

Rasmus Andersen

Sunn omstilling og endringsledelse

Betydningen av endringsledelse, individuell motstandsdyktighet og endringens betydning for opplevelsen av en sunn endringsprosess

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Trondheim, mai 2016

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet



Forord

Snart et år har gått siden skissen til masterprosjektet begynte å ta form. Tradisjon tro har det vært en svært tidkrevende og altoppslukende prosess. Særlig mye tid og ressurser har gått med til det usynlige arbeidet som ligger bak datainnsamling og analysene. Etter selv å ha gjennomført et lite forskningsprosjekt innser jeg hvor mye jobb som ligger bak all den forskningen jeg har lest opp gjennom studietiden.

Omstilling er et evig aktuelt tema. Da jeg fikk høre at psykologisk institutt skulle ha et masterprosjekt som skulle følge fusjonsprosessen mellom NTNU og de tre høyskolene, fikk jeg svært lyst til å bli med på prosjektet. Prosjektet har gitt meg mulighet til å forske på prosessen til det som nå er blitt Norges største universitet.

En stor takk til venner og familie som med en blanding av høflig og genuin interesse har lyttet til mine selvmedlidende monologer om masteroppgaven. Min eminente samboer Marit fortjener en ekstra takk for å ha lest igjennom hele studien opptil flere ganger. Heldigvis har jeg også i løpet av masterprosessen hatt en fin blanding av nyttige og unyttige diskusjoner med min gode medstudent Trude, det har vært et fornøyeelig samarbeid. Til slutt takker jeg min veileder Per Øystein Saksvik, som i rollen som mentor aldri har mistet troen og besvart epost til alle døgnets tider.

Trondheim, april 2016

Rasmus Andersen

Sammendrag

Utgangspunktet for masterprosjektet var fusjonsprosessen mellom NTNU og HiÅ, HiG og HiST. Formålet med studien var undersøke sammenhengen mellom ansattes opplevelse av endringsledelse og deres oppfatning av endringsprosessens sunnhet (HCPI). Endringens betydning for den enkelte (CIF) og individuell motstandsdyktighet mot endring (CR) ble inkludert for å nyansere forholdet. Datainnsamlingen ble gjort ved hjelp av spørreundersøkelse og hadde et tverrsnittdesign (N=98). Resultatet av de hierarkiske regresjonsanalysene viste at endringsledelse viste en sterk sammenheng sunn omstilling. Videre viste endringens betydning og individuell motstandsdyktighet moderat sammenheng med opplevelsen av en sunn omstilling. T-test av gruppegjennomsnitt viste forskjeller mellom ansattgruppene i opplevelse av endringens betydning. Undersøkelser av interaksjonseffekt viste at forholdet mellom endringens betydning og sunn omstilling ikke forandret seg som en funksjon av opplevelse av endringsledelse. Totalt tyder funnene på at det er sammenheng mellom lederatferd som bidrar til å nå organisasjonens endringsmål, og lederatferd som kan legge til rette for endringsprosessens sunnhet. Ansattes behov informasjon, tilgjengelig ledelse og rolleavklaring er fokusområder som ser ut til å overlape. Til tross for likheter påpekes også forhold som tyder på at de to perspektivene ikke harmonerer. Studien kan ha praktiske implikasjoner for omstillingen ved NTNU gjennom belyste forskjeller mellom ansattgruppene i opplevelse av endringens betydning. Studien understreker viktigheten av at organisasjoner tenker helhetlig når de planlegger omstilling. Krav til arbeidsmiljøet er lovfestet og bør derfor ligge til grunn for strategisk arbeid som omhandler måloppnåelse og ledelse under omstilling.

Nøkkelord: Endringsledelse, Sunn omstilling, Motstandsdyktighet, Endringens betydning, Omstillingsprosess, Arbeidsmiljø, Fusjon.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	iv
Innledning.....	1
Teoretisk rammeverk	5
Endring i organisasjoner.....	5
Kjente reaksjoner knyttet til endringsprosesser	6
Sunn omstillingsprosesser	7
Bevissthet om normer.	8
Bevissthet om mangfold.	9
Tilgjengelige ledere.	9
Konstruktiv konflikthåndtering.....	10
Tidlig rolleavklaring.	10
Endringsledelse	11
Endringsbehov	12
Bygge støtte for endringen.....	13
Utarbeide og kommunisere visjonen.	14
Gjøre andre i stand til å handle i tråd med visjonen.	14
Individuell oppmerksomhet.	15
Sammenhengen mellom ledelse og sunn omstilling	16
Endringens betydning.....	16
Individuell motstandsdyktighet.....	18
Hypoteser	19
Metode.....	21
Forprosjekt	21
Masterprosjekt.....	22
Prosedyre.....	22
Etikk.....	22

Deltakere.....	22
Måleinstrument.....	24
Healthy Change Process index.....	24
Endringsledelse.....	25
Change Impact Factor.....	25
Change Resilience.....	26
Statistiske analyser.....	27
Preliminære analyser.....	27
Forutsetninger for regresjon.....	27
Lineær regresjon.....	29
Interaksjon.....	29
Reliabilitet.....	29
Resultat.....	30
Preliminære analyser.....	30
Statistiske uteliggere.....	30
Utvalgsstørrelse.....	30
Normalfordeling.....	31
Reliabilitet for måleinstrumentene.....	31
Deskriptiv statistikk.....	32
Korrelasjon.....	32
Hypotesetesting.....	33
Diskusjon.....	37
Oppsummering av resultatene.....	38
H1: Sammenheng mellom endringsledelse og sunn omstilling.....	38
Endringsbehov og sunn omstilling.....	39
Bygge støtte for endringen.....	40
Visjon og sunn omstilling.....	41
Gjøre andre i stand til å handle i tråd med visjonen.....	42
Individuell oppmerksomhet.....	43

H2 Endringens betydning for den enkelte.....	43
H3 Individuell motstandsdyktighet mot endring.....	45
H4 Forskjeller i opplevelse av endringens betydning.....	46
H5 Interaksjonseffekt.....	47
Oppsummering av diskusjonen.....	49
Metodiske betraktninger.....	50
Praktiske implikasjoner.....	52
Implikasjoner for videre forskning.....	53
Konklusjon	54
Referanseliste.....	57
Appendiks A1.....	62
Appendiks A2.....	63
Appendiks B1.....	64
Appendiks C1.....	65
Appendiks C2.....	66
Appendiks C3.....	67
Appendiks C4.....	68
Appendiks C5.....	69
Tabelloversikt:	
Tabell 1 Demografiske variabler.....	23
Tabell 2 Oversikt over måleinstrument.....	24
Tabell 3 Reliabilitet for måleinstrumenten og underdimensjoner.....	32
Tabell 4 Deskriptiv statistikk for variablene.....	33
Tabell 5 Hierarkisk lineær regresjon.....	34
Figuroversikt:	
Figur 1 Illustrasjon over toveisinteraksjon.....	36

Innledning

I april 2015 ble det klart at psykologisk institutt ved NTNU skulle ha et masterprosjekt som ville følge fusjonsprosessen mellom NTNU og HiÅ, HiG og HiST. Temaet for denne studien er sunn omstilling og endringsledelse, og bygger på data fra en tverrsnittstudie utført ved Høgskolen i Ålesund desember 2015. Bakgrunnen for fusjoneringen av de fire institusjonene begrunnes på følgende måte i en stortingsmelding fra Kunnskapsdepartementet (2015):

I Meld. St. 18 (2014-2015) viser regjeringen til universitets- og høyskolesektorens store betydning for samfunnsutviklingen, men at ressursene i dag spres på for mange universiteter og høyskoler. Derfor er det behov for sammenslåinger for å bedre grunnlaget for utdanning og forskning av høyere kvalitet. På bakgrunn av dialogen Kunnskapsdepartementet har hatt med de statlige universitetene og høyskolene, har Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Høgskolen i Gjøvik (HiG), Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) og Høgskolen i Ålesund (HiÅ) foreslått at institusjonene blir slått sammen til ett universitet fra 1. januar 2016, med navnet Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)

Som det fremkommer av den innledende stortingsmeldingen vises det til samfunnsutviklingen når man skal begrunne behovet for en omfattende omstilling i utdanningssektoren (Kunnskapsdepartementet, 2015). Samtidig som de fire utdanningsinstitusjonene skulle fusjoneres, ble det satt i gang tiltak som tar sikte på effektivisering av driften til det som blir nye NTNU. Bakgrunnen for innsparingstiltakene er regjeringens innføring av en «avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform» i statlig sektor (Stortinget, 2015). NTNU skal som en følge av denne reformen effektivisere driften slik at mer av ressursene kan brukes på forskning, undervisning, innovasjon og formidling (NTNU, 2016). Som et resultat av effektiviseringen vil det de neste årene kuttes betydelig i de teknisk og administrative funksjonene ved nye NTNU (NTNU, 2016).

Omstillingen NTNU står ovenfor er bare ett av mange eksempler fra en vedvarende trend som viser at organisasjoner er avhengige av å tilpasse seg den teknologiske utviklingen, og den raskt økende konkurransen i den globaliserte økonomien. Dette og andre trekk ved arbeidslivet fører til at dagens organisasjoner stadig oftere står ovenfor situasjoner som krever omstilling og endringsledelse (Clegg & Walsh, 2004; Saksvik et al., 2007; Appelbaum, Habashy, Malo og Shafiq, 2012; Cummings & Worley, 2015).

Som en følge av denne utviklingen har også arbeidsliv- og ledelsesforskningen fokusert mye på endring og endringsprosesser de seneste tiårene (Kotter, 1995; Saksvik et al., 2007; Appelbaum et al., 2012; Munkejord, 2014; Sætren & Laumann, 2015). Et stadig tilbakevendende diskusjonstema i denne forskningen har vært at mange omstillinger ikke lykkes i å nå de målene organisasjonen har satt seg. Flere ulike undersøkelser har vist at så få som 20-50 % av endringsprosesser kan karakteriseres som vellykkede (Kotter, 1995; Lawrence, 2015).

Fokuset på lav måloppnåelse i endringsforskningen har bidratt sitt til at mye av forskning på omstilling har handlet om hvordan effektiv ledelse skal kunne øke sjansene for at organisasjonene når sine endringsmål (Arvonen & Pettersson, 2002; Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008; Sætren & Laumann, 2015). En av de ledelsesteoriene som har fått mye oppmerksomhet er Kotters bok *Leading Change* (1996). Boken gir en utførlig forklaring på hvordan lederatferd skal bidra til igangsetting, implementering og opprettholdelse av planlagte endringer. Til tross for at teorien har blitt kritisert av forskere og teoretikere for dens manglende vitenskapelig evidens, er den fortsatt hyppig sitert av forskere, og ofte brukt av praktikere (Appelbaum et al., 2012; Sætren & Laumann, 2015). En av forklaringene på teoriens popularitet blant praktikere er at den har et enkelt format som appellerer med sitt konkrete fokus på lederatferd (Appelbaum et al., 2012). Etterhvert er det også flere vitenskapelige studier som delvis støtter opp under Kotters (1996) teori for effektiv endringsledelse (Herold et al., 2008; Appelbaum et al., 2012; Pollack & Pollack, 2014.) Bakgrunnen for at denne studien tar utgangspunkt i Kotters teori (1996) er fordi den eksplisitt omhandler lederens atferd under en spesifikk endring. Fokus på lederens atferd avgrenset til omstilling gjør at den på en naturlig måte kan ses opp mot nyere forskning hvor handlingsorienterte kriterier for omstillingsprosessens sunnhet står i sentrum (Tvedt, Saksvik og Nytrø, 2009).

Forskning på omstilling har ofte fokusert på de negative effektene endringen kan ha for individet og arbeidsmiljøet i organisasjonen (Saksvik et al., 2007). Som et resultat av dette har man etterhvert godt dokumentert kunnskap om effektene endring kan ha for ansatte og organisasjonen. I forskningsprosjektet *Sunne omstillingsprosesser* ble fokuset snudd på hodet. Studieobjektet uhelse ble byttet ut med helse (Saksvik et al., 2007). Prosjektet ble igangsatt på oppdrag fra Direktoratet for Arbeidstilsynet og hadde som mål å utvikle et verktøy for utredning av prosessens sunnhet i forbindelse med omstilling i arbeidslivet (Tvedt, 2011). Forskningen ledet fram til handlingsorienterte faktorer som er tenkt å være sentrale i sunne omstillingsprosesser. Arbeidet med forskningsprosjektet *Sunne omstillingsprosesser* bidro til at

arbeidsmiljøloven i 2006 ble oppdatert til å inneholde spesielle krav til arbeidsmiljø under omstilling (Arbeidsmiljøloven, 2015).

I en forlengelse av forskningen på sunne omstillingsprosesser ble måling av endringens betydning for den enkelte inkludert i utredningsverktøyet (Tvedt & Saksvik, 2008). Undersøkelser av endringens betydning er ment å gi et innblikk i hvordan endringer kan ha ulikt betydning for hverdagen til ansatte innad i organisasjonen (Tvedt, 2011).

Tidlige undersøkelser har vist at endringens betydning kan være en av de viktigste markørene for hvordan ansatte opplever endringen og endringsprosessen (Fedor, Caldwell & Herold, 2006). Endringens betydning styres blant annet av endringens innhold og omfang, noe som kan føre til ulik påvirkning på tvers av grupper og individ innad i organisasjonen (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Herold et al. 2008).

I tråd med forståelsen av endringens relative betydning for ansatte i organisasjonen, har det de seneste tiårene vokst fram en interesse for individuelle forskjeller i hvordan ansatte opplever og takler endring (Caldwell et al., 2004; Tvedt & Saksvik, 2008; Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2010). Blant ander Kotter (1996) peker på at det er viktig å erkjenne at det ikke er organisasjonene som endrer seg, men menneskene i den. En slik tankegang har ført til at man etterhvert har fått en økende andel forskning på individets plass i organisasjonsendringer (Van den Heuvel et al., 2010). Et av bidragene til denne kunnskapen er undersøkelser av hvilke individuelle egenskaper som er tenkt å påvirke hvordan mennesker reagerer på endringer i livet generelt, og i arbeidslivet spesielt (van den Heuvel et al., 2010; Tvedt & Saksvik, 2012).

Som det framkommer av innledende teori er det forenklet sett minst to interesser som må ivaretas ved omstilling i arbeidslivet. Måloppnåelse og prosessen sunnhet er på hver sin måte avgjørende for at endringen totalt sett skal kunne karakteriseres som vellykket. Samtidig vil opplevelsen av endringen variere ut fra hvor mye den påvirker den ansattes hverdag, og de individuelle egenskapene den ansatte har for å takle endringer.

Denne studien vil med dette som utgangspunktet undersøke om teori for effektiv endringsledelse (Kotter, 1995; Kotter, 1996; Herold et al., 2008) har sammenheng med ansattes opplevelse av en sunn omstillingsprosess (Tvedt et al., 2009). Fordi krav til arbeidsmiljøet under omstilling er nedfelt i arbeidsmiljøloven kan ikke organisasjonene blindt fokusere på endringsmål og effektivitet (Arbeidsmiljøloven, 2015). Hvis teori for god endringsledelse avviker i stor grad fra teori om sunn omstilling, vil man kunne forvente et motsetningsforhold som i verste fall kan føre til at man innad i organisasjonen jobber i

forskjellige retninger. Samtidig er organisasjonen avhengige av å nå sine endringsmål for å henge i den stadige utviklingen,

Formålet med studien er dermed å undersøke om opplevelsen ansatte har av endringsledelse har en sammenheng med opplevelse av en sunn omstillingsprosess. Samtidig vil individuell motstandsdyktighet og endringens betydning for den enkelte være med på å nyansere forholdet mellom endringsledelse og opplevelsen av prosessens sunnhet. Til slutt har studien et mål om belyse forhold som kan ha betydning for det videre arbeidet med praktisk omstilling ved nye NTNU.

Teoretisk rammeverk

I denne delen presenteres det teoretiske grunnlaget som ligger til grunn for studiens problemstilling og hypoteser. Først presenteres og defineres organisatorisk endring og endringsprosesser. Deretter følger en gjennomgang av forskningen på sunne endringsprosesser. Videre blir endringsledelse og lederatferd kategorisert, før teorien går inn på hvordan endring har ulik betydning for ansatte ut fra endringens betydning og individuelle forskjeller. Til slutt avsluttetes kapittelet med presentasjon av studiens problemstilling og hypoteser.

Endring i organisasjoner

Fusjonen mellom NTNU og de tre høyskolene er et eksempel på hvordan dagens arbeidsliv er i stadig forandring. Organisasjoner er hele tiden avhengige av å tilpasse seg den teknologiske utviklingen og den økende konkurransen i den globaliserte økonomien. Dette og andre trekk ved arbeidslivet fører til at dagens organisasjoner har et stort behov for kunnskap om endring og endringsledelse (Saksvik et al., 2007; Appelbaum et al., 2012; Burke, 2013).

Det finnes mange måter å definere organisatorisk endring. Denne oppgaven bygger på teorier om sunne omstillingsprosesser. Det vil derfor bli tatt utgangspunkt i en definisjon av endring som er hentet fra denne forskningen.” Begrepet organisatorisk endringer kan være alt fra nye rutiner i organisasjonen til endring av selve formålet med den eksisterende organisasjonen” (Saksvik et al., 2007, s. 244, min oversettelse). Som man kan se av denne formuleringen sier den ikke noe om endringens omfang eller karakter. Det vil i denne studien være denne forståelsen som ligger bak når begrepene endring eller omstilling blir brukt uten at noe annet presiseres.

Man kan videre gå dypere inn i endringsbegrepet og skille mellom ulike organisatoriske endringer. En måte å gjøre dette på er å skille mellom evolusjonære og revolusjonære endringer. Evolusjonære endringer skjer som en følge av en gradvis utvikling over tid. Et eksempel på evolusjonære endringer kan være forbedring av eksisterende rutiner eller arbeidsmetoder. Denne typen endringer er den hyppigste formen for endring i organisasjoner. Revolusjonære endringer er som begrepet tilsier store og radikale endringer. Endring av organisasjonsstruktur eller formålet med organisasjonen kan være eksempler som hører inn under denne kategorien (Burke, 2013). Endringens natur påvirker hvordan den bør angripes og behandles, og ikke minst styrer dette hvem som involveres i endringsprosessen. For å lykkes med den transformasjonen revolusjonære endringer innebærer er man nødt til å

involvere hele organisasjonen i endringsprosessen (Burke, 2013). Fusjonsprosessen mellom NTNU og Høgskolen i Ålesund blir ut fra denne definisjonen forstått som en revolusjonær endring.

Den kanskje vanligste modellen for å forstå planlagte endring er Kurt Lewins tre-fase-modell (1947). Her deles endringsprosessen opp i fasene: *unfreeze*, *move* og *refreeze*. Modellen bygger på en tanke om at endringer i kjernen er normative og følger ulike faser. Første fase er en opptining av organisasjonen. Dette er fasen hvor man gjør organisasjonen klar for de endringene som skal gjøres. Neste fase er implementering av endringen, dette er fasen hvor man gjennomfører de endringer man har planlagt. Etter denne fasen avsluttes prosessen ved at man etablerer endringene som er gjort og tilpasser seg en ny hverdag (Burke, 2013). Kurt Lewin (1947) har i stor grad påvirket endringslitteraturen med sin teori om planlagte endringer. De seneste tiårene har imidlertid denne stegvise og forenklede måten å forstå endringer møtt en del kritikk, som blant annet har gått ut på at den behandler endringer som et lineært fenomen og uten å forklare endringsprosessers dynamiske skiftninger og episodiske karakter (Saksvik et al., 2007; Sætren & Laumann, 2015). Når Lewins (1947) fasemodell likevel presenteres i denne studien er det fordi den så tydelig har påvirket endringsforskningen og dermed også andre teorier som er relevante for studien. Endringsprosessen i denne studien vil i langt større grad bli forstått som en kontinuerlig og skiftende prosess, i tråd med nyere strømninger i arbeidslivsforskningen. Dette vil blant annet fremkomme av den kommende presentasjonen av teori om sunne omstillingsprosesser, hvor kunnskap om lokale normer og reaksjoner er en viktig del av endringsprosessen (Saksvik et al., 2007).

