellig.

Revolusjonære endringer omtales ofte som store, episodiske og strategiske endringer (Jacobsen og Thorsvik 2007:352), og finner sted når en organisasjon gjennomgår en stor og betydelig endring på kort tid (Jacobsen og Thorsvik 2007:352-352). Et eksempel på en slik endring er større omorganiseringer, fusjoner og endringer i struktur, kultur, mål og strategi. Gersick (1991) hevder at revolusjonære endringer oppstår som en følge av interne forstyrrelser som drar aktiviteter og subsystemer ut av tilpasning med hverandre, og endringer i omgivelsene. Burke (2002) mener i tillegg at endringer i organisasjonens omgivelser som truer dens mulighet til å skaffe ressurser som ny teknologi eller større fusjoner regnes som revolusjonære.

Ulike endringer har altså ulikt omfang. Hvor stort omfanget av endringen oppleves for den enkelte er likevel svært individuelt, og varierer fra person til person. Det som for enkelte kan oppleves som en revolusjonær endring, kan for andre oppleves som en evolusjonær endring.

Jacobsen (2004) tar for seg endring på individnivå og nevner ti ulike måter omfanget av en endring kan berøre organisasjonens medlemmer på: Den første måten ansatte kan bli berørt av endringen på er gjennom *faglig uenighet* om behovet for endring. Det vil alltid være ulike oppfatninger om behovet for en endring, og dette kan skape uenigheter innad i organisasjonen

mellom de ansatte og endringspådriverne, og/ eller mellom organisasjonens ansatte. Slike uenigheter er en kilde til intern uro og uoverensstemmelser som ofte kan utvikle seg til berøre mange ansatte. For enkelte kan en slik faglig uenighet oppleves som en personlig uenighet, og dermed føle seg berørt i større grad enn de som oppfatter det som en mindre faglig uenighet uten et personlig innhold.

For det andre kan ansatte berøres av endringen ved at de opplever en *frykt for det ukjente*. En organisasjon er kompleks og bestående av deler som påvirker hverandre. En endring på ett område kan derfor gi uventede virkninger på et annet område. Det endelige utfallet av en endringsprosess er derfor alltid uforutsigbar, og det er naturlig at dette kan oppfattes som skremmende for organisasjonens ansatte. De vet ikke hva som venter dem eller hvordan dette påvirker dem. Dette kan påvirke ansatte negativt og oppleves som en påkjenning som kan påvirke arbeidsinnsats og produktivitet.

For det tredje kan det blant de ansatte oppstå en *frykt for å miste jobben*. De kan føle seg usikre på om det fremdeles vil være behov for dem etter at endringene har trådd i kraft. Dette gjelder særlig ved større omorganiseringer og fusjoner, hvor det er en fare for at man blir overflødig. En slik usikkerhet for fremtiden vil påvirke den ansattes forhold til både endring og organisasjon, og oppleves ofte som en av de verst tenkelige konsekvensene av en endring. Men i mange tilfeller vil de ansatte kun bli berørt av endringen i den grad de opplever denne frykten, og beholder jobben sin.

For det fjerde kan de ansatte *tape noe av sin identitet*. Dette er relatert til hva den ansatte har knyttet identiteten sin til, hvilket er veldig individuelt, og derfor berør ansatte i svært forskjellig grad. For noen kan dette gjelde bytte av kontor, mens for andre at man får nye arbeidsoppgaver eller nye kolleger. Det som definerer en ansatt, trenger ikke nødvendigvis definere en annen.

For det femte kan de ansatte *frykte at de ikke strekker til*. Ved innføring av blant annet ny teknologi, nye arbeidsmetoder eller nye arbeidsoppgaver kan ansatte være bekymret for at de ikke skal ha det som trengs og ikke mestrer de nye kravene.

For det sjette vil ansatte lett rammes av *dobbeltarbeid*, da dette ofte er en konsekvens av endring. Arbeidet med å fase ut gamle rutiner, gamle arbeidsoppgaver o. l. vil ofte resultere i

dobbeltarbeid, i tillegg til at deltakelse i endringsprosessen vil føre til at man bruker av den tiden man ellers ville brukt på ordinære arbeidsoppgaver. Deltakelse kan altså gå på bekostning av arbeidet ellers, og dermed skape dobbeltarbeid (Meyer og Stensaker 2006).

Ansatte kan oppleve at endringen fører til at de mister noe de opplevde som fordeler ved jobben, som er et *tap av personlige goder*. Det kan være alt fra hvem man samarbeider med til hvor god utsikt det er fra kontoret.

Tap av positive sosiale relasjoner er en åttende måte endring kan berøre en ansatt på. Ansatte kan miste gode kolleger eller blir tvunget over til å arbeide individuelt etter å ha arbeidet kollektivt. Den ansatte kan dermed oppleve at den mister en del av sin sosiale tilhørighet. Nært knyttet opp til dette ligger den niende måten en kan berøres av endring på: *Brudd på psykologiske kontrakter*. En slik kontrakt er av en uformell karakter og utvikles mellom kolleger som er relativt avhengig av hverandre og som er jevnlig i kontakt med hverandre. Kontrakten utvikles gjennom en stadig interaksjon som fører til en årvåkenhet over hvordan man skal forholde seg til disse kollegene, hvilke arbeidsoppgaver og områder som er sine egne, og hvilke oppgaver og områder som er andres. Endringer innenfor dette området skaper en usikkerhet og uforutsigbarhet blant de ansatte, i tillegg til at det er tidkrevende å opparbeide seg nye psykologiske kontrakter.

Den siste konsekvensen av endring Jacobsen nevner er endringer i den *symbolske orden*. Det innebærer at ansatte ofte knytter en større betydning til en gjenstand eller en relasjon enn det kanskje andre gjør. Derfor kan en endring i slike symboler som for eksempel nye uniformer og plassering av kontor ha en større innvirkning på ansatte enn antatt (Jacobsen 2004).

Jeg tar videre for meg fire kjerneelementer i en endringsprosess som påvirker menneskene innenfor den organisatoriske konteksten. Vi starter med de formelle elementene som består av den *formelle strukturen* som omfatter fordelingen av beslutningsmyndighet og arbeidsoppgaver, samt systemer for samordning av dette. Det andre formelle elementet er organisasjonens *mål - og strategi*. Enhver organisasjon har fastsatte mål for hva den ønsker å oppnå, og en strategi som beskriver fremgangsmåten for hvordan disse målene skal nås. Ved endringer i disse to elementene omtales gjerne endringen som revolusjonær, fordi de har så omfattende betydning for organisasjons virke og ansatte. Disse elementene har også en normativ funksjon ved at de definerer hva som forventes og kreves av de ansatte i organisasjonen, og hva de ansatte kan forvente seg av hverandre. Noe som understreker hvor

omfattende en endring innenfor disse områdene er. Dette kan knyttes til det neste kjerneelementet som er *organisasjonskulturen*. Den består av de normer, verdier og grunnleggende antakelsene som eksisterer blant organisasjonens medlemmer. Disse kommer til syne i måten de ansatte forholder seg til hverandre, omgås hverandre, deres atferd og måten de snakker på. Dette kommer også til uttrykk i det siste kjerneelementet, som er *maktrelasjoner*. Enhver organisasjon består av ulike typer maktrelasjoner. Noen ganger er disse maktrelasjonene plassert i den formelle strukturen, ved at en har rollen som overordnet og en underordnet. En endring i disse vil for noen oppleves svært dramatisk, mens for andre virker kanskje endringer i de uformelle maktrelasjonene verre. Dette er maktrelasjoner knyttet til hvilken informasjon man har tilgang til, hvilke oppgaver man kontrollerer og hva slags karisma man har (Jacobsen 2004)

Omfang er ett forhold rundt en endring som kan påvirke effekten av deltakelse, altså dannelsen av forpliktelse. Et annet forhold som forventes å ha en minst like stor innvirkning, om ikke større, er arbeidsbelastning.

Irgens (2000) påpeker som nevnt at utfordringen ligger i å organisere endringsprosessen slik at de som blir berørt av endringene gir mulighet til å engasjere seg så nær det nivået de selv ønsker og forventer. Jeg knyttet disse forventningene til endringens omfang for den enkelte, og at det er ønskelig med en deltakelse som er tilpasset det omfanget endring får for hver enkelt ansatt, samt at organisasjonen må ha kapasitet for endring. Men Irgens poengterer også at denne deltakelsen må skje innefor de rammene organisasjonen gir mulighet til. Dersom en ansatt har en høy grad av deltakelse i en endringsprosess og samtidig har mye å gjøre i forbindelse med oppgaver som ikke er relatert til endringen, kan dette tyde på at ikke rammene rundt deltakelsen er store nok, og at organisasjonen ikke har kapasitet for endring. En høy arbeidsbelastning er derfor nok et forhold som kan påvirke effekten av deltakelse i en endringsprosess.

2.4 Arbeidsbelastning

Deltakelse i endringsprosesser fremstilles som nevnt vanligvis som noe positivt (Meyer og Stensaker 2006: 224), og forbindes nesten utelukkende med positive fenomener som bemyndiggjørelse, personlig vekst, inkludering, kvalitetsheving og demokrati (Jacobsen 2010:229). Men til tross for en utbredt oppfatning av deltagelse i endringsprosesser som noe udelt positivt, dukker det stadig opp ny litteratur som hevder noe annet.

En omfattende organisasjonsendring består ofte av flere mindre endringer. Meyer og Stensaker (2007) mener at utfordringen for mange organisasjoner ligger i å implementere endringer og oppnå synlige resultater fra disse samtidig som det daglige arbeidet i organisasjonen forløper som vanlig og forblir upåvirket. Et av hovedproblemene ligger i at organisasjonens ressurser (økonomiske og menneskelige) kontinuerlig dras i to retninger, og det blir vanskelig å finne en balansegang mellom de ordinære arbeidsoppgavene og endringsrelaterte oppgaver.

Høy grad av deltagelse i en endringsprosess er tidkrevende og vil ofte føre til at de ansatte ikke får nok tid til å utføre de daglige arbeidsoppgavene sine (Meyer og Stensaker 2006:224; Jacobsen 2010). Hovedproblemet ligger ofte i hvordan ressursene blir prioritert. Deltakelse i endringsprosessen går på bekostning av den tiden ansatte normalt ville brukt på jobbrelaterte gjøremål, og på den måten er deltagelse med på å skape ”dobbeltarbeid”, som oppleves som en belastning for de ansatte (Jacobsen 2010: 235). Dette kan føre til økt motstand og redusert forpliktelse til endringen.

Hovedproblemet ligger ofte i hvordan ressursene blir prioritert. Dersom ansatte prioriterer endringsrelaterte oppgaver vil dette gå på bekostning av de daglige gjøremålene som kreves ovenfor organisasjonen. Et fokus innad på endringen, kan i tillegg føre til at forholdet til kunder og samarbeidspartnere blir nedprioritert og forsømt (Meyer og Stensaker 2006).

Som nevnt innledningsvis i 2.2 om deltagelse og forpliktelse til endring, kan forpliktelse til endring sees som en effekt av deltagelse i endringsprosesser. Men dersom man har mye å gjøre på jobb i tillegg til at man må engasjere seg i endringsprosessen vil dette kunne ha en reduserende virkning på denne effekten, eller i verste fall omdannes til motstand i større grad enn forpliktelse til endringen. Dette er altså knyttet til om den ansatte opplever en høy grad av arbeidsbelastning, og arbeidsbelastning er derfor tema for dette kapittelet.

Noe av det mest fremtredende ved endringene i arbeids – og organisasjonslivet er endringen fra fysisk til mentalt arbeid. Vi utfører en stadig større grad av arbeid forbundet med mentale og emosjonelle krav, fremfor fysiske krav slik det var tidligere (De Jonge & Kompier 1997). Denne endringen har resultert i en økt psykososial arbeidsbelastning og stress, som igjen gir seg utslag i fysiske plager. Det er denne mentale typen arbeidsbelastning som er tema for min undersøkelse. Jeg ønsker å teste ut empirisk om arbeidsbelastning påvirker effekten av deltakelse, og i den forbindelse er det behov for å utdype hva som menes med begrepet, og hvordan det kan operasjonaliseres.

Fig 2. Arbeidsbelastning

		Deltakelse	
		Stor	Liten
Arbeidsbelastning	Høy	Negativ	Negativ
	Lav	Positiv	Positiv

Figur 2 viser hvordan subjektivt opplevd arbeidsbelastning kombinert med en stor eller liten deltakelse antas å gi seg positivt eller negativt utslag i forhold til forpliktelse. En høy arbeidsbelastning kombinert med en stor deltakelse i endringen antas å ha en negativ virkning på dannelsen av forpliktelse til endring, og føre til en manglende oppslutning rundt endringen. Fordi ansatte forventes å få *for* mye å gjøre med sine ordinære arbeidsoppgaver og en stor deltakelse i tillegg. En lav arbeidsbelastning kombinert med stor deltakelse i en endringsprosess antas derimot å gi positivt utslag, da deltakelse ikke vil føre til at de ansatte opplever en høy arbeidsbelastning. En liten deltakelse og en høy arbeidsbelastning forventes å gi et negativt utfall i forhold til forpliktelse til endringen. I tillegg til at man deltar i liten grad i en endring, har man også en høy arbeidsbelastning, mens dersom man har en liten deltakelse og en liten arbeidsbelastning kan dette forventes å slå positivt ut.

Konseptet om arbeidsbelastning vokste opprinnelig frem i forbindelse med den oppgavespesifikke forskningstradisjonen på kapasitet og begrensninger innenfor menneskers

evne til å behandle informasjon. De siste tiårene har begrepet arbeidsbelastning vokst frem og utviklet seg ytterligere innenfor fagfeltet ergonomi og human factors psykologi (MacDonald 2003:103).

Arbeidsbelastning er et enkelt begrep alle kjenner til, men som vi har vanskelig for å definere i presise, operasjonelle termer. Det finnes likevel noen eksempler på eksisterende definisjoner; Henry R. Jex definerte arbeidsbelastning som ”the operator`s evaluation of the attention load margin (between their motivated capacity and the current task demands) while achieving adequate task performance” (Jex 1988:11).

Gopher og Donchin (1986:41) definerte arbeidsbelastning som: ”the difference in the capacities of the information – processing system that are required for task performance to satisfy expectations and the capacity available at any given time.

Mens Matthews, Davies, Westerman and Stammers(2000: 87) mente at ”workload refers to people`s experiences of cognitive task performance as effortful and fatiguing”.

I henhold til Robert Karasek består arbeidsbelastning av de kravene en ansatt møter i sin jobb kombinert med den beslutningsmyndigheten den ansatte besitter i møtet med disse kravene (Karasek 1979). Arbeidsbelastning sees her som et resultat av en interaksjon mellom krav og kontroll i arbeidet (Sale & Kerr 2002:145).

Karasek har undersøkt sammenhengen mellom ulike jobbkarakteristika og hjertesykdom som en følge av arbeidsbelastning, og i den forbindelse utviklet den såkalte ”krav- kontroll modellen”(se figur 3 nedenfor), også kalt arbeidsbelastningsmodellen (job strain model) (Van Der Doef & Maes 1999:87).

Karaseks krav - kontroll modell har vært en fremtredende modell innenfor yrkespsykologi (Taris & Feij 2004: 545) og dominert forskning på stress og psykologisk belastning på arbeidsplassen siden 1980 – tallet (Van Der Doef & Maes 1999:87). I tillegg har den blitt en betydningsfull modell for forholdet mellom arbeid og trivsel (Daniels 1999:125).

I henhold til krav-kontroll modellen kan det psykologiske arbeidsmiljøet karakteriseres ut fra en kombinasjon av de psykologiske jobbkravene som stilles til den ansatte og den kontrollen den ansatte besitter i møtet med disse kravene (Taris & Feij 2004:545). Karasek påpeker at en av de mest brukte hypotesene i forbindelse med krav- kontroll modellen (Karasek 1979,1997) omhandler arbeidsbelastning og predikerer at arbeidsbelastning er en konsekvens av høye

psykologiske krav kombinert med lav beslutningsmyndighet (Karasek et. Al: 1998:322; Karasek 1979:285,1981:694).

