

# De sunne omstillingene

---

En studie av en avdeling under endring

**Emir Kico**

Master i Helse-, Organisasjon- og Kommunikasjonspsykologi

Psykologisk institutt

NTNU

**2012**



## Forord

Det er mange som jeg har lyst til å takke i forbindelse med skriveprosessen min. Først og fremst, tusen takk til min kjære May, som støtte meg hele veien, og som klarte å håndtere mine nerver. Takk også til mine respondenter og kontaktpersoner i den studerte avdelingen, dere vet hvem dere er, selv om jeg ikke kan navngi dere. Veilederen min, Per Øystein Saksvik, må også takkes for gode innspill og tålmodighet nok til å veilede en stresset student. Sturle D. Tvedt, som jeg plagde midt under arbeidet med å ferdigstille doktoravhandlingen sin, må også takkes for gode råd og tips. Jeg vil også takke støtten som jeg fikk fra mine foreldre: min mor, Vesna Ajanovic, som jeg har bekymret altfor mye, og min far, Ahmed Kico, som alltid var optimistisk. Til slutt vil jeg takke mine venner og klassekamerater, dere har gjort studietiden i Trondheim uforglemmelig.

Denne oppgaven følger referansestil og oppsett i henhold til APA manualen (utgave 6).

Emir Kico

Trondheim, 23.06.2012



## Sammendrag

Denne oppgaven hadde som hensikt å studere sunne omstillinger, og vise noen av de ulike konsekvenser de medfører for ledelsen og de ansatte. En sunn omstilling ble definert gjennom Saksvik, Nytrø & Tvedt (2009) sin *Healthy Change Process Index* (HCPI), som belyser viktigheten av en bevissthet om mangfold av endringsreaksjoner, en tidlig rolleavklaring, at ledere er tilgjengelige, og at det gjennomføres en konstruktiv konflikthåndtering i løpet av en endringsprosess. Resultatene viste at endringskonsekvenser som endringskynisme var signifikant negativt assosiert med en bevissthet om mangfold og konstruktiv konflikthåndtering. En lavere usikkerhet var også assosiert med konstruktiv konflikthåndtering, men også lederes tilgjengelighet. Det ble også avdekket at de ansattes jobbensgjensjement var relatert med en tidlig rolleavklaring. Etersom studien hadde et forholdsvis begrenset utvalg, ble det understreket at disse relasjonene burde bekreftes i større studier.

*Keywords: Omstilling, jobbensgjensjement, endringskynisme, HCPI, ledelse.*



## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>iv</b>
<b>De sunne omstillingene</b> .....	<b>1</b>
<b>Teori</b> .....	<b>3</b>
Endringsmodeller i et historisk perspektiv .....	3
HCPI og modellen om de sunne endringsprosessene .....	8
Endringens konsekvenser .....	15
<b>Metode</b> .....	<b>23</b>
Bakgrunnen.....	23
Utvalget .....	24
Datainnsamlingen .....	25
Spørreskjemaet .....	25
Variablene.....	27
Analysen .....	31
<b>Resultater</b> .....	<b>36</b>
Deskriptiv statistikk.....	36
Korrelasjoner .....	37
Regresjoner.....	38
<b>Diskusjon</b> .....	<b>43</b>
Oppsummering av hovedfunn .....	44
Innflytelsen av en bevissthet om mangfold. ....	45

Innflytelsen av en tidlig rolleavklaring.....	47
Innflytelsen av en konstruktiv konflikthåndtering.....	48
Innflytelsen av lederes tilgjengelighet.....	50
Jobbengasjement og usikkerhet sin forbindelse med endringskynisme. ....	52
Metodiske refleksjoner .....	54
Implikasjoner .....	62
Veien videre for HCPI.....	68
<b>Konklusjon.....</b>	<b>69</b>
<b>Referanser .....</b>	<b>72</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>80</b>
Vedlegg A: Spørreskjemaet.....	80
Vedlegg B: Prosjektbeskrivelse til de ansatte.....	86





## De sunne omstillingene

Datoen er 17. desember 2011, og stedet er et torg i den tunisiske byen Sidi Bouzid. Etter å ha blitt nektet å selge sine grønnsaker, sitt eneste levebrød, og offentlig ydmyket av byens korrupte politi, tenner Mohamed Bouazizi på seg selv i protest (Abouzeid, 2011). 18 dager senere, dør Bouazizi av omfattende brannskader.

Dette var en hendelse som satte hele Tunisia i fyr, og resulterte i flere demonstrasjoner som til slutt fikk avsatt landets president og regjering. Ringvirkningene av Bouazizi sine handlinger stoppet ikke i Tunisia, men spredde seg til å igangsette en rekke korrupsjons-demonstrasjoner i mange andre land i Midtøsten. Denne bølgen av demonstrasjoner ble senere kalt for «Den arabiske våren», og pågår fortsatt den dagen i dag (Lohne, 2011). Denne rekken av hendelser kan brukes til å illustrere skillet mellom ulike endringsformer i arbeidslivet. Den arabiske våren, og dens prosessforløp, kan sies å være et eksempel på det som Burke (2011) kaller for *revolusjonær endring*. Denne typen endring er preget av brå forandringer som medfører betydelige konsekvenser for hele virksomhetens daglige situasjon og struktur. Den andre og mest vanlige formen for endring, *evolusjonær endring*, er en mer langsgående prosess hvor virksomheter endrer seg i små skritt om gangen. Her er det ikke fokus på de dype strukturene, men heller mer på daglige gjøremål, transaksjoner og rutiner. Denne studien har fått et innblikk i den sistnevnte formen for endring, og har som formål å studere hvordan dens prosess påvirker virksomheten og dens ansatte.

Motivasjonen for å utføre denne studien, og de fleste studier innen det relaterte forskningsfeltet, kan sies å ha sprunget ut av hvor utbredt omstilling har blitt i arbeidslivet i dag (Burke, 2011). Endringer virker å være et fenomen som de fleste ledere forventer å måtte håndtere før eller siden. Saksvik (2008) sin rapportering av statistikken i den norske

levekårsundersøkelsen i 2006, kunne vise at det norske arbeidslivet stod ikke som et unntak i denne trenden:

*“51 % av de av de ansatte i statlig sektor rapporterte at de hadde opplevd en omorganisering som hadde berørt deres arbeidssituasjon de siste tre årene, i tillegg hadde 39 prosent opplevd omorganisering med nedbemanning. I kommunal sektor var tallene henholdsvis 39 og 33 prosent og i privat sektor 29 og 26 %.” (s 6-7)*