Kjente reaksjoner knyttet til endringsprosesser

Som beskrevet i innledningen viser forskning at mange av de endringene som planlegges ikke lykkes i å nå målene organisasjonen har satt seg (Kotter, 1995; Clegg & Walsh, 2004; Saksvik et al., 2007; Burke, 2013). Det er etterhvert godt dokumentert at en av årsakene til at man ikke lykkes med endringer skyldes individets reaksjoner på endring og endringsprosessen (Saksvik et al., 2008). Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle og Quinlan (2000) viste at det var store mangler når det kom til organisasjonenes kunnskap om normale psykologiske reaksjoner i forbindelse med endring og endringsprosess.

Til tross for at toppledelsen vurderer omstillingen som skal gjennomføres som en mulighet til å styrke og utvikle organisasjonen, opplever ikke nødvendigvis ansatte og mellomledere endringen på samme måte. Omstilling på arbeidsplassen fører gjerne med seg

en ubalanse, og kan true de ansattes behov for kontroll og forutsigbarhet (Karp & Helgø, 2008).

Menneskers iboende motstand mot endring er hyppig studert og omtalt i endringslitteraturen. Endringsmotstand er et begrep som viser til hvordan mennesker i ulik grad opplever negative reksjoner når de blir stilt ovenfor endringer (Oreg, 2003). Blant de vanligste reaksjonene på endring er økt opplevelse av stress, noe som igjen knyttes til helseplager og økt sykefravær (Nguyen & Kleiner, 2003; Tvedt & Saksvik, 2008). Usikkerhet med tanke på fremtiden i organisasjonen er en også en reaksjon som kan ha ulike negative utfall. Dette kan være knyttet til endring av roller på arbeidsplassen, eller muligheten for å miste rettigheter og status (Saksvik et al., 2007). Det er etterhvert en stor mengde forskning som viser hvordan endring på arbeidsplassen påvirker blant annet arbeidsmengde, innflytelse og arbeidsoppgavene. Dette er igjen faktorer som påvirker ansattes velvære og helse i endringsprosessen (Lawson, Noblet & Rodwell, 2009).

Sunne omstillingsprosesser

Forskningsprosjektet Sunne omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007) var et omfattende prosjekt som pågikk over flere år og hadde som mål å fremme kunnskap om endringsprosesser og hva som skal til for at ansattes helse blir ivaretatt på en best mulig måte. I sunn omstilling definerer Saksvik og kolleger (2007) prosess ut fra tidligere forskning på området: "Individual, collective or management perceptions or actions in implementing any intervention and their influence on the overall result of the invetvention" (Nytrø et al., 2000, s.214). Som det fremkommer av definisjonen fanger den bredt og omfatter alle opplevelser og handlinger i forbindelse med implementering av endringen. I denne studien vil denne definisjonen ligge til grunn når prosess eller endringsprosess blir diskutert.

Forskningsprosjektet Sunne omstillingsprosesser førte til utviklingen av måleinstrumentet Healthy Change Process Index (heretter HCPI). Arbeidet avdekket fem faktorer som er tenkt å være sentrale for å fremme sunne omstillingsprosesser. 1) Bevissthet om lokale normer, 2) Hensyn til mangfold i reaksjoner, 3) Leders tilgjengelighet, 4) Konstruktiv konflikthåndtering og 5) Tidlig rolleavklaring (Saksvik et al., 2007).

Prosjektet ble igangsatt på oppdrag fra Direktoratet for Arbeidstilsynet og hadde som mål å generere ny prosesskunnskap i forbindelse med omstilling i arbeidslivet (Tvedt, 2011). Resultatet av arbeidet med sunne omstillingsprosesser viser seg tydelig gjennom de endringene som ble gjort i arbeidsmiljøloven fra 2006, som spesifikt nevner hvordan arbeidsgiver skal ivareta de ansatte under omstillinger (Saksvik et al., 2007;

Arbeidsmiljøloven, 2015. Under følger et utdrag fra arbeidsmiljøloven etter revideringen fra 2006 (Arbeidsmiljøloven, 2015):

§ 4-2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling:

(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.

Lovteksten tydeliggjør det ansvaret arbeidstakeren har særskilt for ansatte som gjennomgår omstilling. Dermed er kravene til prosessen klart definert på lik linje med organisasjonens målsetninger for omstillingen. Denne presiseringen i AML viser med tydelighet viktigheten av å ha en strategi som bygger på kunnskap om hvordan man skal kunne oppnå organisasjonens mål, samtidig som man ivaretar ansatte i prosessen.

Etter det innledende arbeidet med utformingen av de fem faktorene har forskerne utført en rekke studier hvor de nevnte faktorene er sett i sammenheng med både kjente og ukjente faktorer som spiller inn på det psykososiale arbeidsmiljøet (Tvedt et al., 2009; Tvedt & Saksvik, 2012). Dette valideringsarbeidet viser en rekke funn som tyder på en negativ sammenheng mellom HCPI og negative reaksjoner på endring (Tvedt et al., 2009). Særlig har HCPI blitt sett opp mot kjente konsept som måler det psykososiale arbeidsmiljøet. Funn herfra viser at HCPI har en direkte negativ sammenheng med opplevelse av stress under omstilling. Videre viser undersøkelsene at sunn omstilling har en positiv innvirkning på både rolleavklaring, helseplager og belønning. Dette er alle sentrale konsepter som er brukt i evalueringen av det psykososiale arbeidsmiljøet. I dette arbeidet ble det også gjort viktige funn som tyder på at det ligger begrensninger hvor mye prosessens sunnhet kan påvirke hvordan den ansatte opplever omstillingen. Undersøkelsen viste at opplevelsen de ansatte hadde av arbeidskrav ikke ble påvirket av endringsprosessens sunnhet (Tvedt, 2009), noe som også tidligere har blitt demonstrert tidligere ved lignende undersøkelser (Caldwell et al., 2004). Dette innebærer at en sunn endringsprosess ikke kan fjerne alle negative effekter som følger av endringer i organisasjoner (Tvedt et al., 2009). I det neste avsnittet blir faktorene som ligger til grunn for måleinstrumentet HCPI presentert.

Bevissthet om normer. Endringsprosesser skjer i en kontekst av de lokale normene i organisasjonen. Når man snakker om normer i teori om sunne omstillinger er det snakk om uformelle regler for sosialt samspill i organisasjonen (Saksvik et al., 2007). Sosiale normer i

organisasjonen kan bidra positivt gjennom å skape forutsigbarhet og stabilitet i endringsprosessen. Samtidig som lokale normer kan fremme et støttende felleskap og opplevelse av samhold, kan de også være sterke og førende på en måte som begrenser den utviklingen og nytenkningen endringen krever og nyttiggjør seg av (Saksvik et al., 2007). Normene i organisasjonen vil påvirke og legge premisser for den endringsprosessen som skal gjennomføres. Her spiller organisasjonens underliggende verdier og opplevelse av tillit inn. Tidlig i forskningen på sunn omstilling ble denne bevisstheten omtalt som organisatorisk modenhet, noe som peker på en innsikt og bevissthet i hvordan organisasjonen fungerer (Saksvik og Nytrø, 2001). Organisasjoner som har et bevisst forhold til hvilke normer som er gjeldende, og hvilke normer de ønsker å bygge videre på etter endringen er tenkt å handle i tråd med teori om sunne omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007).

Bevissthet om mangfold. Organisasjoner som har et bevisst forhold til at ansatte utviser et mangfold i reaksjoner på endring, har ifølge teorier om sunn omstilling bedre forutsetninger for å skape en sunn endring. Dette innebærer at ledelsen forstår og anerkjenner at det vil være forskjeller mellom individer og avdelinger i organisasjonen. Her påpekes det at mange teorier og antakelser om reaksjoner på endring er stereotypiske og basert på typiske, heller enn genuine opplevelser og reaksjoner. Gjennom å utvise respekt for at ansatte reagerer ulikt kan man bygge tillitsforhold og legge til rette for at organisasjonene skal lykkes med endringsprosessen (Saksvik et al., 2007; Tvedt, 2011). Her kan man dra paralleller til kritikken av Lewins fasemodell for planlagte endringsprosesser (1947). Hvis man bare går ut fra kjente reaksjoner og fortellinger til nøkkelpersoner i omstilling, vil man ikke kunne forvente å fange opp mangfoldet i organisasjonen (Saksvik et al., 2007).

Tilgjengelige ledere. En viktig del av teori om sunne omstillingsprosesser er kunnskapen om lederens rolle under omstilling. Funn herfra viser at tilgjengeligheten til ledere med personalansvar kan være avgjørende for hvordan de ansatte opplever omstillingsprosessens sunnhet (Saksvik et al., 2007). Dette støttes av tidligere forskning som også påpeker at ledere har en tendens til å trekke seg tilbake i perioder med omstilling. Dette kan blant annet skyldes at mangelen på sikker informasjon gjør at de blir usikre på hvordan de skal takle situasjonen, og at de ønsker å ha kontroll før de møter sine ansatte (Clair & Dufrense, 2004). Gjennom sin tilstedeværelse og omgang med de ansatte kan ledere bidra med å tilbakevise usanne rykter som oppstår, samt bidra til at informasjonsflyten fra toppen av organisasjonen når ut til ansatte. Her fokuserer teorien om Sunne omstillingsprosesser særlig på deling av det de kaller usikker informasjon. Med dette menes at ledere bør dele informasjon på et tidlig tidspunkt, fremfor å vente i håp om og komme med sikker

informasjon. Denne atferden kan være med på å skape tillit i relasjonen mellom de ansatte og leder, samtidig som det øker begge parters forståelse for hverandres situasjon (Tvedt, 2011). Tidligere forskning viser at samtidig som de ansattes behov for informasjon øker under omstilling, synker gjerne tilgangen. Dette kan føre til at ansatte må forholde seg til usikker informasjon fra uformelle kilder (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Saksvik og kolleger (2007) hevder at tilgjengelige ledere kan bidra til å imøtekomme deler av de krav som stilles til informasjon i AML § 4-2 (3) (Arbeidsmiljøloven, 2015).

Konstruktiv konflikthåndtering. Omstillingsprosesser fører gjerne til en økning i det generelle konfliktnivået i organisasjoner (Ford, Ford og D'Amelio, 2008). Hvis organisasjonen klarer å løse dette på en god måte vil det sannsynligvis føre til høyere grad av involvering og bedre kanalisering av den motstanden som potensielt oppstår som en følge av de endringsprosessene som iverksettes. Med dette menes at man gjennom å ha en strategisk plan for konfliktløsning potensielt kan få noe positivt ut av de konfliktene som oppstår. Fokuset må da ligge på hva som blir kommunisert, og ikke på hvem som kommuniserer (Tvedt, et al., 2011). Som beskrevet i avsnittet om kjente reaksjoner på endring er endringsmotstand et mye diskutert konsept i endringslitteraturen (Oreg, 2003). Særlig blir endringsmotstand og endringsmotstandere trukket frem når man skal forsøke å finne årsaker til at endringer ikke går som planlagt. Tradisjonelt har det gjerne blitt framstilt som at endringsmotstand er noe som må ”bekjempes”, og fenomenet har derfor blitt behandlet som en trussel (Ford, et al., 2008). Tvedt et al. (2009) foreslår at endringsmotstand skal møtes med konstruktiv konflikthåndtering, i motsetning til en ”bekjempelse”. Konstruktive konflikter avhenger således av en åpen diskusjon hvor ansatte og ledere føler seg trygge på at deres meninger blir behandlet på en måte som oppfordrer til deltakelse og meningsutveksling. Det tenkes derfor at konstruktiv konfliktløsning kan føre til økt medvirkning og lavere konfliktnivå i omstillingsprosesser (Ford et al., 2008; Tvedt, 2011).

Tidlig rolleavklaring. Som tidligere nevnt fører omstilling gjerne til at ansatte opplever et økt behov for forutsigbarhet. Gjennom tidlig rolleavklaring kan organisasjonen både motvirke usikkerhet og bidra til å møte ansattes behov for forutsigbarhet (Tvedt et al., 2009). Tidlig rolleavklaringer kan også dempe unødige negative forventninger knyttet til den ansattes videre rolle i organisasjonen. Videre tenker man at tidlig avklaring av roller er med på å bygge ned potensielle personkonflikter knyttet til uavklarte roller. Et viktig aspekt ved dette er utvikling av ansattes kompetanse slik at den er i tråd med hva som kreves etter endringen (Tvedt, 2011). Som beskrevet tidligere viser også forskning at uklare roller i forbindelse med omstilling er forbundet med stressreaksjoner (Blanc, Jonge, & Schaufeli,

2008). Økt stress som følge av uklare roller og mangel på forutsigbarhet kan være ødeleggende for endringsinitiativet. Tidlig rolleavklaring er derfor en viktig del av sunn omstilling (Tvedt et al., 2009).

Endringsledelse

Som beskrevet i innledningen har fokuset på ledelse vært dominerende i søken etter hva som avgjør om organisasjoner lykkes med gjennomføringen av endringsprosesser (Appelbaum et al., 2012). I følge Herold og kolleger (2008) kan man grovt sett skille mellom to ulike perspektiver når det kommer til hvordan man tradisjonelt forstår endringsledelse. Innenfor det første perspektivet undersøkes blant annet hvordan stabile lederskapsstiler og handlingsmønstre er tenkt å fungere på tvers av ulike situasjoner og i møte med ulike mennesker. Ut fra en slik forståelse er det ulike egenskaper ved den som leder som avgjør hvorvidt vedkommende egner seg til å lede i perioder med omstilling. I det andre perspektivet Herold et al. (2008) presenterer er det den atferden lederen utviser under endring som skal bidra til at organisasjonen når sine endringsmål. I motsetning til forskning på lederskapsstiler knyttes ikke dette opp mot lederens langsiktige atferdsmønstre, fokuset ligger heller på hva lederen foretar seg ”her og nå” (Herold et al., 2008). Dette er atferd alle ledere kan utvise i endringssituasjoner, uavhengig av deres lederstil eller personlige egenskaper (Herold et al., 2008; Appelbaum et al., 2012; Pollack & Pollack, 2014).

En av teoriene om endringsledelse som desidert er mest sitert i forskning, og flittigst brukt av praktikere er Kotters (1996) åtte-steg modell for effektiv endring av organisasjoner (Appelbaum et al., 2012). Et søk i databasen Google Scholar viser at boken er sitert over 6700 ganger. I teorien beskriver Kotter (1996) hvordan lederatferd i effektive endringsprosesser kan deles i åtte steg. Oversatt til norsk kan trinnene i modellen forstås slik: 1. Etablering av en forståelse for hvorfor endringen må gjøres, 2. Sette sammen en gruppe som skal styre endringen, 3. Utarbeide en visjon, 4. Kommunisere visjonen, 5. Fjerne barrierer som står i veien for endringen og gi ansatte mulighet til å bli med på endringen, 6. Planlegge for og skape kortsiktige seiere, 7. Konsolidere og opprettholde driven, 8. Sikre at den nye kulturen opprettholdes gjennom de ansattes endrede atferd (Munkejord, 2014).

Kotters (1996) stegmodell blir gjerne sett opp mot Lewins trefasemodell hvor trinn en til fem går under *unfreeze*. Steg seks og syv er en del av fase to, i det Lewin (1947) betegner som *move*. Til slutt er steg åtte handlinger en leder bør utføre i fasen Lewin (1947) omtaler som *refreeze* (Burke, 2013). Stegene i Kotters modell (1996) dekker i stor grad essensen av det som ellers inngår i teorier om endringsorientert ledelse (Herold et al. 2008). Til tross for

variasjoner i kategoriseringen av atferd, er gjerne tematikken som diskuteres formet etter samme prinsipp som Kotters stegmodell (Herold et al., 2008; Appelbaum et al., 2012; Sætren & Laumann, 2015).

Til tross for sin popularitet har modellen vært gjenstand for en del kritikk (Saksvik et al. 2007; Burke, 2013). Særlig er kritikken knyttet til måten teorien behandler endringer som en lineær prosess, som følger en normativ utvikling uavhengig av endringens natur. Videre har modellen fått kritikk for at den behandler endring ut fra et top-down-perspektiv. Dette henspiller på at endring omtales som noe ledelsen kan bestemme og iverksette uavhengig av organisasjonen forøvrig (Sætren & Laumann, 2015). Til tross for kritikken blir modellen og kunnskap i tråd med modellen flittig sitert og brukt av praktikere (Appelbaum et al., 2012; Burke, 2013; Pollack & Pollack, 2014).

I en nyere gjennomgang av Kotters åtte steg (Appelbaum et al., 2012) fant en studie støtte for alle stegene i modellen. Her ble alle de ulike trinnene sett opp mot uavhengig og nyere forskning på området. Studien fant støtte for alle de postulerte lederatferdene som inngår i Kotters (1996) modell for effektiv endring (Appelbaum et al., 2012). Denne gjennomgangen fant derimot ingen støtte for at trinnene i modellen bør følges kronologisk (Appelbaum et al., 2012). Dette har senere også blitt støttet av forskere som benyttet seg av Kotters modell i en fusjonsprosess mellom firma i finansnæringen (Pollack & Pollack, 2014). Disse funnene underbygger behovet for å behandle endringer som en dynamisk prosess som veksler mellom ulike behov og hendelser.

Denne studien vil som en følge av overnevnte funn ikke følge Kotters (1996) stegmodell slik forfatteren selv anbefaler. Endringsprosess blir dermed forstått som en dynamisk prosess, noe som også reflekteres i bruken av teorier om sunn omstilling (Saksvik et al., 2007). Anbefalt lederatferd fra boken "Leading Change" (1996) og nyere kategorisering av denne (Herold et al., 2008) vil likevel danne det teoretiske grunnlaget for endringsledelse i denne studien. Med bakgrunn i dette blir endringsledelse definert som den atferden ledere utviser i endringsprosesser, og som er tenkt å henge sammen med oppnåelse av organisasjonens endringsmål. Denne definisjonen av endringsledelse er tråd med bruken av Change Leadership i Herold et al. (2008). I de påfølgende avsnittene vil de ulike lederatferdene presenteres.

Endringsbehov. For å lykkes med implementering av revolusjonære endringer er man avhengig av at hele organisasjonen involveres og tar del i endringene (Burke, 2013). Av Kotter (1996) omtales første steg i modellen som "creating a sense of urgency". Det å skape endringsvilje blant de ansatte i organisasjonen er ofte kjernen i teori om endringsledelse

(Cummings & Worley, 2015). Endringens art vil gjerne avgjøre hva man legger vekt på når endringen skal kommuniseres. For å oppnå en felles forståelse for endringsbehovet er det avgjørende at årsaken og motivet for endringen kommuniseres godt og på en riktig måte. Kommunikasjon av årsaken til endringen bør derfor være personlig og i et forum som tillater toveiskommunikasjon (Munkejord, 2014).

Cummings og Worley (2015) har i sin modell for endringsledelse trukket fram motivasjon under dette punktet. Her fremhever de at ledere må gi ansatte en forklaring på spørsmål om hvorfor endringen bør gjøres. For å bygge endringsvilje i organisasjonen beskriver Armenakis og Harris (2009) hvordan ledelsen må skape et bilde av avstanden det er mellom nåværende situasjon og framtiden. Dette for å understreke behovet for handling. En måte å underbygge dette på er at endringen gjøres relevant for den enkelte ansatte, slik at de kan føle at de har noe å vinne på å støtte endringen (Cummings & Worley, 2015). Hvis man dra parallell til sunn endring er det naturlig å se dette opp mot tilgjengelige ledere. Gjennom deling av grunnlaget organisasjonen har for å beslutte gjennomføring av endringen er det tenkt at ansatte kan føle seg inkludert i prosessen, og opplever større grad av kontroll i forkant av omstillingen (Saksvik et al., 2007; Van den Heuvel, Schalk & van Assen, 2015).

Ny forskning fra Van den Heuvel og kolleger (2015) viser at ansattes tilhørighet til endringen bør forstås ut fra flere nivå enn hva som er tilfelle i mange teorier fra endringslitteratur, slik som i Kotters teori (1996). De argumenter for at holdningen til endringen bør måles på tre nivå: atferd, affektiv og kognitiv. Fordi mye teori fokuserer på atferd alene vil man ikke se hvordan endringsbudskapet og informasjon virker utover den atferden de ansatte viser. Forskning på negative reaksjoner knyttet til endring viser til fenomener som ikke nødvendigvis vil materialisere seg i form av en umiddelbar atferd. Et snevert fokus på atferd kan derfor være en mangelfull måte å forsikre seg om at endringsbudskapet tjener til en langsiktig tilhørighet til endringen (van den Heuvel et al., 2015).