Jones og Fletcher definerer begrepet krav som ”i den grad omgivelsene inneholder stimuli som snarlig krever oppmerksomhet og respons” (i Schaufeli & Bakker 2004:295). Krav er det som må gjøres, og som forventes at blir gjort (Schaufeli & Bakker 2004:296). Karasek benytter begrepet ”jobbkraft” i sin modell, som referer til arbeidsmengde og operasjonaliseres hovedsakelig som tidspress og rollekonflikt (Van Der Doef & Maes 1999:88). Jobbkraft defineres som ”potensielle kilder til negative effekter på ansatte, inkludert stress og helseproblemer (MacDonald 1997:107). Karasek definerer jobbkraft som ”psykologiske kilder til stress tilstedeværende i arbeidsmiljøet”, og eksemplifiserer dette med høyt tidspress, høy arbeidstempo, og mentalt krevende arbeid (Karasek 1979:287; de Jonge & Kompier 1997:238), og begrensninger i oppgaveutførelsen og motstridende krav (Karasek et.al 1998:323). Schaufeli og Bakker definerer jobbkraft som ”de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisasjonelle aspektene ved jobben som krever at en fysisk og/ eller psykologisk (emosjonell eller kognitiv) innsats holdes ved like” (Schaufeli & Bakker 2004:296). Jobbkraft er ikke nødvendigvis negative i seg selv, men kombinert med lav kontroll kan de oppleves som belastende.

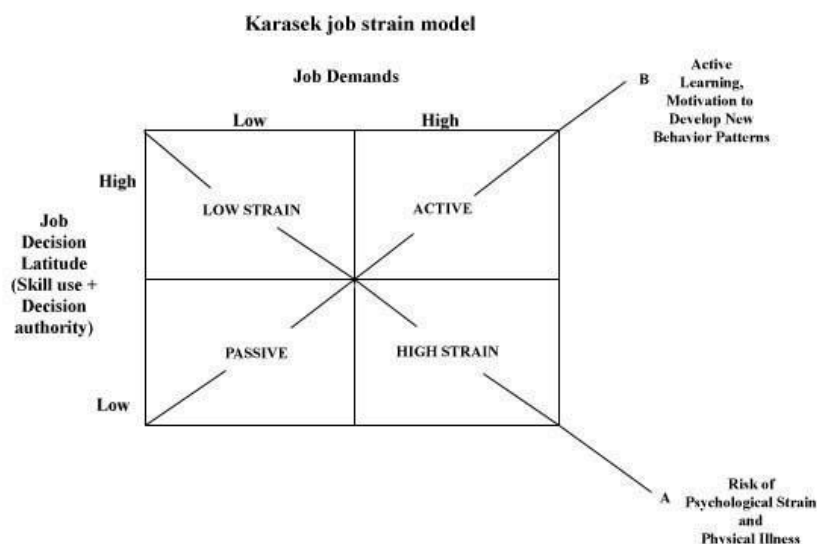
Kontroll kan defineres som ”troen på at man kan påvirke omgivelsene” (Perrewe & Ganster 1989). Kontroll er assosiert med utallige positive ting, mens mangel på kontroll er assosiert med ulike former for dårlig helse (Perrewe & Ganster 1989). Det er bevist at kun det å ha en *tro* på at man kan utøve kontroll er tilstrekkelig til å redusere belastningen ved uforventede negative hendelser (Gatchel 1980 i Perrewe & Ganster 1989).

Jobbkraft viser til den ansattes mulighet og evne til å kontrollere sin egen aktivitet på jobb (Van Der Doef & Maes 1999:88; de Jonge & Kompier 1997: 238), utøvelse av sine arbeidsoppgaver (Karasek et al. 1998:323). Jobbkraft refereres også til som beslutningsmyndighet (decision latitude) og består av følgende to komponenter:

1. Ferdighetsvariasjon (skill discretion): referer til ferdighetsnivået, og kreativiteten som forlanges i arbeidet, samt den fleksibiliteten den ansatte har til å bestemme hvilke ferdigheter som skal benyttes (Karasek et. Al. 1997: 323). Begrepet viser også til spekteret av ferdigheter den ansatte bruker på jobb, og muligheten til å benytte relevante ferdigheter (Sale & Kerr (2002).

- Autonomi (decision authority): Dette tilsvarer den ansattes selvbestemmelsesrett og sosiale autoritet i oppgaveutførelsen (de Jonge & Kompier 1997:239), samt anledning til å ta avgjørelser i eget arbeid (Karasek et. al 1998:323).

Fig 3. Krav- kontroll modellen:



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

Krav- kontroll modellen er basert på to hypoteser:

- At psykologisk arbeidsbelastning er et resultat av kombinasjonen lav kontroll og høye jobbkrev, og at en slik kombinasjon vil resultere i fysiske og mentale helseproblemer (Karasek et. al 1998: 323; Fox et. al 1993:290).
- At arbeidsmotivasjon, læring og utvikling oppstår når jobbsituasjonen kjennetegnes av høye krav og høy kontroll (Karasek et. al 1998:323)

Hypotese 1 er fremstilt som diagonal A på figuren, mens hypotese 2 tilsvarer diagonal B. Ved å følge diagonal A ser man at arbeidsbelastningen vil øke ettersom jobbkrevne øker og beslutningsmyndigheten avtar (Karasek 1979:288). Denne diagonalen har en negativ virkning på den ansattes helse (de Jonge & Kompier 1997:240). Ved å følge diagonal B ser vi at ved høye krav og høy beslutningsmyndighet får vi et høyt aktivitetsnivå som innebærer utvikling

av nye atferdsmønstre (Karasek 1979:288), en økt motivasjon og vilje til å lære, og en opplevelse av arbeidet som meningsfullt (de Jonge & Kompier 1997: 240).

Krav- kontroll modellen fremstiller som nevnt arbeidsbelastning som utfallet av en kobling mellom to typer jobb dimensjoner: den totale effekten av krav og kontroll i arbeidet (Sale & Kerr 2002:145). Ved å kombinere de to dimensjonene får vi 4 ulike jobbtyper; i jobber med lav kontroll og høye krav antar man en høy grad av belastning fordi individet ikke kan respondere optimalt på de kravene som stilles. Den ansatte vil som følger av jobbkravene oppleve en spenning som gir økt adrenalinnivå og hjerterytme. Ved jobbsituasjoner hvor det i tillegg foreligger begrensninger i måten den ansatte kan besvare disse kravene på (som ved lav kontroll), kan ikke disse spenningene få et normalt utløp gjennom håndtering av kravene, og skaper derfor en enda større psykologisk reaksjon som varer lenger enn ved et høyere kontrollnivå (Fox et .al 1993:290).

Lave jobbkraav kombinert med en høy beslutningsmyndighet resulterer i lav arbeidsbelastning fordi den ansatte har mange måter å takle kravene på. Dette er også en ideell situasjon for læring ved at den ansatte har mulighet til å utforske ulike måter å håndtere de aktuelle kravene på (Taris & Feij 2004:545).

Mellom ytterpunktene høy og lav arbeidsbelastning, ligger de såkalte ”passive” og ”aktive” jobbene. Kombinasjonen høye jobbkraav og høy kontroll tilsvarer en aktiv jobb. Her bør den ansatte kunne håndtere kravene på en tilstrekkelig måte, og dermed være beskyttet mot overdreven eller unødig belastning. En slik kombinasjon av krav og kontroll skaper en følelse av mestring, som kan hjelpe den ansatte med å håndtere uunngåelige belastningsfremkallende jobbsituasjoner, samt bidra til å øke produktiviteten. I en slik jobb får man utnyttet sine ferdigheter maksimalt i arbeid med krevende oppgaver (de Jonge & Kompier 1997:239).

Ansatte i passive jobber, med lave krav og lav kontroll, vil oppleve arbeidssituasjonen som demotiverende. Selv om kontrollen er lav, stilles det også kun lave krav til dem, hvilket resulterer i en lav belastning. Slike jobber gir liten mulighet for personlig utvikling og læring. I henhold til Karasek kan dette i noen tilfeller også føre til negativ læring og tap av nylig ervervede ferdigheter (Taris & Feij 2004:545; Karasek et. al 1998:323).

Jeg ønsker å undersøke om arbeidsbelastning påvirker effekten av deltakelse og velger derfor å ta utgangspunkt i hypotese 1 og diagonal B som tar for seg psykologisk arbeidsbelastning. Jeg velger videre å se arbeidsbelastning som èn dimensjon, en skala som går fra lav arbeidsbelastning med lave krav og høy kontroll til høy arbeidsbelastning med høye krav og

lav kontroll. De aktive og passive jobbene ligger som nevnt mellom ytterpunktene høy og lav arbeidsbelastning.

2.5 Oppsummering og hypoteser

For at en organisasjon skal lykkes med innføringen av en endring, er den avhengig av støtte fra organisasjonens medlemmer (Connor & Patterson 1982). Ett av de viktigste elementene involvert i en slik støtte for et endringsinitiativ er forpliktelse (Meyer & Herscovitch 2002). Dersom organisasjonens ansatte opplever en følelse av forpliktelse til endringen er sjansen stor for at målet med endringen vil nås. Vi skiller mellom tre former for forpliktelse som hver reflekterer det tankesettet som forpliktelsen springer ut av:

1. Affektiv forpliktelse: Den ansatte støtter opp om endringen fordi personen *vil* det, og har en tro på at denne endringen er til det beste for organisasjonen. Denne forpliktelsesformen relateres til hvor stor grad den ansatte identifiserer seg med og involverer seg i endringen.
2. Fortsettelses forpliktelse: Den ansatte støtter endringen fordi personen føler at en *må* det. Dette kan skyldes at den ansatte har investert så mye i organisasjonen og/ eller endringen at kostnaden ved at denne investeringen vil kunne gå tapt, fører til en fortsettelses forpliktelse til endringen. Eller at en føler en har få alternativer annet enn å støtte endringen.
3. Normativ forpliktelse: Den ansatte støtter endringen fordi personen føler at han *bør* det, fordi vedkommende av ulike grunner føler at han skylder organisasjonen det. En normativ forpliktelse baserer seg i tillegg på at man har internalisert noen verdier som gjør at man føler seg tilknyttet organisasjonen og endringen (Jacobsen 2010)

Hvordan kan så forpliktelse til endring skapes? Deltakelse er de seneste årene blitt en svært utbredt metode når det skal skapes en følelse av forpliktelse mellom ansatte og endringen. Det er blitt høyst vanlig at ansatte deltar i alt fra planlegging, utforming, implementering og evaluering av en endring. Jeg har tidligere laget et skille mellom *formell deltakelse* og *reell deltakelse*, hvor en ansatt som er medlem av en arbeidsgruppe opprettet i forbindelse med endringen er et eksempel på *formell deltakelse*. *Formell deltakelse* innebærer en

tilstedeværelse på arenaer *med mulighet til* å utøve innflytelse på endringen, og egen arbeidssituasjon. *Reell deltakelse* betegner derimot deltakelse som benytter seg av mulighetene for innflytelse og konkret påvirker endringen gjennom aktiv deltakelse i problemløsning, deltakelse i valg av tiltak osv. Målet med deltakelsen er at de ansatte skal oppleve at de har en påvirkningskraft på endringsprosessen og egen arbeidssituasjon, og at dette vil skape en forpliktelse til endringen.

Hypotese 1: Både formell deltakelse og reell deltakelse vil virke positivt inn på dannelsen av affektiv forpliktelse

Hypotese 2: Reell deltakelse vil ha en større positiv innvirkning på dannelsen av affektiv forpliktelse enn formell deltakelse.

Hypotese 3: Reell deltakelse vil ikke ha en innvirkning på dannelsen av verken fortsettelses forpliktelse eller normativ forpliktelse.

Hypotese 4: Formell deltakelse vil kunne virke positivt inn på dannelsen av fortsettelses forpliktelse og normativ forpliktelse.

Men vil ansattes deltakelse i en endringsprosess alltid skape en forpliktelse til endringen? Det kan tenkes at særlig to forhold kan ha en innvirkning på forholdet mellom deltakelse og dannelsen av forpliktelse: Endringens omfang og den ansattes arbeidsbelastning.

Dersom en endring berører en ansatt i stor grad, vil det være naturlig å anta at denne personen ønsker å delta i endringen for å ha mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon, og at dette vil lede til at forpliktelse til endringen dannes. Men hva om en ansatt deltar mye i en endring som i liten grad berører vedkommende? Da er det lite sannsynlig at denne deltakelsen vil skape en forpliktelse til endringen. Deltakelsen må derfor sees i sammenheng med hvor stort omfang den har for den enkelte, for å kunne vite noe om hvilke effekt deltakelsen vil kunne gi.

Hypotese 5: En stor deltakelse i en endring med stort omfang for den ansatte vil skape forpliktelse til endringen.

Arbeidsbelastning er en annen faktor av avgjørende betydning for hvilken effekt deltakelse i en endringsprosess får. Dersom en ansatt har mye å gjøre på jobb, samtidig som personen skal delta i en endringsprosess vil dette trolig ha en negativ effekt, og føre til en manglende oppslutning rundt endringen. Derfor vil også arbeidsbelastning være en faktor som spiller en rolle for effekten av deltakelse.

Hypotese 6: Høy arbeidsbelastning kombinert med en høy deltakelse i endringsprosessen vil virke negativt inn på dannelsen av affektiv forpliktelse.

Det kan tenkes at alder vil ha en effekt på forpliktelse til endring. Ofte vil lojalitet, solidaritet og en følelse av tilhørighet ovenfor organisasjonen og ledelsen, som vi finner blant de eldste ansatte, virke positivt og skape en affektiv forpliktelse til endringen. Det er også nærliggende å tro at den samme gruppen ansatte er forpliktet til endringen fordi de føler at de skylder organisasjonen det.

Hypotese 7: Desto høyere alder, jo mer affektivt forpliktet til endring er en.

Hypotese 8: Desto lavere alder, jo lavere affektivt forpliktet til endring er en.

Hypotese 9: Alder vil ikke ha en effekt på fortsettelses forpliktelse.

Hypotese 10: Desto høyere alder jo mer normativt forpliktet til endring vil man være.

Det er grunn til å tro at en høy utdanning gjør at man ikke forplikter seg affektivt til organisasjon og endringsinitiativ på samme måte som ansatte med lavere utdanning vil gjøre. En høy utdanning innebærer flere valgmuligheter med tanke på jobb, og man føler seg ikke avhengig av organisasjonen. Jeg antar at de ikke vil involvere seg i et endringsinitiativ på samme måte som ansatte med en lavere utdanning. Av samme grunn antar jeg videre at de vil oppleve en lav grad av normativ og fortsettelses forpliktelse. De vil ikke føle at de skylder organisasjonen noe, eller at de har noe å tape på å la være å engasjere seg i endringen.

Hypotese 11: Desto høyere utdanning, jo lavere affektiv forpliktelse, fortsettelses forpliktelse og normativ forpliktelse til endring.

Jeg har også en antakelse om at ansiennitet påvirker affektiv forpliktelse. Desto høyere ansiennitet en ansatt har, desto høyere affektiv og normativ forpliktelse vil den ansatte føle. Dette er ansatte som ofte har utviklet en form for eierskapsfølelse til organisasjonen som følge

av at de har jobbet der så lenge. I tillegg vil de i større grad være engasjert og ønske å involvere seg, ønske å engasjere seg i endringen, og jobbe den frem. Det kan også tenkes at de etter så mange år føler at de skylder organisasjonen å støtte opp om endringen, eller at de har investert så mye i organisasjonen, at de må støtte opp om endringen for å unngå å tape disse investeringene.