Motivasjonen til å forstå og studere endring blir bare forsterket av det faktumet at forskningen har vist at over halvparten av omstillinger som iverksettes i arbeidslivet, mislykkes på et eller annet tidspunkt i prosessforløpet (Clegg & Walsh, 2004; Kramer, Dougherty, & Pierce, 2004). Dette har vist å medføre en rekke negative konsekvenser for de ansatte, alt fra stress- og helse plager, økt sykefravær, til dårligere motivasjon og lojalitet for jobben (Jimmieson, 2000; Jimmieson, Terry, & Callan, 2004; LeBlanc, de Jonge, & Schaufeli, 2000). Slike funn og resultater kan forklare hvorfor omstilling, og at arbeidsgivere håndterer den på en god og forsvarlig måte, ble inkludert som et eget punkt i den norske arbeidsmiljøloven i 2006. Formålet med denne studien er å beskrive hvordan en kan fremme slike gode omstillingsprosesser, og samtidig vise hvilke konsekvenser de medfører for de ansattes arbeidssituasjon. Dette skal gjøres ved blant annet å vise til ulik teori og empiri på feltet, men også til egne resultater av en spørreundersøkelse gjennomført i avdeling i et norsk IT- og konsulentselskap. Denne avdelingen gikk gjennom en rekke små og store endringer de siste årene, som blant annet et lederskifte og forandringer i avdelingens arbeidsområder og kundeforhold. Spørreskjemaet skulle måle de ansattes meninger og reaksjoner på disse endringene. Oppgaven vil først begynne med å gi et teoretisk bilde av hvordan endring har blitt studert i organisasjonspsykologien på verdensbasis, for å så vise til hvordan den har blitt studert her i Norge. Disse norske studiene, og det måleverktøyet for sunne omstillingsprosesser som de utviklet, ble brukt til å analysere og studere endringen i den

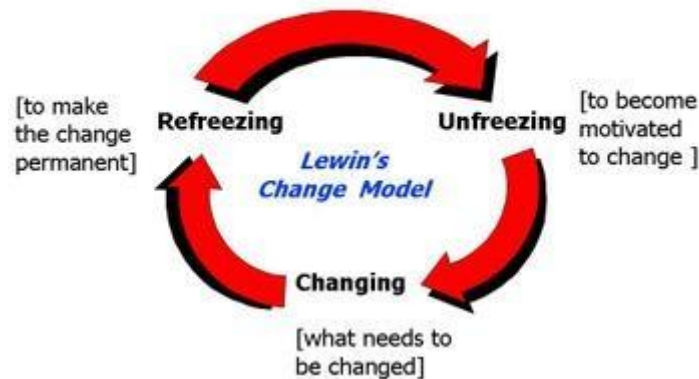
nevnte avdelingen. Deretter kommer en oversikt over ulike positive og negative konsekvenser av endring, som har også blitt hentet i undersøkelsen. Etter denne delen kommer en oversikt over undersøkelsens resultater, for å så bli videre diskutert ut ifra tidligere teori og empiri i den neste delen av oppgaven. Etter dette, kommer studiens begrensninger til å bli diskutert, og det kommer til å bli reflektert over hva som burde tas hensyn til i en annen omgang. Oppgaven kommer til å så avslutte med å nevne noen av studiens teoretiske og praktiske implikasjoner, og gi et bilde av hva fremtiden bringer for HCPI-målet. Håpet er å kunne gi et innblikk i problemstillingen om hvordan omstillingsprosesser kan håndteres i det norske arbeidslivet, og hvilke konsekvenser dette medfører for både virksomheten, ledelsen og de ansatte.

## **Teori**

Å forstå organisatorisk endring er en ambisiøs oppgave for de fleste, ettersom det er et komplekst fenomen, bestående av mange kilder, komponenter, problemstillinger og løsninger (Bruke, 2011; Dawson, 2001). I forbindelse med å forstå endring, hevder Saksvik (2011) at teoretiske modeller kan være et godt verktøy å bruke. Det vil derfor bli presentert noen modeller som har forsøkt å forstå omstilling på ulike måter.

### **Endringsmodeller i et historisk perspektiv**

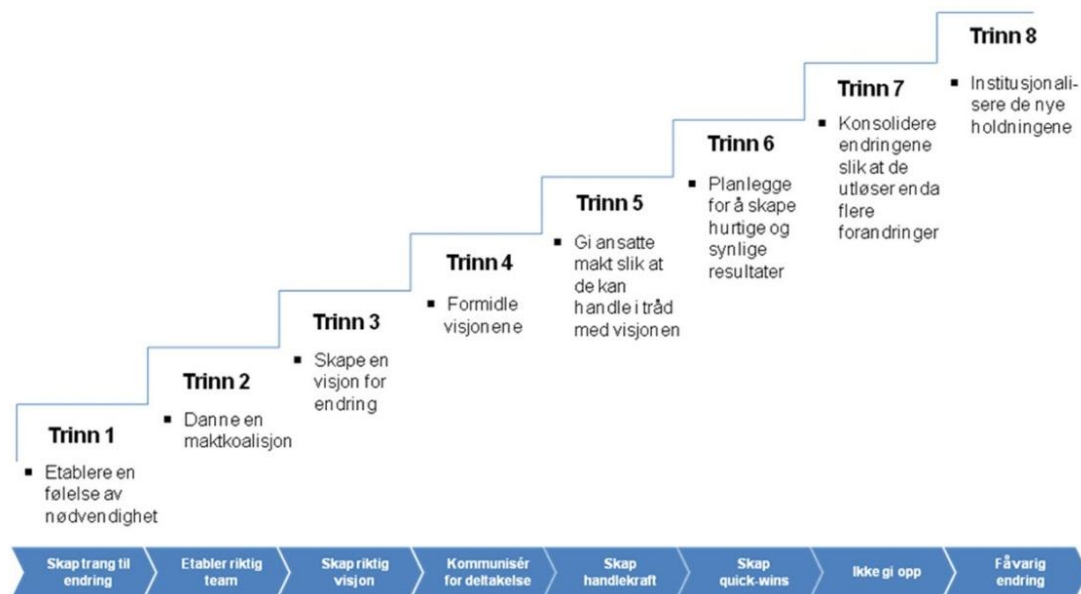
Den kanskje mest kjente endringsmodellen, er tre-trinns modellen til Lewin (1951) (se Figur 1.). Denne modellen beskriver endringens tre faser, som han har kalt for: «unfreeze», «change» og «refreeze». I følge Lewin (1951) må etablert atferd løses opp (unfreeze) for å kunne trekke inn alternative løsninger og implementere endringer (change), noe som tilslutt fører til nye handlings- og reaksjonsmønstre i organisasjonen (refreeze).



**Figur 1. Kurt Lewins endringsmodell.**

Lewin (1951) anerkjente at denne prosessen ikke vil være problemfri, ettersom de fleste i en organisasjon er komfortable med kjente og kjære rutiner, og ønsker ikke å ha disse forandret. Han foreslo derfor tre måter å løse opp denne etablerte og trygghetssøkende atferden, som var: 1) å øke kreftene som dreier atferden bort fra den eksisterende situasjonen eller status quo, 2) deretter å begrense kreftene som hindrer denne overgangen, og 3) å finne en kombinasjon av disse to metodene. Her var det viktig at ledelsen kunne motivere de ansatte til å forandre seg, ved å overtale dem til å vite at endringen vil tjene dem, oppfordre dem til å søke informasjon forbundet med endringen, samt knytte seg til velrespekterte ledere som støtter endringen. For å gjøre endringen permanent i virksomheten var det, i følge Lewin (1951), nødvendig med formalisering og forsterkning av denne nye atferden gjennom uformelle og formelle mekanismer, som kunne blant annet være regler, «policy»-dokumenter eller prosedyrer. I forbindelse med teorien og modellen sin, understreket Lewin (1951) et viktig poeng: at endring er ikke et simpelt steg, men en reise. Lengden på denne reisen varierer fra individ til individ, fra virksomhet til virksomhet, og det er opp til ledelsen å kunne lede de ansatte i trygg havn. Kurt Lewins endringsmodell har blitt brukt mye, noe som kanskje skyldes at den er lett fordøyelig og forståelig for mange.