Bygge støtte for endringen. Ledere har en viktig rolle når det kommer til å bygge en allianse som støtter og stiller seg bak endringen (Kotter, 1996). Gruppen som skal lede gjennomføringen av endringen må derfor bestå av ansatte som har den nødvendige makten og tyngden til å kunne lede endringen. Samtidig må gruppen være satt sammen av ansatte som har tillit i organisasjonen og som gjør de i stand til å påvirke andre (Cummings & Worley, 2015). Lines (2007) fant i sin undersøkelse at endringsledere med høy posisjon i organisasjonen hadde bedre sjanse for å lykkes med endringer enn ledere med svak posisjon

og høy ekspertise. Samme undersøkelse fant at den beste kombinasjonen var ledere med en viktig posisjon i organisasjonen, kombinert med høy ekspertise.

Hvis man tar utgangspunkt i at omstillingen ut fra Kotters teori (1996) styres av ledere som representerer organisasjonen på en god måte, vil man kunne forvente at de har god innsikt i lokale normer og reaksjoner. Det er således mulig å koble dette steget i Kotters modell opp mot teori om mangfold i sunne omstillingsprosesser. Ledere fra ulike enheter kjenner sin del av organisasjonen best. Det er derfor naturlig å tro at man kan få bedre representativitet ved å bygge endringen bredt i organisasjonen (Tvedt, 2011).

Utarbeide og kommunisere visjonen. Når endringsvisjonen utarbeides er det i følge Kotter (1996) viktig at den må være en klar og tydelig framstilling av den transformasjonen som skal skje. Uten en slik tydelig visjon kan man havne i en uoversiktlig situasjon med ulike prosjekter og retninger. Dette støttes av Cummings og Worley (2015) som i sin modell beskriver at visjonen må forklare hvordan endringen skal gjøres og hvor man ønsker å komme. Selv om det er flere studier som peker på viktigheten av en gjennomtenkt og klar visjon, hevder Appelbaum et al. (2012) at det er kommunikasjon og implementeringen av visjonen som avgjør om den får ønsket effekt.

Herold og kolleger (2008) trekker fram det å gi ansatte individuell oppmerksomhet som en viktig lederatferd. Dette er i tråd med Kotters (1996) teori hvor kommunikasjon av visjonen må skje gjennom flest mulig plattformer og situasjoner. En leder skal ideelt sett være tilstede og selv selge inn visjonene på alle tilgjengelige måter. I en kvalitativ undersøkelse fant Saksvik og Tvedt (2009) at ledere som hadde rykte for å håndtere endring godt hadde lav terskel for å kommunisere med ansatte, og de viste stor toleranse for de følelsene endringen medførte. Dette er på linje med ny forskning som påpeker at effekten endringskommunikasjon har for den ansattes holdning til endringen er avhengig av om de opplever kommunikasjonen som personlig relevant, og at de har mulighet for å imøtekomme det kommuniserte budskapet i form av toveiskommunikasjon (van den Heuvel et al., 2015)

Gjøre andre i stand til å handle i tråd med visjonen. En avgjørende del av effektive endringer er at ansatte gjøres i stand til å handle i tråd med endringsvisjonen og de målene som er satt av organisasjonen. Ledere må derfor aktivt legge til rette for at ansatte kan få medvirke i endringsprosessen (Kotter, 1995). Eksempler på hinder for endringsimplementering er strukturer i organisasjonen som står i veien for at ansatte kan følge visjonen og utilstrekkelig kompetanse for å mestre nye oppgaver (Kotter, 1995). Kotter (1996) understreker at opplæring i nye oppgaver og roller er avgjørende for at ansatte skal ha medvirkning og gjennomføringskraft til å implementere endringen.

Medvirkning er en viktig del av Arbeidsmiljølovens formulering av § 4-2 (3) (Arbeidsmiljøloven, 2015). Gjennom å tilrettelegge for at ansatte skal kunne bidra gjennom aktiv deltakelse i omstillingen er det naturlig å tenke seg at man bidrar til medvirkning. Hvis man ser på sunne endringsprosesser hevdes det at arbeidsgrupper må evaluere hvilke normer som bør fornyes, beholdes eller forkastes (Tvedt, 2011). Det er naturlig at man i dette arbeidet tar utgangspunkt i endringsvisjonen. Samtidig vil det være naturlig å se denne lederatferden opp mot tidlig rolleavklaring og de prinsipper som ligger til grunn for dette. For å kunne implementere endringen er det nødvendig at ansatte har den kompetansen som skal til for å kunne gjøre jobben sin på en god måte. Dette innebærer blant annet rolleavklaring og kompetanseutvikling (Appelbaum et al., 2012).

Individuell oppmerksomhet. Herold et al. (2008) har i sin skala for endringsledelse valgt å inkludere individuell oppmerksomhet. Dette gjør de fordi dette er en atferd som går igjen i endringsledelseslitteraturen, blant annet hos Kotter (1996). Til tross for at det ikke er en av de åtte stegene i Kotters modell, er lederens individuelle oppmerksomhet til de ansatte en viktig del i mange av forklaringene på hvordan lederen skal nå ut til sine ansatte. Stiansen og Munkejord (Munkejord, 2014) gjennomførte analyser i organisasjoner etter endringsprosesser. I analysen fokuserte de på hva som skilte organisasjoner som rapporterte høy måloppnåelse fra de som rapporterte lav måloppnåelse. Av 12 ulike kriterier var det å bli tatt hensyn til og rådført med av lederen den tredje viktigste markøren for måloppnåelse. Dette kan tyde på at individuell oppmerksomhet ikke bare er viktig for prosessopplevelse, men også for effektiv implementering av endringer.

Lederens individuelle oppmerksomhet til ansatte er i tråd med funn fra studiene av sunn omstilling hvor dimensjonen *tilgjengelige ledere* tar for seg mange av de samme temaene. Som nevnt tidligere kan lederen blant annet bidra til informasjonsflyt i organisasjonen (Saksvik et al., 2007). Gjennom nært samarbeid og oppfølging av ansatte kan ledere få nyansert bilde av hvordan endringen oppleves ute i organisasjonen. Ledere med god innsikt i hvordan ansatte opplever endringen har bedre forutsetninger for å legge til rette for et åpent og tillitsfullt samarbeid (Tvedt et al., 2009). Som tidligere nevnt er et viktig aspekt ved konstruktiv konflikthåndtering at endringsmotstand bør ønskes velkommen og behandlet ut fra objektive mål. Ledere som er tilgjengelige og har kunnskap om enkeltansattes opplevelse av endringen vil sannsynligvis ha bedre forutsetninger for å innby til et slikt forhold som avhenger av tillit og ærlighet (Saksvik et al., 2007).

Sammenhengen mellom ledelse og sunn omstilling

Denne studien har som formål å undersøke sammenhengen mellom endringsorientert ledelse og sunn omstilling. Endringsledelse dreier seg som tidligere beskrevet om hvordan lederens handlinger kan bidra til at organisasjonen når fastsatte endringsmål (Kotter, 1996; Herold et al., 2008). Nettopp handling er også sentralt i de fem kriteriene for sunn omstilling (Tvedt, 2011). Til tross for denne likheten har de to teoriene ulike målsetninger, mens endringsledelse kan forstås som en strategi for effektiv endring av organisasjoner (Kotter, 1996; Herold, et al., 2008), ligger fokuset i sunne omstillingsprosesser på kvaliteten knyttet til selve prosessen, og hvordan dette er tenkt å påvirke de ansatte og det psykososiale arbeidsmiljøet (Saksvik et al., 2007). Selv om utgangspunktet er ulikt er det flere overlappende temaer som er sentrale i beskrivelsen av den atferden som er tenkt å bidra til formålet. Ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse av ledere som ble ansett som flinke til å lede endring, ble det i prosjektet Sunne omstillingsprosesser funnet at gode endringsledere ser ut til å være de lederne som fullt ut omfavner endringen, både i forhold til utfordringer ved selve endringen og menneskene som var involvert. I tillegg ble det vist til viktigheten for de ansatte av å ha en leder å snakke med om konsekvenser av endringen for dem selv (Saksvik & Tvedt, 2009).

Ut fra det som er presentert av teori for sunn omstilling og endringsledelse er det forventet at det er en sammenheng mellom ansattes opplevelse av endringsledelse og sunn omstilling. Av hensyn til de krav som stilles i AML § 4-2 (3) (Arbeidsmiljøloven, 2015) vil det være naturlig å jobbe for at teori om endringsledelse og prosess ikke står som motsetninger til hverandre, men heller er bygd på gjensidige prinsipper. Kongruens mellom de to perspektivene synes også avgjørende da ledere med personalansvar ofte skal fungere som endringsledere og samtidig har ansvar for at arbeidsmiljøet er i henhold pålagte krav.

Endringens betydning

Endring blir i denne studien forstått som en dynamisk prosess, og påvirker dermed organisasjonen og menneskene i den på ulike måter, og til ulike tider (Wanberg & Banas, 2000; Oreg, 2003; Saksvik & Tvedt, 2008; van den Hauvel, 2010). Med dette som utgangspunkt er det viktig å skille mellom årsakene til at ansatte opplever endringen forskjellig. I denne studien blir det derfor skilt mellom hvordan ansatte opplever endringen ut fra deres individuelle evne til å takle endringer, og hvordan de vurderer at den spesifikke endringen de befinner seg i påvirker deres hverdag. Endringens betydning for den enkelte viser med det til en beskrive av hvor mye den ansatte merker endringen i sin arbeidssituasjon.

Med en slik tolkning blir også begrepet avgrenset på en måte som forsøker å utelukke den ansattes holdning til endringen, eller vurdering av om endringen er positiv eller negativ (Tvedt & Saksvik, 2012). Endringens betydning for den enkelte kan blant annet styres av hva endringen går ut på og i hvilken grad den forstyrrer arbeidshverdagen til den enkelte. Endringens betydning kommer da i tillegg til personlige egenskaper som gjør individet mer eller mindre i stand til å takle situasjonen (Herold et al., 2008; Saksvik & Tvedt 2009).

En av årsakene til at endringens betydning inkluderes i studien er at forskning har vist at dette er en viktig markør for opplevelse økte krav og lavere kontroll (Spector, 2002; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Tvedt & Saksvik, 2012). Denne økningen i krav og tap av kontroll viser seg også å ha betydning for den ansatte i de tilfeller hvor endringen vurderes som nødvendig og riktig. Dette skyldes blant annet at arbeid med implementering og prosess kommer i tillegg til de vanlige arbeidsoppgavene. Med andre ord vil endringen i seg selv være en ekstra belastning for de som opplever den som betydningsfull for sin hverdag (Spector, 2002).

Som tidligere demonstrert av Tvedt og Saksvik (2008) står endringens betydning i negativ sammenheng med opplevelsen av en sunn endringsprosess. For praktikere som jobber med omstilling vil det dermed være nyttig å kartlegge hvilke deler av organisasjonen som opplever at endringen har stor betydning for deres hverdag. Dette muliggjør en prioritering av ressurser innad i omstillingen og vil være i tråd med tidligere beskrevet kunnskap om mangfold under omstilling (Tvedt & Saksvik, 2012). Viktigheten av en grundig evaluering av endringens betydning fremkommer også av ordlyden i arbeidsmiljølovens § 4-2 (3) hvor endringens betydning for den enkelte er nevnt som en markør for hvilken type endringer som medfører særskilte krav til arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven, 2015).

Endringens betydning for den enkelte er også tenkt å påvirke ansattes tilhørighet til endringen (Fedor et al., 2006). Herold et al. (2008) hevder videre at ansatte som opplever at endringen er viktig for arbeidshverdagen kan ha et større behov for god endringsledelse. Endringslederens bidrag gjennom informasjon, personlig oppfølging og fjerning av barrierer er eksempel på lederatferd som er tenkt å kunne være særlig viktig for ansatte som opplever at endringen påvirker arbeidshverdagen i stor grad. Herold et al. (2008) hevder at lederens atferd kan bidra til at ansatte føler økt tilhørighet til endringen, særlig når de selv opplever endringens betydning som høy. Å legge til rette for at ansatte opplever tilhørighet til endringen er en del av kjernen i teori om effektiv endring av organisasjoner (Kotter, 1996; Appelbaum et al., 2012).

Individuell motstandsdyktighet mot endring

Teori om endringsledelse og sunn omstilling tar begge utgangspunkt i faktorer som er tenkt å tjene organisasjonen i sin helhet. Tvedt og Saksvik (2012) påpeker at det er viktig å ikke glemme at endringer er lokale, og individene som utgjør organisasjonen reagerer forskjellig ut fra deres forutsetninger. Til tross for at det meste av forskning på endring i organisasjoner har fokusert på fenomener målt på gruppenivå, har det de seneste tiårene vært en økende interesse for hvilke menneskelige ressurser som er tenkt å kunne predikere hvordan individet vurderer og påvirkes av endringer (Wanberg & Banas, 2000; Oreg, 2003; Caldwell & Liu, 2011).

I tråd med dette inkluderte Tvedt og Saksvik (2012) individuelle egenskaper i sitt videre arbeid med sunne omstillinger. Her utviklet de en skala som var tenkt å måle individuell motstandsdyktighet mot endring. Utgangspunktet for skalaen var stabile egenskaper som skulle si noe om individets evne til å takle endring. Skalaen ble satt sammen av tre etablerte begrep som beskriver individuelle disposisjoner: *Optimisme* (Scheier, Carver og Bridges, 1994), *Mestringstro* (Schwarzer, 1993) og *Endringsmotstand* (Oreg, 2003).

Scheier et al. (1994) beskriver hvordan optimister tilpasser seg store endringer bedre og har gode strategier for å takle endringer. I en oppsummering av nyere forskning på optimisme hevder forskerne at optimister har en bedre evne til å mestre stressfulle livssituasjoner, hvor pessimister ikke vet hvordan de skal angripe situasjonen (Carver, Scheier & Segerstrom, 2010). Mestringstro kan beskrives som mennesker tro på å kunne takle framtidige utfordringer, samtidig er det tenkt å henge sammen med beslutningsprosesser og prestasjoner (Schwarzer, 1993). Mennesker som skårer høyt på disse trekkene er tenkt å kunne vurdere endringer som mindre truende og med større tro på at de kan møte de utfordringene som endringer fører med seg.

Den siste komponenten i skalaen for motstandsdyktighet er hentet fra Oreg (2003) og beskrives på norsk som endringsmotstand (Resistance to Change). I konstruktet inngår blant annet menneskers iboende tilbøyeligheter for å søke rutiner, emosjonelle reaksjoner på endringer og kognitiv rigiditet. I sin utvikling av måleinstrumentet for endringsmotstand fant Oreg (2003) resultater som tyder på at disposisjonen kan predikere menneskers motstand mot endring på tvers av ulike situasjoner og omgivelser. Fordi høye skårer på endringsmotstand viser til ubehag knyttet til endring er denne dimensjonen snudd i måleinstrumentet for motstandsdyktighet (Tvedt & Saksvik, 2012).

Underdimensjonene i skalaen for motstandsdyktighet er valgt ut med særlig tanke på at de skal si noe om individets utgangspunkt, uavhengig av holdninger og vurderinger knyttet

til den spesifikke endringen som evalueres (Tvedt & Saksvik, 2012). For praktikere som jobber med intervensjoner under omstilling kan det være avgjørende å ha et presist bilde av årsakene til at mennesker opplever endingen som de gjør (Vand den Hauvel et al., 2010).

Hypoteser

Formålet med denne studien er å undersøke sammenhengen mellom endringsledelse og opplevelse av en sunn omstilling. Endringens betydning for den enkelte inkluderes fordi den er tenkt å henge sammen med behov for endringsledelse og opplevelsen av sunn omstilling. Individuell motstandsdyktighet mot endring er tenkt å gi et mer nyansert bilde av forholdet mellom de studerte fenomenene.

Basert på den innledende aktualiseringen og det teoretiske rammeverket har studien følgende problemstilling:

Kan endringsledelse predikere ansattes opplevelse av en sunn omstillingsprosess, og hvordan påvirker individuell motstandsdyktighet og endringens betydning dette forholdet?

For å besvare studiens problemstilling ble fem hypoteser utformet. Hypotese H1, H2 og H3 viser til en forventet direkte sammenheng mellom en uavhengige variabel og en avhengig variabel. Videre ble det i H4 framsatt en forventning om forskjeller mellom to gruppegjennomsnitt. Til slutt viser H5 til en postulert toveisinteraksjon mellom endringsledelse og endringens betydning som et eget selvstendig bidrag for opplevelsen av sunn omstilling.

Hypotese 1: *Det er en positiv sammenheng mellom opplevelsen av endringsledelse (Endringsledelse) og opplevelsen av en sunn omstilling (HCPI).*

Hypotese 2: *Det er en negativ sammenheng mellom endringens betydning for den enkelte (CIF) opplevelsen av en sunn omstilling (HCPI).*

Hypotese 3: *Det er en positiv sammenheng mellom individuell motstandsdyktighet (CR) og opplevelsen av en sunn omstilling (HCPI).*

Hypotese 4: *Det er en forskjell mellom ansattgruppene i opplevelse av endringens betydning (CIF).*

Hypotese 5: *Den negative sammenhengen mellom endringens betydning (CIF) og sunn omstilling (HCPI) reduseres når skårene for endringsledelse er høy.*

Metode

I dette kapittelet vil forskningsprosessen beskrives. Her presenteres ulike metodiske valg og vurderinger som ble gjort underveis i prosessen. Etter beskrivelsen av masterprosjektet og prosedyren presenteres utvalget og variablene, deretter følger en gjennomgang av analysene som ble benyttet for å besvare forskningsspørsmålet. Sammen med analysene presenteres forutsetningene som ligger til grunn for at analysene skal gi reliable og valide resultater.

Forprosjekt

I forbindelse med fusjonen mellom NTNU, Høgskolen i Ålesund (HiÅ), Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) og Høgskolen i Gjøvik (HiG) ble det framsatt et ønske fra Psykologisk Institutt ved NTNU om å få bidra med evaluering av fusjonsprosessen gjennom et masterprosjekt. Avtalen om dette prosjektet ble klart i april 2015, og bestod totalt av tre selvstendige masteroppgaver, hvor denne studien er en av de som deltok.

Som en innledende del av masterprosjektet fikk vi som deltok i prosjektet i oppgave å utføre en evalueringsundersøkelse av fusjonsprosessen på vegne av ledelsen i nye NTNU. Evalueringsmetoden som ble valgt i dette prosjektet blir omtalt som *diary-method* (Robinson, 2002), og innebærer etablering av et panel med deltakere som jevnlig svarer på den samme spørreundersøkelsen (Robinson, 2002). For evaluering av fusjonsprosessen ble det gjennomført tre målinger hvor deltakeren besvarte den samme spørreundersøkelsen med 20 spørsmål som omhandlet ansattes opplevelse av fusjonsprosessen.

Datainnsamlingene til panelundersøkelsen ble utført i september 2015, november 2015 og januar 2016. Undersøkelsene ble distribuert til et strategisk utvalg respondenter fordelt på de fire institusjonene i fusjonen. Hensikten med denne fordelingen var at undersøkelsen skulle besvares av en representant for hvert av miljøene ved de fire institusjonene i fusjonen.

I tillegg til datainnsamlingen fikk vi som deltok i prosjektet i oppgave å utarbeide en rapport etter hver av de tre innsamlingene. Rapportene ble levert til kommunikasjonsavdelingen ved Nye NTNU. Gjennom dette arbeidet fikk vi anledning til å fordype oss i datamaterialet, og dermed også innsyn i hvordan de ansatte opplevde omstillingsprosessen. Denne arbeidsprosessen førte til at vi fikk et godt grunnlag for velge tema for den individuelle masteroppgaven.

Masterprosjekt

Arbeidet med forprosjektet gav et godt innblikk i den pågående fusjonsprosessen. Etter å ha avsluttet det innledende litteraturstudiet i oktober 2015, startet jeg arbeidet med utforming av spørreundersøkelsen som utgjør grunnlaget for denne studien (Appendiks C1). Jeg inngikk en avtale om felles datainnsamling med en annen masterstudent, og valgte å gjennomføre spørreundersøkelsen ved Høgskolen i Ålesund. Etter å ha innhentet tillatelse fra personaldirektøren ved HiÅ, ble invitasjon til å delta sendt ut til alle ansatte ved Høgskolen i Ålesund i starten av desember 2015. Lenken for å besvare undersøkelsen var åpen i 14 dager.

Prosedyre. Avtalen med personaldirektøren i Ålesund gav oss tillatelse til å invitere alle ansatte ved HiÅ til å delta i vår spørreundersøkelse. Individuelt valgte vi ut indekser og spørsmål som ble satt sammen til en felles spørreundersøkelse. Ut over samarbeidet med distribusjon av spørreundersøkelsen er studiene utarbeidet uavhengige av hverandre.