Hypotese 12: Desto høyere ansiennitet, jo høyere affektiv forpliktelse, fortsettelses forpliktelse og normativ forpliktelse til endring

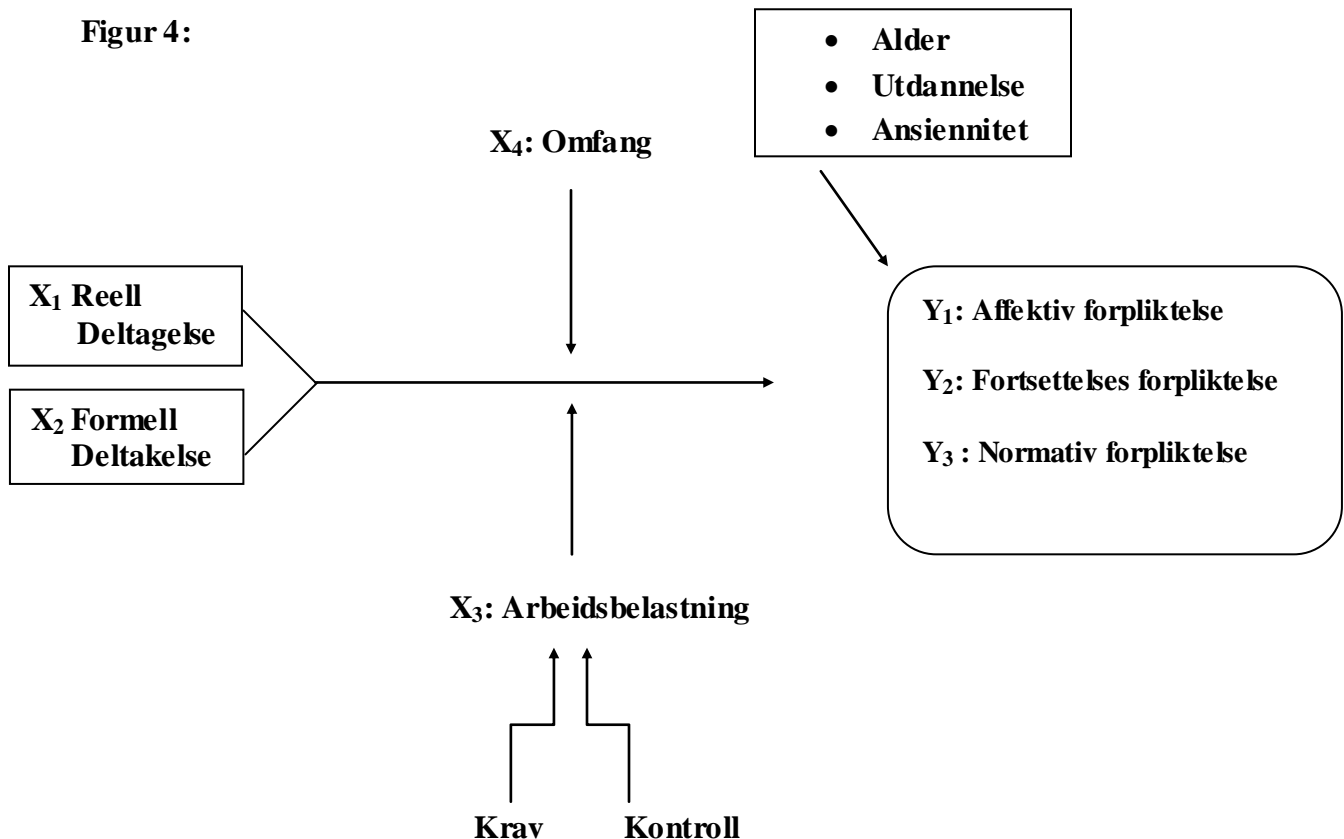
3.0 Metode

3.1 Operasjonalisering

Min problemstilling lyder: *Påvirker arbeidsbelastning effekten av deltagelse i en endringsprosess?*

Problemstillingen kan fremvises gjennom denne empiriske modellen:

Figur 4:



Den avhengige variabelen forpliktelse til endring uttrykkes gjennom de tre komponentene Y1, Y2 og Y3 som utgjør de forskjellige formene for forpliktelse til en endringsprosess. Det teoretiske grunnlaget for disse variablene er Herscovitch og Meyers tre -komponent modell, som nevnt i kapittel 2.1. Herscovitch og Meyer skiller mellom ansatte som tror på verdien av endringen (affektiv forpliktelse), ansatte som støtter endringen fordi de opplever kostnaden ved å ikke støtte endringen som for stor (fortsettelses forpliktelse) og ansatte som føler seg pliktet til å støtte endringen (normativ forpliktelse). Sammen utgjør disse tre avhengige variablene forpliktelse (Herscovitch & Meyer 2002).

For å operasjonalisere Y1, Y2 og Y3 har jeg benyttet noen av de samme påstandene Herscovitch og Meyer (2002) brukte i sin undersøkelse.

Påstand 11- 13 måler den avhengige variabelen *affektiv forpliktelse*: Y1: Påstandene er:

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

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

For å komme frem til disse påstandene har jeg basert meg på Meyer og Herscovitch sine variabler som skal måle affektiv forpliktelse. Variablene er som følger:

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

Påstand 14-18 måler den avhengige variabelen *fortsettelses forpliktelse*: Y2: Påstandene er:

- ”Det er nytteløst å motsette seg denne endringen”
- ”Jeg hadde ikke noe annet valg enn å godta denne endringen”
- ”Jeg opplevde et sterkt press på jobb for å godta denne endringen”
- ”Det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt mot denne endringen”
- ”Det hadde ingen hensikt å motsette seg denne endringen”

Også her er svaralternativene: *Helt enig, nokså enig, verken enig eller uenig, nokså uenig, helt uenig.*

Disse påstandene er basert på Meyer og Herscovitch sine variabler som skal måle fortsettelses forpliktelse, og er som følger:

(1) Resisting this change is not a viable option for me (2) I have no choice but to go along with this change (3) I feel pressure to go along with this change (4) It would be risky to speak out against this change (5) I have too much at stake to resist this change.

Påstand 19-20 måler den avhengige variabelen *normativ forpliktelse*:Y3: Påstandene er:

- ”jeg føler meg forpliktet til å jobbe for denne endringen”
- ”Det ville vært feil av meg å motsette meg denne endringen”

Disse påstandene er basert på Meyer og Herscovitch sine variabler som skal måle normativ forpliktelse, og er som følger:

(1) I feel a sense of duty to work toward this change (2) I do not think it would be right of me to oppose this change.

Den uavhengige variabelen deltakelse måler om de ansatte har deltatt i endringsprosessen og på hvilke måte de har deltatt. Spørsmål 1 – 4 måler formell deltakelse, og påstand 5-10 måler reell deltakelse, og er hentet fra undersøkelsen Anette Steinsland (2009:30) benyttet i sin masteroppgave. Steinsland baserte disse spørsmålene på Black og Gregersens teori (1987). De delte deltakelse inn i seks dimensjoner, og spørsmålene er basert på den sjette dimensjonen, som utdypes i kapittel 2.2. Spørsmålene lyder som følger:

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

Svaralternativene på disse spørsmålene er *ja* og *nei*.

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

- *"Jeg har vært aktivt med på å evaluere/ vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen."*

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

Påstand 21 – 29 måler grad av arbeidsbelastning. Disse påstandene er opprinnelig basert på teori fra Karasek(1979) sin teori om arbeidsbelastning, men formuleringen av påstandene er hentet fra en medarbeiderundersøkelse utført av Advicia på vegne av Studentsamskipnaden i Agder.

- *"Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp"*
- *"Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige"*
- *"Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre"*
- *"Mine spesialkunnskaper og ferdigheter er nyttige i arbeidet mitt"*
- *"Arbeidet mitt er utfordrende på en positiv måte"*
- *"Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg"*
- *"Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo"*
- *"Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser"*
- *"Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid"*

Svaralternativene her er: *Helt enig, nokså enig, verken enig eller uenig, nokså uenig, helt uenig*.

Spørsmål 30 - 33 måler i hvor stor grad de ansatte blir berørt av endringen. Disse spørsmålene er hentet fra Maren Christine B. Jensen (2010).

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

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

Også her er svaralternativene: *Helt enig, nokså enig, verken enig eller uenig, nokså uenig, helt uenig*

3.2 Omorganiseringen til Nav

Den spesialiserte arbeid – og velferdsforvaltningen i Norge skriver seg helt tilbake til slutten av 1800-tallet. Som en følge av inndelingen i tre etater etter spesialisering forvaltet hver av etatene ulike regelverk og hadde forskjellige ansvar og oppgaver. Aetat hadde ansvar for arbeidsformidling, og for kvalifisering og ytelse til alminnelige arbeidssøkere og yrkeshemmede. Trygdeetaten forvaltet ulike stønader for mennesker i og utenfor arbeidslivet. Den kommunale sosialtjenesten fungerte som et "nedre sikkerhetsnett" med et bredt ansvar for alt fra generell forebygging til tjenstemessig og økonomisk støtte til enkeltindivider.

Høsten 2001 foreslo Sosialkomiteen for Stortinget at regjeringen skulle utrede muligheten for å samle Aetat, Trygdeetaten og sosialtjenesten inn i én etat. Forslaget kom først og fremst som et resultat av den mye omtalte kasteballproblematikken, som gikk ut på at brukere ble henvist mellom de tre etatene, og dermed endte opp med å føle seg som en "kasteball". En etat med en dør skulle sette en stopper for dette. Etaten fikk navnet Ny arbeids – og velferdsforvaltning (NAV), og ble etablert 1.juli 2006 med sammenslåingen av de to statlige etatene trygdeetaten og Aetat. Senere ble også den kommunale sosialtjenesten en del av etaten, og vi fikk et partnerskap mellom stat og kommune (regjeringen.no)

I 2004 sto ca. 700 000 personer i yrkesaktiv alder enten helt eller delvis utenfor arbeidslivet. De samme menneskene mottok også stønader fra det offentlige (st.prp.nr.46 04-05). I st.prp.nr.46 (2004-2005) om ny arbeids og velferdsforvaltning pekes det på at disse menneskene går for lenge som passive mottakere av stønad i systemet før de får aktiv hjelp. I tillegg møter de et oppsplittet system som er organisert på tvers av deres behov. Storingsmeldinger holder frem at det må skapes en bredere vei inn i arbeidslivet og en smalere vei ut (1.3). NAV –reformen skal være bidraget til dette. Mange langtidsmottakere av sosialhjelp har et svært sammensatt behov for hjelp som krever både et sammenhengende og

bredt spekter av tiltak. Nav - reformen skal tilrettelegge bedre for samarbeid og gjenspeile brukernes behov.

Hovedformålet med å danne en helhetlig arbeids og velferdsforvaltning betyr at forvaltningen skal fokusere på mennesket i sin helhet og på brukerens totale behov for støtte. I tillegg nevnes tre ytterligere formål med etableringen av Nav:

1. Få flere i arbeid og aktivitet, færre på stønad.
2. Enklere for brukerne og tilpasset brukernes behov. Brukermedvirkningen skal økes i omfang, og kasteballproblematikken skal bekjempes.
3. En enhetlig og effektiv arbeids og velferdsforvaltning. Det skal være en gunstig samordning av tjenester, og de skal være brukerorientert.

NAV – reformen utgjør den hittil største forvaltningsreformen i Norge (Regjeringen). Den innebærer et bytte av arbeidsplass og arbeidslokalet, nye kolleger og overordnede, nye regler, rutiner og prosedyrer på arbeidsplassen. Enkelte har fått ny stillingsinstruks og / eller nye arbeidsoppgaver. Det er med andre ord en omfattende endring. Reformen og endringer er begge utbredt innenfor offentlige organisasjoner, og ofte forstås en reform i en organisasjon som synonymt med en endring i en organisasjon, hvilket ikke er tilfelle. Det er viktig å kjenne til forskjellene mellom de to begrepene. ”Reformer er aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjonen, mens endringer er det som faktisk skjer med slike trekk” (Christensen m.fl 2004).

NAV Bamble

Nav Bamble har totalt 23 ansatte ekskludert ledere og mellomledere. 5 av disse kommer fra trygd, 10 fra Aetat og 8 fra sosial – og flyktningetjenesten. Omorganiseringprosessen til Nav startet i 2008 da Aetat og Trygdeetaten slo seg sammen. I oktober 2009 ble sosialtjenesten slått sammen med Aetat og Trygd, og den nye etaten flyttet inn i ett nytt bygg. Aetat og Trygd hadde vært sammenslått i ett år da de ble slått sammen med sosialtjenesten, og hadde derfor en fordel ved at de hadde blitt kjent med hverandres kulturer og fagfelt. For sosialtjenesten som knapt har vært en del av dette ett år merkes endringene godt. Det har vært en lang vei å gå for å oppnå en forståelse av felles mål, begreper, kultur og holdninger. I tillegg er fagområdene og fagsystemene svært forskjellig. Nav Telemark arrangerer fremdeles opplæringskurs, i tillegg til det foregår såkalt ”skulder til skulder”-opplæring mellom de

ansatte. Det er fremdeles mye som gjenstår, samtidig som stadig nye endringer og justeringer finner sted.

Pr. i dag er NAV Bamble organisert i tre team: Veiledning, oppfølging og marked, og har fordelt arbeidsoppgaver og ansvarsområder etter disse. Det er mye og omfattende kompetanse som skal finne sin plass, og det må gjøres kontinuerlige justeringer underveis i den daglige prosessen for å finne ut hva som fungerer best.

NAV Porsgrunn

NAV Porsgrunn har i dag 67 ansatte, ekskludert ledere og mellomledere. 17 av disse kommer fra trygd, 20 fra Aetat, og 23 fra sosial- og flyktningetjenesten. Omorganiseringsprosessen til NAV startet i 1.juni 2008 da Aetat og Trygdeetaten slo seg sammen. 1.april 2009 ble NAV Porsgrunn offisielt opprettet, og sosialtjenesten ble en del av etaten. Det ble så opprettet tre avdelinger: en markedsavdeling, en oppfølgingsavdeling og en økonomi – og veiledningsavdeling. Den sistnevnte avdelingen består av et forvaltningsteam som tar seg av vedtak for sosiale ytelser og et merkantilteam som har ansvar for kommunale – og statlige merkantil oppgaver. Det jobbes fremdeles med å få en oversikt over arbeidsoppgavene i de respektive avdelingene,

NAV Skien

NAV Skien har i dag totalt 141 ansatte, ekskludert ledere og mellomledere og inkludert merkantil. 31 av disse kommer fra trygd, 45 fra Aetat, og 65 fra sosial- og flyktningetjenesten. Omorganiseringsprosessen til NAV startet i 2007 da Aetat og Trygdeetaten ble slått sammen. 15.desember 2009 ble NAV Skien offisielt opprettet, og sosialtjenesten ble en del av etaten. NAV Skien er akkurat ferdig med den interne omorganisering Porsgrunn skal i gang med, og har byttet ut inndelingen i avdelinger med en inndeling i team. Det eneste som gjenstår er ansettelsen av nye teamledere.

3.3 Kvantitativ metode

En kvantitativ tilnærming er en metode som går i bredden, og som innebærer at det kun mottas informasjon om det forskeren ønsker å få svar på (Jacobsen 2010). Spørsmål og svaralternativer som er utformet på forhånd er eksempler på hvordan forskeren kan legge føringer på informasjonen som skal innhentes. Forskeren lager rammene for hvilken informasjon som er relevant, og tvinger respondentene til å holde seg innenfor disse ved bruk av spørsmål. Kvantitative data innebærer at informasjonen som blir gitt enten baserer seg på tall, eller kan kodes om til tall. En kvantitativ tilnærming går fra teori til empiri, og er derfor en deduktiv tilnærming. Ved å gå i bredden menes at man får en nøyaktig fremstilling av omfanget og/ eller hyppigheten av et fenomen på tvers av forskjellige kontekster (Jacobsen 2010).

Jeg har valgt å benytte en kvantitativ tilnærming fordi det er den tilnærmingen som vil belyse min problemstilling på best mulig måte. Jeg har en teori om at arbeidsbelastning kan påvirke effekten av deltagelse, og har i den sammenheng behov for å få besvart bestemte spørsmål innenfor utvalgte områder. Etersom jeg undersøker et fenomen ønsker jeg i tillegg å teste det ut på et større antall enheter, og finner derfor bruk av spørreskjema som den mest egnede fremgangsmåten.