En nyere endringsmodell som kanskje har et mer «oppskriftsmessig» preg, er John Kotters åttetrinnsmodell (1990). Denne modellen uttrykker at vellykkede omstillingsprosesser kan nås gjennom å ivareta åtte viktige trinn under prosessforløpet (se figur 2).



**Figur 2. Kotters 8-trinnsmodell - norsk versjon (von Quillfeldt, 2010).**

Denne modellen krever at ledelsen er engasjert og intervenserende under hele endringsprosessen. Saksvik (2011) kommenterer i denne forbindelse at en slik «trekking i tråder» kan til dels virke litt manipulatorisk, noe som han mener er ganske vanlig i de fleste endringsmodeller. I forbindelse med modellene til Lewin (1951) og Kotter (1990) illustrerer Saksvik (2011) videre et trekk som er vanlig i fagfeltet, ved at de: « (...) er normative av natur og foreskriver hva ledere eller konsulenter skal – og ikke skal – gjøre – for å implementere et endringsinitiativ.» (s. 6).

Det har blitt i ettertid presentert en rekke svakheter og mangler ved slike normative endringsmodeller. Den vanligste kritikken har vært at de er for lineære og mekaniske for endringer som heller skjer på en syklisk, kontinuerlig og kaotisk måte (Cameron & Green, 2004; Dawson, 2003). Endring har blitt beskrevet som noe «rotete, grumsete og kaotisk», noe som dermed faller sjeldent innenfor de normative endringsmodellenes stive kategorier og

faser (Dawson, 2003). Resultatene av en undersøkelse som inkluderte 92 ledere, fordelt på 14 offentlige og 14 private virksomheter, viste at et mer nøkternt bilde av hvordan ledelsen så på de vanligste endringsintervensjonene (Doyle, Claydon, & Buchanan, 2000). Et av hovedfunnene fra studien viste at vanlige ledere ofte opplevde «endringsoppskriftene» som altfor prefabrikkerte. De hevdet videre at disse metodene klarte ikke å svare på alle utfordringene knyttet til de dilemmaer, motsetninger og spenninger som kunne oppstå under en endringsprosess. Whelan-Berry, Gordon, and Hinings (2003) understreket behovet for en mer helhetlig endringsmodell som kunne nettopp forklare denne kompleksiteten rundt endring. De hevdet at en slik modell skulle kunne dekke for forholdet mellom alle de ulike nivåene i en endring; nemlig det organisatoriske, det relasjonelle og det individuelle. Whelan-Berry et al. (2003) mente at en organisasjon ikke kan endre seg uten at det foretas endringsarbeid på alle disse nivåene. Dette betyr at endring ikke kan skje uten at individ og grupper handler i tråd med endrede arbeidsrutiner, og forandringer i virksomhetens standarder og strukturer. Kjernen i kritikken her er altså at det burde legges flere krefter inn på å analysere og jobbe på individ og gruppenivået under en endring. Saksvik (2011) hevder at de hittil nevnte modellene til Lewin og Kotter ikke har klart å gjøre dette, men at det er et fokusområde som har fått spesiell oppmerksomhet i internasjonal forskning etter år 2000. Dette presiserer Whelan-Berry et al. (2003) som et helt nødvendig fokusområde, og noe som kan sørge for at endringer kan implementeres hurtigere i arbeidslivet. Resultatet av studien til Whelan-Berry et al. (2003), med denne kritikken som bakgrunn, ble en detaljert og mer komplett modell som tok høyde for endring på alle de ulike nivåene samtidig.

Typen modellbygging som ble gjort av Whelan-Berrys et al. (2003) har bidratt til å nyansere vår kunnskap om og intervensjoner til endring i arbeidslivet. Ikke bare har nyere endringsmodeller inkludert flere nivåer og faktorer, men de har også blitt tatt forbehold til at endring er noe større og vanskeligere enn statiske kategorier og enkle oppskriftsløsninger

(Dawson, 2003; Burke, 2008; Saksvik, 2011). Dette har blant annet ført til store og omfattende endringsmodeller, som til tider kanskje kan virke litt for kompliserte i praksis (Saksvik, 2011). Det er derimot noen helhetsmodeller som er mer forståelige enn andre. Armenakis and Bedeian (1999) foreslo en helhetlig modell som skulle forsøke å forenkle den relativt forvirrende blandingen av faktorer som bidro til å forklare endring. Den tok sikte på å forklare endring gjennom et systematisk rammeverk av fire brede dimensjoner. Disse dimensjonene gikk ut på å belyse: endringens *innhold* (hva endringen går ut på og hensikten), *kontekst* (forholdene i organisasjonens indre og ytre omgivelser), *prosessuelle status* (det relasjonelle nivået og samarbeid mellom ulike parter) og *kriterieforhold* (hva er sett på som viktige resultater av endringen). Tvedt og kolleger har utvidet denne modellen ved å foreslå to ytterlige dimensjoner eller faktorer i tillegg til de fire: *endringsmestring* og *endringens betydning* (Saksvik & Tvedt, 2009; Tvedt, Saksvik, & Nytrø, 2009). Dette gjorde de for å gjøre modellen til Armenakis og Bedeian (1999) mer fullstendig og for å øke oppmerksomheten rundt betydningen av individuelle forhold i en endringsprosess. Endringsmestrings-dimensjonen ble konstruert gjennom tre komponenter: selvtilstrekkelighet (self-efficacy), optimisme og fraværet av endringsmotstand (som de har kalt for *endringsevillighet*). Komponentene *endringsevillighet* ble opprinnelig utviklet av Shaul Oreg (2003) som et instrument for å måle endringsmotstand gjennom individuelle emosjonelle, holdningsmessige og atferdsmessige reaksjoner på endring. Saksvik & Tvedt (2009) valgte å utvikle dette instrumentet videre til også å inkludere mestringsressursene selvtilstrekkelighet og optimisme, som til sammen skulle stå for ressursene og mestringsfølelsen individer sitter inne med i møte med endring. *Endringens betydning* skulle beskrive hvilken mening endringen hadde for den enkelte ansatt. Nielsen, Randall, and Albertsen (2007) viste at det er først når endringen fikk personlige konsekvenser for de ansatte, at den skapte reaksjoner og fikk en virkning. Gjennom å bygge på Armenakis and Bedeian (1999) sin modell, har Tvedt



og kolleger utviklet en endringsmodell som er mer helhetlig og som svarer på manglene i de forrige modellene.

Formålet med å presentere disse ulike modellene og teoriene er å vise eksempler på hvordan endring har blitt forstått og arbeidet med, men også å gi et bilde av teorigrunnet til måleinstrumentet som ble brukt i denne studien: HCPI (Healthy Change Process Index).