Spørreundersøkelsen ble godkjent av personaldirektøren i Ålesund uten at noen endringer ble gjort. Deretter ble undersøkelsen lagt inn i Select Survey, et dataprogram som brukes internt på NTNU, hvor man kan distribuere spørreundersøkelser via epost på en rask og sikker måte. Videre ble undersøkelsen og informasjonsskrivet (Appendiks B1) godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD)(Appendiks, A2).

Sammen med undersøkelsen fikk respondentene et informasjonsskriv (Appendiks B1) hvor bakgrunnen for studien ble presentert. Her ble det også opplyst om at deltakelse var frivillig, samt at besvarelsene ville bli behandlet konfidensielt. Videre ble det forklart at besvarelsene ville bli fullstendig anonymisert ved prosjektets slutt, senest juni 2016. Avslutningsvis ble deltakerne informert om at de ved å fullføre undersøkelsen samtykket i at deres besvarelser kunne bli brukt i våre masteroppgaver.

Etikk. Det ble brukt mye tid på å sikre at spørreundersøkelsen var utformet på en måte som sikret konfidensiell besvarelse og sikker lagring av dataene. Prosedyrene for datainnsamlingen ble beskrevet i sin helhet og godkjent av NSD (Appendiks A1).

Deltakere. Utvalget i studien bestod av ansatte som hadde epostadresse knyttet til Høgskolen i Ålesund. Totalt ble undersøkelsen sendt ut til 230 ansatte. Av disse fikk vi 10 automatiske svar som fortalte at den ansatte ikke var tilstede på jobb i perioden undersøkelsen pågikk. Spørreskjemaet ble ikke oversatt til engelsk, og ekskluderte dermed ansatte som ikke behersket tilstrekkelig norsk til å kunne besvare undersøkelsen. Av totalt 230 ansatte var det 182 som åpnet undersøkelsen. Av disse var det 98 som fullførte, og dermed ga sitt samtykke til at vi kunne bruke besvarelsen i vår studie. Dette gav en responsrate på 43%.

Tabell 1 viser utvalgets fordeling av *kjønn*, *alder* og *stillingstype*. Av de som besvarte undersøkelsen var 57 % kvinner og 40 % menn. Aldersfordelingen blant respondentene var relativt jevn med flest respondenter i aldersgruppen 50-59 år.

Ansatte ved høyskole og universitetssektoren er offisielt delt inn i mange ulike stillingstyper. Det finnes særlig mange differensieringer innenfor ansattgruppen som jobber med vitenskap. Fordi undersøkelsen ikke var av en slik karakter at dette var relevant informasjon, ble det bare skilt mellom teknisk/administrativ- og vitenskapelig ansatte. Årsaken til denne til dette skillet begrunnes i innledningen, hvor fusjonens implikasjoner presenteres, og avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen forklares (NTNU, 2016). Fordelingen mellom kategori for stillingstype var 62 % vitenskapelig ansatte 31 % teknisk/administrativ ansatte og 5 % i kategorien *annet*.

Tabell 1

Demografiske variabler

<i>Variabel</i>	<i>Gruppe</i>	<i>%</i>	<i>n</i>
Kjønn:	-Kvinne	57,1	56
	-Mann	40,8	40
	-Manglede svar	2,0	2
Alder:	Under 30	3,1	3
	-31-39	19,4	19
	-40-49	17,3	17
	-50-59	39,8	39
	-60 eller mer	20,4	20
Stillingstype:	-Vitenskapelig ansatt	62,2	61
	-Teknisk og administrativt ansatt	31,6	31
	-Annet	5,1	5
	-Manglede svar	1	1

N=98

Måleinstrument

I tillegg til demografiske variabler var spørreundersøkelsen som dannet grunnlaget for denne studien satt sammen av fire skalaer.

Tabell 2

Oversikt over måleinstrument med opprinnelse og underdimensjoner

<i>Skala</i>	<i>Kilde</i>
<i>Endringsledelse</i>	Herold et al. 2008
<i>Healthy Change Process Index:</i>	Tvedt et al., 2009
-Konfliktløsning	
-Rolleavklaring	
-Mangfold	
-Tilgjengelige ledere	
<i>Change Resilience:</i>	Tvedt & Saksvik, 2012
-Mestringstro	Schwarzer, 1993
-Optimisme	Scheier et al., 1994
-Endringsmotstand	Oreg, 2003
<i>Change Impact Factor</i>	Tvedt & Saksvik, 2008

Healthy Change Process index. De fem underliggende dimensjonene i teorien om sunn omstilling ble utledet med utgangspunkt i det kvalitative arbeidet som ble gjort i starten av forskningsprosjektet Sunne omstillingsprosesser (Saksvik, et al 2007). Gjennom videre analyser av kvantitative data ble det arbeidet med å operasjonalisere denne kunnskapen i den hensikt å utvikle en skala som kunne brukes i evaluering av omstillingsprosesser. I dette arbeidet ble det blant annet benyttet faktoranalyser for å se om dimensjonene var satt sammen på en hensiktsmessig måte. Gjennom en validering av faktorstrukturen kom de fram til 13 spørsmål som totalt representerer fire faktorer. Årsaken til at skalaen endte opp med fire faktorer var at dimensjonene *bevissthet om normer* og *bevissthet om mangfold* ikke lot seg skille ved hjelp av en faktoranalyse av spørsmålene. De to dimensjonene ble dermed slått sammen til en faktor under navnet *Bevissthet om mangfold*. Måleinstrumentet HCPI består dermed av de fire dimensjonene: Bevissthet om mangfold, Tilgjengelige ledere, Tidlig rolleavklaring og Konstruktiv konflikthåndtering.

HCPI bestod total av totalt 13 spørsmål og ble målt på en 5-punkt likert-skala fra 1 (*svært uenig*) til 5 (*svært enig*). Under følger eksempler på spørsmål fra HCPI. Underliggende dimensjon står i parentes.

Her er noen spørsmål om din organisasjon. Med ledelsen mener vi din nærmeste leder. I denne endringen føler jeg at...

...ledelsen har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig (Bevissthet om mangfold)

...min nærmeste leder er så travel at det er vanskelig å få en prat på tomannshånd*

(Tilgjengelig ledere)

...ulike ansvarsområder og oppgaver blir raskt avklart (Tidlig rolleavklaring)

...ledelsen inviterer til dialog, men de hører ikke på oss* (Konstruktiv konflikthåndtering)

Notat. *Reversert før analysene

Endringsledelse. Endringsledelse ble i denne studien målt med Change Leadership index fra Herold et al. (2008). Indeksen ble utviklet med utgangspunkt i ledende teorier på endringsledelse, og da særlig Kotters bok *Leading Change* (1996). Formålet med måleinstrumentet er å undersøke i hvilken grad ansatte opplever at lederens atferd er i tråd med anbefalinger fra teori om endringsledelse. Validiteten til indeksen er demonstrert gjennom en sterk sammenheng med ansattes tilhørighet til endring (Herold et al., 2008). Den norske oversettelsen av indeksen har vist gode psykometriske egenskaper (Høyen, 2010).

Skalaen bestod av totalt syv spørsmål som ble slått sammen til en sumskåre. Skalaen ble målt på en 5-punkt likert-skala fra 1 (*svært uenig*) til 5 (*svært enig*). Et viktig moment er understreking av at spørsmålene er knyttet til den spesifikke endringen ansatte er i når de får spørreundersøkelsen. Eksempler på spørsmål:

I denne spesifikke endringen har min leder...

...utviklet en klar visjon for hva som skulle oppnås av min arbeidsgruppe

...gjort det klart fra starten av hvorfor denne endringen er nødvendig

...gitt folk myndighet til å iverksette endringen

Change Impact Factor. Skalaen er ment å måle endringens betydning for hverdagen til den ansatte. De seneste tiårene har man fått forskning som viser viktigheten av å forstå hvordan endring påvirker enkeltpersoner og deler av organisasjonen ulikt (Caldwell et al.,

2004; Fedor et al., 2006; Tvedt & Saksvik, 2008). For å kunne tilpasse intervensjoner og jobbe med endringsprosesser lokalt er det viktig å kunne skille mellom påvirkning også innad i organisasjonen (Tvedt, 2013).

Skalaen er utformet på en måte som gjør at den ikke inkluderer den ansattes vurdering av endingens rasjonale eller mulige negative påvirkning. CIF er således et mål som skal representere den ansattes subjektive vurdering av endingens betydning for deres arbeidshverdag. Dette kommer tydelig fram av spørsmålsformuleringene i spørreskjemaet.

Validiteten til skalaen har blitt demonstrert ved at endingens betydning for den enkelte står i direkte forhold med økte arbeidskrav, og forklarer også deler av variasjonen i stress og uhelse. CIF har også vist negativ sammenheng med dimensjonene i sunn omstilling (HCPI)(Tvedt, 2011).

Endingens betydning (CIF) ble målt på en 5-punkt likert-skala fra 1 (*svært uenig*) til 5 (*svært enig*). Den originale skalaen for CIF består av ni spørsmål (Tvedt & Saksvik, 2008). Fordi flere av spørsmålene ikke var relevante for fusjonsprosessen ved HiÅ, ble tre spørsmål valgt ut til å måle CIF i denne studien. Under vises de tre påstandene som ble brukt til å måle CIF i denne studien:

Hvilken betydning har endingen for deg? Denne endingen...

...får betydelige konsekvenser for forholdene ved min arbeidsstasjon/mitt

arbeidsområde/kontor

...påvirker i stor grad mine daglige gjøremål/arbeidsoppgaver

...har stor betydning for min innflytelse i virksomheten

Change Resilience. På norsk omtales Change Resilience som individuell motstandsdyktighet mot endring (Tvedt & Saksvik, 2012). I utviklingen av måleinstrumentet viste valideringsarbeidet at motstandsdyktighet kunne predikere ansattes opplevelse av stress og uhelse under omstilling (Tvedt & Saksvik, 2008). Skalaen er satt sammen av tre selvstendige konstrukt og er ment å måle stabile trekk ved individet som kan si noe om hvor godt rustet man er til å takle endringer i livet generelt (Tvedt & Saksvik, 2012). De tre konstruktene er *Optimisme* (Scheier et al., 1994), som måler menneskers varierende grad av positive forventninger i livet. Videre er *Mestringstro* inkludert (Schwarzer, 1993). Dette beskrives som menneskers tro på å kunne takle framtidige utfordringer. Den siste komponenten i CR er hentet fra Oreg (2003) og betegnes på norsk som endringsmotstand. I konstruktet inngår blant annet menneskers iboende tilbøyeligheter for å søke rutiner og

negative emosjonelle reaksjoner på endringer (Oreg, 2003). På grunn av sitt negative fortegn ble endringsmotstand reversert da datamaterialet ble kodet i SPSS. Dermed indikerer høye skårer for motstandsdyktighet (CR) at respondenten har gode individuelle forutsetninger for å takle endringer på arbeidsplassen.

CR ble målt ved hjelp av en 5-punkt likert-skala fra 1 (*svært uenig*) til 5 (*svært enig*). Tabellen viser eksempler fra indeksen CR. I parentes er det oppgitt hvor spørsmålet originalt er hentet fra.

I hvilken grad er du enig i følgende påstander om din jobb?

I usikre tider forventer jeg som regel det beste (*Optimisme*)

Når jeg føler at livet blir rutine, forsøker jeg å forandre på det* (*Endringsmotstand*)

Jeg er sikker på at jeg kan mestre uventede hendelser på jobben (*Mestringstro*)

Notat. *Reversert før analysene

Statistiske analyser

Analysene ble utført i versjon 21 av IBM Statistical Package for Social Sciences. For å besvare problemstillingen ble hypotesene testet ved hjelp av korrelasjonsanalyse, t-test av uavhengige grupper, Hierarkisk lineær regresjon (HLR), og HLR med interaksjonsledd.

Før hypotesetestingen presenteres utforskende dataanalyse, også kalt preliminære analyser (Pallant, 2013). Her blir datamaterialet kvalitetsjekk for å sikre at det ikke inneholder feil eller mangler som kan påvirke analysene. Eksempler på dette kan være variabler som ikke er normalfordelte, manglende eller feil verdier, uteliggere og feil som skyldes kodingen av dataene i SPSS (Morgan, Leech, Gloeckner & Barrett, 2004).

Preliminære analyser

Forutsetninger for regresjon. Først ligger det en forutsetning om at forholdet mellom den uavhengige (UV) og den avhengige variabelen (AV) er lineært (Field, 2011). Videre tar regresjon utgangspunkt i at dataen som undersøkes er normalfordelte. Dette betyr at testen er sensitiv for avvik fra dette. For å undersøke om datamaterialer møter disse forutsetningene kan man i SPSS be om verdier for variablenes skjevhet (skew) og kurtose (kurtosis).

Formålet med regresjon er å finne en regresjonslinje som gjør at summen av de kvadrerte feilleddene (e) blir så liten som mulig, altså en linje som representerer dataene best

mulig. For å møte de forutsetningene lineær regresjon bygger på må de standardiserte restleddene være normalfordelte og ukorrelerte. Normalfordelingen kan sjekkes ved å undersøke grafiske framstillinger av restleddene i et histogram (Johannessen, 2007). Videre kan man utføre Durbin-Watson test for å sjekke at restleddene er ukorrelerte eller uavhengige av hverandre. Resultatet av denne testen kan variere mellom 0 og 4. Her ønsker man en skåre nærmest mulig 2, noe som indikerer at restleddene er ukorrelerte (Field, 2011).

Utvalgsstørrelse er kjent som den faktorer som i størst grad kan påvirke den statistiske styrken til en test (Dawson, 2014). Bruk av multippel regresjon krever at man har nok observasjoner, altså at utvalget er stort nok. Det finnes ulike måter å beregne dette på. En vanlig formel for å bestemme dette er $N \geq 50 + 8m$. Dette viser til at man bør ha 50 observasjoner, pluss 8 for hver uavhengige variabel man inkluderer i regresjonsmodellen (Langdridge, 2006). Andre igjen hevder at et minimum for regresjon er 50 observasjoner mer enn antallet uavhengige variabler (Harris, 2001). For regresjonsanalyser av interaksjonseffekter er det generelt anbefalt å ha et større antall observasjoner enn ved normal regresjon. Bakgrunnen for dette er at interaksjonsanalyser er særlig sårbare for lav statistisk styrke (Frazier, Tix & Barron, 2004; Dawson, 2014).

Et problem som kan oppstå når man har flere prediktorvariabler er multikollinearitet. Hvis det er for høy korrelasjon mellom prediktorvariablene kan man få problemer med multikollinearitet (Field, 2011). Problemet oppstår hvis man ikke kan skille mellom effektene to uavhengige variabler har på den avhengige variabelen fordi de to har for stor samvariasjon. Field (2011) anbefaler at man undersøker skårer for VIF (*variance inflation factor*). Det er ingen klare grenser for hvor høy eller lav VIF-skåre man kan tolerere. Field (2011) kommer likevel med noen anbefalte grenser, som at den største VIF-skåren ikke bør overstige 10, samtidig bør ikke gjennomsnittets VIF-skårer være betydelig høyere enn 1.

I tråd med anbefalinger fra Field (2011) undersøkes målene for Cooks og Mahalanobis distanse for å kontrollere for statistiske uteliggere. Cooks distanse er et mål på hvor mye en enkelt observasjon påvirker modellen. Det anbefales her at man undersøker forholdet nærmere hvis man får verdier på Cooks distanse som er høyere enn 1. Mahalanobis distanse sier noe om hvor mye enkeltverdier avviker fra gjennomsnittet til de uavhengige variablene. Hvilke verdier som tolereres her er avhengig av hvor mange uavhengige variabler man har i modellen, og hvilket signifikansnivå de operer med. I denne studien er det fem uavhengige variabler, noe som gir kritisk verdi på 11.07 ($p = .05$). Observasjoner over 11.07 bør undersøkes nærmere slik at man kan vurdere om de bør utelates fra analysene.

Lineær regresjon. I denne studien har jeg valgt å bruke hierarkisk lineær regresjon (HLR). Her inkluderes de uavhengige variablene i blokker. Dette gjør at man kan skille effektene fra hverandre og se hvor mye hver enkelt blokk forklarer alene (Johannessen, 2007).

Det er ulike måter å rapportere hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som forklares med regresjonsmodellen. Med R^2 får man i prosent hvor mye man kan redusere feilprediksjon av den avhengige variabelen ved bruk av modellen, kontra å bare bruke gjennomsnittet til å predikere (Johannessen, 2007). Forklart varians kan også rapporteres som justert R^2 . Dette er et mål som blant annet forøker å ta høyde for hvor mange forklaringsvariabler som er inkludert i modellen. Justert R^2 tar således hensyn til at man ved å inkludere flere forklaringsvariabler vil få en øking i R^2 som ikke skyldes genuin forklaringssevne (Field, 2011). Det er ulike måter å referere til hvor stor effekt de uavhengige variablene har i regresjonsmodellen. Keith (2015) anbefaler å vise til den standardiserte regresjonskoeffisienten (β) og rapportere verdier som er over .05 som små, verdier over .10 som moderate og verdier over .25 som store.

Interaksjon. Hierarkisk regresjon kan også benyttes for å undersøke interaksjonseffekter mellom variablene, ofte omtalt som moderering (Dawson, 2014). En modererende variabel påvirker forholdet mellom to eller flere andre variabler i modellen. Hvis effekten den uavhengige variabelen har på den avhengige variabelen endrer seg signifikant som en funksjon av skåren moderatorvariabelen, kalles det en toveisinteraksjonseffekt (Dawson, 2014).

Når man utfører interaksjonsanalyser kan man benytte de uavhengige variablene i sin originale form, eller man kan sentralisere eller standardisere de. Sentralisering eller standardisering gjøres for å unngå problemer med multikollinearitet. I denne studien ble det valgt å standardisere de uavhengige variablene før testing av interaksjonseffekter. Dette ble gjort fordi det vil være enklere å tolke den grafiske framstillingen av forholdet mellom variablene når de uavhengige variablene har likt standardavvik (Frazier et al., 2004; Dawson, 2014). For å undersøke interaksjonseffekter setter man opp en vanlig regresjon med standardiserte versjoner av de uavhengige variablene først, deretter legger man til interaksjonsleddet (XZ) som er de to standardiserte variablene multiplisert med hverandre. I denne studien ble dette gjort i to blokker slik at de standardiserte variablene lå i blokk 1, og interaksjonsleddet lå i blokk 2.

Reliabilitet. For å undersøke den interne konsistensen for måleinstrumentene ble Cronbachs alpha (α) undersøkt. Cronbachs Alpha er basert på korrelasjon mellom spørsmålene og bør vanligvis være høyere enn $\alpha > .70$ (Morgan et al., 2004). Antall ledd i

skalaen påvirker hvor høy alpha man får. Dette kan føre til at man ved bruk av mange ledd kan få en kunstig høy α , mens man ved bruk få ledd vil få en lavere verdi. Hvor mange testledd skalaen inneholder bør derfor vurderes opp mot resultatet av testen (Field, 2011). Fordi Cronbachs alpha er ment å måle unidimensjonalitet bør konstrukt med flere underdimensjoner måles både samlet og hver for seg (Tavakol & Dennick, 2011).

Resultat

I første del beskrives resultatene av de preliminære undersøkelsene av datamaterialet og forutsetningene for å gjøre regresjonsanalyser. Videre presenteres reliabilitetsanalysene for måleinstrumentene som ligger til grunn for hypotesetestingen. I siste del vil hovedanalysene i form av korrelasjon, t-test, hierarkisk regresjon og hierarkisk regresjon med interaksjonsledd presenteres etter hypotesenes kronologiske rekkefølge.

Preliminære analyser

Det ble utført kvalitetssjekk av dataene i henhold til anbefalinger fra blant andre Field (2011) og Pallant (2013). Dette ble gjort uten at det ble funnet noen avvik. I de neste avsnittene beskrives hvordan datamaterialet møtte forutsetningene for parametriske tester.

Statistiske uteliggere. Før analysene ble det gjort undersøkelser for å se etter statistiske uteliggere som kunne ha uforholdsmessig store innvirkninger på modellen. I tråd med anbefalte føringer fra bl.a. Field (2011) ble Mahalanobis og Cooks distanse målt for de uavhengige variablene. To av respondentene i datasettet hadde Mahalanobis distanseverdier som var over anbefalt grense for kritiske verdier i chi-kvadrat ($p < 0.5$ df5, 11.07). De samme to respondentene hadde en verdi på Cooks distanse som var over 1, noe som tydet på at de hadde høy innflytelse på modellen. Etter en totalvurdering ble begge slettet fra datasettet, og er derfor ikke med i noen av analysene i denne studien.