3.4 Valg av enheter

Jeg valgte å ta utgangspunkt i endringsprosessen rundt omorganiseringen til NAV for å belyse min problemstilling. Dette er en endringsprosess med et enormt omfang for den enkelte ansatte. Alt fra den fysiske arbeidsplassen, nye kolleger og overordnede til rutiner og prosedyrer endres. Dette er en spennende prosess, som byr på et stort antall muligheter og utfordringer for de ansatte i organisasjonen. Det var derfor ikke tvil om at det var NAV og NAV- ansatte jeg ville teste min teori på. Jeg henvendte meg derfor til NAV Skien, NAV Porsgrunn og NAV Bamble. Som totalt utgjør 222 ansatte (ekskludert ledere og mellomledere) fordelt på de tre kontorene, hvilket jeg anså som et tilstrekkelig antall for å utføre en kvantitativ undersøkelse på. Jeg har valgt å ekskludere ledere og mellomledere i undersøkelsen fordi disse rollene ofte fungerer som endringspådrivere, og dermed får et annerledes forhold til endringen enn øvrige ansatte. For de ansatte kommer endringen og alt

tilknyttet den som et tillegg til deres ordinære arbeidsoppgaver, mens for ledere vil arbeid med endringen kunne inngå som en del av deres ordinære arbeidsoppgaver.

3.5 Datainnsamling

Før jeg foretok undersøkelsen arrangerte jeg en prestudie hvor jeg ba to bekjente som også er NAV- ansatte om å besvare spørreskjemaet mitt for å teste ut om det var behov for eventuelle forbedringer. Jeg ba dem særlig være oppmerksomme på spørsmål som kunne fremstå som uklare, eller vanskelige å besvare.

I forhold til innsamling av data valgte jeg bort elektroniske spørreskjema til fordel for spørreskjema i papirform. Bakgrunnen for dette valget er todelt. For det første mottas elektroniske spørreskjema på e-post. Jeg antok at NAV-ansatte mottar mange e-post i løpet av en dag, særlig i forbindelse med omorganiseringen. Jeg fryktet derfor at min undersøkelse ville bli en av mange henvendelser og ende opp som ignorert, slettet eller satt på vent til andre viktige gjøremål var gjort – og dermed kanskje aldri bli besvart, eller ikke besvart i tide. Denne antakelsen fikk jeg faktisk bekreftet ved utlevering av undersøkelsen til en kvinnelig respondent som sa hun mottok opptil flere spørreundersøkelser på e-post, men aldri engang åpnet dem.

For det andre var jeg godt orientert om hvor travelt de NAV- ansatte har det i denne perioden. En spørreundersøkelse på e-post ville derfor etter min mening lett nedprioriteres til fordel for andre oppgaver den ansatte anser som viktigere.

Da jeg først kontaktet NAV- kontorene forklarte jeg at jeg ønsket å levere ut spørreskjemaene med tilhørende infoskriv og svarkonvolutt, personlig til hver enkelt ansatt. Jeg satte av en arbeidsuke til utlevering og innhenting av data. Utdeling av spørreskjemaer skulle skje på mandag og innhenting på fredag. Et par dager i forkant av utlevering skulle personalet varles om at jeg kom førstkommande mandag, via en beskjed over intranett skrevet av meg. Den forklarte hvem jeg var, tema for undersøkelsen, hvor lang tid den tok og når besvarelsene ville bli hentet. Onsdagen etter utlevering skulle det så sendes ut en e-post som minnet personalet på undersøkelsene, og som igjen opplyste om at de ble avhentet førstkommande fredag. Fredagen skulle jeg så samle inn alle undersøkelsene fra hver enkelt ansatt. Tanken bak ønsket om fremgangsmåte var at dette skulle gi høyest mulig svarprosent. Ved bruk av elektroniske spørreskjema forblir avsenderen ukjent og fjern for respondenten. Jeg forestilte meg at ved å levere ut undersøkelsen selv ville det personifisere den, og respondenten ville se

at de faktisk gjorde dette for noen. I tillegg er ofte infoskrivet avgjørende for om respondenten velger å besvare undersøkelsen eller ikke. Ved elektroniske spørreskjema er det lettere for at e-posten ikke åpnes i det hele tatt. Da jeg leverte ut min undersøkelse lå infoskrivet på topp, deretter spørreundersøkelsen, og svarkonvoluttene i bunn. Dersom jeg hadde puttet infoskrivet og spørreundersøkelsen inni konvoluttene antok jeg at den i noen tilfeller aldri ville bli åpnet. Gjennom min måte å levere fra meg undersøkelsene på ville respondenten ofte "måtte" lese i alle fall deler av infoskrivet for å vite hva dette var. I så fall bare for å vite hva de skulle legge bort eller kaste. I tillegg tenkte jeg at utlevering direkte på pulten eller i hånden til respondenten ville gjøre det lettere for dem å ta fatt på undersøkelsen. Den ble liggende klar til å utfylles, og med et infoskriv som understreket hvor kort tid det tok, og hvor viktig dette var. Den faktiske gjennomføringen ble litt annerledes enn planlagt, og ulik fra kontor til kontor.

Hos NAV Bamble fikk jeg tid og anledning til å presentere undersøkelsen min under et morgenmøte med alle de ansatte som var på jobb denne dagen. Spørreskjemaet ble delt ut etter presentasjonen min, og de ansatte fikk 15 minutter til å besvare den. Deretter ble undersøkelsene puttet i hver sin konvolutt og levert tilbake til meg. Alle de 17 ansatte som var tilstede under utdeling besvarte undersøkelsen min, og jeg reiste derfor fra Bamble med en svarprosent på 100 prosent.

Hos Nav Skien fikk jeg ikke lov til å dele ut undersøkelsene på pultene til de ansatte, men jeg fikk lov til å legge undersøkelsene i posthyllene til de 141 ansatte i NAV Skien. Det var ikke sendt ut varsel om undersøkelsen på forhånd, og jeg fikk derfor lov til å skrive en beskjed til de ansatte sammen med min kontaktperson. Hun understreket her relevansen av å delta, og oppfordret samtlige til å besvare den. De ansatte ble bedt om å levere undersøkelsen i en merket kasse på det samme rommet posthyllene befant seg. På onsdagen ble det først sendt ut en e-post som minnet de ansatte på undersøkelsen, og det samme ble gjort fredagen før de ble avhentet. Fra Skien fikk jeg med meg totalt 76 besvarelser, som tilsvarer en svarprosent på 54 prosent.

Hos NAV Porsgrunn var det som avtalt sendt ut varsel på forhånd om at jeg kom. Her fikk jeg lov til å dele ut undersøkelsene på pultene til hver av de 64 ansatte, men istedenfor at jeg samlet dem inn igjen fikk de ansatte beskjed fra ledelsen om at de kunne legge svarkonvoluttene i posthylla til min kontaktperson hos NAV Porsgrunn. Onsdag ble det sendt

ut en e-post på intranett som minnet de ansatte på undersøkelsen. Når fredagen kom kunne jeg hente hjem 47 besvarte undersøkelser fra Porsgrunn, og en svarprosent på 73,5 prosent.

Totalt ble 220 undersøkelser utdelt, og 140 besvarte undersøkelser returnert. Den totale svarprosenten blir derfor 63,6 prosent.

4.0 Analyse

4.1 Reduksjon og konstruksjon av variabler

Jeg innleder analysen min med å kjøre en faktoranalyse for hver av variablene i spørreskjemaet mitt: Forpliktelse, deltakelse, arbeidsbelastning, krav, kontroll og omfang. Formålet med dette er å redusere antallet variabler til et mindre antall faktorer, og finne ut i hvor stor grad spørsmålene mine måler det de var ment å måle. I henhold til Johannesen (2007) kan faktorladninger av størrelsen 0,63 -0,70 være veldig bra, mens faktorladninger fra 0,71 eller høyere kan klassifiseres som utmerket.

4.1.1 Forpliktelse

Tabell 1: Rotert faktormatrise: Forpliktelse

N=139 (3 missing)

	Faktor		
	Affektiv Forpliktelse	Fortsettelses Forpliktelse	Normativ Forpliktelse
Denne endringen er en god strategi for organisasjonen	,904	-,031	-,037
Denne endringen er helt nødvendig	,918	-,076	-,095
Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står ovenfor	,930	-,038	,021
Jeg hadde ikke noe annet valg enn å godta denne endringen	-,256	,285	,751
Jeg føler meg forpliktet til å jobbe for denne endringen	-,059	,818	,087
Det ville vært feil av meg å motsette meg denne endringen	,152	,657	,254
Det er nytteløst å motsette seg denne endringen	,101	,106	,909
Det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt mot denne endringen	-,220	,773	,091

(Ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Jeg startet med å lage en rotert faktormatrise som besto av alle variablene for forpliktelse, nevnt i kapittel 3.1 i gjennomgangen av spørsmålene. Da denne viste at variablene *det hadde ingen hensikt å motsette seg denne endringen og jeg opplevde et sterkt press på jobb for å godta denne endringen* gav uklare score og fikk høye verdier på flere faktorer, valgte jeg å fjerne disse. Det var tydelig at disse variablene forklarte flere underliggende fenomener på en gang, og dermed ikke fungerte etter sin hensikt. Den endelige faktoranalysen kan sees i tabell 1.

Av tabellen ser vi at variablene *Denne endringen er en god strategi for organisasjonen* (.904), *Denne endringen er helt nødvendig* (.918) og *Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står ovenfor* (.930), har en sterk sammenheng. Størrelsen på faktorladningene er alle godt over ,71 , hvilket Johannesen (2003) som nevnt beskriver som en utmerket sammenheng. Jeg velger derfor å slå disse variablene sammen til én faktor og kaller den *affektiv forpliktelse*. De tilhørende verdiene til den nye faktoren blir da (1) lav affektiv forpliktelse, (2) nokså lav affektiv forpliktelse, (3) middels grad av affektiv forpliktelse, (4) nokså høy affektiv forpliktelse og (5) høy affektiv forpliktelse.

Variasjonsbredden for *affektiv forpliktelse* går fra 1 (lav affektiv forpliktelse) til 5 (høy affektiv forpliktelse). For affektiv forpliktelse får vi et gjennomsnitt på 3,4, med et lavt standardavvik på 0,94. Gjennomsnittet for den høyeste gitte verdien blir derfor 4.34, og den laveste verdien 2.46.

Videre ser vi av tabellen at variablene *jeg føler meg forpliktet til å jobbe for denne endringen* (.818), *det ville vært feil av meg å motsette meg denne endringen* (.657) og *det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt mot denne endringen* (0,773) også har en sterk sammenheng. De to første variablene skal etter teorien måle normativ forpliktelse, mens den siste variabelen opprinnelig var ment å måle fortsettelses forpliktelse. Den viser seg derimot å ha en sterk sammenheng med variablene for normativ forpliktelse. En grunn til dette kan være at denne variabelen også kan tolkes normativt. Det vil si at ansatte opplever det som vanskelig å uttale seg negativt fordi de føler at de *bør støtte endringen*. I Meyer og Herscovitch (2002) sin undersøkelse, som disse spørsmålene er hentet fra, lyder den samme variabelen: *"It would be risky to speak out against this change"* og har en faktorladning på ,82 som viser en sterk sammenheng med de fem resterende variablene for fortsettelses forpliktelse som blir benyttet i deres undersøkelse. En direkte oversettelse ville inneholdt ordet "risikabelt", hvilket jeg anså

som upassende for en undersøkelse i denne sammenheng. Jeg valgte derfor ordet vanskelig i stedet, men dette gav tydeligvis variabelen et mer normativt innhold.

Empirisk viste det seg altså at denne variabelen i realiteten målte normativ forpliktelse og jeg velger derfor å slå de tre variablene sammen, til en ny faktor jeg kaller *normativ forpliktelse*. De tilhørende verdiene blir her (1) lav normativ forpliktelse, (2) nokså lav normativ forpliktelse, (3) middels grad av normativ forpliktelse, (4) nokså høy normativ forpliktelse og (5) høy normativ forpliktelse.

Variasjonsbredden for *normativ forpliktelse* går fra 1 (lav normativ forpliktelse) til 5 (høy normativ forpliktelse). Gjennomsnittet er 3,8 med et standardavvik på 0,82, som betyr at den høyeste verdien oppgitt fra gjennomsnittet på det meste er 4.62, og 2.98 på det laveste.

Tabell 1 viser videre at variablene *Det er nytteløst å motsette seg denne endringen* (,909) og *Jeg hadde ikke noe annet valg enn å godt denne endringen*(,751) viser en sterk sammenheng. Jeg slår derfor sammen disse variablene til én faktor og kaller denne *fortsettelses forpliktelse*. De tilhørende verdiene blir her (1) lav fortsettelses forpliktelse, (2) nokså lav fortsettelses forpliktelse, (3) middels grad av fortsettelses forpliktelse, (4) nokså høy fortsettelses forpliktelse og (5) høy fortsettelses forpliktelse.

Variasjonsbredden for *fortsettelses forpliktelse* går fra 1 (høy fortsettelses forpliktelse) til 5 (lav fortsettelses forpliktelse). Gjennomsnittet er 4,1 med et standardavvik på 0,84, som betyr at den høyeste oppgitte verdien fra gjennomsnittet er 4.94, mens 3.36 er den laveste.

Jeg har som nevnt basert meg på Meyer og Herscovitch (2002) sin teori om en tredeling av forpliktelse, og benyttet meg av noen av de samme spørsmålene de har brukt i sin undersøkelse. Sammenlignet med Meyer og Herscovitch sine funn ender vi begge opp med tre faktorer med en egenverdi over 1, som forventet basert på teorien om at forpliktelse kan deles inn i tre former. I min faktoranalyse forklarer disse faktorene 74,4 % av den totale variansen i verdien.

4.1.2 Deltakelse

Tabell 2: Rotert faktormatrise: Deltakelse

N=140

	Faktor	
	Reell Deltakelse	Formell Deltakelse
Deltar eller har du deltatt i en arbeidsgruppe i forb. med etableringen av NAV?	,186	,820
Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe?	,207	,805
Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen	,862	,172
Jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre	,860	,174
Jeg har vært aktivt med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen	,833	,276
Jeg har vært aktivt med på å evaluere/ vurdere	,796	,204

(Ekstrasjonsmetode: Principal Component analysis, rotasjonsmetode: varimax)

I forkant av tabell 2 er variablene *deltar eller har du deltatt i en velferdsgruppe eller andre sosiale arrangementer i forbindelse med å "bli kjent" før opprettelsen av NAV?*, *Har du deltatt på informasjonsmøter angående opprettelsen av NAV?*, *Jeg samler aktivt inn informasjon om organiseringen av NAV* og *jeg holder meg godt oppdatert på organiseringen av NAV ved å lese referater og informasjonsskriv* fjernet på grunn av at de gav høye verdier på flere faktorer.

Det er derimot en tydelig sterk sammenheng mellom variablene *deltar eller har du deltatt i en arbeidsgruppe i forb. med etableringen av NAV?* (.820) og *deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe?*(.805). Jeg slår derfor disse variablene sammen til én ny faktor. Da begge disse formene for deltakelse er av en fast og formell type, gir jeg den nye faktoren navnet *formell deltakelse*. Tilhørende svaralternativer er (0) *ingen formell deltakelse* (0,50) *deltatt noe formelt* og (1) *deltatt formelt*. .

Variasjonsbredden går fra 0 (ingen formell deltakelse) til 1 (formell deltakelse).

Gjennomsnittet er 0,3, og standardavviket er 0,31. Det vil si at 0,6 er den høyeste verdien oppgitt fra gjennomsnittet, mens 0 er den laveste verdien fra gjennomsnittet som indikerer at de ansatte har *ingen formell deltakelse* (0).

Videre ser vi av tabell 2 at variablene *jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen* (.862), *jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre* (.860), *jeg har vært aktivt med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen* (.833) og *jeg har vært aktivt med på å evaluere/ vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forb. med omorganiseringen* (.796) har en sterk sammenheng. Alle variablene har verdier godt over .71, og jeg velger derfor å slå disse sammen til én ny faktor. Dette er deltakelsesformer som vil innebære en større grad av innflytelse, enn formell deltakelse i seg selv gjør. Her er variablene eksplisitte på at man har *deltatt aktivt* i å bestemme, utarbeide løsninger osv, jeg velger derfor å kalle den nye faktoren *reell deltakelse*. Tilhørende verdier er (1) *lav reell deltakelse*, (2) *nokså lav reell deltakelse*, (3) *middels reell deltakelse* (4) *nokså høy deltakelse* (5) *høy deltakelse*.