### **HCPI og modellen om de sunne endringsprosessene**

HCPI ble utviklet av Tvedt, Saksvik & Nytrø (2009) og er en prosessmodell som skal måle grunnkjernen i en sunn og effektiv omstilling gjennom fire underdimensjoner. Dette målet er det bearbejdede resultatet av et prosjekt som Direktoratet for Arbeidstilsynet foretok i samarbeid med rekke forskere fra Psykologi Institutt på NTNU i 2004. Dette prosjektet ble kalt for «Sunne omstillingsprosesser», og skulle i grunn være en kompetanseutvikling for både forskerne og Arbeidstilsynet. Kompetansen som var i fokus her, var hvordan en kunne utføre konkret endringsarbeid i bedrifter og virksomhet på en best mulig måte (Saksvik, 2011). Underveis i prosjektet, ble det foretatt en kvalitativ (grounded theory-basert) studie som innebefattet 180 intervju i 90 ulike kassbedrifter, som alle befant seg i ulike omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007). Midt under prosjektforløpet, 2004 – 2008, kom også den reviderte Arbeidsmiljøloven i 2006, som vektla hvordan arbeidstakere skulle ivaretas i omstillingsprosesser:

#### **§ 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 (Arbeidsdepartementet, 2006).*

Dette gav prosjektet til Arbeidstilsynet og forskningen til Saksvik og hans partnere en ytterligere relevans og legitimitet. Prosjektet utviklet seg til å undersøke hvordan det var

mulig å gi råd i tråd med lovteksten, til utsatte virksomheter i omstilling. Det endelige resultatet av prosjektet kom i form av: en veileder som ble utgitt av Arbeidstilsynet i deres publikasjoner om veiledning i forbindelse med Arbeidsmiljølovens § 4-2, og en kvalitativ forskningsartikkel (Arbeidstilsynet, 2008; Saksvik et al., 2007). Prosessmodellen til Tvedt et al. (2009) hviler på hovedfunnene fra dette prosjektet, og danner HCPIs fire hovedfaktorer; *bevissthet om mangfold, lederes tilgjengelighet, konstruktiv konflikthåndtering og tidlig rolleavklaring*. For å forklare prosessmodellen, og grunnlaget til denne studien, vil disse ulike faktorene bli nøyere utbrodert.

**Bevissthet om mangfold.** Denne faktoren springer ut av et begrep som Saksvik et al. (2007) kaller for “organisatorisk modenhet”, og er hentet fra en tidligere artikkel om endringsprosesser (Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle, & Quinlan, 2000). Dette begrepet stod, i følge dem, som en forutsetning for å fremme tilsiktet endring, og kunne ta form i to ulike retninger; *forståelse for mangfold i reaksjoner på endring og innsikt i organisasjonens normer*. Den førstnevnte faktoren viser til at det er normalt å reagere emosjonelt på endringer, og at disse reaksjonene varierer mellom ansatte og enheter i virksomheten. Dette kan blant annet skyldes ulike individuelle egenskaper (bakgrunn, utdanning og/eller kognitiv forståelse), men kan også sitte i situasjonen, arbeidsstokkens sammensetning og tidligere erfaringer med endring (Saksvik et al., 2007). For å kunne studere resultatet av en omstilling, og hvilke konsekvenser den har hatt for de ansatte, er det viktig å høre på hva de har å si om endringen. I dette tilfellet henter en sikkert mange responser både underveis og etter endringsforløpet, og gjerne fra de samme personene. De personene som det derimot er spesielt viktig å høre fra, og som kanskje blir berørt mest av endringen, er de som tier om den. Saksvik, Nytrø & Tvedt (2008) mener at den “offisielle” versjonen ikke nødvendigvis trenger å være den sanne, men det er den som har blitt vunnet frem av de som roper høyest og oftest. I denne sammenhengen understreker Saksvik et al. (2008) at: “Man må derfor også ta i betraktning interessekampen

mellom ulike parter og enheter i virksomheten. Dermed blir det viktig å gå fram på en måte som kan fange opp mangfoldet i organisasjonen, og ikke bare legge vekt på nøkkelpersoners fortellinger” (s. 297). Smeltzer (1991) anbefaler noe lignende når han sier at ledere burde være klar over mangfoldet av forskjellige kognitive og emosjonelle orienteringer når en endring skal annonseres i virksomheten. Den andre retningen av organisatorisk modenhet, er innsikt i organisasjonens normer. Det finnes mye som kan både fremme og hindre at en endring blir tatt godt imot i en virksomhet. Normer, gjerne omtalt som “det som sitter i veggene”, er en slik faktor. Et innblikk i de sosiale normene til en organisasjon, vil vise at de er med på å øke forutsigbarheten av de ansattes atferd, samt gi muligheter for å unngå konflikt ved å moderere maktbruk, gi struktur for samhandling og skape relasjoner (Saksvik, 2011). Slike normer reflekterer virksomhetens underliggende verdier, er med på å skape gjensidig tillit og legger premisser for endringsprosesser som skal iverksettes (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn, & Bayazit, 2004). Med andre ord: de ulike synspunktene og verdiene om endring som dyrkes i virksomheten, kan være avgjørende for om den blir godtatt eller ikke. Denne faktoren prøver å danne en oversikt over noen av disse, og for å studere hvilken effekt de kommer til å ha eller har på omstillingen i en virksomhet. Begge faktorene kan tematisk føres inn i Smeltzers (1991) modell for kommunikasjonsstrategier ved innledningen av omstillingsprosesser. Disse faktorene inngår som en del av det han kaller for den *organisatoriske dynamikken*, som består av miljøet som en endring blir mottatt i. Smeltzer (1991) anbefaler at ledere er klar over og tar hensyn til dette miljøet, og tilpasser sin endringskommunikasjon etter det.

I sammenheng med en senere valideringsstudie av HCPI, ble det foretatt en faktoranalyse som viste at de to nevnte faktorene kunne slås sammen til en, som de oppkalte *bevissthet om mangfold* (Tvedt et al., 2009). Denne nye faktoren inkluderer innholdsmessig både oppmerksomheten om variasjonen av endringsreaksjoner mellom grupper og ansatte,

samt et innblikk i organisasjonens underliggende endringsnormer. Oppsummert, kan en si at en bevissthet om mangfold er positivt relatert til en sunn endringsprosess på to grunnlag: 1) den legger til rette for å måle om det finnes et åpent miljø hvor de ansatte kan dele sine erfaringer og refleksjoner om endringen i virksomheten, og 2) den gir ledelsen en dypere forståelse av de ansatte som går igjennom endringen.