Utvalgsstørrelse. Med utgangspunkt i formelen $N \geq 50 + 8m$ trengte jeg i denne undersøkelsen 90 observasjoner for å kunne utføre regresjonen med 5 uavhengige variabler. Som man ser av tabell 5 var det totalt 77 respondenter som hadde besvart alle indeksene, og dermed inngår i regresjonsmodellen. Av hensyn til anbefalte retningslinjer for antall observasjoner ble derfor besluttet å utelate kontrollvariabelen *Kjønn* og *Stilling* fra regresjonsanalysen. Det finnes ulike tommelfingerregler for antall observasjoner (Harris, 2001; Langdridge, 2006), jeg velger derfor å konkludere med at forutsetningene er møtt i tilfredsstillende grad.

Normalfordeling. Videre ble normalfordeling av variablene vurdert. Her ble skårer for skjevhet (skew) og kurtose (kurtosis) undersøkt. SPSS gir verdier for skjevhet og kurtose for alle variablene i datasettet. Deretter kan verdiene gjøres om til z-skårer slik at de kan vurderes opp mot z-fordelingen. Når man signifikanstester skjevhet og kurtose blir alle absolutte verdier over 1.96 vurdert som signifikant forskjellige fra 0 ($p < .05$). Undersøkelsene viste at alle variablene var innenfor krav til normalfordeling.

Videre ble det i regresjonsmodellen testet for multikollinearitet mellom de uavhengige variablene. For å undersøke dette ble VIF skårene i regresjonsmodellen undersøkt. Her lå verdiene for variablene mellom .85-.95, noe som er godt innenfor anbefalte verdier, hvor høyeste verdi ikke bør overstige 10 og gjennomsnittet ikke bør være over 1 (Field, 2011).

Til slutt ble Durbin-Watson test utført for å undersøke om forutsetningen om uavhengige restledd ble møtt. Tommelfingerregelen her er at skåre på under 1 eller større enn 3 gir grunn til å undersøke dette nærmere (Field, 2011). Regresjonsmodellen i denne studien hadde en skåre på 2.23 og vurderes derfor til å møte krav til uavhengige restledd.

Før tolking av interaksjonsanalysen ble forutsetninger for å kunne utføre hierarkisk regresjonsanalyse med interaksjonsledd undersøkt. Deskriptiv statistikk ble undersøkt for å kontrollere at de standardiserte variablene hadde et gjennomsnitt på 0 og et standardavvik på 1. Deretter ble det kjørt en korrelasjonsanalyse for å sjekke for multikollinearitet mellom interaksjonsleddet og de uavhengige variablene. Alle forutsetningene for interaksjon ble møtt i henhold til krav fremsatt av Frazier et al. (2004).

Reliabilitet for måleinstrumentene. Reliabilitet for indeksene ble undersøkt ved bruk av Cronbachs alpha index (α). Resultatet viste at indeks for Endringsledelse ($\alpha = .87$), CIF ($\alpha = .74$) og HCPI ($\alpha = .85$) hadde scorer innenfor anbefalt grense $\alpha > .70$ (Tabell 3). Etter nærmere undersøkelse av indeksen Healthy Change Process index (HCPI) ble spørsmål nr. 5 besluttet fjernet fra skalaen. Årsaken til dette var at spørsmålet viste svært lav interkorrelasjon med de andre leddene i indeksen. Spørsmålet lød: "Min nærmeste leder vet ikke noe mer enn meg om konsekvensene for meg".

Måleinstrumentet Change Resilience (Motstandsdyktighet) fikk i første omgang lav verdi for alpha ($\alpha < .40$). Funksjonen *Cronbachs alpha if item deleted* viste at den totale skåren for skalaen gikk betydelig opp hvis spørsmål 9 (Mestringstro), 11 og 13 (RTC) ble fjernet (Tabell 3). Etter endringene fikk Change Resilience $\alpha = .55$, noe som er lavere enn ønskelig, men akseptabelt for et måleinstrument som har flere underliggende dimensjoner, og som måles ved hjelp av få spørsmål (Field, 2011). Endringen av skalaen vil bli videre diskutert i avsnitt for metodiske betraktninger.

Tabell 3

Reliabilitet for måleinstrument med underdimensjoner og antall testledd

	α Total	α Underdimensjon	Testledd
<i>Healthy Change Process index (HCPI)</i>	.85		12
-Bevissthet mangfold		.79	3
-Leders tilgjengelighet		.69	3
-Tidlig rolleavklaring		.70	3
-Konflikthåndtering		.82	3
<i>Change Resilience (CR)</i>	.55		10
-Mestringstro		.47	2
-Optimisme		.57	5
-Endringsmotstand		.41	3
<i>Endringsledelse</i>	.87	-	7
<i>Change Impact Factor (CIF)</i>	.74	-	3

Deskriptiv statistikk

Tabell 4 viser deskriptiv statistikk for studiens variabler. Herunder gjennomsnitt, standardavvik og antall respondenter per variabel. Videre inneholder tabellen korrelasjonsmatrise som viser samvariasjonen mellom variablene. Her brukes Pearson's produkt-moment (r) som mål på styrke og retning for korrelasjonene.

Korrelasjon. Variabelen *Stilling* ble dummykodet og verdien 0 satt til stillingskoden *Vitenskapelig ansatte*, mens *Teknisk/administrativt ansatte* ble kodet med verdien 1. *Stilling* viste en sterk positiv korrelasjon med endringens betydning (CIF) ($r = .50, p < .01$).

Alder viste ingen signifikant korrelasjon med øvrige variablene i datasettet.

Motstandsdyktighet (CR) viste en svak positiv korrelasjon med variabelen endringsledelse ($r = .27, p < .05$). Videre ble det funnet en svak positiv korrelasjon mellom motstandsdyktighet (CR) og sunn omstilling (HCPI) ($r = .27, p < .05$).

Endringens betydning (CIF) og variabelen endringsledelse var svakt negativt korrelert ($r = -.26, p < .05$). Videre var endringens betydning (CIF) og sunn omstilling (HCPI) svakt negativt korrelert ($r = -.25, p < .05$).

Til slutt ble det funnet en sterk positiv korrelasjon mellom sunn omstilling (HCPI) og variabelen endringsledelse ($r = .51, p < .01$).

Tabell 4

Gjennomsnitt, standardavvik, Cronbachs alpha og Pearson's produkt-moment

<i>Variabel</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	α	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1 Stilling	91	0.32	0.47	-	-					
2 Alder	96	3.54	1.10	-	-.15	-				
3 CR	88	3.61	0.35	.55	.13	.20	-			
4 CIF	96	3.33	0.76	.74	.50**	-.12	-.07	-		
5 Endringsledelse	96	3.28	0.53	.87	-.08	.16	.27*	-.26*	-	
6 HCPI	90	3.43	0.60	.85	-.15	-.05	.27*	-.25*	.51**	-

*Notat. * $p < .05$ ** $p < .01$*

Variabel 1 *Stilling* kodet 0=vitenskapelig ansatt 1=teknisk/administrativt ansatt

Hypotesetesting

I dette avsnittet presenteres resultatet av hypotesetestingen kronologisk. Tabell 5 viser en oversikt over multippel hierarkiske regresjonsanalyse som ble brukt for å teste H1-H3.

Tabell 5 viser t-test for H4. Til slutt viser tabell 6 hierarkisk regresjon for interaksjonshypotese H5.

H1: Det er en positiv sammenheng mellom opplevelsen av endringsledelse (Endringsledelse) og opplevelsen av en sunn omstilling (HCPI).

For å kontrollere for effektene av de andre variablene i modellen ble endringsledelse lagt til i siste blokk (blokk 4). Som det fremkommer av tabell 5 forklarer modellen ytterligere 14 % av variasjonen i HCPI, etter endringsledelse ble lagt til ($\Delta R^2 = .14$, $F(4,73) = 7.93$, $p < .001$). Kontrollert for Alder, CIF og CR viste endringsledelse en sterk forklaringskraft i modellen ($\beta = .41$, $p < .01$). Sammen med de uavhengige variablene Alder, CIF og CR forklarer endringsledelse 30 % ($R^2 = .30$) av variasjonen i den avhengige variabelen, HCPI. Regresjonsanalysen støtter dermed hypotese 1.

H2: Det er en negativ sammenheng mellom endringens betydning for den enkelte (CIF) opplevelsen av en sunn omstilling (HCPI)

Som det fremkommer av tabell 5 forklarer modellen ytterligere 7 % av variasjonen i HCPI, etter at CIF ble lagt til ($\Delta R^2 = .07$, $(F(2,75) = 3.31, p < .05)$). Kontrollert for Alder viste CIF en moderat forklaringskraft i modellen ($\beta = -.27, p < .05$). Blokk 2 forklarte totalt 8 % ($R^2 = .08$) av variansen i den avhengige variabelen, HCPI. Regresjonsanalysen støtter dermed hypotese 2.

H3: Det er en positiv sammenheng mellom individuell motstandsdyktighet (CR) og opplevelsen av en sunn omstilling (HCPI).

Motstandsdyktighet (CR) ble lagt inn i blokk 3. Som vist i tabell 5 forklarer modellen ytterligere 8 % av variasjonen i HCPI, etter at CR ble lagt til ($\Delta R^2 = .08$, $(F(3,74) = 4.63, p < .01)$). Kontrollert for Alder og endringens betydning (CIF) hadde CR en moderat forklaringskraft i modellen ($\beta = .28, p < .05$). Blokk 3 forklarte totalt % ($R^2 = .16$) av variansen i HCPI. Regresjonsanalysen støtter dermed hypotese 3.

Tabell5

Hierarkisk lineær regresjon. Oversikt over de uavhengige variabelenes effekt på opplevelsen av en sunn omstilling (HCPI) N=77

	<i>b</i>	<i>SE b</i>	β	R^2	ΔR^2	<i>Justert R²</i>
Blokk 1:					.01	.00
Alder	-.04	0.55	-.09	.01		
Blokk 2:					.07*	.06*
CIF	-.19	0.07	-.27*	.08*		
Blokk 3:					.08*	.12*
CR	.45	0.17	.28*	.16*		
Blokk 4:					.14**	.26**
Endringsledelse	.50	0.13	.41**	.30**		

*Notat. * $p < .05$, ** $p < .01$*

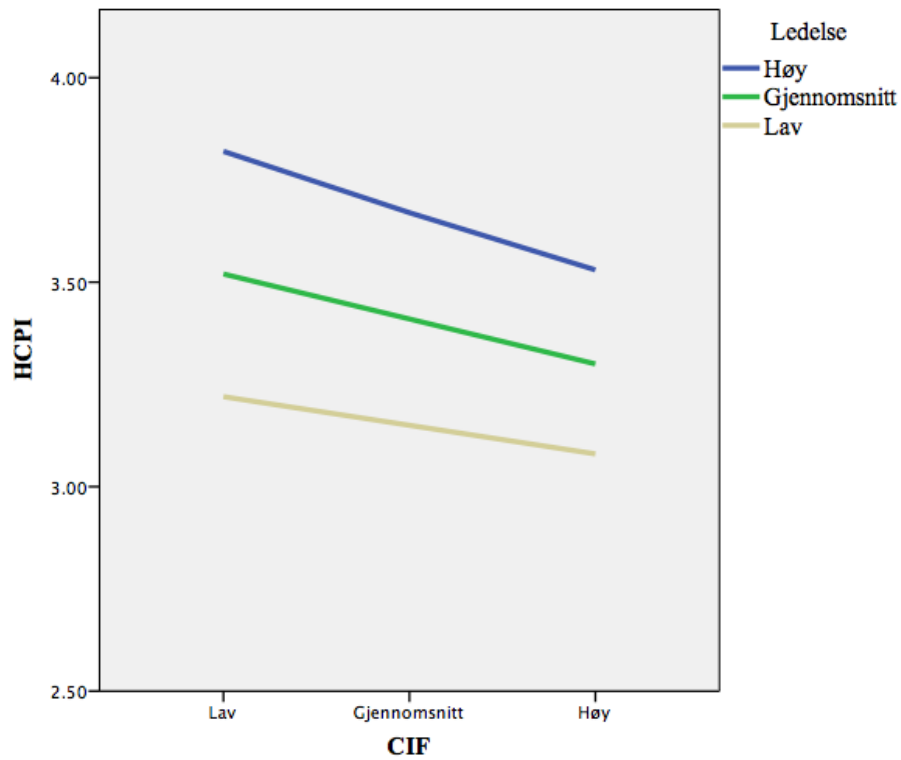
H4: Det er en forskjell mellom ansattgruppene i opplevelse av endringens betydning (CIF).

For å undersøke om det var en signifikant forskjell mellom ansattgruppene i deres opplevelse av endringens betydning (CIF) ble det utført en uavhengig t-test hvor *stilling* ble lagt som grupperingsvariabel og endringens betydning (CIF) som avhengig variabel. Det ble det funnet en signifikant forskjell mellom gruppegjennomsnittene hvor teknisk og administrativt ansatte skårer høyere ($M=3.90$, $SD=0.71$) enn vitenskapelig ansatte ($M=3.08$, $SD=0.65$) på opplevelsen av CIF ($t(87) = -5,41$, $p = .001$) 95% CI [0.52, 1.13]. Målet for effektstørrelse ($d = -1.20$) viste at *stilling* hadde en sterk effekt (Cohen, 1988) på den totale variansen i endringens betydning (CIF). Resultatet av analysen støtter med det hypotese 4.

H5: Den negative sammenhengen mellom endringens betydning (CIF) og sunn omstilling (HCPI) reduseres når skårene for Endringsledelse er høy.

En hierarkisk regresjonsmodell ble brukt for å undersøke om sammenhengen mellom CIF og HCPI var avhengig av skårene for opplevelsen av variabelen endringsledelse. Etter standardisering av skårene for endringsledelse og CIF ble de to uavhengige variablene lagt inn i blokk 1 av regresjonsmodellen. Resultatet indikerte at CIF var signifikant negativt assosiert med opplevelsen av HCPI ($b = -.114$, $SEb = .054$, $\beta = -.197$, $p < .05$). Variabelen endringsledelse var videre signifikant positivt assosiert med HCPI ($b = .282$, $SEb = .056$, $\beta = .471$, $p < .001$). I blokk 2 ble interaksjonsleddet XZ inkludert i analysen. Dette viste ingen signifikant forbedring av modellen ($b = -.105$, $SEb = .135$, $\beta = -.073$, $p > .001$). Det ble dermed ikke funnet støtte for hypotese 5.

Fordi betaverdiene ikke gir et godt bilde av forholdet mellom variablene ved test av interaksjon (Dawson, 2014), inkluderes illustrasjonsbilde Figur 1 av hensyn til diskusjonen i neste kapittel.



Notat. $N=87$ Lav= -1SD, Høy= +1SD

Figur 1

Illustrasjon over toveisinteraksjon mellom de uavhengige variablene endringsledelse og endringens betydning (CIF) i deres sammenheng med den avhengige variabelen, sunn omstilling (HCPI).

Diskusjon

I denne delen vil teori diskuteres i lys av det analyserte datamaterialet. Først kommer en kort oppsummering av oppgavens formål og design. Videre oppsummeres funnene fra resultatdelen. Deretter følger en drøfting av resultatene etter hypotesenes kronologiske rekkefølge. Etter drøftingen kommer et avsnitt med metodiske betraktninger, og avslutningsvis drøftes mulige implikasjoner studien kan ha for framtidig forskning og praktikere som jobber med omstilling.

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom endringsledelse og endringsprosessens sunnhet. I teori om god endringsledelse ligger fokuset på hvordan lederens atferd skal kunne bidra til at organisasjonen når sine endringsmål gjennom å legge til rette for at ansatte opplever tilhørighet til endringen (Kotter, 1996; Herold et al., 2008). Teori om sunne omstillingsprosesser fokuserer derimot på hvordan ulike kvaliteter ved prosessen kan bidra til å ivareta helsen til de ansatte under omstilling (Saksvik et al., 2007; Tvedt et al. 2009).

De to perspektivene har noe ulikt perspektiv, samtidig kan det hevdes at de er gjensidig avhengige av hverandre. I Arbeidsmiljøloven § 4-2 (3) stilles det spesifikke krav til hvordan arbeidsgiver skal sikre ansattes rettigheter under omstilling (Arbeidsmiljøloven, 2015). Samtidig må organisasjonene må nå sine endringsmål for å kunne overleve i et arbeidsliv i stadig endring (Appelbaum et al., 2012; Munkejord, 2014). Et ensidig fokus på måloppnåelse eller prosessens sunnhet vil følgelig ikke være tilstrekkelig for at organisasjonen skal kunne lykkes i å nå endringsmål og samtidig tilfredsstille krav til arbeidsmiljøet. Ut fra denne forståelsen argumenteres det her for at de to perspektivene bør bygge på like prinsipper, slik at mekanismene som er tenkt å bidra til at organisasjonen når sine prosess- og resultatmål kan forenes.

For å undersøke problemstillingen ble endringsledelse definert ut fra ulike typer atferd en leder utviser, som er tenkt å bidra til effektive endringer gjennom styrking av ansattes tilhørighet til endringen og tilrettelegging for implementering av de endringer som iverksettes (Herold et al., 2008). Videre ble prosessens sunnhet målt med Health Change Process Index, som er et måleinstrument basert på handlingsorienterte kriterier for å evaluering av omstillingsprosessens sunnhet (Tvedt, et al., 2009).

Oppsummering av resultatene

Resultatet av regresjonsanalysen viste at alle de tre prediktorene i studien hadde en direkte effekt på den avhengige variabelen, HCPI. Regresjonsmodellen støttet med det H1, H2 og H3. Variablene motstandsdyktighet (CR) og endringens betydning (CIF) mistet deler av sin genuine effekt når variabelen endringsledelse ble lagt til i modellen, noe som kan tyde på at de tre uavhengige variablene deler noe av forklaringsvekten i modellen. Videre viste motstandsdyktighet (CR) og endringens betydning (CIF) at de er ukorrelerte, og de kunne dermed bidra med unike bidrag i prediksjon av HCPI.

For å teste H4 ble det utført en t-test mellom gruppegjennomsnittene i opplevelse av endringens betydning (CIF). Resultatet av denne viste en signifikant forskjell. Resultatet tyder på at endringens betydning ble opplevd ulikt også på gruppenivå innad i organisasjonen, og at betydningen oppleves som størst hos de som tilhørte ansattgruppen teknisk- og administrativt-ansatte.

I et forsøk på å undersøke om forholdet mellom endringens betydning (CIF) og sunn omstilling (HCPI) ble påvirket av ansattes opplevelse av endringsledelse, ble en interaksjonshypotese inkludert i studien. Resultatet av interaksjonsanalysen visste ingen signifikant interaksjonseffekt mellom endringsledelse og endringens betydning (CIF) i deres evne til å forklare variasjonen i opplevelse av sunn omstilling (HCPI). Det ble dermed ikke funnet støtte for H5.

H1: Sammenheng mellom endringsledelse og sunn omstilling

Problemstillingen for studien tar for seg sammenhengen mellom lederens atferd under omstilling og ansattes opplevelse av en sunn omstillingsprosess. Hypotesetestingen viste en direkte sammenheng mellom de to måleinstrumentene. Til tross for ulike motiv er det dermed betydelig overlapp mellom hva som oppfattes som effektiv ledelse og opplevelse av en sunn endringsprosess.

Som påpekt i innledningen bygger måleinstrumentet HCPI på handlingsorienterte faktorer som er tenkt å fremme en sunn prosess (Tvedt, 2011). Dette var årsaken til at denne studien valgte ledelse definert ut fra ulike typer lederatferder når sammenhengen mellom måloppnåelse og prosessens sunnhet skulle undersøkes. Postulatet fra innledningen ligger her til grunn for diskusjonen: Hvis teori om effektiv ledelse av endringer avviker i stor grad fra teori om sunn omstilling, vil man kunne forvente et motsetningsforhold som krever oppmerksomhet. Kravene til en god prosess er nedfelt i arbeidsmiljøloven

(Arbeidsmiljøloven, 2015) og kan derfor ikke overses. Samtidig må organisasjonene lykkes i sin omstilling for å kunne overleve i en skiftende verden som preges av stadig behov for omstilling.