Variasjonsbredden er fra 1 (lav reell deltakelse) til 5 (høy reell deltakelse). Gjennomsnittet er 2,9 med et standardavvik på 0,9. Det vil si at 3,8 er den høyeste verdien oppgitt fra gjennomsnittet, og 2, den laveste.

Faktorene *formell deltakelse* og *reell deltakelse* forklarer 73 % av den totale variansen i verdier.

Som nevnt har jeg hentet mine spørsmål om deltakelse fra Steinsland (2009). Alle Steinsland sine variabler hadde en sterk sammenheng unntagen ” *Jeg har vært aktivt med på å evaluere/ vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forb. med omorganiseringen*” som har en høy verdi som en egen faktor. Hun dannet derfor to nye variabler basert på dette, hvor den første ble kalt *deltakelsesforberedende*, og den andre variabelen ble kalt *evaluert tiltak*. Det jeg har tolket som reell deltakelse og innflytelse i endringsprosessen i mitt utvalg, har Steinsland tolket som forberedelser til endringen i sitt utvalg. Dette kan forklares med at Steinsland laget sin undersøkelse til et NAV –kontor i forkant av sammenslåing, mens min undersøkelse baserer seg på NAV- kontor som allerede er sammenslått. Mine spørsmål omhandler derfor

deltakelse i en endringsprosess som har kommet mye lenger enn i Steinsland sitt tilfelle. Mine deltakelsesformer er ikke forberedende, de er pågående og i noen tilfeller avsluttet. Dette kan være noe av bakgrunnen til at *evaluert konsekvenser av tiltak* får en høy score uten sammenheng med noen av Steinslands andre variabler, fordi dette generelt er noe man forventer er aktuelt på et mye senere stadium i endringsprosessen, mens mine respondenter allerede har vært i gjennom flere evalueringer.

4.1.3 Arbeidsbelastning

Tabell 3: Rotert faktormatrise: Arbeidsbelastning

N=139

	Faktor	
	Kontroll	Krav
Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hoper seg opp	,127	,743
Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige	,276	,793
Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre	-,051	,799
Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som skal bli tildelt meg	,649	,207
Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo	,872	,154
Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser	,792	-,095
Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid	,659	,135

(Ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: varimax)

Tabell 3 viser at variablene *Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hoper seg opp* (*,743*), *Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige* (*,793*), og *Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre* (*,799*) har en sterk sammenheng. Da dette er variabler som beskriver krav til de ansatte, velger jeg å slå disse sammen til en ny faktor som jeg gir navnet "krav". Tilhørende verdier er (1) lave krav, (2) nokså lave krav, (3) middels grad av krav, (4) nokså høye krav, (5) høye krav.

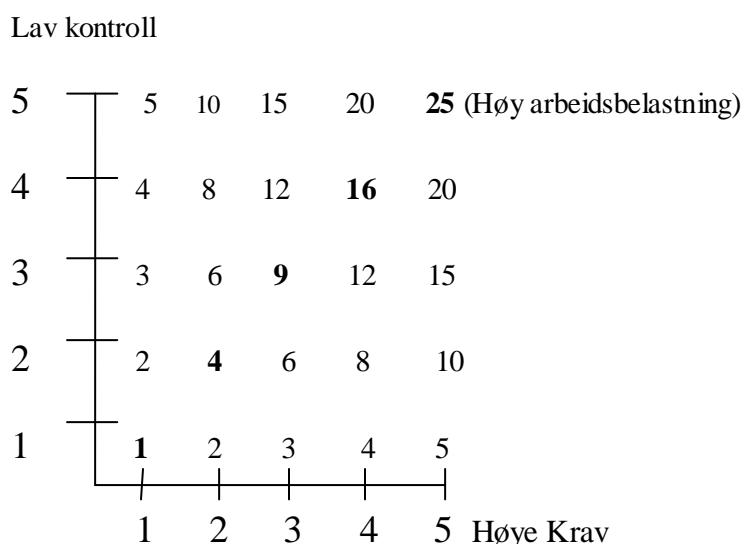
Variasjonsbredden for *krav* går fra 1 (lave krav) til 5 (høye krav). Gjennomsnittet er 3,3 med et standardavvik på 0,94, som tilsier verdier opp til 4,2 på det høyeste og ned til 2,4 på det laveste.

Av tabellen ser vi også at variablene *Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som skal bli tildelt meg* (,649), *Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo* (,872), *Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser* (,792) og *Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid* (,659) har en sterk sammenheng. Til tross for at faktorladningene strekker seg fra 6,49 på det laveste og opp til ,872 på det høyeste er alle over 63, som i henhold til Johannesen er en veldig bra sammenheng (Johannesen 2003). Disse variablene slås derfor sammen til en faktor, som jeg gir navnet *kontroll*.

Variasjonsbredden går fra 1 (høy kontroll) til 5 (lav kontroll). Gjennomsnittet er 3,1 med et standardavvik på 0,95 som betyr verdier opp til 4 ,05 på det høyeste og ned til 2,1 på det laveste.

Vi ender da opp med to skalaer, en for krav og en for kontroll. Prosentforklart varians er 60,7 prosent. I henhold til Karasek (1979) er arbeidsbelastning en kombinasjon av krav og kontroll og vi må derfor forene de to faktorene til å bli èn faktor.

Fig 5. Arbeidsbelastning



Figur 5 illustrerer forholdet mellom krav og kontroll. X-aksen viser krav som går fra 1 (lave krav) til 5 (høye krav). Y-aksen viser kontroll som går fra 1 (høy kontroll) til 5 (lav kontroll).

Variablene er rangert slik at høy verdi gir høy belastning. Ved å multiplisere hver av verdiene får vi verdiene som tilsvarer arbeidsbelastning. Det betyr at høy arbeidsbelastning får verdien 25 ($5*5=25$), og lav arbeidsbelastning får verdien ($1*1=1$). Karasek omtaler også såkalte passive og aktive yrker, uten at beskrive hvordan disse yrkene er rangert i forhold til arbeidsbelastning. Disse yrkene ligger plassert et sted mellom høy og lav arbeidsbelastning.

4.1.4 Omfang

Tabell 4: Faktormatrise: Omfang

N=139

	Faktor Omfang
I hvor stor grad har NAV medført nye arbeidsoppgaver?	.860
I hvor stor grad har omorganiseringen til NAV medført nye kolleger?	.638
I hvor stor grad jobber du med det samme som du gjorde før endringen tredde i kraft?	.603
I hvor stor grad førte omorganiseringen av NAV til at du måtte tilegne deg ny kunnskap?	.769

Jeg har som nevnt benyttet de samme spørsmålene om omfang som Jensen (2010) brukte i sin undersøkelse, men utelatt spørsmålet om endringen ”medfører nytt lokale” da dette var informasjon jeg allerede hadde. Faktoranalysen viste at omfangsspørsmålene mine kun utgjør en faktor, og derfor ikke kan roteres. Prosentforklart varians er 52,5 prosent. Det vil si at 47,5 prosent kan forklares av faktorer som ikke er tatt med i modellen. Jeg velger på grunnlag av dette å slå variablene sammen til en faktor, og gir den navnet *omfang*.

Variasjonsbredden for *omfang* går fra 2,25 (lite omfang) til 5 (stort omfang). Gjennomsnittet er 3,9 med et standardavvik på 0,54, det vil si opp til 4,44 og ned til 3,36 fra gjennomsnittet.

4.1.5 Korrelasjonsmatrise

Vi skal nå se hvorvidt de syv variablene mine korrelerer, det innebærer at vi ser på grad av samvariasjon. I en korrelasjonsmatrise finner vi styrken (verdien) og retningen (negativ eller positiv) for en slik samvariasjon mellom variablene. Hovedformålet mitt med å kjøre en korrelasjonsmatrise mellom alle variablene er å sjekke for multikollinearitet, det vil si tilnærmet lineære sammenhenger mellom to eller flere variabler. Fravær av multikollinearitet er en forutsetning for å kunne foreta en lineær regresjonsanalyse.

Tabell 5: Korrelasjonsmatrise

N=138 -139)

(Pearsons R)

	Gjennomsnitt (std.)	Fortsettelses Forpliktelse	Affektiv Forpliktelse	Normativ Forpliktelse	Formell Deltakelse	Reell Deltakelse	Arbeids- belastning
Affektiv Forpliktelse	3,4 (0,94)	-.150					
Normativ Forpliktelse	3,8 (0,82)	.403**	-.140				
Formell Deltakelse	0,3 (0,31)	-.078	.094	.040			
Reell Deltakelse	2,9 (0,94)	-.245**	.291**	-.128	.438**		
Arbeids- belastning	3,3 (5,07)	.014	-.240**	.200*	.077	-.136	
Omfang	0,9 (0,54)	-.039	.135	.083	.117	.119	.249**
Fortsettelses Forpliktelse	4,1 (0,84)						

** p < .001

* P < .005

Alle variablene har den samme rangeringen av verdier fra 1 (lav), 2 (nokså lav), 3 (middels), 4 (nokså høy) og til 5 (høy), bortsett fra formell deltakelse som går fra 0 (ingen formell deltakelse) til 1 (deltatt formelt).

Det er stor uenighet om hva som bør regnes som høye og lave verdier av Pearsons r (Eikemo & Høyvarde Clausen 2007). Johannesen (2003) påpeker også at det ikke finnes noe fasitsvar på hva som er en høy eller lav korrelasjon, men at man som et utgangspunkt og en tommelfingerregel kan se på Pearsons r fra .50 og opp som en meget sterk korrelasjon, .40 - .20 som en relativt sterk korrelasjon, og alt under .20 som svak korrelasjon (Johannesen 2003:115).

Det første vi ser fra tabellen er at det ikke er tegn til multikollinearitet blant variablene, og vi kan derfor benytte disse variablene videre i en regresjonsanalyse.

Korrelasjonsmatrisen viser videre at *affektiv forpliktelse* ikke korrelerer signifikant med verken *fortsettelses forpliktelse* eller *normativ forpliktelse*. Ettersom de tre variablene alle er former for forpliktelse hadde jeg forventet en viss sammenheng her. Det er derimot en signifikant korrelasjon mellom *fortsettelses forpliktelse* og *normativ forpliktelse*, som bekrefter at det er en sammenheng mellom disse variablene. Ansatte med en fortsettelses forpliktelse opplever at de ikke har noe annet valg enn å støtte endringen, da kostnaden forbundet med å ikke støtte den vil være for stor. Ansatte med en normativ forpliktelse føler seg pliktig til å støtte endringen, fordi de av ulike grunner, opplever at de skylder organisasjonen det (Meyer og Herscovitch 2002). Sammenhengen mellom de to variablene kan derfor ligge i drivkraften for forpliktelsen. Ved både fortsettelses forpliktelse og normativ forpliktelse føler den ansatte en grad av tvang. De føler seg tvunget til å forplikte seg til endringen ved at det for dem ikke eksisterer et alternativ. Det er en helt annerledes drivkraft som ligger til grunn for affektiv forpliktelse. Her føler de ansatte seg forpliktet til endringen fordi de tror på verdien av den, og ønsker å bidra til å få den innført. Affektiv forpliktelse er derfor en mer ektefølt forpliktelse, sammenlignet med de andre formene for forpliktelse, og det er denne forpliktelsen man ønsker å oppnå gjennom deltakelse.

Av tabellen ser vi også at det er en positiv signifikant korrelasjon mellom *affektiv forpliktelse* og *reell deltakelse*, og *fortsettelses forpliktelse* og *reell deltakelse*. Dette bekrefter antakelsen min om en sammenheng mellom forpliktelse og deltakelse, men dette gjelder fremdeles kun

reell deltakelse, da formell deltakelse ikke korrelerer signifikant med noen av forpliktelsesvariablene. En grunn til dette kan være at reell deltakelse innebærer at man har utøvd en form for innflytelse på endringen, og at dette, kontrollert for omfang og arbeidsbelastning, vil ha en positiv effekt i forhold til dannelsen av forpliktelse. Mens *formell deltakelse* kun innebærer en tilstedeværelse på arenaer for reell deltakelse. Tilstedeværelse er ikke synonymt med *innflytelse*.

Videre ser vi at det er en negativ signifikant korrelasjon mellom affektiv forpliktelse og arbeidsbelastning. Dette viser en tendens til at ansatte som opplever en høy arbeidsbelastning føler en lav affektiv forpliktelse til endringen. Dette er i samsvar med min teori om at en høy arbeidsbelastning, kombinert med deltakelse, vil ha en negativ effekt på affektiv forpliktelse.

Normativ forpliktelse korrelerer positivt med arbeidsbelastning, og som eneste korrelasjon som er signifikant på 5 prosent nivå. Korrelasjonsmatrisen avkrefter også mine spekulasjoner om at endringer av lite omfang for den enkelte ansatte kan ha en direkte virkning på deltakelse, og altså føre til at man ikke deltar i endringen. Men denne spekulasjonen er det ingen signifikant korrelasjon som kan bekrefte.

Det er ingen signifikant korrelasjon mellom omfang og de tre variablene for forpliktelse. Omfang har derimot en positiv signifikant korrelasjon med arbeidsbelastning, som innebærer at ansatte som har svart at de berøres i stor grad av endringen, også opplever at de har en stor arbeidsbelastning.

4.2 Multivariate analyser

Jeg velger å sette signifikansnivået til 5 prosent, som dermed utgjør den kritiske verdien for at nullhypotesen H_0 , om at det ikke er en sammenheng mellom to fenomen, forkastes.

Jeg vil nå gå i gang med den multivariate analysen, og starter med den avhengige variabelen Y_1 ”*affektiv forpliktelse*”. Jeg har en teori om at det er en sammenheng mellom forpliktelse til endring og deltakelse, og inkluderer derfor de uavhengige variablene X_1 ”*formell deltakelse*” og X_2 ”*reell deltakelse*” i analysen.

Tabell 6 Regresjonsanalyse: Affektiv forpliktelse I

N=138

	Beta	Sig.
Formell Deltakelse	- .040	.659
Reell Deltakelse	.308	.001

R² (adjusted): 0,072

F-verdi: 6,385, sig:0,002

Hensikten med regresjonsanalysen er å se hvilke av variablene som har størst effekt på den avhengige variabelen. Dette ser vi på den standardiserte koeffisienten Beta. Her ser vi at det er *reell deltakelse* som har størst effekt på *affektiv forpliktelse*, og at dette er den eneste variabelen som har en positiv signifikant effekt på affektiv forpliktelse. Dette kan vi se ved at p-verdien er mindre enn 0,05 hvilket betyr at effekten er signifikant, i dette tilfellet på under 1 prosent nivå. Dette betyr at ansatte som har oppgitt at de har en høy reell deltakelse i endringsprosessen, også føler seg affektivt forpliktet til endringen.

R² viser variablenes samlede forklaringskraft og forteller oss hvor mye bedre modellen vår forklarer observerte data når vi har innført de uavhengige variablene, enn når vi kun kjenner gjennomsnittet. I tabell 6 ser vi en bedring på syv prosent i prediksjonsevnen i forhold til å kunne forklare de uavhengige variablenes effekt på den avhengige. Dette er svært lite i forhold til at endringslitteraturen omtaler deltakelse som et grunnleggende element i enhver endringsprosess, og en forutsetning for å skape forpliktelse til endring (Meyer og Stensaker 2002). Så mye som 93 prosent forklares av andre forhold enn reell deltakelse! Men R² forteller oss ikke om modellen er *signifikant bedre*, og det er her F-verdien kommer inn. Dersom F-verdien er over 2, og den tilhørende sig-verdien er under 0,5 prosent kan vi med 95 prosent sikkerhet si at forklart varians er signifikant forbedret etter at vi innførte de uavhengige variablene. I tabell 6 ser vi at f-verdien 6,385, og signifikant på 0,2 prosent og at forklart varians derfor er signifikant forbedret.

Jeg vil nå se på den avhengige variabelen Y₂ *fortsettelses forpliktelse* i den samme modellen, og kjører derfor en ny regresjonsanalyse med de samme uavhengige variablene.