**Lederes tilgjengelighet.** Under samarbeidet deres med Arbeidstilsynet, fant Saksvik et al. (2007) fort ut hvilken avgjørende rolle mellomledere med personalansvar hadde for hvordan medarbeiderne taklet omstillinger. Det bekymringsfulle som har blitt observert i denne sammenhengen, er at ledere trekker seg ofte unna og blir usynlig i møte med endring og usikkerhet (Clair & Dufresne, 2004; de Vries & Balazs, 1997). Studien til Clair og Dufresne (2004) viste at ledere som hadde ansvar for planleggingen og utføringen av nedbemanning bevisst unngikk å ha kontakt med de ansatte. Dette er uheldig ettersom ansatte får et spesielt stort behov for informasjon under omstilling. Når dette behovet ikke blir oppfylt gjennom kommunikasjon med nærmeste leder, oppstår det usikkerhet, som fører til negative og falske rykter innen virksomheten. Smeltzer (1991) påviste at usikkerhet og ryktespredning er krefter som har en spesielt destruktiv effekt på en omstilling. Spørsmålet en stiller seg i denne sammenhengen er: hvorfor gjør ledere seg utilgjengelige i møte med usikkerhet og endring? De vanligste grunnene er ofte fordi de ønsker å få kontroll over situasjonen før de møter de ansatte, og fordi de ønsker å formidle en så klar og nøyaktig informasjon som mulig (Richardson & Denton, 1996; Saksvik, 2011). Det viser seg derimot at en slik kontroll og klarhet er utopisk under de ofte kaotiske og turbulente situasjonene som en omstilling medfører. Ved de innledende endringskunngjøringene, er det vanlig at ledere sitter på like lite informasjon som de ansatte. Richardson og Denton (1996) betegner informasjonsdelingen under omstilling som et paradoks: ved usikre tider, når de ansatte har flest spørsmål, er gjerne også tidspunktet for når ledelsen har færrest svar. Saksvik et al.

(2007) fant ut at de lederne som taklet slike usikre situasjoner best, var de som delte (også til dels usikker) informasjon med de ansatte. Dette gav inntrykk av de ansatte betydde noe, og bidro på den måten å skape tillit og åpen kommunikasjon i virksomheten. Richardson og Denton (1996) er også enige i dette, og anbefaler at ledere bør svare på spørsmål som kan svares på, og forklare hvorfor andre ikke kan besvares. Dette mener de viser respekt og omtanke for de ansatte, noe som vekker tillit og gjør at usikkerheten under omstilling kan håndteres på en bedre måte. Med andre ord: det er ikke innholdet i en endringskommunikasjon som er viktig, men heller prosessen. Her blir det viktig å studere hvordan informasjonen blir distribuert og om de ansatte kan kommunisere fritt for å utveksle denne informasjonen. Ved at ledere er tilgjengelige og tilstede under slike krevende tider, gjør det mulig for dem å besvare spørsmål, noe som begrenser spredningen av feilaktig informasjon, rykter og misnøye (Saksvik, 2011). Det gir dem også muligheten til å forstå hvordan ansatte opplever omstillingsprosessen på nært hold. På denne måten kan lederes tilgjengelighet og tilstedeværelse under omstilling gjøre at de bedre kan oppfylle Arbeidsmiljølovens krav om informasjon under omstillingsprosesser, samt styringsretten og omsorgsplikten de har for sine ansatte (Saksvik, 2011). På bakgrunn av disse funnene og konklusjonene, ble lederes tilgjengelighet integrert som en spesielt viktig faktor for sunne omstillinger.

**Tidlig rolleavklaring.** Den tredje av sunnhetskriteriene for omstillinger som Saksvik et al. (2007) oppdaget, var behovet for en tidlig rolleavklaring. Rollen til informasjon og usikkerhet blir dermed også relevant i denne faktoren. Omstillinger medfører nesten alltid enten nye eller endrede arbeidsroller, som skaper usikkerhet dersom de ikke avklares (Saksvik et al., 2007). Shaw, Fields, Thacker, og Fisher (1993) betegner de ansattes reaksjoner på dette som *rollestress*, noe som kan føre til omfattende følger for deres helse og velvære. I følge Shaw et al. (1993), stammer dette begrepet fra tre ulike typer av stressorer:

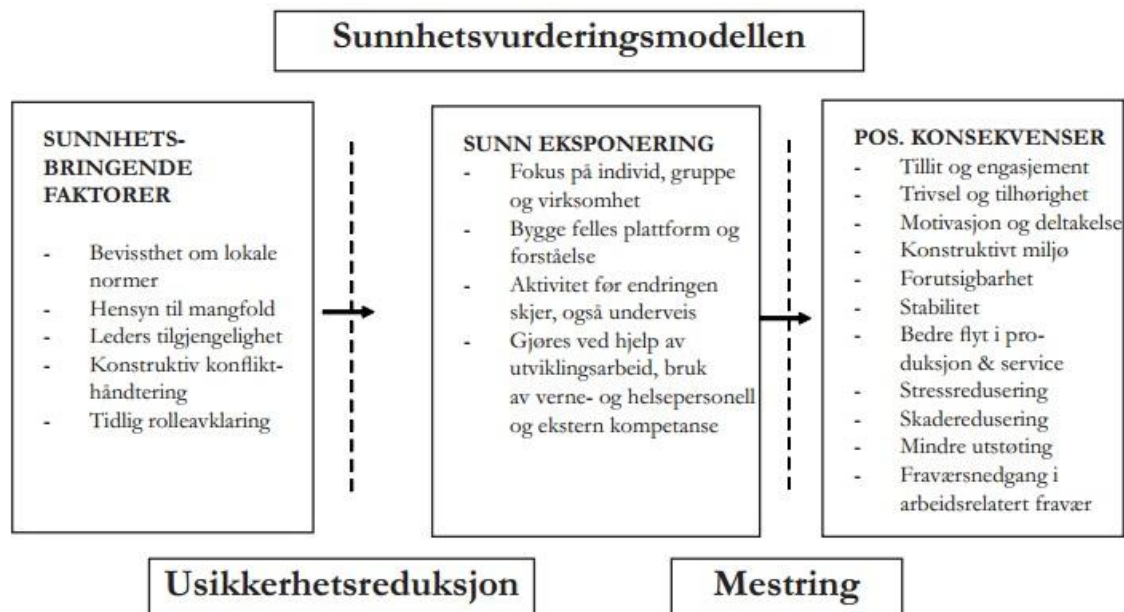
rollekonflikt, rolletvetydighet og rolleoverbelastning (mine oversettelser). Rollekonflikt oppstår blant annet når ulike forventninger, enten fra nye ledere, roller eller organisasjoner, står i direkte kontrast med de gamle forventningene. Van de Vilert (1998) setter rollestress som den største problemskaperen i arbeidsmiljøet, og hevder er noe som skaper grobunn for et høyt nivå av mellommenneskelige konflikter i virksomheter. Rolletvetydighet kan oppstå når gamle forventninger og krav ikke blir erstattet med nye og tydeliggjorte forventninger. Dette kan i følge Shaw et al. (1993) medføre at arbeidere blir usikre på hvilken ny rolle de har i bedriften. Rolleoverbelastning, går ut på at arbeiderne blir begravd i nye oppgaver, og at de ikke har de riktige kunnskapene eller ferdighetene til å utføre dem (Shaw et al., 1993). Denne stressoren står i spesiell kontrast med Arbeidsmiljølovens § 4 - 2, som vektlegger kompetanseutvikling for å ivareta et fullt forsvarlig arbeidsmiljø under omstilling.

I bakgrunn av problemene som nye arbeidsroller medfører i forbindelse med omstilling, blir en tidlig rolleavklaring et kritisk punkt å krysse av på ledelsens sjekklister. Rolleavklarings-faktoren til Saksvik et al. (2007) har som hensikt å måle om dette har blitt gjort.