I de neste avsnittene følger en drøfting av de ulike lederatferdene Herold og kolleger (2008) har utledet av teori om endringsorientert ledelse fra blant andre Kotter (1996). Lederatferden drøftes i lys av funnene fra spørreundersøkelsen og opp mot teori om sunn omstilling.

Endringsbehov og sunn omstilling. I Kotters (1996) teori om effektiv ledelse av planlagte endringer er kommunikasjon av endringsbehovet (creating a sense of urgency) tenkt å være selve utgangspunktet hvor ledere skal bygge en endringsvilje i organisasjonen. I følge Kotter (1996) må lederen lykkes med dette punktet for i det hele tatt å kunne gå videre med de neste stegene i modellen. Her skal lederen på en dramatisk og engasjerende måte kommunisere endringsbehovet. Det er lagt stor vekt på at lederen bør fokusere på at det er tvingende nødvendig å gjennomføre endringen på nåværende tidspunkt (Kotter, 1996; Armenakis og Harris, 2009).

Som nevnt i teoridelen er det naturlig å se kommunikasjon av endringsbehov opp mot behovet for tilgjengelige ledere, som igjen henger sammen med behov for informasjon. Det er grunn til å tro at man gjennom målrettet og hyppig kommunikasjon av endringsbehovet vil kunne tilfredsstille deler av det økende behovet for informasjon som oppstår i perioder med usikkerhet og endring (Saksvik et al., 2007). I tråd med kunnskap om sunne omstillingsprosesser kan kommunikasjon av det beslutningsgrunnlaget organisasjonen har for å gjennomføre endring føre til at ansatte føler seg inkludert i beslutningsprosessen og oppleve større grad av kontroll over situasjonen (Saksvik et al., 2007). Dette støttes av Bordia og kolleger (2004) som viser at velinformerte ansatte opplever mindre psykiske belastninger knyttet til omstillingen.

Til tross for påpekte likheter mellom endringsbehov og krav til informasjon er det grunn til å tro at denne likheten ikke nødvendigvis er intensjonell. Sett ut fra teori om endringsledelse handler det om å skape et behov for endring, uten videre drøfting av de bieffektene som potensielt skapes gjennom denne dramatiske måten å selge inn endringsbehovet (Kotter, 1996; Herold et al., 2008). Et interessant spørsmål er om man gjennom et eksplisitt fokus på endringens presserende natur samtidig bidrar til å bygge opp under en uønsket usikkerhet blant organisasjonens ansatte. Med andre ord kan kanskje det engasjementet man bygger gjennom å fremme endringens avgjørende betydning skape andre reaksjoner enn de som er tenkt å fremme tilhørighet til endringen. Kunnskap om mangfold i

reaksjoner og individuell motstandsdyktighet mot endring viser at menneskers reaksjoner i møte med endring ikke følger et normativt forløp, men avhenger blant annet av personlige egenskaper og endringens betydning for den enkelte (Oreg, 2003; Herold et al., 2008; Tvedt & Saksvik, 2012). Ut fra slik kunnskap er det naturlig å tro at et tilsynelatende overbevisende og fengende endringsbudskap vil kunne bli oppfattet på forskjellige måter, og dermed ha ulik effekt. Satt på spissen kan det være slik at noen opplever det kommuniserte behovet for endring som motiverende, mens andre opplever det samme budskapet som truende.

Som en videreføring av dette resonnementet er det derfor høyst interessant når ny forskning (van den Heuvel et al., 2015) argumenter for at holdningen til endringen bør måles på tre nivå: atferd, affektiv og kognitiv. Denne måten å forstå holdningen til endringen gjør det mulig å undersøke hvordan endringsbudskapet og informasjon fra ledelsen påvirker ansatte ulikt og med forskjellig resultat. Kunnskapen dette gir kan brukes når ledelsen planlegger hvordan endringsbudskapet skal formidles og implementeres. Målet må være å skape størst mulig endringsvilje, samtidig som man handler i tråd med kunnskap om sunn omstilling.

Bygge støtte for endringen. For å sikre at endringen aksepteres er det ifølge teori om effektiv endringsledelse avgjørende at de som skal lede endringen har nødvendig tillit og makt i organisasjonen (Kotter, 1996; Herold et al., 2008; Appelbaum et al., 2012). For å ivareta dette bør de som skal fungere som endringsagenter representere organisasjonen på en måte som reflekterer den sammensetningen man har av grupper og organisatoriske lag (Appelbaum et al., 2012). Til tross for at dette kan virke som gode demokratiske prinsipper for styring av endringsprosesser, er et litt vanskelig å se hvordan ansatte skal oppfatte dette som en lederatferd. Spørsmålet som skal representere dette i skalaen til Herold et al. (2008) lyder: "I denne spesifikke endringen har min nærmeste leder bygd en bred allianse fra starten av for å støtte denne endringen.". Spørsmålet er ellers høyt korrelert med de øvrige spørsmålene i indeksen, det er likevel vanskelig å se hvordan ledere på lavere nivå skal kunne utføre flere av de anbefalte handlingene som nevnes av Kotter (1996).

Det er i det hele tatt lite som taler for at det å bygge en allianse som støtter endringen skal kunne stå i motsetning til de kriterier man har for en sunn omstillingsprosess. Det er grunn til å tro at en bred og representativ styringsgruppe vil kunne gi de som leder omstillingen bedre innsikt i det mangfoldet som finnes i organisasjonen, og dermed mulighet til å bruke denne kunnskapen i ledelsen av endringsprosessen (Saksvik et al., 2007). Kotter (1996) legger videre vekt på at ekspertise bør innhentes fra ulike hold i organisasjonen for å sikre at man skal kunne ta best mulige beslutninger. Sett opp mot konstruktiv

konflikthåndtering (Tvedt et al., 2009) vil det være hensiktsmessig at man har god spredning i ekspertise slik at man har grunnlag for å ta avgjørelser basert på adekvat kunnskap.

Hvis man skal påpeke en mulig fallgrube for denne kategorien lederatferd kan det være at man gjennom alliansebygging risikerer å polarisere forholdet mellom ansattgruppene ved å tydeliggjøre forskjellen på de som er ”for” og ”imot” omstillingen. Kunnskap om konstruktiv konflikthåndtering (Saksvik et al., 2007) poengterer viktigheten av å fokusere på sak og ikke person. Videre har Ford og kolleger (2008) vist hvordan man kan utnytte endringsmotstand til å bli en potensiell ressurs i omstillingsprosesser. Gjennom tydelige allianser kan det tenkes at man bygger fronter mellom ansattgruppene, noe som kan bidra til at man ikke får utnyttet organisasjonens ressurser til prosessens fordel. Med utgangspunkt i kunnskap om konflikthåndtering og endringsmotstand kan det derfor tyde på at hvordan ledere driver alliansebyggingen kan være avgjørende for utallet.

Visjon og sunn omstilling. Det er flere aspekter ved kommunikasjon av visjonen som sammenfaller med kriteriene for sunn omstilling. Mye kan tyde på at nettopp tydelig kommunikasjon er den delen av endringsledelse som særlig har sammenfallende prinsipper med kunnskap om sunn omstilling. Kotter (1996) legger stor vekt på toveiskommunikasjon når han beskriver hvordan ledere skal lykkes med formidling av visjonen. I følge Appelbaum og kolleger (2012) fastholder Kotter (1996) at toveiskommunikasjon alltid har bedre gjennomslagskraft enn enveiskommunikasjon. Hvis man ser dette opp mot kriteriet *Konfliktløsning* fra HCPI er det flere av de bakenforliggende spørsmålene som spiller på toveiskommunikasjon mellom ledelsen og ansatte. Et eksempel på spørsmål hentet fra HCPI (Tvedt et al., 2009) og underdimensjonen Konstruktiv konflikthåndtering er: ”Ledelsen inviterer til dialog, men de hører ikke på oss”. Det er altså tenkt at mangel på reell kommunikasjon er en av årsakene til at konflikter oppstår under omstilling. Ut fra dette kan man anta at endringsledelse er gunstig både for å skape tilhørighet til endringen og fremme konstruktiv konflikthåndtering.

Videre kan man se klare likheter mellom tilgjengelige ledere i teori om sunn omstilling og hvordan en endringsleder bør formidle endringsvisjonen i tråd med teori fra Kotter (1996). Gjennom hyppig kommunikasjon mellom ledere og ansatte er det naturlig å tro at man kan bidra til å imøtekomme et økende behov for informasjon (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Kotter (1996) poengterte at ledere bør bruke enhver anledning til å kommunisere visjonen og implementering av visjonen med de ansatte. Det er grunn til å anta at økt samvær mellom ledere og ansatte vil kunne bidra til en lavere terskel for utveksling av informasjon.

Nettopp deling av usikker informasjon og tilgjengelighet er noe av det som ble

fremhevet da Saksvik og kolleger (2007) forsøkte å definere hva som kjennetegner sunne omstillinger. Gjennom å være tilgjengelig kan lederen motvirke noe av den usikkerhet som blant annet kan oppstå fordi man ikke har informasjon som kan bidra til å predikere fremtiden. Tilstrekkelig informasjon fra lederen vil antakeligvis bidra til at ansatte i mindre grad forholder seg til usikker informasjon fra uformelle kilder (Rousseau & Tijoriwala, 1999).

Med dette som utgangspunkt forventes det at en godt kommunisert endringsvisjon som tegner et bilde av målet og veien dit, kan bidra til at ansatte opplever en viss trygghet med tanke på hvordan nær og fjern framtid ser ut, og skal takles.

Gjøre andre i stand til å handle i tråd med visjonen. En god visjon er ikke alene nok for å kunne nå endringsmål. For å lykkes med selve implementeringen av endringene bør lederen fjerne hindre slik at ansatte har mulighet til å handle i tråd med visjonen. Strukturer, manglede kompetanse, overordnede og systemer er eksempler på hindre som kan stå i veien for implementering av endring (Kotter, 1996). Hvis man ser dette opp mot de fem dimensjonene i teori om sunn omstilling (Saksvik et al., 2007) er det særlig *Tidlig rolleavklaring*, men også *Bevissthet om mangfold i normer* som omtaler beslektede fenomener.

Tidlig rolleavklaring nevnes som en forutsetning for å kunne møte krav til kompetanseutvikling, beskrevet i AML (Tvedt et al., 2009; Arbeidsmiljøloven, 2015). Før den nye organisasjonsstrukturen er avklart kan ikke ansatte vite hvordan deres kompetanse står i forhold til nye roller og oppgaver (Le Blanc et al., 2008; Saksvik et al., 2008). For å kunne mestre nye oppgaver kan det være nødvendig med kompetanseheving eller omskolering innad i organisasjonen. Ser man på dette ut fra perspektivet til en endringsleder vil man gjennom tidlig rolleavklaring kunne bidra til at den ansatte kan gå i gang med oppgaver som bidrar til implementering av endringen, samtidig som man bidrar til å gi den ansatte forutsigbarhet i tråd med teori om sunn omstilling (Saksvik et al., 2007; Le Blanc et al., 2008). Mye av dette ansvaret synes likevel å ligge hos den overordnede ledelsen for omstillingen. Rollen til nærmeste leder kan i tilfelle være å fungere som bindeledd mellom toppledelsen og ansatte, når informasjon skal videreformidles.

Parallellen mellom dimensjonen *bevissthet om normer* (Saksvik et al., 2007) og tilretteleggelse for at ansatte skal kunne handle i tråd med visjonen er kanskje ikke tydelig. Lokale normer kan virke støttende gjennom å bidra til opplevelse av felleskap og samhold, samtidig som de kan hemme utvikling gjennom å være førende på en måte som begrenser den utviklingen og nytenkningen endringen krever og nyttiggjør seg av (Saksvik et al., 2007). Bevissthet om lokale normer kan handle om hvordan organisasjonen velger å bygge videre på

noen normer, men også en erkjennelse av at noen av normene kan være til hinder for den utviklingen man vil tilrettelegge for. Dette kan således være i tråd med Kotters (1996) beskrivelse av endringslederens rolle i fjerning av barrierer som står i veien for implementering av endringen. Samtidig er det naturlig å tenke at dette kan bidra til opplevelse av medvirkning, som er en viktig del av arbeidsmiljølovens § 4-2 (3) krav til arbeidsmiljøet under omstilling (Arbeidsmiljøloven, 2015), og dermed et bidrag til sunn omstilling.

Individuell oppmerksomhet. Lederens individuelle oppmerksomhet inngår ikke som ett av stegene Kotters modell for effektiv gjennomføring av planlagte endringer (1996). Når Herold et al. (2008) kategoriserer dette som en av lederatferdene i endringsledelse er det fordi de mener at individuell oppmerksomhet går igjen som forklaring på hvordan ledere ifølge Kotter (1996) skal nå ut til de ansatte.

Flere av dimensjonene i teori om sunn omstilling har elementer som kan knyttes opp mot lederens individuelle oppmerksomhet og involvering. Man vil kunne forvente at en leder som har tett samarbeid med ansatte vil ha bedre kunnskap om mangfold i reksjoner, noe som gjør det mulig å handle i tråd med en forståelse om at endringen oppleves og mottas ulikt på tvers av grupper og individer (Saksvik et al., 2007; Saksvik & Tvedt, 2009).

At ansatte som opplever å bli rådført med av lederen i perioder med omstilling har vist seg å være en av de tre viktigste kommunikasjonsfaktorene for bedrifter som lykkes med omstilling (Munkejord, 2014). Hvis man videre undersøker evalueringsverktøyet for sunne omstillinger (HCPI) ser man at *konstruktiv konflikthåndtering* blant annet måles med spørsmålet: ”Ledelsen inviterer til dialog, men hører ikke på oss” (Tvedt et al. 2009). Det er dermed tenkt at reel involvering og gjensidig dialog kan bidra til å forebygge en økningen i konfliktnivå som assosieres med endringer (Ford, et al., 2008). Til tross for ulike intensjoner bak atferden kan det se ut som at ledere som har god kontakt med de ansatte kan bidra til at organisasjonen når sine endringsmål, samtidig som man ivaretar et godt arbeidsmiljø.

H2 Endringens betydning for den enkelte

Hypotesetestingen viste en moderat negativ sammenheng mellom endringens betydning (CIF) og sunn omstilling (HCPI). Dette er således i tråd med funn fra tidligere studier som har undersøkt forholdet mellom endringens betydning og helse under omstilling (Spector, 2002; Tvedt & Saksvik, 2008). En viktig påpekning er også at opplevelse endringens betydning (CIF) og motstandsdyktighet (CR) ikke er signifikant korrelerte. Dette indikerer at opplevelsen av endringens betydning ikke ser ut til å overlape for mye med ansattes individuelle evne til å takle endringer. De to målene kan således bidra med unike

forklaringer på ansattes opplevelse av sunn omstilling (HCPI). Dette innebærer også at man kan være dobbelt utsatt gjennom høye skårer på CIF og lave skårer på CR.

Økninger i endringens betydning for den ansatte er assosiert med økte jobbkrav og opplevelsen av stress knyttet til mangel på kontroll og vanskeligheter med å forutsi framtiden (Spector, 2002; Tvedt & Saksvik, 2008). Tidligere forskning har vist at en sunn prosess ikke kan fjerne de negative effektene som er knyttet til den økningen i krav som gjerne følger med omstilling (Tvedt et al., 2009; Tvedt, 2013). Videre er det etterhvert en bred forståelse for at endringer oppleves ulikt både på individ og gruppenivå i organisasjonen (Caldwell, 2004; Tvedt & Saksvik, 2012). Dette impliserer at deler av organisasjonen vil kunne ha et større behov for oppfølging for å kunne ivareta et forsvarlig arbeidsmiljø i tråd med lovpålagte krav for omstilling. Man kan tenke seg at en ansatt som allerede fra omstillingens start får informasjon som tilsier at endringen ikke vil påvirke hans hverdag, vil oppleve mindre behov for informasjon om framtiden. I motsatt tilfelle kan man tenke seg en ansatt som i stor grad påvirkes av endringen har et økt behov for informasjon som kan bidra til forutsigbarhet (Herold et al., 2008). Fordi valideringsstudiet av CIF viste at skalaen står i direkte relasjon til stress og andre helseplager kan det være verdifullt å avdekke dette i evaluering av en pågående omstilling (Tvedt & Saksvik, 2012). Kunnskap om hvordan omstillingen påvirker ansatte ulikt muliggjør en strategisk disponering av ressursene innad i organisasjonen. Tiltak kan dermed treffes der hvor behovet og virkningen er størst.

Samtidig ser man av korrelasjonsmatrisen at endringens betydning (CIF) er negativt assosiert med opplevelse av endringsledelse. Forskning har vist at ledere har en tendens til å trekke seg tilbake under perioder med omstilling (Clair & Dufrense, 2004; Saksvik et al., 2007). Dette innebærer at praksisen er stikk i strid med råd for sunne omstillingsprosesser og effektiv endringsledelse (Kotter, 1996). Funnene kan tyde på at ansatte opplever at lederen blir mindre tilgjengelig når endringens påvirkning går opp. Samtidig er dette den gruppen med ansatte som er mest utsatt, og som kanskje vil ha et særlig behov for den støtten som ligger i lederens deling av informasjon, implementering og personlig oppfølging under omstillingen. I verste fall kan det være et omvendt proporsjonalt forhold mellom utøvelse av endringsledelse og behov for endringsledelse. Hvis man tar dette resonnementet et steg videre kan det vise seg å være et logisk, men likefullt avgjørende poeng. I tråd med tidligere presentert forskning kan ledere ha en tendens til å bli mer utilgjengelige i perioder med omstilling (Clair & Dufrense, 2004). I avdelinger hvor endringens betydning er særlig høy, vil dette kunne gi en negativ spiral med økt behov for lederstøtte kombinert med økte jobbkrav

både for den ansatte og for lederen. Dette vil kunne utgjøre et behov for ekstra ressurser til de avdelingene som er særlig utsatte for endringens betydning.

En alternativ forklaring er at forholdet mellom endringsledelse og endringens betydning skyldes andre sammenhenger enn de som undersøkes i denne studien. En mulighet er at ledere som ikke utøver ledelse i tråd med anbefalt atferd har en negativ effekt på ansattes opplevelse av endringens betydning. Fordi lederen ikke gjør det som forventes av en endringsleder opplever den ansatte at endringen får særlige konsekvenser for arbeidshverdagen. Gjennom studier med longitudinelt design og ulike målemetoder kan disse sammenhengene undersøkes nærmere (Skog, 2004).

H3 Individuell motstandsdyktighet mot endring

Regresjonsmodellen viste at motstandsdyktighet hadde en moderat sammenheng med opplevelsen av en sunn omstilling (HCPI). Dette indikerer at ansattes individuelle evne til å takle endring kan forklare deler av hvordan ansatte opplever prosessens sunnhet.

Motstandsdyktighet (CR) er ment å måle stabile egenskaper ved individet (Tvedt & Saksvik, 2012) er tanken at man ved å inkludere dette i modellen vil kunne gi et mer presist bilde av sammenhengen mellom endringsledelse og opplevelse av en sunn omstilling (HCPI). Inkludering av individuelle forskjeller i forskning på endringsprosesser understreker de mangelfulle sidene ved eldre stegmodellers forståelse av endringsprosesser som statiske og normative i sin natur (f.eks. Kotter, 1996). Påviste effekter av individuelle forskjeller for organisasjonen og omstillingen er således med på å understreke et behov for å oppdatere kunnskapen om endringsledelse og omstilling.

Som beskrevet i oppsummeringen av resultatene ble det funnet en moderat positiv korrelasjon mellom motstandsdyktighet (CR) og variabelen endringsledelse. Samtidig viste regresjonsmodellen at de to hadde overlappende forklaringssevne. Dette kan vise seg å være et interessant funn. Til tross for at endringsledelse er ment å nå alle ansatte, samt fungere i alle typer organisatoriske endringer, viser denne samvariasjonen mellom ansattes egenskaper og opplevelse av endringsledelse at det kan være individuelle faktorer som er med på å avgjøre hvordan lederens atferd oppleves. Som nevnt er det ikke mulig å påvise kausalitet ved bruk av den typen design som benyttes i denne studien (Skog, 2004). Det kan likevel hevdes at dette er et funn av betydning for forståelsen av endringsledelse. Når skårene på individuell motstandsdyktighet mot endring går ned, vil samtidig opplevelsen av endringsledelse gå ned. Årsaken til denne samvariasjonen kan være mange, implikasjonene dette kan ha for ledelse og sunn omstilling kan også være flere. Dette er et av de forholdene som vil kunne utforskes

videre i framtidig forskning på området. Undersøkelser av interaksjonseffekter mellom personlige egenskaper og ledelse vil kunne være en måte å undersøke dette forholdet nærmere.