Tabell 7 Regresjonsanalyse: Fortsettelses forpliktelse I

N=138

	Beta	Sig.
Formell Deltakelse	.034	.710
Reell Deltakelse	-.260	.006

R² (adjusted): 0,047

F-verdi: 4,412 sig:0,014

Av tabell 7 ser vi at det nok en gang kun er *reell deltakelse* som har en signifikant effekt på den avhengige variabelen Y₂. Den har en negativ effekt som betyr at ansatte med en høy reell deltakelse har en lav fortsettelses forpliktelse til endringen. Dette er ikke et uventet funn, da reell deltakelse forventes å ha en effekt på dannelsen av *affektiv forpliktelse*, ikke fortsettelses forpliktelse.

Videre velger jeg å se på den avhengige variabelen Y₃ "*normativ forpliktelse*" i den samme modellen, og kjører en ny regresjonsanalyse med de samme uavhengige variablene.

Tabell 8 Regresjonsanalyse: Normativ forpliktelse I

N=138

	Beta	Sig.
Formell Deltakelse	.118	.210
Reell Deltakelse	-.179	.058

R² (adjusted): 0,013

F-verdi: 1,936 sig: 0,148

I tabell 8 ser vi at *reell deltakelse* er like på grensen til å være signifikant, og jeg velger derfor å regne også den som signifikant. Dette betyr at ansatte som har en høy reell deltakelse i endringsprosessen opplever en lav normativ forpliktelse til endringen. Akkurat som med fortsettelses forpliktelse samsvarer dette med min forventning av at reell deltakelse kun har en effekt på *affektiv forpliktelse*, ikke normativ eller fortsettelses forpliktelse.

Etter å ha utført de tre regresjonsanalysene, kommer det klart frem av tabell 6, 7 og 8 at det kun er *reell deltakelse* som har en signifikant effekt på *affektiv forpliktelse*, *fortsettelses forpliktelse* og *normativ forpliktelse*. Jeg tar derfor ikke med meg *formell deltakelse* videre i analysen, men beholder de tre forpliktelsestypene og *reell deltakelse*.

I den videre analysen ønsker jeg å innføre samspillsvariablene *omfang* og *arbeidsbelastning*. I den forbindelse har jeg måttet konstruere to nye variabler for å få frem samspillseffekten mellom reell deltakelse og de to samspillsvariablene. Jeg har derfor multiplisert *reell deltakelse* med hver sin samspillsvariabel, *omfang* og *arbeidsbelastning*, for å få frem hvordan disse variablene påvirker effekten av deltakelse. Den første variabelen består av *reell deltakelse* multiplisert med *arbeidsbelastning*, og har fått navnet *reell deltakelse og arbeidsbelastning*. Den andre variabelen består av *omfang* multiplisert med *reell deltakelse*, og har fått navnet *reell deltakelse og omfang*.

Jeg utfører derfor en ny regresjonsanalyse med *affektiv forpliktelse* som avhengig variabel, og *reell deltakelse*, *reell deltakelse og arbeidsbelastning* og *reell deltakelse og omfang* som de uavhengige variablene.

Tabell 9: regresjonsanalyse: Affektiv forpliktelse II

N=137

	Beta	Sig.
Reell deltakelse	-.141	.505
Reell Deltakelse og Arbeidsbelastning	-.314	.001
Reell Deltakelse og Omfang	.592	.007

F-verdi: 8,670 sig: 0,000

R² (adjusted): 0,144

Tabell 9 viser at det er to effekter som er signifikante i regresjonsanalysen. Variabelen *reell deltakelse og arbeidsbelastning* har en signifikant negativ effekt på Y₁, *affektiv forpliktelse*, mens *reell deltakelse og omfang* har en signifikant positiv effekt på Y₁, *affektiv forpliktelse*.

Dette betyr at høy reell deltakelse og høy arbeidsbelastning har en negativ effekt på affektiv forpliktelse. Desto høyere *reell deltakelse og arbeidsbelastning* en ansatt har, jo mer reduseres den affektive forpliktelsen til endringen.

Høy reell deltakelse og stort omfang har en positiv effekt på affektiv forpliktelse. Desto høyere reell deltakelse og omfang, jo høyere blir den affektive forpliktelsen til endringen.

R^2 viser en bedring på 14 prosent i prediksjonsevne i forhold til å forklare effekten av de uavhengige variablene på Y_1 . Videre ser vi at F-verdien er over 2, og den tilhørende sig-verdien er 0,00 som gjør at vi med 100 prosent sikkerhet kan si at forklart varians er signifikant forbedret etter at vi innførte de uavhengige variablene..

Jeg velger å kjøre en ny regresjonsanalyse, men denne gang med den avhengige variabelen Y_2 , *fortsettelses forpliktelse*, og beholder de uavhengige variablene.

Tabell 10 Regresjonsanalyse: Fortsettelses forpliktelse II

N=137

	Beta	Sig.
Reell deltakelse	-.068	.760
Reell Deltakelse og Arbeidsbelastning	-.008	.934
Reell Deltakelse og Omfang	-.175	.449

F-verdi: 2,829 sig: 0,041

R^2 (adjusted): 0,039

Tabell 10 viser ingen signifikante sammenhenger mellom de uavhengige variablene og Y_2 , *fortsettelses forpliktelse*. Verken reell deltakelse alene, eller samspillsvariablene har en effekt på fortsettelses forpliktelse.

Jeg velger å kjøre en ny regresjonsanalyse, denne gang med den avhengige variabelen Y_3 , *normativ forpliktelse*, og beholder de uavhengige variablene.

Tabell 11 Regresjonsanalyse: Normativ forpliktelse II

N=137

	Beta	Sig.
Reell deltakelse	-.255	.260
Reell Deltakelse og Arbeidsbelastning	-.163	.103
Reell Deltakelse og Omfang	.055	.814

F-verdi: 1,819 sig: 0,147

R² (adjusted): 0,018

I tabell 11 ser vi at ingen av de uavhengige variablene har en signifikant effekt på normativ forpliktelse. Til tross for mange teorier om at deltakelse fører til økt oppslutning og forpliktelse til endring viser mine funn at dette ikke stemmer overens for dannelsen av normativ forpliktelse eller for fortsettelsesforpliktelse. Dette er forståelig basert på teorien jeg har presentert tidligere, som beskriver affektiv forpliktelse som en ektefølt forpliktelse som deltakelse kan ha en effekt på, mens både fortsettelses forpliktelse og normativ forpliktelse baserer seg på et annet grunnlag, hvor deltakelsen vil ha en mindre effekt.

Så langt har mine funn vist at både *reell deltakelse og arbeidsbelastning* og *reell deltakelse og omfang* har en signifikant effekt på *affektiv forpliktelse*. Da *reell deltakelse* viste en signifikant effekt på *affektiv forpliktelse, fortsettelses forpliktelse og normativ forpliktelse* i de innledende regresjonsanalysene, velger jeg å ta denne variabelen med også i den avsluttende delen av analysen. Her inkluderer jeg også tre variabler som går på individuelle trekk ved respondentene; *alder, utdanning og ansiennitet* for å se om disse påvirker effekten av deltakelse.

Tabell 12 Regresjonsanalyse: Affektiv forpliktelse III

N=124

	Beta	Sig.
Reell deltakelse	-.017	.942
Reell Deltakelse og Arbeidsbelastning	-.320	.001
Reell Deltakelse og Omfang	.526	.030
Alder	-.110	.273
Utdanning	-.186	.033
Ansiennitet	.053	.609

F-verdi: 5,264 sig: 0,000

R² (adjusted): 0,171

Tabell 12 viser at de uavhengige variablene *reell deltakelse og arbeidsbelastning*, *reell deltakelse og omfang* og *utdanning* har en signifikant effekt på deltakelse. Disse funnene bekrefter hypotesene i forhold til at reell deltakelse alene ikke har en signifikant effekt på affektiv forpliktelse til endring, men at samspillseffekten mellom reell deltakelse og arbeidsbelastning derimot har det. Tendensen blant respondentene viser at de som har en høy *reell deltakelse og arbeidsbelastning* har en lav *affektiv forpliktelse* til endring, mens ansatte med en høy deltakelse i en endring med stort omfang har en høy *affektiv forpliktelse*. Dette bekrefter de antakelsene jeg fremstilte i kapittel 2.3 og 2.4 om hvordan grad av opplevd omfang og arbeidsbelastning påvirker effekten av deltakelse.

R² viser en bedring på 17 prosent i prediksjonsevnen til å kunne forklare de uavhengige variablenes effekt på den avhengige. Videre ser vi at F-verdien er over 2, og den tilhørende sig-verdien er 0,00 som gjør at vi med 100 prosent sikkerhet kan si at forklart varians er signifikant forbedret etter at vi innførte de uavhengige variablene.

Tabell 13 Regresjonsanalyse: Fortsettelses forpliktelse III

N=124

	Beta	Sig.
Reell deltakelse	.129	.607
Reell Deltakelse og Arbeidsbelastning	.004	.970
Reell Deltakelse og Omfang	-.380	.141
Alder	.068	.526
Utdanning	.000	.998
Ansiennitet	.119	.282

F-verdi: 1,942 sig: 0,080

R² (adjusted): 0,044

Tabell 13 viser at ingen av de uavhengige variablene har en signifikant effekt på fortsettelses forpliktelse, og H₀ om at det ikke er en sammenheng mellom variablene beholdes.

Tabell 14 Regresjonsanalyse: Normativ forpliktelse III

N=124

	Beta	Sig.
Reell deltakelse	-.220	.378
Reell Deltakelse og Arbeidsbelastning	.161	.127
Reell Deltakelse og Omfang	.018	.945
Alder	.287	.008
Utdanning	.043	.645
Ansiennitet	-.122	.267

F-verdi: 2.202 sig: 0,048

R² (adjusted): .055

Tabell 14 viser at den uavhengige variabelen *alder* har en positiv signifikant effekt på normativ forpliktelse. Dette betyr at desto høyere alder jo høyere normativ forpliktelse opplever den ansatte, og desto lavere alder jo lavere normativ forpliktelse til endringen har en. Som jeg nevnte tidligere vil verdier som lojalitet og tilhørighet være vanligere blant de eldste medlemmene i en organisasjon, enn det jeg har referert til som generasjon x. Av den grunn vil det være forståelig at denne gruppen ansatte føler at de "bør" støtte endringen, basert på en følelse av at de skylder organisasjonen det.

4.3 Analyse oppsummering

Før jeg beveget meg inn i selve analysedelen, valgte jeg i metoddelen å fremstille en empirisk modell som gjenspeilet problemstillingen min, og sammenhengen mellom de ulike variablene. Før drøftingen ønsker jeg å oppsummere hvilke sammenhenger mellom variablene mine funn faktisk bekrefter. For det første fikk jeg bekreftet at reell deltakelse kun har en effekt med samspillsvariablene *reell deltakelse og omfang* og *reell deltakelse og arbeidsbelastning*. For det andre utviste ikke *formell deltakelse noen effekt, heller ikke med samspillsvariablene*, og stemmer derfor ikke overens med de hypotesene jeg presenterte tidligere. Av de tre kontrollvariablene; *Alder*, *utdanning* og *ansiennitet* utviste kun *utdanning* en effekt på affektiv forpliktelse. Denne effekten var negativ og tilsier at jo høyere utdanneelse, desto lavere affektivt forpliktet til endring er en. *Alder* utviste en positiv effekt på normativ forpliktelse som betyr at jo høyere alder, jo høyere normativ forpliktelse opplever man. Ingen av variablene utviste en effekt på *fortsettelses forpliktelse*. Jeg hadde en hypotese som antok at formell deltakelse kunne oppfattes som at man har investert noe i endringen, og av den grunn ikke ønsker at å se dette gå tapt, men ingen av variablene viste seg å ha en effekt.

5.0 Drøfting

Før jeg går i gang med drøftingen ønsker jeg å belyse noen grunnleggende empiriske tendenser som kan virke begrensende for de resultatene jeg har funnet, og hvor generaliserbare disse funnene er.

For det første har jeg kun undersøkt en type endring, omorganiseringen til NAV, og av den grunn kun utført undersøkelsen min blant ansatte i en type organisasjon; NAV. Totalt tre NAV –kontor har deltatt i undersøkelsen, og jeg fikk en total svarprosent på 63%. Det er derfor klart at de funnene som avdekkes i oppgaven, ikke kan generaliseres til å gjelde også andre endringsprosesser i andre type organisasjoner. Mesteparten av innholdet i NAV-reformen er politisk vedtatt, og det er derfor kun rom for mindre justeringer fra kommune til kommune. Vil det derfor være rimelig å kunne anta at undersøkelsen kan være representativ også i forhold til øvrige NAV- ansatte i enda flere kommuner? Eller er dette et lokalt funn? De tre NAV- kontorene jeg besøkte hadde alle vært gjennom det samme opplegget, og skulle gjennom de samme omorganiseringene, og man skulle tro at de politiske beslutningene som er gjeldene for NAV i Grenland, også gjelder for NAV i andre kommuner. Det må i alle fall kunne være rimelig å anta at undersøkelsen er generaliserbar til de NAV-kontorene som havner innenfor NAV Telemark.

I tillegg kan det stilles spørsmål ved hvor gode måleapparatene jeg har benyttet meg av er. De spørsmålene og påstandene jeg har benyttet meg av for å måle forpliktelse baserer seg opprinnelig på en omfattende undersøkelse utført av Meyer og Herscovitch (2002). Meyer og Herscovitch brukte 6 spørsmål på å måle hver av forpliktelsesformene. Fordi jeg i min undersøkelse også skulle måle flere fenomen, måtte jeg kutte noen av spørsmålene, og har derfor tre spørsmål på affektiv forpliktelse, og fortsettelses forpliktelse, mens normativ forpliktelse måles ved hjelp av kun to spørsmål. Jeg går derfor glipp av en del informasjon, som kanskje hadde påvirket funnene mine. Jeg har også måttet oversette alle spørsmålene, og i den forbindelse har jeg også vært nødt til å omformulere enkelte spørsmål. Noen setninger har én betydning på ett språk, som den kan miste ved oversettelsen til et annet. Jeg har tidligere i oppgaven oppgitt hva originalspørsmålene har vært, og hvordan disse har blitt brukt på norsk. Dette kan også ha påvirket resultatene min. Jeg føler likevel at måleapparatet for affektiv forpliktelse har vært godt, hvilket også faktoranalysen bekreftet. Selv om de var oversatt føler jeg at de beholdt sin opprinnelige betydning på norsk. Både fortsettelses forpliktelse og normativ forpliktelse ble uklare da de ble oversatt til norsk, og fikk en

tilnærmet lik ordlyd. Faktoranalysene indikerte også at spørsmålene kunne forstås på flere måter, og var derfor noe uklare.

Problemene knyttet til reduksjon i antall spørsmål, og oversettelse gjelder også for deltakelse og arbeidsbelastning.

I forhold til omfang har det vært vanskelig å finne tilstrekkelig god litteratur. Det finnes lite litteratur, og anerkjente ”funn” om omfanget av endring for den enkelte. Omfang er helt klart et område som kan raffineres og utvikles ytterligere. Spørsmålene om omfang er hentet fra Steinsland, som ikke viser til hvor hun har hentet sine spørsmål fra. Jeg opplever likevel spørsmålene som gode, og valgte å benytte dem i undersøkelsen min. Faktoranalysen bekreftet også at de målte det samme underliggende fenomenet.