**Konstruktiv konflikthåndtering.** Den fjerde HCPI-faktoren som ble trukket ut av 2007-studien, er konstruktiv konflikthåndtering. Motstand til endring er en vanlig menneskelig reaksjon i følge Saksvik et al. (2007). En slik motstand trenger derimot ikke å være følge av noen feil fra ledelsen eller organisasjonsimplementeringen. Det er bare naturlig for mennesker å reagere negativt med brudd i deres trygge og rutinemessige hverdag. I denne sammenhengen velger Saksvik et al. (2007) ikke å se på konflikt som noe negativt, men heller en potensiell kilde til tilbakemelding og diskusjon. Dette illustrer det mer moderne synet på konflikt, fremfor det tradisjonelle som betegner fenomenet som noe skadelig og som bør unngås. Dette skillet mellom den destruktive og konstruktive naturen til en konflikt, er det som Einarsen, Raknes, Matthiesen, og Hellesøy (1994) presenterer som konfliktens

«iboende dobbelthet». De hevder at på den ene siden kan konflikt ses på som en uerstattelig kilde til læring, utvikling og produktivitet, mens på den andre siden kan langvarige personkonflikter skade både organisasjoner, arbeidsfellesskap og enkeltpersoner. Saksvik et al. (2008) mener at konflikter kan bli rettet på en konstruktiv måte, ved at ledelsen hindrer at en konflikt beveger seg fra å være problemorientert, til å bli person- og relasjonsorientert. En konstruktiv konflikthåndtering kan bidra til å gjøre de ansatte mer fleksible ettersom de blir mer involvert i endringen gjennom å bli hørt. En slik aktiv medvirkning gir dessuten en høyere kontroll og forutsigbarhet over egen situasjon i omstillingsprosessen, noe som hindrer de potensielle truslene for ansattes helse- og arbeidsforhold. I følge Morsing (1998) vil dessuten en organisasjonskultur som fremmer konstruktiv konflikt, være bedre egnet til å forandre seg. Denne faktoren dekker aspektet om medvirkning som Arbeidsmiljølovens § 4 – 2 foreskriver, ved at den legger opp til medvirkning gjennom en konstruktiv debatt. I en nyere refleksjon av denne variabelen, ble det anerkjent at den var unødig inspirert av positiv psykologi, og det heller passet bedre med å snakke om fraværet av destruktive konflikter isteden (Tvedt & Saksvik, 2011b). Dette fraværet er hva som gjør konflikter konstruktive under omstilling i følge forfatterne. Denne studien kommer derimot til å ta utgangspunkt i den gamle formuleringen av faktoren, ettersom det fortsatt er et behov for å se på konflikter som noe positivt i arbeidslivet. Ved fortsatt å bruke denne konstruktive «merkelappen» på konflikter, er håpet om at mer forskning vil bli gjort på denne konfliktdefinisjonen i Norge. Den opprinnelige definisjonen av faktoren beholdes også for å gjøre det lettere i hypoteseformuleringen og analysene, slik at alle HCPI-faktorene peker i en retning.

Arbeidet med å avdekke disse faktorene utgjorde tilslutt Arbeidstilsynets «Sunnhetsvurderingsmodell» (se figur 3), som skulle brukes som veiledning for virksomheter under endring (Arbeidstilsynet, 2008).



**Figur 3. Sunnhetsvurderingsmodellen**

Saksvik og kolleger har brukt disse faktorene, sammen med blant annet mål på stress, helseplager, endringens betydning og ulike individuelle ressurser (som for eksempel den nevnte endringsmestrings-faktoren) til å skildre og forstå endringens prosess og intervensjoner. Her var identifisering og reduksjon av usikkerhet et viktig fokusområde. Dette har blitt gjort for å bedre imøtekomme den nye arbeidsmiljølovens krav om fullt forsvarlige omstillingsprosesser, samt å bidra med et verktøy som kan være til hjelp for både praktikere og teoretikere. Tvedt et al. (2009) ønsker derimot mer belysning og forskning rundt HCPI-faktorene, og fraråder å trekke bestemte slutninger om deres analyser. HCPI står fortsatt som et relativt nytt mål, noe som krever mer bruk og etterprøving. Denne studien er nettopp bygget på dette, og vil prøve ytterligere å belyse HCPIs effekter på og sammenhenger med ulike fenomener i arbeidslivet.

### **Endringens konsekvenser**

Hittil har det blitt forklart hvordan en endring har blitt studert og beskrevet gjennom en rekke modeller. HCPI og dens faktorer er eksemplet på en modell som fokuserer på å



studere prosessen under en omstilling. Men hva med endringens konsekvenser for de ansatte? Hvilke måter er det en endring påvirker de ansatte på? Dette er et omfattende tema, og noe som blir studert i de fleste endringssammenhenger. Denne studien skal belyse tre ulike konsekvenser av endring; to negative og en positiv, nemlig endringskynisme, usikkerhet og jobbengasjement. Disse faktorene kommer til å bli betraktet på individnivået i omstillingen, ved å fokusere på de ansattes individuelle oppfattelse av disse. Det er, som nevnt tidligere, avgjørende å kunne studere en omstilling på dette nivået, ettersom en endring er formet av de ansattes tolkning av dens intensjoner, drift og personlig betydning. Denne delen av oppgaven skal ytterligere belyse disse ulike konsekvensene av endring, og samtidig forsøke å vise til hvordan en sunn omstillingsprosess, uttrykket gjennom HCPI-faktorene, kan påvirke dem på en god måte.

**Endringskynisme.** Endring tolkes ulikt i organisasjonens forskjellige nivåer. Innen de øvrige nivåene, som består av ledelsen og styret, vurderes endringer ofte som nødvendige og gode for at organisasjonen skal kunne imøtekomme kravene fra dens omgivelser. På de nedre nivåene, hvor mesteparten av arbeidskraften befinner seg, kan endringer ofte bli betraktet som et nødvendig onde. Noen av de ansatte kan til og med tolke et endringsinitiativ som resultatet av handlinger som er fremmet av en ledelse som ikke helt forstår seg på organisasjonens dag-til-dag drift (Reichers, Wanous, & Austin, 1997). Dette sistnevnte synet kan komme fra gjentatte møter med det som virket som lovende tanker og intensjoner, som setter endringen i gang med en fanfare, men så tilslutt ender opp med noe som ikke fullt blir vellykket, bare for å så bli avløst av en ny endringsprosess. Når ansatte gjentatte ganger møter slike mislykkede endringsprosesser, kan de utvikle det som kalles for *endringskynisme*. Reichers et al. (1997) har foretatt en omfattende studie rundt begrepet, og har operasjonalisert det gjennom en rekke spørsmål som har blitt brukt i et spørreskjema. Forfatterne hevder at endringskynisme er forskjellig fra skepsis: hvor individer tviler på at endringen kommer til å