Sammenhengen kan indikere at hvordan lederens atferd tolkes er ulik ut fra individuelle forutsetninger for å takle endringer. Dette er i tråd med funn som viser at ansatte varierer sin åpenhet til endring, og derfor responderer ulikt på tilsynelatende lik påvirkning fra omgivelsene (Wanberg & Banas, 2000; Oreg, 2003). Samtidig viser dette til et behov for ytterligere kunnskap om individuelle egenskaper i forskning på organisatorisk endring. Igjen er det interessant trekke inn nyere forskning fra van den Heuvel og kollegaer (2015) som argumenterer for at det er behov nyansering i hvordan organisasjonsforskning måler ansattes holdning til endring. Ved å overfokusere på ansattes atferd kan man overse de underliggende reaksjonene, og dermed også bygge kunnskap om endringsledelse på feil premisser.

H4 Forskjeller i opplevelse av endringens betydning

Med bakgrunn i offentlig tilgjengelig informasjon om fusjonen og de omstillingene som skal gjennomføres de neste årene ved NTNU (NTNU, 2016) ble det framsatt en hypotese som postulerte forskjeller mellom ansattgruppene i opplevelsen av endringens betydning. Tidligere forskning har vist en negativ sammenheng mellom endringens innvirkning på arbeidshverdagen og opplevelsen av en sunn omstilling (Spector, 2002; Caldwell, et al., 2004; Tvedt & Saksvik, 2012). Dette ble derfor vurdert som et forhold som kunne belyse en viktig forskjell innad i fusjonsprosessen som lå til grunn for denne studien. Allerede ved korrelasjonsmastrisen ser man at stilling står i et moderat positivt forhold til CIF. Dette indikerer en samvariasjon mellom de to variablene. T-test og videre undersøkelse av effektstørrelse viste at forskjellen mellom gruppegjennomsnittene hadde en betydelig effektstørrelse (Cohen, 1988). Det er viktig å merke seg at datainnsamlingen til denne undersøkelsen ble gjort i desember 2015. Tidspunktet kan ha stor innvirkning på resultatene fordi man på daværende tidspunkt ikke visste med sikkerhet hvordan den administrative organiseringen av nye NTNU skulle se ut. Styringsgruppen for fusjonen hadde frist til 15. februar 2016 for å komme med alternative modeller for den administrative organiseringen (NTNU, 2016).

Som det fremkom av resultatene står endringens betydning i et negativt forhold til både endringsledelse og opplevelse av sunn omstilling. Usikkerheten knyttet til organiseringen av nye NTNU kan ha ført til at noen grupper ansatte hadde et særlig behov for rolleavklaring i tråd med teori om sunn omstilling (Saksvik et al., 2007). Ansatte kan også

oppleve usikkerhet knyttet til om organisasjonen i framtiden vil ha behov for den kompetansen de innehar (Tvedt, 2011). For å imøtekomme krav til arbeidsmiljøet under omstilling (Arbeidsmiljøloven, 2015) vil det med bakgrunn i dette være økt behov knyttet til informasjon og medvirkning i de avdelinger som særlig opplever seg utsatt under omstillingsprosessen. Det er samtidig viktig å påpeke at ansatte på tvers av de to ansattgruppene kan oppleve endringens betydning svært ulikt. Forskjellen som her har blitt demonstrert mellom ansattgruppene må derfor ikke overvurderes.

H5 Interaksjonseffekt

Måling av endringens betydning for den enkelte (CIF) er inkludert i det fullstendige måleinstrumentet som benyttes når endringsprosessen skal evalueres i tråd med teori om sunn omstilling (Tvedt & Saksvik, 2012). Som det framkommer av avsnittet ovenfor er det flere årsaker til at man har interessert seg for å undersøke i hvilken grad den ansatte opplever at endringen er betydningsfull for egen arbeidshverdag. I en studie av Herold og kolleger (2008) ble det undersøkt om endringens betydning kunne ha en interaksjonseffekt med endringsledelse. Som beskrevet i teoridelen var deres hypotese at ansatte som opplevde at endringen hadde stor innvirkning for deres hverdag hadde større behov for endringsledelse.

Inspirert av forskningen til Herold og kolleger (2008) ble det i denne studien undersøkt om variabelen endringsledelse kunne ha en modererende effekt på forholdet mellom endringens betydning (CIF) og opplevelse av en sunn omstilling (HCPI). Bakgrunnen for denne analysen var delvis begrunnet i overlappende lederatferd i teori for endringsledelse (Kotter, 1996) og sunn omstilling (Saksvik et al., 2007). Men dette som utgangspunkt ble det framsatt en hypotese som postulerte at høye skårer for variabelen endringsledelse ville svekke det negative forholdet mellom endringens betydning (CIF) og opplevelsen av en sunn omstillingsprosess (HCPI). Denne typen toveisinteraksjon omtales gjerne som en buffer effekt (Frazier et al., 2004). Funn i tråd med hypotesen kunne således indikert at endringsledelse kunne motvirke noen av de negative assosiasjonene som knyttets til at endringen har stor innvirkning for den ansattes hverdag (Spector, 2002; Tvedt & Saksvik, 2008). Dette kunne da ha styrket antakelsen om at ansatte som opplever endringen som betydningsfull for deres hverdag har større behov for endringsledelse (Herold et al., 2008). En slik effekt kunne også vært med på å forklare hvorfor variabelen endringsledelse kan forklare deler av variasjonen i ansattes opplevelse av HCPI.

Som beskrevet i oppsummeringen av funnene ble det ikke funnet støtte for at endringsledelse hadde en modererende effekt på forholdet mellom endringens betydning

(CIF) og sunn omstilling (HCPI). Til tross for at Figur 1 viste små effekter i retning av de postulerte forventningene var ikke effekten mellom kontrastgruppene signifikant. Basert på funnene i denne undersøkelsen kan man derfor ikke si at forholdet mellom endringens betydning og opplevelse av en sunn omstilling endrer seg som en funksjon av opplevelsen av endringsledelse.

Det kan være flere årsaker til at det ikke lar seg påvise en interaksjonseffekt mellom endringens betydning og endringsledelse. Den mest nærliggende forklaringen på dette er at variablene ikke har et interaksjonsforhold. Dette impliserer at endringsledelse har en lik sammenheng med opplevelse av sunn endring, uavhengig av hvor mye endringen påvirker den ansattes hverdag. Videre kan effekten av endringens betydning være av en slik natur at endringsledelse ikke kan motvirke følgene dette har for den ansatte.

Til tross for at det ikke ble funnet en signifikant toveisinteraksjon mellom endringsledelse og endringens betydning kan det være av interesse for diskusjonen å studere grafen for interaksjonshypotese H5 (Figur 1). Fordi studien hadde relativt lav utvalgsstørrelse var det begrensede muligheter for å avdekke små effektstørrelser. Til tross for at funnet ikke var signifikant kan det derfor være interessant å merke seg tendensene (Vanvoorhis & Morgan, 2007).

Figur 1 viser hvordan forholdet mellom endringens betydning (CIF) og sunn omstilling (HCPI) endrer seg ut fra skårene *høy-ledelse*, *medium-ledelse* og *lav-ledelse*. Regresjonslinjene viser en helning som kan tyde på at de som skårer lavt på CIF og høyt på endringsledelse rapporterer høyere opplevelse av HCPI. Med forbehold om at effekten i denne studien ikke var signifikant, kan resultatet tyde på at endringsledelse har en positiv effekt for opplevelsen av en sunn omstilling (HCPI) dersom opplevelsen av endringens betydning (CIF) er lav. Denne effekten forsvinner derimot delvis når ansatte rapporter høy grad av endringens betydning (CIF). En mulig tolkning av dette er at endringsledelse er positivt for ansattes opplevelse av sunn omstilling, såfremt den ansatte ikke opplever at endringen påvirker hverdagen i stor grad. Ved framtidige undersøkelser hvor fokuset primært ligger på interaksjonseffekter vil man kunne undersøke denne og lignende interaksjonseffekter nærmere.

Oppsummering av diskusjonen

Hypotesene som har blitt drøftet hver for seg skulle til sammen besvare studiens problemstilling: *Kan endringsledelse predikere ansattes opplevelse av en sunn omstillingsprosess, og hvordan påvirker individuell motstandsdyktighet og endringens betydning dette forholdet?*

Det er naturlig nok vanskelig å gi et entydig svar på dette spørsmålet. Samtidig har studien belyst noen forhold som kan indikere hvordan de ulike fenomenene henger sammen. Det har blitt drøftet og sannsynliggjort at endringsledelse (Kotter, 1996; Herold et al., 2008) og handlingsorienterte kriterier for en sunn omstilling (Tvedt et al., 2009) bygger på noen overlappende prinsipper. Blant annet synes fokuset på tilgjengelige ledere som har god kontakt med de ansatte å tjene begge teoriens formål. Dette kan også bidra til å møte et økt behov for informasjon som er tenkt å bidra positivt i de to teoriene. Videre er rolleavklaring sentralt i begge teoriene, til tross for at intensjonen bak kan være ulikt motivert. En positiv sammenheng mellom motstandsdyktighet (CR) og endringsledelse kan også tyde på at individuelle egenskaper kan være avgjørende for hvordan ansatte opplever lederens atferd. Motstandsdyktighet viser seg også å ha en positiv sammenheng med opplevelse av en sunn omstillingsprosess, noe som bekrefter tidligere forskning, og understreker ulike opplevelser av samme omstillingsprosess. Endringens betydning for arbeidshverdagen til den ansatte viser seg også å ha en sammenheng med sunn omstilling og endringsledelse. En mulig felles faktor er antakelsen om at ledere har en tendens til å trekke seg tilbake i perioder hvor situasjonen er uoversiktlig som en følge av endringen (Tvedt, 2011). Dette kan ha negative konsekvenser for prosessens sunnhet, så vel som effektiv måloppnåelse.

For å samle trådene kan det virke fornuftig å bygge prinsipper for endringsledelse på kunnskap om individuelle forskjeller og kontekstuelle faktorer, slik som endringens betydning for ulike grupper innad i organisasjonen. Fordi krav til arbeidsmiljøet er lovpålagt er det naturlig at prinsipper for sunn omstilling ligger til grunn for utforming av strategisk endringsledelse med formål om effektiv endring av organisasjoner. Hvorvidt endringsledelse (Herold et al., 2008) kan predikere opplevelse av en sunn omstillingsprosess synes med bakgrunn i diskusjonen å være avhengig av hvordan lederen utfører den atferden som er tenkt å henge sammen med måloppnåelse.

Metodiske betraktninger

I det følgende avsnittet drøftes og kommenteres forhold ved forskningsprosessen som kan ha påvirket resultatene og den videre tolkningen av disse.

I første rekke kommer begrensningene knyttet til studiens design. Ved bruk av tverrsnittdesign er det ikke mulig å påvise kausale sammenhenger mellom variablene. Årsaken til dette er at både prediktorvariablene og utfallsvariabelen måles på samme tidspunkt, noe som hindrer forskeren i å fastslå årsak-virkning forhold. Dette innebærer at man ikke kan avgjøre i hvilken retning effekten mellom variablene går (Skog, 2004; Field, 2011).

Et annet forhold som kan bemerkes er knyttet til utvalg og utvalgsstørrelse. Utvalget i denne studien bestod av ansatte fra én spesifikk offentlig utdanningsinstitusjon. Respondentene kan følgelig ha noen fellestrekk som gjør det problematisk å generalisere funnene utover utvalget. Forsøk på å generalisere funnene bør derfor gjøres med stor forsiktighet (Field, 2011).

Responsraten for spørreundersøkelsen var 43%. Baruch og Holtom (2008) viser i en metaanalyse av organisasjonsforskning at gjennomsnittet for responsrate ligger på 37,8 %. Årsaken til at dette likevel nevnes som en mulig svakhet er at man ikke kan utelukke at de som valgte å delta i undersøkelsen ikke skiller seg vesentlig fra de som avstod fra å delta. Ved å inkludere flere demografiske variabler og sammenlignet utvalget opp mot tall fra organisasjonen kunne man i større grad kontrollert om utvalget speilet organisasjonen på en god måte. Årsaken til at det ikke ble inkludert flere demografiske variabler i studien var blant annet fordi det var relativt få ansatte ved HiÅ, i enkelte avdelinger kunne dette gått ut over anonymiteten til de ansatte.

Bruk av regresjon stiller krav til observasjoner for å gi pålitelige og tolkbare resultater (Field, 2011). Dette la føringer for hvor mange variabler som kunne inkluderes i studien. Ideelt sett hadde det vært hensiktsmessig å inkludere en skala for endringstilhørighet (Change commitment), slik at Endringsledelse kunne blitt kontrollert opp mot sitt opprinnelige formål. Videre hadde det vært ønskelig å bryte opp HCPI i sine underdimensjoner slik at analysene kunne generert mer spesifikke resultater. Samtidig ble de ulike atferdene i Endringsledelse målt med enkeltspørsmål, noe som ikke tillot en undersøkelse av sammenhengen mellom ulike typer lederatferd og dimensjonene i måleinstrumentet HCPI.

En annen svakhet med den relativt lave utvalgsstørrelsen i studien er at det setter begrensninger for hvilke effekter det er sannsynlig å kunne avdekke. Antall observasjoner er knyttet til muligheten for å kunne avgjøre om små effektstørrelser skyldes tilfeldigheter eller

ikke. Få observasjoner øker sjansen for å begå type 2 feil, hvor man feilaktig forkaster forskningshypotesen (Vanvoorhis & Morgan, 2007). Forsøk på å avdekke interaksjonseffekter er særlig sårbar for lav statistisk styrke (Dawson, 2014). Da det er mange faktorer som påvirker den statistiske styrken i en test er det ikke noen klar regel for hvor mange observasjoner man trenger for å avdekke interaksjon, likevel anbefaler Dawson (2014) et betraktelig større utvalg enn man trenger for vanlig regresjon. Behovet for større utvalg øker også betraktelig når reliabiliteten for de involverte variablene synker.

Forholdet mellom variablene i studien kan skyldes påvirkning fra andre variabler enn de som er inkludert i studien. Dette omtales gjerne som tredjevariabelfeil, eller konfunderende variabler (Field, 2011). Slike bakenforliggende årsaksforklaringer kan føre til at man feilaktig gjør antakelser om forhold mellom variablene som egentlig skyldes sammenhenger som ikke måles. Endringsledelse er et eksempel på en variabel som er sårbar for denne typen feil. En alternativ forklaring på sammenhengen mellom Endringsledelse og HCPI kan være at det allerede er etablert et forhold mellom lederen og den ansatte som gjør at lederens atferd oppfattes på den ene eller andre måten. I denne studien defineres lederatferd ut fra hva lederen gjør her og nå. Det er ikke dermed sagt at respondenten vil kunne se bort fra tidligere erfaringer eller vurderinger av sin leder (Herold et al., 2008). Det er flere årsaker til jeg valgte å definere ledelse ut fra atferd under omstilling. Spørreundersøkelsen ble gjennomført mens utvalget befant seg i en omstilling, med dette som utgangspunkt vurderte jeg det som lite hensiktsmessig å inkludere mål på ledelse som krevde at respondentene måtte reflektere over hvordan lederen var til vanlig. Dette ble særlig vurdert som tungtveiende fordi omstillingen for Høgskolen i Ålesund startet allerede flere måneder før spørreundersøkelsen ble igangsatt.

Reliabiliteten for skalaene i studien ble undersøkt ved hjelp av Cronbachs alpha. Som det fremkommer av resultatdelen var alle mål for intern konsistens innenfor et anbefalt nivå $\alpha > .07$ (Field, 2011; Tavakol & Dennick, 2011). Unntaket var motstandsdyktighet (CR) som samlet en relativt lav skåre ($\alpha .55$). Videre undersøkelser av de tre underliggende dimensjonene viste at de individuelt hadde lave alphaverdier i forhold til anbefalte retningslinjer: Optimisme ($\alpha .57$), Mestringstro ($\alpha .47$), og Endringsmotstand ($\alpha .41$). Lav intern reliabilitet ble også diskutert i den originale forskingen hvor indeksen er hentet fra (Tvedt, 2013). De svake skårene for måleinstrumentets reliabilitet kan ha påvirket resultatet av analysene på en måte som det ikke er mulig å forutsi betydningen av. Resultatene knyttet til denne indeksen må derfor ses i sammenheng med de usikkerheter som er beskrevet her og i metodekapittelet.

En annen mulig forklaring på den lave interne konsistensen for motstandsdyktighet (CR) kan være knyttet til situasjonen respondentene befant seg i da de besvarte undersøkelsen. Det er generell konsensus for at man ikke bør måle trekktypiske egenskaper når respondenten befinner seg i livssituasjoner eller settinger som kan farge resultatene i stor grad (Specht, Egloff & Schmukle, 2011). Formålet med inkludering av motstandsdyktighet (CR) i denne studien var å kunne si noe om hvordan den ansatte generelt reagerer på endringer i livet. Målingen av CR i denne studien ble gjort etter at den ansatte har vært under omstilling i flere måneder, dermed kan man ikke utelukke at dette kan ha hatt en innvirkning på hvordan de responderte på undersøkelsen. Ideelt sett kunne motstandsdyktighet (CR) blitt målt før og under endringen, eller blitt vurdert opp mot en kontrollgruppe som ikke deltok i omstillingen.

Denne studien tok utgangspunkt i en spørreundersøkelse utført ved Høgskolen i Ålesund desember 2015. Dette var et tidspunkt i fusjonsprosessen hvor mange viktige organisatoriske forhold fortsatt var uavklarte. Blant annet var ikke planene for den faglige og administrative organiseringen på plass på dette tidspunktet (NTNU, 2016). Ved gjennomføringen av panelundersøkelsen i forkant av denne studien, framkom det at mange av de ansatte hadde betenkeligheter med å besvare undersøkelsen før viktige aspekter ved nye NTNU ble offentligjort. Resultatene av denne studien bør derfor ses i lys av de milepælene som er skissert i fusjonsprosessen for Nye NTNU, da det er sannsynlig at tidspunktet for spørreundersøkelsen har betydning for resultatene.

Praktiske implikasjoner

Studien belyser noen forhold som kan ha praktisk nytteverdi for det videre arbeidet med fusjonsprosessen ved nye NTNU. Særlig interessant for ledelsen av fusjonsprosessen synes funnet av relativt store gruppeforskjeller i opplevelsen av endringens betydning. Dette kan, som nevnt tidligere, være interessant fordi endringens betydning står i et negativt forhold til opplevelsen av prosessens sunnhet og opplevelse av endringsledelse. Kvalitative intervju og videre undersøkelser av de ansattes opplevelser vil kanskje kunne avdekke årsaken til hvorfor endringen oppleves ulikt mellom ansattgruppene. Særlig interessant er det hvis årsaken til dette skyldes forhold som er mulig å forbedre gjennom bedre informasjon eller andre gjennomførbare intervensjoner.

Som det framkommer av H1 er det noen åpenbare likheter mellom teori om endringsledelse og kriterier for sunn omstilling. I tråd med tidligere presentert forskning kan ledere ha en tendens til å bli utilgjengelige i perioder med omstilling (Saksvik et al., 2007).

Samtidig er lederens tilgjengelighet og individuell oppfølging av ansatte en svært viktig del av den atferden som trekkes fram i teori om effektiv endringsledelse, og i kriterier for sunn omstilling (Kotter, 1996; Saksvik et al., 2007; Herold et al., 2008; Appelbaum et al., 2012; Pollack & Pollack, 2014). Det kan derfor synes avgjørende for arbeid med praktisk omstilling å avdekke lokale forhold som kan føre til at ledere blir mer utilgjengelige i omstillingen.

Noe som synes avgjørende er å frigjøre ressurser slik at ledere med personalansvar har mulighet for å imøtekomme behovet for tilgjengelige ledelse. Funn fra Munkejord (2014) understreker at organisasjoner med informasjonsavdelinger bør utnytte denne ressursen best mulig for å imøtekomme et økende behov for informasjon, og dermed bidra til at mindre av informasjonskravet faller på den enkelte leder på lavere nivå.

Implikasjoner for videre forskning

Denne studien har belyst forhold som kan ha betydning for fremtidig forskning på området.