Hensikten med denne oppgaven var å teste empirisk ut om omfang og arbeidsbelastning påvirket effekten av deltakelse i en endringsprosess. Bakgrunnen for dette lå i at mye av den eksisterende endringslitteraturen fremstiller deltakelse som om det skulle foregå isolert fra påvirkning, og at det derfor automatisk vil gi positive effekter. Dette ble målt gjennom hvor stor deltakelse de ansatte i NAV har hatt i omorganiseringsprosessen, og hvilken effekt denne deltakelsen fikk kontrollert for grad av opplevd omfang og arbeidsbelastning. Effekten av deltakelse regnes her som forpliktelse til endring, og ble operasjonalisert gjennom tre avhengige variabler med bakgrunn i teorien om at forpliktelse kan deles inn i tre komponenter: affektiv forpliktelse, fortsettelses forpliktelse og normativ deltakelse (Meyer og Herscovitch 2002). Analysen kunne avdekke at blant ansatte som endringen hadde et stort omfang for, og som hadde en høy grad av deltakelse i endringen, hadde deltakelsen en positiv effekt og resulterte i en høy affektiv forpliktelse til endringen. Videre viste analysen at blant ansatte som opplevde en høy arbeidsbelastning, og som hadde en høy deltakelse i endringen hadde deltakelsen en negativ effekt, og resulterte i en lav affektiv forpliktelse til endringen. Deltakelse alene hadde derimot ingen effekt på affektiv forpliktelse til endring, og bekrefter min hypotese om at deltakelse må sees i sammenheng med andre forhold for å vite noe om hva slags effekt den vil ha. Ettersom deltakelse i en endring ikke foregår isolert og avgrenset fra andre forhold, vil disse forholdene kunne innvirke på hvilken effekt deltakelsen får. Jacobsen (2010) mener at ansatte bryr seg mer om en endring dersom den vil ha betydning for deres arbeidssituasjon. Derfor vil endringer som har et stort omfang for den enkelte være en endring en engasjeres i, og ønsker å delta i for å kunne påvirke endringen. Av samme grunn vil en stor deltakelse i en endring som vil få liten betydning for egen situasjon oppleves som unødvendig, og deltakelsen vil virke negativt. Dersom en ansatt opplever en høy

arbeidsbelastning i arbeidet sitt kan dette resultere i stress, angst og fysiske plager (Karasek 1979). Når denne ansatte i tillegg har en høy grad av deltakelse i endringsprosessen vil dette komme i tillegg til det daglige arbeidet (Jacobsen 2010, Meyer og Stensaker 2006) og den arbeidsbelastning den ansatte opplever i forbindelse med dette. Deltakelsen vil derfor oppleves som noe en verken har tid eller kapasitet til, og vil derfor heller ikke bidra til å skape en affektiv forpliktelse til endringen.

Analysen viste at den uavhengige variabelen reell deltakelse ikke hadde en signifikant effekt på affektiv forpliktelse. Vi går derfor tilbake til teorien og ser om den kan forklare noe i lys av de resultatene som har kommet frem. Det første en kan se på er teorien om deltakelse. I henhold til Gollan, Poutsma og Veersma kan deltakelse defineres ” to encompass the range of mechanisms used to involve the workforce in decisions at all levels of the organization, whether direct or indirect, conducted with employees or through their representatives” (Gollan et al. 2006: 499). Dette er en relativt bred definisjon av deltakelse, som fokuserer på at ansatte skal involveres i beslutningstakingen. Men hva er hensikten med dette?

Det finnes mange stemmer i endringslitteraturen som hevder at deltakelse vil gi positive effekter (Irgens 2000, Cummings & Worley 2001, Burke 2002, Connor & Patterson 1982, Hodgkinson 1999). I følge Van Dam et al. (2007) kan deltakelse føre til at ansatte blir positivt innstilt og åpne for endringen, hvilket kan skape forpliktelse til endringen. Chang (2009) mener at deltakelse skaper økt jobbtilfredshet, mens Meyer og Herscovitch (2001) hevder at et affektivt tankesett oppstår gjennom personlig involvering i endringen. I følge Cummings & Worley (2001) er den eldste og mest effektive strategien for å skape forpliktelse til endring å involvere organisasjonens medlemmer direkte i planleggingen og implementeringen av endringen, og at deltakelsen i seg vil ha en motiverende funksjon og føre til en større innsats blant de ansatte for å bidra til at innføringen av endringen lykkes.

Ut ifra det som kommer frem av analysen gir disse teoriene liten innsikt i mine funn. Felles for disse teoriene, og flere av de teoriene som ble presentert i kapittel 2.2 om deltakelse, baserer seg på en antakelse om at deltakelse har en direkte effekt. Dersom endring og deltakelse foregikk i isolasjon ville kanskje en direkte effekt vært mulig, men slik er det ikke. Mange forhold rundt individet og dets situasjon i organisasjonen virker inn, og påvirker den effekten deltakelsen faktisk får. Uansett hva intensjonen bak deltakelsen er, og hvor positiv effekt man tror det vil gi, vil det være hvordan den enkelte opplever deltakelsen sammen med

de forutsetningene som ligger til grunn for deltakelse, som tilslutt er bestemmende for hvilken effekt deltakelse får.

Jacobsen (2010) viser også til de empiriske bevisene som bekrefter de positive effektene av deltakelse, men velger fremdeles å stille spørsmålstegn ved om deltakelse *alltid* er noe man bør vektlegge, og om det *alltid* er et effektivt virkemiddel for å lykkes med en endring. Han understreker videre at selv om deltakelse ofte beskrives som om den er kostnadsfri, har deltakelse også en kostnadsside som kan skape negative følger. Derfor vil betingelsene deltakelsen foregår under være bestemmende for om deltakelsen får en positiv eller negativ effekt. Dette samsvarer med mine hypoteser og funn som viser at deltakelse i seg selv verken har en positiv eller negativ effekt på deltakelse, men i sammenheng med de forholdene deltakelsen foregår i kan den gi både positive og negative effekter på den avhengige variabelen. Dette kan knyttes til Jensen (2010) og Steinsland (2009) som begge antok at deltakelse hadde en direkte effekt, og som derfor ikke fikk støtte for at deltakelse reduserer motstand mot endring i sine empiriske undersøkelser. Deres funn bekrefter igjen det faktum at man ikke kan se på deltakelse som noe som skjer isolert fra andre forhold. Deltakelse skjer alltid i en individuell og organisatorisk sammenheng, som vil påvirke hvilken effekt deltakelse gir.

Analysen viste en positiv signifikant sammenheng mellom høy deltakelse, høyt omfang og den avhengige variabelen affektiv forpliktelse. Det betyr at en høy deltakelse i en endring med stort omfang for den enkelte vil ha en positiv effekt i form av å skape forpliktelse til endringen. Deltakelse kan altså virke positivt, men forbeholdt at endringen berører den ansatte i stor grad. Den affektive forpliktelsen øker med økende deltakelse og omfang.

Irgens (2000) mener at endringsprosesser bør organiseres slik at de som blir berørt av endringene gis mulighet til å engasjere seg så nær det nivået de selv ønsker og forventer. Det vil si at deltakelsen er tilpasset endringens omfang. Dersom dette nivået overskrides kan de ansatte oppleve en såkalt deltakelses-overmetthet, som betyr at de ansatte deltar mer enn de føler de har behov for. Mine funn tyder derimot på en tilstand av det Irgens kaller ”deltakelses-tilfredshet” som er deltakelse på det nivået den ansatte selv ønsker og forventer i forhold til endringens omfang. Ansatte i Nav som har hatt en høy deltakelse i omorganiseringen, og opplevd at de i stor grad berøres av omorganiseringen, har også dannet en høy affektiv forpliktelse til endringen.

I henhold til Pettigrew (2001) er endringens omfang en sentral dimensjon ved organisatorisk endring. Jacobsen (2004) hevder at endringens betydning for den enkelte ansatte, øker med omfanget på endringen, og at dette omfanget kan sees på som en forutsetning for hvilken effekt deltakelse i endringen vil ha. I den forbindelse mener Jacobsen at deltakelse i endringer med lite omfang lettere vil oppfattes som noe negativt, og et ”ork”, mens endringer av et stort omfang for den enkelte vil være av interesse og dermed oppleves som noe positivt (Jacobsen 2010:235). Dette bekreftes også i analysen av mine funn, som tilsier at når en ansatt deltar i stor grad i en endring av stort omfang, opplever den ansatte en høy grad av forpliktelse til endringen. Jacobsen (2010) hevder at nytten ved å delta må overstige kostnaden ved å delta. Dersom en ansatt blir berørt av en endring i stor grad, er det naturlig at en ønsker å delta for å kunne utøve innflytelse på sin egen arbeidssituasjon.

Meyer og Stensaker (2006) mener at en del av en organisasjons vei mot å utvikle kapasitet for endring består i hvordan endringen kommuniseres til de ansatte. Det vil si hvordan de ansatte tolker betydningen av endringen, og særlig dens påvirkning på dem og den rollen de spiller i endringen. Når mine funn viser at affektiv forpliktelse dannes, som et resultat av en høy deltakelse i en endring som berører den enkelte i stor grad, kan vi si det har blitt gjort en god jobb i forhold til å kommunisere endringens omfang til de NAV- ansatte.

Jensen (2010) fant i sin undersøkelse at omfang hadde en effekt på den avhengige variabelen, voice, som den eneste av de uavhengige variablene (som nevnt gav deltakelse ingen effekt). Hun fant at desto større omfang endringen hadde, desto større sannsynlighet var det for at de ansatte ville uttrykke voice. Jensen viser til Jacobsen (2004) som antar at motstanden øker med omfanget på endringen. Mine funn viser at forpliktelsen til endring øker med omfanget og deltakelsen i endringsprosessen, og tidligere har jeg også vist til Irgens (2000) som sier at motstand mot endring og forpliktelse til endring er to sider av samme sak. Mine funn kan derfor sies å stemme overens med Steinsland sine.

Analysen viste videre en negativ signifikant sammenheng mellom høy deltakelse og arbeidsbelastning og den avhengige variabelen affektiv forpliktelse. Det betyr at ansatte som har en høy deltakelse og høy arbeidsbelastning har en lav affektiv forpliktelse til endringen. Høy deltakelse og høy arbeidsbelastning slår altså negativt ut på dannelsen av affektiv

forpliktelse. Dette betyr igjen at deltakelse har en effekt, men at denne effekten avhenger av om arbeidsbelastningen er lav eller høy.

Ansatte som opplever en høy arbeidsbelastning har i henhold til Karasek (1979) høye krav og liten kontroll i arbeidet sitt. I tillegg til dette er deltakelse i endringsprosesser tidkrevende. En høy deltakelse vil derfor ofte kunne gå på bekostning av andre arbeidsoppgaver, eller den tiden som skulle blitt brukt på disse (Meyer og Stensaker 2007). Dette kan få negative følger for organisasjonen, ved at kundeforhold ikke vedlikeholdes, tidsfrister overskrides og oppgaver ikke utføres. Det vil også kunne få negative følger ovenfor den ansatte; når en deltaker mer enn en selv ønsker kan det oppstå en situasjon av deltakelsesovermettet, hvilket kan medføre stressrelaterte symptomer (Irgens 2000). Når den tiden som er beregnet til å brukes på ens ordinære arbeidsoppgaver går til endringsrelaterte oppgaver, vil dette kunne føre til at ansatte blir "hengende etter", og må ta igjen dette arbeidet senere. Dette bidrar til å skape en følelse av "dobbelarbeid" (Jacobsen 2010), som jeg også nevnte tidligere som en av de ti måtene Jacobsen (2004) mente at omfanget av en endring kunne berøre ansatte på.

I henhold til Meyer og Stensaker (2007) vil innføringen av omfattende endringer i en organisasjon ofte komplisere balansegangen mellom de endringsrelaterte oppgavene og det daglige arbeidet som må utføres i organisasjonen. I tillegg vil en omfattende endring skape et dominerende fokus på de interne forholdene i organisasjonen, som lett kan gå på bekostning av organisasjonens kunder. Dette kan stemme overens med den kritikken mange NAV-kontor har fått på grunn av forsinkelser, lang behandlingstid, ventetid på tlf og lignende. En stor del av formålet med NAV-reformen var at saksbehandlingstiden skulle bli raskere, og flere ressurser skulle frigjøres til oppfølging av brukerne. En brukerundersøkelse utført blant brukerne av NAV sine tjenester viser at brukertilfredsheten derimot har sunket etter opprettelsen av NAV. Særlig lang ventetid senker brukertilfredsheten (Kristoffersen og Ødegård 2009), og kan være et resultat av at Nav ikke har utviklet kapasitet for endring (Meyer og Stensaker 2006), og dermed ikke klarer å håndtere balansegangen mellom oppgaver relatert til endring, og oppgaver relatert til daglig drift. Undersøkelsen viste derimot at de NAV-kontorene som opprinnelig hadde vært pilotkontorer for omorganiseringen, og dermed vært etablert i lenger tid, og fått endringen på plass, viste en høyere brukertilfredshet. For de NAV-kontorene som ikke har kommet like langt i omorganiseringsprosessen, som Skien, Porsgrunn og Bamble, har de fremdeles en tid foran seg bestående av interne omorganiseringer. Som vist vil ofte det interne fokuset en endring fører med seg kunne gå på

bekostning av brukerne, i tillegg til at sannsynligheten for at ansatte utvikler en form for endringskynisme (Kongsvik og Amundsen 2008, Meyer og Stensaker 2006) og / eller endringstrøtthet (Ace & Parker 2010) øker.

I henhold til Irgens (2000) bør deltakelse i en endringsprosess skje innenfor de rammer situasjonen i en organisasjonen gir mulighet til. Dette kan igjen knyttes til det Meyer og Stensaker (2006) kaller kapasitet for endring, som innebærer at det er tilrettelagt for deltakelse i endringen, uten at dette skal gå på bekostning av organisasjonens dagligdagse oppgaver. Dersom det går på bekostning av det daglige arbeidet, og den ansatte opplever en høy arbeidsbelastning sammen med en stor deltakelse betyr det at organisasjonen ikke har lagt gode nok rammer for at deltakelse skal finne sted. Det må tiltrettelegges for deltakelse i en endringsprosess. Meyer og Stensaker (2006) foreslår at det etableres rutiner for å håndtere endring, og at dette vil kunne føre til at det skapes en tillit til organisasjonen, uansett om man er positiv eller negativ til endringen, fordi situasjonen i større grad gjøres forutsigbar. De hevder videre at bruken av rutinene vil øke kapasiteten til å utføre både ordinære- og endringsrelaterte oppgaver fordi rutinene sparer inn den tiden en normalt ville brukt på å finne ut av hvordan man skal håndtere endringen. Det foreslås også at man kan leie inn konsulenter for å hjelpe til i endringsprosessen, men at en hele tiden må passe på at eierskapet ovenfor endringen ligger hos organisasjonen.

På bakgrunn av en undersøkelse utført av Meyer og Stensaker (2007) foreslås det også at ansatte inkluderes selektivt i endringen. Fordi de ansatte blir satt under mye press og hele tiden må gjøre en "tradeoff" mellom endringen og daglige gjøremål, bør det vurderes nøye hvem som skal inkluderes, hva de skal delta i, og på hvilke måter deltakelsen skal skje. Dette bunner igjen i at endringens omfang for den enkelte bør være bestemmende for grad av deltakelse.

Analysen viste ingen signifikant sammenheng mellom de uavhengige variablene *reell deltakelse*, *reell deltakelse og omfang* og *reell deltakelse og arbeidsbelastning* og de avhengige variablene *fortsettelses forpliktelse* og *normativ forpliktelse*. Dette funnet stemmer også overens med de hypotesene jeg laget i forkant av undersøkelsen. Affektiv forpliktelse tilsvarer den forpliktelsen organisasjonens ledelse ønsker å oppnå ved bruk av deltakelse. Det er denne typen forpliktelse som reflekterer en genuin tro på verdien av endringen, at dette er til det beste for organisasjonen og noe man *vil* se innført. Fortsettelses forpliktelse og

normativ forpliktelse har et motiv bak seg som ikke egentlig baserer seg i endringen eller et ønske for endringen. En affektiv forpliktelse sitter dypere, og er mer ekte på en annen måte enn fortsettelses forpliktelse og normativ forpliktelse.

Fortsettelses forpliktelse baserer seg på en erkjennelse av at det vil være for høye kostnader forbundet med å ikke støtte endringen, og at man derfor *må* (Meyer og Herscovitch 2002).

Normativ forpliktelse baserer seg på en følelse av at man *burde* støtte endringen. Ikke fordi man faktisk vil (eller må) støtte den, men fordi man føler at det er det som er det riktige å gjøre i situasjonen. Dette er heller ikke ansatte som har en tro på endringen, eller egentlig ønsker å se den lykkes. Dette er ansatte som støtter endringen basert på en følelse av plikt.