lykkes, men fortsatt har et håp om at det vil komme noe positivt ut av den. Kynisme er også forskjellig fra endringsmotstand, som resulterer fra motiver som selvinteresse, misforståelser og iboende begrenset toleranse for endring (Kotter & Schlesinger, 1979). Endringskynisme derimot utgjør et reelt brudd når det gjelder de ansattes tro på ledelsen og deres evne til å gjennomføre og håndtere endringen. Kynikernes mangel på støtte til endringen, selv før den iverksettes, kan bli en slags selvoppfyllende profeti som tilslutt kan føre til at endringen mislykkes. Når dette skjer, forsterkes denne kynismen ytterlige, noe som fører til enda mindre villighet til å støtte videre endringer. Dette kan være veldig skadelig for en endringsprosess, som forventer og krever de ansattes støtte og tillit. Dette er grunnen til hvorfor Reichers et al. (1997) velger å se på endringskynisme som en barriere mot endring. Resultatene av studien deres viste at endringskynisme også kan spille over til å påvirke andre aspekter av arbeidsmiljøet, som for eksempel: lavere organisasjonstilknytning, jobbtilfredshet, arbeidsmotivasjon, villighet til å bistå endringsarbeid, tillit til ledelsen og redusert betydning av kompensasjon som en motivasjonskilde. Indikasjonen av disse destruktive konsekvensene gjør endringskynisme nettopp en holdning som bør håndteres og begrenses under (og før) en omstilling. Reichers et al. (1997) oppfordrer at ledelsen er klar over disse konsekvensene, samt at de er klare over hvilken effekt endringskynisme har på deres omdømme og troverdighet i virksomheten.

HCPI kan relateres til endringskynisme ved å se på hvordan denne holdningen brukes av de ansatte, samt hvordan den kan håndteres og begrenses av ledere og konsulenter. Reichers et al. (1997) nevner at holdninger som kynisme kan brukes på mange måter. En av de måtene, er å fylle informasjonsgapet som dukker opp under omstilling. Her hevder de at i møte med manglende informasjon kan kynikerne bare anta at ting ikke går så bra i endringsprosessen, ettersom de sikkert ville ha hørt noe om den dersom det hadde gått bedre. Ved å konstruere en slik tolkning, bruker de ansatte sin kynisme for å få mening og klarhet i

en arbeidshverdag preget av usikkerhet. Reichers et al. (1997) foreskriver en rekke ting som kan gjøres for å håndtere endringskynisme, som blant annet å sørge for en snar og klar informasjonsutveksling og kommunikasjon om endringen, noe som kan gjøres gjennom å øke de ansatte medvirkning i omstillingsprosessen. Dette virker å være relatert til hva Arbeidsmiljølovens § 4 – 2 understreker om informasjon og medvirkning. Derfor blir HCPI-faktorene tidlig rolleavklaring og konstruktiv konflikthåndtering relevante i denne sammenhengen, ettersom de har blitt konstruert for å svare på disse punktene i lovteksten. Reichers og kolleger nevner også at ledelsen må se endringen fra de ansattes perspektiv (som blant annet faktoren bevissthet om mangfold kan sies å dekke), samt være der for å lytte til de ansattes bekymringer og forslag om omstillingen (som igjen kanskje er relatert til konstruktiv konflikthåndtering, men også tilgjengelighet). Det foreskrives også å ha få overraskelser før og under omstillingsprosessen ved at ledelsen opprettholder jevne og rutinemessige oppdateringer for de ansatte, noe som kanskje også er relatert til at ledelsen er tilstede og aktiv, som den relevante HCPI faktoren består av. På bakgrunn av dette kan det tenkes at HCPI-faktoren har en modererende rolle for endringskynisme. Ut fra disse teoretiske sammenhengene, kommer følgende hypotese til å bli undersøkt i denne studien:

*H1: HCPI-faktorene er assosiert med en lav endringskynisme.*

**Jobbengasjement.** En annen individuell faktor som blir påvirket under omstilling, og som har blitt beskrevet til å motvirke endringsrelatert kynisme, er jobbengasjement (Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2010). Dette er et begrep som har sine røtter i utviklingen av konseptet om utbrenthet, som blir beskrevet som «en prosess hvor den profesjonelles holdninger og atferd forandrer seg på en negativ måte, som en respons på arbeidsbelastning» (Cherniss, 1980, s. 5, [min oversettelse]). Utbrenthet er et typisk fenomen som springer ut av den tradisjonelle negativt-fokuserte psykologien. I sammenheng med det nyere fokuset på en mer positiv psykologi, dukket jobbengasjement opp som et positivt alternativ å studere. Dette

fenomenet har i forskningen blitt tolket og målt på forskjellige måter. Leiter & Maslach (2008) hevder at der hvor utbrenthet karakteriseres av emosjonell utmattelse, kynisme og dårligere mestringstro, består engasjement som en direkte positiv kontrast, ved å være en energisk tilstand av involvering med personlig oppfylgende aktiviteter som styrker ens profesjonelle mestringstro. Dette hevder de kan måles med samme instrument for utbrenthet (MBI - Maslach Burnout Inventory), ved bare å fokusere på dens positive ende av skalaen. Schaufeli, Salanova, González-romá, og Bakker (2002) velger derimot å studere konseptet på en annen måte. Dette gjør de ved å tillegge jobbengasjement et eget instrument, og måle det som en egen og uavhengig faktor, og ikke bare som et positivt utslag i MBI-målet. Basert på teori-bygging og intervju med ansatte, definerte Schaufeli et al. (2002) jobbengasjement, og dets tre underdimensjoner, som: «(...) a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption» (s. 74). Disse tre underdimensjonen har blitt oversatt til norsk som: vitalitet (vigor), entusiasme (dedication) og evne til fordypelse i arbeidet (absorbtion) (Christensen, 2011). *Vitalitet* refererer til å oppleve høy energi i arbeidet, at man er villig til å investere seg selv og sin innsats i jobben, og samtidig ha evnen til å overkomme vanskeligheter underveis. *Entusiasme* viser til individers involvering og tilknytning til jobben, gjerne sammen med følelser av entusiasme, signifikans, stolthet og inspirasjon. Den siste underdimensjonen, *fordypelse*, omhandler en behagelig tilstand av total fordypelse i et arbeid, karakterisert av at tiden flyr og at en ikke klarer å løsrive seg fra jobben. Denne siste dimensjonen kan minne om konseptet om *flyt*, som er en optimal sinnstemning karakterisert av mange av de samme symptomene (Schaufeli et al., 2002). Flyt er derimot et mer komplisert konsept, sammensatt av flere ulike aspekter, og referer til kortvarige «høyde»-erfaringer, mens engasjement omhandler en mer gjennomtrengende og vedvarende affektiv-kognitiv tilstand (Schaufeli et al, 2002). Denne definisjonen med dens tre ulike underdimensjoner munnet ut i utviklingen av et spørreskjema basert på

selvrapporteringer kjent som Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Spørreskjemaet har i ettertid gjennomgått en rekke runder av validering, tilpasning og komprimering, hvorav et kortformat (UWES-9) står som en av dens nyeste versjoner (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Gjennom å konstruere et uavhengig mål på jobbengasjement, mener Schaufeli et al. (2002) at de har klart å bidra til å utfylle konseptet og dets manglende dekning innen MBI-skalaen.