Endringens betydning for den enkelte viste seg å være ulik innad i organisasjonen. Samtidig står endringens betydning i negativt forhold til endringsledelse og opplevelse av en sunn omstilling. For å ivareta ansatte i henhold til lovpålagte krav kan det derfor være nødvendig med tiltak som særlig er rettet mot utsatte grupper i organisasjonen. Hvis endringens påvirkning fører til at de berørte lederne ikke har ressurser til å utøve godt lederskap kan dette får ringvirkninger som både spiller inn på måloppnåelse og prosessopplevelsen. En tidlig analyse av endringens betydning vil kunne bidra til kunnskap som gjør at organisasjonen kan fordele ressursene slik at de kan utnyttes på best mulig måte. Som det fremkommer av presentert teori (Kotter, 1996; Saksvik et al., 2007; Appelbaum et al., 2012) og funnene i denne studien tyder mye på at lederens tilgjengelighet er en av de viktigste premissene for opplevelsen av god endringsledelse og opplevelsen av en sunn omstilling. Det er derfor interessant at analysene viste en moderat negativ korrelasjon mellom endringsledelse og endringen betydning. Dette kan skyldes at behovet for ledelse og lederens mulighet for å utøve ledelse står i et omvendtproporsjonalt forhold når endringen påvirker hverdagen til lederen og den ansatte i stor grad.

En relativ sterk positiv assosiasjon mellom motstandsdyktighet (CR) og endringsledelse kan tyde på at hvordan ansatte opplever lederens atferd avhenger av ansattes individuelle forutsetninger for å takle endring. Dette kan ha implikasjoner som er verdt å undersøke nærmere. Endringsledelse slik det ble definert i denne studien har nettopp til hensikt å nå ut til alle ansatte. Hvis det er slik at individuelle forskjeller er avgjørende for

hvilken effekt lederatferden har, kan det tyde på at denne typen ledelse er en lite hensiktsmessig måte å nå ut til alle ansatte på. Funn fra Van den Havel et al. (2015) tyder på at holdningen ansatte har til endringen vurderes på en mer sofistikert måte enn ved registrering av ansattes atferd alene. For å dra nytte av kunnskap om individuelle forskjeller i motstandsdyktighet må også ledelse og prosess tilpasses denne kunnskapen.

Et forhold som ikke ble undersøkt nærmere i denne studien er muligheten for at ulike kombinasjoner av skårer for motstandsdyktighet (CR) og endringens betydning (CIF) kan gi ulike utslag for den ansatte og organisasjonen. Som kommentert tidligere viste korrelasjonsanalysen at de to konstruktene ikke viste betydelig samvariasjon. Samtidig viste regresjonsanalysen at de hadde selvstendige bidrag i forklaringen opplevelsen av en sunn omstilling. Endringens betydning er assosiert med stress og uhelse (Caldwell et al., 2004; Tvedt & Saksvik, 2008), mens høye skårer på motstandsdyktighet er assosiert med positiv helse og gode mestringsstrategier på arbeidsplassen (Schwarzer, 1993; Oreg, 2003; Van den Heuvel, 2010). Fordi de to konstruktene viste seg å være ukorrelerte kan det bety at en ansatt kan skåre lavt på motstandsdyktighet (CR) og samtidig skåre høyt på endringens betydning (CIF). Det kan bety at ansatte risikerer å være dobbelt utsatt for negativ helsemessig påvirkning ved omstilling. Med tanke på forebygging av arbeidshelse og utredning av arbeidsmiljøet kan dette forholdet være interessant å undersøke nærmere.

Konklusjon

Denne studien hadde som formål å undersøke om en av de mest siterte teoriene for effektiv ledelse av planlagte endringer (Kotter, 1996; Herold et al., 2008) hadde sammenheng med ansattes opplevelse av en sunn omstillingsprosess (Saksvik et al., 2007; Tvedt et al., 2009). Videre ble endring forstått som en dynamisk prosess som forventes å ha ulik betydning på individ- og gruppenivå innad i organisasjonen (Tvedt, 2011).

Resultatet av hypotesetestingen viste at endringsledelse, motstandsdyktighet (CR) og endringens betydning (CIF) kunne forklarete en stor del av variasjonen i opplevelsen av sunn omstilling (HCPI). Dette tyder på at de inkluderte konstruktene kan bidra til forståelsen av sammenhengen mellom effektiv endringsledelse (Herold et al., 2008), og kriterier for sunn omstilling (Tvedt et al., 2009). Særlig synes for behovet informasjon, tilgjengelig ledelse og rolleavklaring å være overlappende fokusområder som kan tjene både prosess og endringsmål.

Resultatene av H2 og H3 tyder også på at ansatte har ulike behov og opplevelser ut fra deres individuelle egenskaper og endringens betydning for deres hverdag.

Det ble videre funnet en forskjell mellom ansattgruppene i deres opplevelse av endringens betydning (H4). Funnet tyder på at endringen har ulike konsekvenser for arbeidshverdagen innad i organisasjonen. Ulik opplevelse av endringens betydning kan ha konsekvenser for opplevelsen av prosessens sunnhet på tvers av grupperinger innad i organisasjonen. Denne forskjellen bør adresseres i form av tilpassede tiltak for å imøtekomme lovpålagte krav til arbeidsmiljøet under omstillingen.

Til slutt ble det undersøkt om endringsledelse kunne ha en dempende effekt på den negative sammenhengen mellom endringens betydning (CIF) og sunn omstilling (HCPI). Hypotesen ble forkastet da det ikke ble funnet noen signifikante interaksjonseffekter mellom variablene. Det bemerkes imidlertid at interaksjonseffekten bør undersøkes nærmere, da analysen hadde relativt lav statistisk styrke.

For framtidig forskning anbefales undersøkelser av hvordan ledere med personalansvar påvirkes av endringens betydning. Hvis ledere skal kunne bidra til at organisasjonen når sine endringsmål, og samtidig ivareta arbeidsmiljøet, synes det avgjørende at de har de nødvendige ressursene som skal til for å kunne møte økte arbeidskrav i forbindelse med omstilling. Helt til slutt bemerkes det med bakgrunn i studiens diskusjon at strategisk arbeid med endringsledelse og arbeidsmiljø bør bygge på overensstemte prinsipper. På denne måten kan ledere og ansatte forholde seg til de samme retningslinjene når de gjennomgår omstilling på arbeidsplassen. Det er kanskje på tide at de to perspektivene fusjoneres?

Referanseliste

- Ansari, S., & Bell, J. (2009). Five easy pieces: a case study of cost management as organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(2), 139-167.
- Arbeidsmiljøloven. (2015). Paragraf 4-2 (3). Hentet fra: www.lovdatab.no, 15. desember 2015.
- Armenakis, A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. doi:10.1108/02621711211253231
- Arvonen, J., & Pettersson, P. (2002). Leadership behaviors as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 101-112.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Blanc, L. P., Jonge, D. J. J., & Schaufeli, W. B. (2008). Job stress and occupational health. *An introduction to work and organizational psychology: a European perspective, 2nd edition*, 148.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 345–365.
- Burke, W. W. (2013). *Organization Change: Theory and Practice: Theory and Practice*. Sage Publications
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868.
- Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2011). Further investigating the influence of personality in employee response to organizational change: the moderating role of change-related factors. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 74-89.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical psychology review*, 30(7), 879-889.
- Clair, J. A. & Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57, 1597–1625.

- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(2), 217–239. doi:10.1080/13594320444000074
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, NJ
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change*. Stamford: Cengage Learning.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology, 29*(1), 1–19. doi:10.1007/s10869-013-9308-7
- Field, A. (2011). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology, 59*(1), 129.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review, 33*(2), 362-377
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology, 51*(1), 115–134. doi:10.1037/0022-0167.51.1.115
- Harris, R. J. (2001). *A primer of multivariate statistics*. Psychology Press.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*, 346-357.
- Høyen, K. S. (2010). *Sunne omstillingsprosesser-et spørsmål om ledelse? Betydningen av lederstil og endringsorientert lederatferd for gjennomføring av sunne omstillinger i arbeidslivet* (Masteroppgave). NTNU
- Johannessen, A. (2007). *Introduksjon til SPSS*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karp, T., & Helgø, T. I. (2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of change management, 8*(1), 85-96.
- Keith, T. Z. (2015). *Multiple regression and beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling*. Routledge.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review, 73*, 59-67
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

- Kunnskapsdepartementet. (2015). Sammenslåing av NTNU, Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund. (St. Meld. 18 2014-2015). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sammenslaing-av-ntnu-hogskolen-i-sor-trondelag-hogskolen-i-gjovik-og-hogskolen-i-alesund/id2423958/>
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: en innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Tapir.
- Lawrence, P. (2015). Leading Change – Insights Into How Leaders Actually Approach the Challenge of Complexity. *Journal of Change Management*, 15(3), 231–252. doi:10.1080/14697017.2015.1021271
- Lawson, K. J., Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, 24(3), 223-233.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3, 197-211.
- Lines, R. (2007). Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7(2), 143-170
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Psychology Press.
- Munkejord, K. (2014). Effektiv endingskommunikasjon i organisasjoner. I Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (Red.). *Kommunikasjon for ledere i organisasjoner* (s.333- 353). Bergen:Fagbokforlaget.
- Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447–454. doi:10.1108/01437730310505876
- NTNU. (2016). Administrativ organisering: S-sak 4/16. Hentet fra: http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/15.02.16web/S-4.16%20Adm.org.pdf
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, 14(3), 213-225
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Maidenhead, McGraw-Hill

- Pollack, J., & Pollack, R. (2014). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organizational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 51-66.
- Robinson, J. P. (2002). The time-diary method. In *Time use research in the social sciences* (pp. 47-89). Springer US.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behavior*, 19(s 1), 679-695.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Buvik, M. P., Andersen, G. R., Andersen, T. K., og Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work and Stress*. 21, 243– 263
- Saksvik, P. Ø., & Tvedt, S. D. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1, 20 – 28.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of personality and social psychology*, 67(6), 1063.
- Schwarzer, R. (1993). *Measurement of perceived self-efficacy: Psychometric scales for cross-cultural research*. Berlin: Freien Universitat, Institut für Psychologie.
- Skog, O. J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Gyldendal norsk forlag.
- Specht, J., Egloff, B., & Schmukle, S. C. (2011). Stability and change of personality across the lifecourse: the impact of age and major life events on mean-level and rank-order stability of the Big Five. *Journal of personality and social psychology*, 101(4), 862.
- Spector, P. E. (2002). Employee control and occupational stress. *Current directions in psychological science*, 11(4), 133-136.
- Stortinget. (2015). Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen. (Innst. 2 S. 2015–2016). Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/innstillinger/Stortinget/2015-2016/inns-201516-002/6/1/>
- Sætren, G. B., & Laumann, K. (2015) Organizational change management theories and safety. A critical review. (Submitted Unpublished Article) Norwegian University of Science and Technology, Department of Psychology, Center for Safety and Human Factors
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.

- Tvedt, S. D., & Saksvik, P. Ø. (2008). Individual disposition, personal impact, and healthy processes as moderators for stress and health complaints connected with organizational change. EA-OHP Annual Conference, Valencia, Spain (paper presentation)
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23(1), 80-98.
- Tvedt, S. D. (2011). *Sunne omstillingsprosesser. I Arbeids- og Organisasjonspsykologi. Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (3. utg). Saksvik, P. Ø. (Red.). Cappelen Damm Akademisk.
- Tvedt, S. D. & Saksvik, P. Ø. (2012). Finding the content of the process part of interventions. In (Eds.) Biron Caroline., Maria Karanika-Murray, & Cary L. Cooper: *Managing psychosocial risks in the workplace: The role of process issues*. Routledge/Psychology Press.
- Tvedt, S. D. (2013). Exploring healthy organizational change processes: Criteria, consequences, limitations, and causality (Doktoravhandling, NTNU) . Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Trondheim.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice,1*, 124-150.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., & van Assen, M. A. (2015). Does a Well-Informed Employee Have a More Positive Attitude Toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust, and Perceived Need for Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886315569507.
- Van Voorhis, C. R. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 3(2), 43-50.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.

Appendiks A1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fac: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr: 985 321 884

Per Øystein Saksvik
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 11.01.2016

Vår ref: 46051 / S / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.12.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>46051</i>	<i>Sunne omstillingsprosesser</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Øystein Saksvik</i>
<i>Student</i>	<i>Rasmus Andersen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices
OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uia.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kjmo@nsd.uib.no
ÅKERSHUS: NSD, SVI, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsd@svi.uib.no

Appendiks A2

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 46051

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.06.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Appendiks B1



Ålesund Sunne omstillingsprosesser

Side 1 av 6

Spørreundersøkelse til ansatte ved Høgskolen i Ålesund om fusjonsprosessen mellom HiÅ, HiG, HiST og NTNU

Du er invitert til å delta i en spørreundersøkelse som undersøker omstillingsprosessen ved Høgskolen i Ålesund. Studien har som formål å undersøke hvordan ansatte i Ålesund opplever fusjonen mellom HiÅ, HiG, HiST og NTNU. Spørsmålene vil blant annet omhandle kjennetegn ved omstillingsprosessen, ledelse, opplevelse av ulike sider ved egen arbeidssituasjon og arbeidsmiljø under omstillingsprosessen. Vi ønsker at du svarer på dette spørreskjemaet én gang i løpet av november. Du svarer på vegne av deg selv slik du subjektivt oppfatter situasjonen.

Studien gjennomføres av masterstudentene ved arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU, Trude Røvær og Rasmus Andersen med veiledning fra professor Per Øystein Saksvik. Spørreskjemaet er konfidensielt og deltakelse er frivillig. Utfylling av spørreskjemaet vil ta ca. 10 minutter.

Alle svar behandles konfidensielt, og datamaterialet vil bli fullstendig anonymisert ved prosjektslutt, senest utgangen av juni 2016. Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Du samtykker til å delta i undersøkelsen ved å svare på spørsmålene og sende inn skjemaet ved å klikke på "ferdig" på siste side. Undersøkelsen vil være åpen for besvarelse i 14 dager fra du mottar denne eposten. Vi håper med dette at du vil delta for å øke kunnskap om gjennomføring av endringsprosesser i universitets og høgskolesektoren. Vi er svært takknemlige for deltakelse, da vi er avhengige av frivillige respondenter for å kunne skrive våre masteroppgaver.

Kontaktinformasjon:

Trude Røvær, Psykologisk institutt, NTNU. E-post: truderov@stud.ntnu.no.Tlf.: 41570341

Rasmus Andersen, Psykologisk institutt, NTNU. E-post: rasmua@stud.ntnu.no.Tlf: 91510609

Appendiks C1

For hvert spørsmål krysser du av for det svaralternativet som passer best for deg. Vi starter med noen bakgrunnsspørsmål om deg og din stilling.

1. Kjønn:

- Kvinne
- Mann

2. Alder:

- Under 30 år
- 30 - 39 år
- 40 - 49 år
- 50 - 59 år
- 60 år eller mer

3. Type stilling:

- Vitenskapelig
- Teknisk/administrativ
- Annen stilling

[Tilbake](#)[Neste](#)

Appendiks C2

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om den daglige ledelsen ved din avdeling, din nærmeste leder og dine medarbeidere, og gjennomføringen av endringen så langt?

4. Her er noen spørsmål om din organisasjon. Med ledelsen mener vi din nærmeste leder med personalansvar.

I denne endringen føler jeg at ...

	Svært uenig	Uenig	Verken /eller	Enig	Svært enig
vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremål vi vil endre og hvilke vi vil beholde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ledelsen har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ledelsen har prøvd å få fram alle syn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jeg har hatt anledning til å snakke med min nærmeste leder om konsekvenser for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
min nærmeste leder vet ikke noe mer enn meg om konsekvenser for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
min nærmeste leder er så travel at det er vanskelig å få en prat på tomannshånd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
min nærmeste leder vegrer seg for å ta opp vanskelige spørsmål om konsekvenser for den enkelte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ulike ansvarsområder og oppgaver blir raskt avklart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
man vet som oftest hvem som har ansvar for forskjellige oppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ledelsen inviterer til dialog, men de hører ikke på oss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jeg ser ingen vits i å diskutere med ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
det føles ikke trygt å komme med kritikk overfor ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Appendiks C3

Side 4 av 6

5. I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander om jobb?

	Svært uenig	Uenig	Verken /eller	Enig	Svært enig
Jeg engster meg for å måtte forlate jobben min før jeg hadde tenkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er en sjanse for at jeg vil måtte forlate jobben min i løpet av det kommende år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er redd for at jeg kommer til å miste jobben min i nærmeste framtid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes mine framtidsutsikter innen organisasjonen er gode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine muligheter for å finne nye og utviklende arbeidsoppgaver innen organisasjonen er gode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tror at organisasjonen kommer til å trenge min kompetanse også i fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den lønnsutviklingen jeg kan se fram mot i organisasjonen er lovende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er sannsynlig at jeg i løpet av de neste 12 måneder vil prøve å skaffe meg en ny jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om ledelse ved din enhet?

Med ledelse menes nærmeste leder med personalansvar.

Min leder ...

	Svært uenig	Uenig	Verken /eller	Enig	Svært enig
revurderer nytten av opplagte oppfatninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forteller om sine viktigste verdier og overbevisninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
søker ulike innfallsvinkler når problemer skal løses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
snakker optimistisk om fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
får meg til å føle meg stolt over å være knyttet til seg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
snakker entusiastisk om hva vi skal gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
legger vekt på viktigheten av å ha en sterk følelse av mening/målbevissthet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bruker tid på opplæring og veiledning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
setter medarbeidernes beste foran egen interesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
behandler meg som et individ og ikke bare som en del av en staben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opptrer på en måte som gjør at jeg respekterer han/henne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vurderer moralske og etiske konsekvenser av beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
utstråler myndighet og selvsikkerhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uttrykker et inspirerende syn for fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
anser meg for å ha behov, evner og mål som skiller seg fra andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
får meg til å se problemer fra ulike synsvinkler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hjelper meg med å utvikle mine sterke sider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
foreslår nye måter å løse oppgaver på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
legger vekt på betydningen av å ha en felles målsetning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uttrykker tillit til at målsettinger blir nådd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Appendiks C4

9. Ditt forhold til jobben:

Hvor enig eller enig er du i følgende utsagn?

	Svært uenig	Uenig	Verken / eller	Enig	Svært enig
Jeg forteller med glede om min arbeidsplass til andre mennesker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil kunne anbefale en god venn å søke stilling på min arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at min arbeidsplass har stor betydning for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mellommenneskelige forhold:

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om forholdene ved din enhet?

	Svært uenig	Uenig	Verken / eller	Enig	Svært enig
Det er god stemning mellom meg og mine kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er et godt fellesskap mellom kollegene på enheten min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at jeg er en del av et fellesskap på min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Side 5 av 6

8. I denne spesifikke endringen har min nærmeste leder ...

	Svært uenig	Uenig	Verken / eller	Enig	Svært enig
utviklet en klar visjon for hva som skulle oppnås av min arbeidsgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gjort det klart fra starten av hvorfor denne endringen er nødvendig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lagt vekt på hvor viktig denne endringen er før den ble innført	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dannet en bred allianse fra starten av for å støtte denne endringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gitt folk myndighet til å iverksette endringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
overvåket og formidlet fremgangen i endringsimplementeringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gitt individuell oppmerksomhet til de som hadde problemer med innføringen av endringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Appendiks C5

Side 6 av 6

11. I hvilken grad er du enig i følgende påstander om din jobb?

	Svært uenig	Uenig	Verken /eller	Enig	Svært enig
I usikre tider forventer jeg som regel det beste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er alltid optimistisk med tanke på fremtiden min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker å gjøre ting på den faste måten framfor å prøve nye og annerledes måter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg føler at livet blir rutine, forsøker jeg å forandre på det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg å ha mye å gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir ikke så lett oppskaket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg informeres om endring i planene, blir jeg gjerne litt anspent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er lett for meg å slappe av	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis noen motarbeider meg på jobben, finner jeg måter og veier for å få til det jeg vil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er sikker på at jeg kan mestre uventede hendelser på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg har kommet fram til en konklusjon er det ikke sannsynlig at jeg ombestemmer meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samme hva som hender på jobben er jeg som regel i stand til å mestre det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine syn på ting er svært stabile over tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Hvilken betydning har endringen for deg?

Ta stilling til i hvilken grad du er enig eller uenig i følgende utsagn: Denne endringen ...

	Svært uenig	Uenig	Verken /eller	Enig	Svært enig
får betydelige konsekvenser for forholdene ved min arbeidsstasjon/ mitt arbeidsområde/kontor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
påvirker i stor grad mine daglige gjøremål/arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har stor betydning for min innflytelse på i virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>