Analysen viste også at den uavhengige variabelen utdanning har en negativ signifikant effekt på affektiv forpliktelse. Det betyr at ansatte med en høy utdannelse har en lav affektiv forpliktelse til endring. Dette funnet stemmer derfor overens med hypotesen jeg presenterte tidligere i oppgaven. Som nevnt vil ansatte med en høy utdannelse ha flere valgmuligheter, og føle seg mindre knyttet til endring og organisasjonen. De opplever ikke et behov for å involvere seg, og engasjere seg i samme grad som ansatte med en lavere forpliktelse. Det kan også være et tegn på at ansatte med en høy utdannelse ikke identifiserer seg like lett med endringsinitiativene, og at disse appellerer i større grad til ansatte med lavere utdannelse.

I tillegg viste analysen at alder hadde en positiv signifikant effekt på normativ forpliktelse. Det betyr at den normative forpliktelsen øker med alderen, og omvendt, at desto lavere alder jo lavere normativ forpliktelse. Dette kan igjen basere seg på generasjonsforskjeller som ofte dreier seg om fellesskapet for den eldste generasjonen, og individet blant den yngste generasjonen. Med fellesskapet og tilhørigheten i organisasjonen i fokus er det derfor ikke uventet at de samme menneskene føler at de bør støtte endringen, og at de skylder organisasjonen såpass. Den yngre generasjonen føler ikke den samme takknemligheten for at de har en jobb og for at de ble ansatt, som de eldre. De tar også i større grad utgangspunkt i hva som gagnar dem personlig når de vurderer hvilke endringer som skal støttes eller ikke, mens den eldre generasjonen støtter endringen i solidaritet med organisasjonen.

Analysen av tabell 6 viste at den uavhengige variabelen reell deltakelse hadde en positiv signifikant effekt på affektiv forpliktelse. Dette betyr at Nav -ansatte med en høy reell deltakelse i endringen også føler en høy affektiv forpliktelse til endringen. En forklaring på dette funnet kan ligge i R^2 som viser en lav forklaringskraft på 7 prosent, og at så mye som 93 prosent kan forklares av andre forhold enn deltakelse, - som igjen er den antakelsen jeg legger til grunn for hele undersøkelsen; at affektiv forpliktelse til endring ikke kan forklares av deltakelse alene, men også de forholdene deltakelsen foregår under.

Analysen av tabell 7 viste at *reell deltakelse* har en negativ signifikant effekt på *fortsettelses forpliktelse*, som betyr at ansatte i Nav som føler en høy fortsettelses forpliktelse samtidig har lav reell deltakelse i endringen. Dette kan være ansatte som føler de har investert så mye i endringsprosessen, og/ eller i enkelte faser i endringsprosessen, at de opplever at de vil være en for stor kostnad forbundet med å avbryte handlingsforløpet, at de derfor forstetter å delta reelt, men i en liten grad.

Analysen viste også at *reell deltakelse* hadde en negativ signifikant effekt på *normativ forpliktelse* (tabell 8). Det betyr at ansatte i NAV som har oppgitt at de har en lav reell deltakelse også føler seg i høy grad normativt forpliktet til endringen. Dette er ansatte som opplever at de *bør* støtte endringen, som en takk for oppnådde fordeler, eller at de av ulike grunner føler de skylder organisasjonen det. Det kan dermed tenkes at de ansatte føler de bør delta i en liten grad, fordi de skylder organisasjonen at de deltar, men kun i en liten grad.

6.0 Konklusjon

Til slutt et tilbakeblikk på problemstillingen slik at en kan prøve å komme frem til en konkluderende avslutning:

”Påvirker omfang og arbeidsbelastning effekten av deltakelse i en endringsprosess?”

I analysen og drøftingen har det kommet klart frem at svaret på dette spørsmålet er ja, både omfang og arbeidsbelastning påvirker effekten av deltakelse i en endringsprosess. Det har også kommet klart frem at det ikke er mulig å snakke om en isolert effekt av deltakelse. Ja,

deltakelse har en effekt, men den må sees i sammenheng med de forholdene som eksisterer rundt deltakelsen.

Det kan også være aktuelt å snu på den modellen jeg har brukt i min undersøkelse. Jeg har hentet ut en tenkt modell for hvordan de ulike variablene påvirker hverandre, og det er stor sannsynlighet for at det kan skje mye i forlengelsen av denne. Det kan for eksempel tenkes at hvor stort omfang en endring har for den ansatte er det som avgjør om den ansatte velger å delta, og at det er denne deltakelsen som fører til en affektiv forpliktelse. Det kan også tenkes at en ansatt kan identifisere seg med et endringsinitiativ, og føle en affektiv forpliktelse til det, og at dette fører videre til en deltakelse i endringen. Et stort omfang kombinert med en stor arbeidsbelastning kan også tenkes å virke negativt inn på deltakelse. I tillegg er det grunn til å tro at formell deltakelse kan være en forutsetning for reell deltakelse. Evalueringer av tiltak, problemløsning og utarbeiding av tiltak skjer neppe i korridoren, men på det jeg tidligere har referert til som ”arenaer for beslutningstaking”, som vil være arbeidsgrupper, møter, styringsgrupper osv.

I tabell 12, som inkluderte alle de uavhengige variablene jeg har benyttet i analysen, og den avhengige variabelen affektiv forpliktelse, var det kun arbeidsbelastning, omfang og utdanning som viste en signifikant effekt på affektiv forpliktelse. Tabellen hadde en prosentforklart varians på 17 prosent. Det betyr at 83 prosent kan forklares av andre variabler. I den forbindelse ville det vært interessant å teste ut hvilke andre variabler som påvirker effekten av deltakelse.

I henhold til Meyer og Stensaker (2007) vil en endring påvirke fremtidige endringer. Organisasjonens medlemmer husker behandlingen de har fått i tidligere endringsprosesser, og deres holdning til fremtidige endringsinitiativ vil derfor basere seg på erfaringene fra tidligere endringer (Meyer og Stensaker 2007). Devos et al. (2002) har noe av den samme oppfatningen, og mener at hvor forpliktet en ansatt føler seg til en endringsprosess vil påvirkes av om organisasjonen har lyktes eller feilet med tidligere endringsinitiativ. Erfaring fra tidligere endringsprosesser vil altså kunne påvirke effekten av deltakelse, og i den forbindelse kunne det vært interessant å se den som uavhengig samspillsvariabel som påvirker effekten av deltakelse på affektiv forpliktelse.

En annen samspillsvariabel omhandler hvorvidt flere endringer innføres samtidig. Det kan tenkes at dersom det hele tiden innføres nye endringer, ofte før de ansatte har rukket å se

virkningene av den forrige, vil dette ha en innvirkning på hvilken effekt deltakelse i slike endringsprosesser får. I henhold til Devos et al. (2002) er det viktig at de ansatte får nok tid til å bearbeide endringene slik at de får utforsket dem tilstrekkelig, og tilpasset seg dem. I organisasjoner som stadig igangsetter nye endringer, vil det ikke være tid til dette. Meyer og Stensaker har utført en undersøkelse som viser at hovedutfordringen i organisasjoner som stadig befinner seg i flere endringsprosesser samtidig ligger å håndtere balansegangen mellom de daglige arbeidsoppgavene, og implementeringen av endring (Meyer og Stensaker 2007). De peker også på at når oppmerksomheten hele tiden går i retning av nye endringer, i stedet for på de eksisterende endringene, vil de ansatte stille spørsmålsteget ved hvilke effekt endringene, og deres deltakelse i dem faktisk får, som igjen kan tenkes å påvirke dannelsen av forpliktelse til endringen. Forskere har også antydnet at flere endringsprosesser kan føre til endringstrøtthet blant de ansatte.

En tredje samspillsvariabel er tillitt til ledelsen. Van Dam, Oreg og Schyns viser til undersøkelser som viser at de ansatte i en organisasjon må stole på ledelsens integritet og troverdighet, for å akseptere visjonen for endring. I henhold til Kotter (1995) er tillit til de som leder en endring en forutsetning for å skape samarbeidsvilje og oppslutning blant de ansatte, og dersom denne forutsetningen mangler vil de ansatte kunne reagere med frykt og motstand mot endringen.

Referanser

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

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

Arbeidsmiljøloven kapittel 4. Link:

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

Burke, Warner W (2002): *Organization change - Theory and Practice*, California: Sage Publications Inc.

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

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

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

Chang, J., Chang, W & Jacobsen, R (2009): *Relationship between Participation in communities of practice and organizational socialization in the early careers of south korean IT Employees*. Human Resource Development Internatinal, vol.12 no. 4 s. 407-427.

Christensen, T, Lægreid, P, Roness, P.G, Røvik, K.A (2004): *Organisasjonsteori –for offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget

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

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

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

Connor, D. R & Patterson, R. W (1982): *Building commitment to organizational change*. Training and Development Journal, Vol 36, s 18-30

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

Cunningham, G.B. (2006): *The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions*. European Journal of Work and Organizational Psychology, vol 15 (1), s. 29-45.

Daniels, K (1999): *Coping and the job-control-support model: An exploratory Study*. International Journal of Stress Management. Vol. 6, No. 2, s 125 -144

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

Devos, G., Vanderheyden, K. Van Den Broeck, H. (2002): *A Framework For Assessing Commitment to change. Process and Context Variables of Organizational Change*. Vlerick Working Papers.

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

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

Eikemo T.J. & Høyvarde Clausen T. (2007): *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker.*

Fox, M.L., Dwyer, D.J., Ganster, D.C (1993): *Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting.* Academy of Management Journal. Vol. 36, No. 2, s. 289 – 318.

Gersick, C.J.G (1991): *Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm.* Academy of management Review, 16, 10-36.

Glisson, C. og Durick, M. (1988): *Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations.* Administrative Science Quarterly. Vol. 33, s. 61 -86

Gopher, D. & Donchin, E. (1986): *Workload – An examination of the concept.* I Boff, K.R., Kaufmann, L. & Thomas, J.P. (eds), *Handbook of perception and human performance.* S. 41.1 – 41.49. NY: Wiley & Sons.

Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B., (1995): *Organizational Participation: Myth and Reality.* Oxford University Press, USA

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

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

Irving, P.G., & Coleman, D.F. (2003): *The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity –job tension relations.* Canadian Journal of Administrative Sciences, 20 (2), 97 -106

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

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

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

Jacobsen, D.I. (2000): *Managing increased part –time: does part-time work imply part-time commitment?* I *Managing Service Quality*, vol. 10, nr 3, s.187-200

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

Jaros, S.(2010): *Commitment to Organizational Change: A critical review*. Journal of Change Management. Vol. 10, No. 1, 79 – 108

Jensen, M.B.C (2010): *Deltakelse, Deltidsarbeid og Motstand i en Endringsprosess – en case-studie*. Masteroppgave, Universitetet i Agder.

Jex, H.R (1988): *Measuring mental workload: Problems, progress and promises*. I Hancock, P.A. & Meshkati (Eds.), *Human mental workload*, s.5-39. Amsterdam – North Holland.

Johannesen, A. (2003): *Introduksjon til SPSS*. 3 utgave. Oslo: Abstrakt forlag

Karasek, R.A., Triants, K.P., Chaudry, S.S (1982): *Coworker and Supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain*. Journal Of Occupational Behaviour. Vol. 3, s 181 -200

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N. Bongers, P, Houtman, I.(1998): *The Job Content Questionnaire (Jcq): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics*. Journal of occupational Health Psychology. Vol. 3, No. 4, 322 – 355.

Karasek, R., Baker, D., Marxer, F. Ahlbom, A, Theorell, T. (1981): *Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men*. American Journal of Public Health. Vol. 71, No.7, s 694 -705

Karasek, R. (1979): job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign . Adm Sci Q, vol 24. s. 285-308.

Kim, W.C. & Mauborgne, R.(1998): *Procedural justicee decion making and the knowledge economy*. Strategic management Journal 19 (4), s 323 -338.

Kirkman, B.L., Lowe, K.B. & Young, D.P. (1999); *High- Performance Work Organizations definitions, Practices, and An Annotated Bibliography*. Center for creative leadership, North Carolina.

Kotter, J.P. (1995): *Leading change: why transformation efforts fail*. Harvard business Review, March 59.

Kristoffersen, P., & Ødegård, P. (2009): *Hvordan påvirker Nav-reformen brukerne? Resultater fra Navs brukerundersøkelser*. Arbeid og Velferd. Nr 3 s. 39 – 47. Link: <http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Analyse/212928.cms>

Lawler, E. (1992): *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*.(San Francisco: Jossey-Bass).

MacDonald, W (2003): *The Impact of Job demands and workload on stress and fatigue*. Australian Psychologist. Vol.38, No. 2, s 102 -117

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

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

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

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

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

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

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

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

Mottaz, C.J. (1988): *Determinants of Organizational Commitment*. Human Relations, vol. 41, s. 467 – 482.

Nesheim, T. (2007): *Kampen om arbeidskraften: Fleksibel organisering og identitetsbygging*. link <http://www.magma.no/?nid=184628>

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

Perrewe, P.L. & Ganster, D.C (1989): *The impact of job demands and behavioral control on experienced job stress*. Journal of Organizational Behavior. Vol. 10, s 213 – 229

Pettigrew, A. & Woodman, R.W., Cameron, K.S (2001): Studying Organizational Change and Development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*. Vol. 44. s. 697 -714

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

Regjeringen.no Link:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/velferdspolitikk/NAV-reformen.html?id=604957>

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

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

Schnall, P.L., Landsbergis, P.A., Baker, D. (1994): *Job strain and cardiovascular disease*. *Annual Review of Public Health*. Vol.15, s. 381-411.

Schaufeli, W. & Bakker, A.(2004): *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, s. 293 -315

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

Statistisk sentralbyrå. Link:

<http://www.ssb.no/utniv/tab-2010-06-25-03.html>

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

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

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

Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2007): *Daily Work Contewts and Resistance to organizational change: The Role of Leader – member exchange, Development climate, and Change Process Characteristics*. International Association of Applied Psychology, USA.

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

Vedlegg 1: Infoskriv

SPØRREUNDERSØKELSE

Mitt navn er Christine Svarstad, og jeg holder på med min masteroppgave i offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder. Min veileder i dette prosjektet er professor Dag Ingvar Jacobsen.

Tema for oppgaven er hvordan arbeidsbelastning påvirker effekten av deltagelse i en endringsprosess.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i de ansatte ved NAV- kontorene i Skien, Porsgrunn og Bamble når jeg skal avholde min undersøkelse. Jeg er selv fra Grenland og ønsket derfor å holde undersøkelsen min her hos dere.

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

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

Jeg vil understreke at den enkeltes besvarelse forblir anonym, men at det endelige totale resultatet vil bli offentliggjort gjennom oppgaven min. Jeg deler personlig ut undersøkelsene 06.september og deler samtidig ut blanke konvolutter som dere kan putte besvarelsene deres i. 10.september returnerer jeg for å samle inn besvarelsene/konvoluttene.

Takk for at du tok deg tid til å lese dette! Jeg håper du finner tid til å delta!

Mvh. Christine Svarstad

(kontakt: christine_svarstad@hotmail.com)

Vedlegg 2: Spørreskjema

Først noen spørsmål om din deltakelse i endringsprosessen.

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

Hvor enig eller uenig er du i de følgende påstandene?

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

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

	Helt Enig	Nokså enig	Verken enig eller	Nokså uenig	Helt uenig
11. Denne endringen er en god strategi for organisasjonen					
12. Denne endringen er helt nødvendig					
13. Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor					
14. Det er nytteløst å motsette seg denne Endringen					
15. Jeg hadde ikke noe annet valg enn å godta denne endringen					
16. Jeg opplevde et sterkt press på jobb for å godta denne endringen					
17. Det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt mot denne endringen					
18. Det hadde ingen hensikt å motsette seg Denne endringen					
19. Jeg føler meg forpliktet til å jobbe for denne endringen					
20. Det ville vært feil av meg å motsette meg denne endringen					

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

	Helt Enig	Nokså enig	Verken enig eller Uenig	Nokså uenig	Helt uenig
21. Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp					
22. Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige					
23. Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre					
24. Mine spesialkunnskaper og ferdigheter er nyttige i arbeidet mitt					
25. Arbeidet mitt er utfordrende på en positiv måte					
26. Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg					
27. Jeg kan selv bestemme når jeg skal mitt arbeidstempo					
28. Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser					
29. Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid					

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

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

Hvilken etat jobbet du i før opprettelsen av NAV?

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

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

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

Hva er din alder? ____

Hva slags utdanning har du?

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

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