Forskning har vist at jobbengasjement medfører betydelige positive konsekvenser for både individet og organisasjonen, med alt fra bedre fysisk og psykisk helse hos de engasjerte ansatte, til lavere sykefravær, turnover og bedre arbeidsprestasjoner (Hakanen et al., 2006; Hakanen & Lindbohm, 2008; Demerouti et al., 2001a; Harter et al., 2002; Salanova, Agut & Peiro, 2005). Det kan derfor tenkes at disse positive aspektene som jobbengasjement består av, vil ha en innvirkning under omstilling også. Heuvel et al. (2010) understreket behovet for å ta hensyn til engasjement under omstilling. Det er klart at engasjerte og motiverte arbeidere, som er fulle av energi og innsats, har en helt annen effekt på suksessen til en omstilling, enn ansatte som føler seg utmattede og kyniske. Det finnes derimot lite forskning som har direkte studert denne sammenhengen.

Slik som med kynisme, kan sunnheten til endringsprosessen spille en rolle for de ansattes jobbengasjement. Tvedt og Buvik (2009) presenterte funn fra en mengde sti-analyser av HCPI og en rekke andre faktorer. En av konklusjonene deres var at HCPI kunne være med på å bygge opp jobbengasjement og jobbtilknytning. De observerte også at HCPI både hadde en direkte reduserende effekt på stress og helseplager, og en indirekte reduserende effekt gjennom jobbengasjement og jobbtilknytning. I forbindelse med disse resultatene, mente de at det var behov for mer forskning på disse temaene. Denne studien kommer til å undersøke denne sammenhengen mellom HCPI og jobbengasjement ytterligere. Studien til Tvedt og Buvik (2009) belyste kun på forholdet mellom den latente HCPI-indeksen og

jobbengasjement, noe som betyr at enkeltfaktorenes sammenheng med jobbengasjement ikke ble undersøkt. Det finnes lite tidligere teori og empiri som har belyst på den direkte effekten av HCPI-faktorene og jobbengasjement. Dette betyr at det ikke finnes et konkret grunnlag for å formulere noen spesifikke hypoteser om hver av HCPI-faktorenes forhold til jobbengasjement. Denne studien kommer til å forsøke å nyansere dette forholdet, ved å undersøke HCPI-faktorenes innflytelse. Ettersom det ikke helt kan trekkes et konkret innvirknings-forhold mellom HCPI-faktorene og jobbengasjement, kommer denne studien til å undersøke dette nærmere. Dette resulterer i en hypotese formulert på en mer generell måte:

*H2: Det finnes en assosiasjon mellom HCPI-faktorene og jobbengasjement under omstilling.*

**Usikkerhet.** Å gjøre rede for usikkerhet står som en av de viktigste oppgavene under endring, ettersom dette fenomenet har et potensial til å skape så mange destruktive konsekvenser for en virksomhet. Disse konsekvensene har blant annet blitt vist til å være: spredning av negative og unøyaktige rykter, mistillit, dårligere arbeidsmoral og svakere organisasjonstilknytning (Burlew, Pederson, & Bradley, 1994; Richardson & Denton, 1996; Smeltzer, 1991). Basert på arbeidet til Milliken (1987), utviklet Rafferty & Griffin (2006) et instrument som skulle måle den opplevde usikkerheten under omstilling. I denne forbindelsen valgte de å gå vekk fra Milliken (1987) sine utredninger av konseptet, og kalle det heller for en *psykologisk* usikkerhet opplevd under omstilling. Grunnen til at de trekker inn psykologien her, er at de ser på fenomenet som en type kognitiv vurdering som påvirker hvorvidt en person anser en situasjon som stressende eller ikke. Teorien om kognitive vurderinger ble opprinnelig utviklet av Lazarus og Folkman (1984), som hevdet at individers stressopplevelse består av deres tolkning av situasjoner (den primære vurderingen), og de ressurser de sitter inne med til å takle disse situasjonene (den sekundære vurderingen). Usikkerhet blir her en egenskap som virker negativt på individers primære vurderinger (Lazarus & Folkman, 1984).

Rafferty og Griffin (2006) anser usikkerhet som en type kognitiv vurdering som er spesielt skadelig under omstilling. På bakgrunn av denne teorien, blir det derfor viktig at en ledelse klarer å skape trygge omgivelser både før, underveis og etter omstilling. Gjennom å fremme arbeidsmiljølovens krav om informasjon, kommunikasjon og medvirkning, kan ledere være med på redusere denne usikkerheten. Som nevnt i teoridelen, finnes det en tett relasjon mellom HCPI-faktorene og usikkerhet. Ut fra Sunnhetsvurderingsmodellen, skulle disse faktorene bidra med å avdekke og redusere usikkerheten som oppstår under omstilling. Måten HCPI gjør dette på, er å legge vekt på et arbeidsmiljø preget av åpen kommunikasjon, informasjonsutveksling og medvirkning. Denne studien vil forsøke å studere forholdet mellom usikkerhet og HCPI-faktorene nærmere, ved å se hvilke faktorer som er mest relatert til denne endringskonsekvensen. Ut fra dette, kommer følgende hypotese til å bli undersøkt:

*H3: HCPI-faktorene er assosiert med en lavere opplevd usikkerhet under omstilling.*

Andre sammenhenger som også kommer til å bli utforsket i denne studien, er hvorvidt usikkerhet og jobbengasjement kan assosieres med endringskynisme. Som nevnt tidligere, brukes endringskynisme som en respons på et informasjonsgap under omstilling (Reichers et al., 1997). På bakgrunn av det blir det interessant å teste om det finnes en høyere grad av usikkerhet kan også være relatert med en høyere grad av endringskynisme. Jobbengasjement kan i følge Heuvel et al. (2010) bli brukt til å motvirke endringsrelatert kynisme. Hvis dette er tilfelle, kan jobbengasjement stå som en viktig forebyggende og reduserende faktor for denne destruktive omstillingskonsekvensen. Med utgangspunkt i disse teoretiske sammenhengene kommer derfor følgende hypoteser til undersøkelse:

*H4a: Usikkerhet under omstilling kan assosieres med en høyere grad av opplevd endringskynisme.*

*H4b: Jobbengasjement kan assosieres med en lavere grad av opplevd endringskynisme.*

Det har hittil blitt forsøkt å vise hvordan en helhetlig modell som HCPI kan være med på danne et bilde av sunne endringsprosesser i arbeidslivet. Endringsarbeid burde gjøres ikke bare på organisasjonsnivået, men også på individnivået i en virksomhet. Gjennom et slikt fokus kan en lettere se på endringens effekt på de virkelige ressursene i en organisasjon: de ansatte. Individens vurderinger og tolkninger av endringsprosessen er viktig, ettersom deres vurderinger medierer eksponeringen og effekten av en endringsprosess (Nielsen, Randall & Albertsen, 2007). Det har blitt vist at de ulike faktorene i denne modellen kan godt knyttes opp imot lovverket, noe som gir den en offisiell legitimitet. Men slik som med mange nyere mål og modeller, krever også HCPI en ytterligere validering og bruk i forskningen. Denne studien kommer til å prøve å belyse noen av bruksområdene til HCPI, og håpet er at andre kan bygge videre på disse. I lys av overlevelsesraten til en gjennomsnittlig omstilling i arbeidslivet i dag, finnes det ikke et mer riktig tidspunkt å kunne avdekke hva som kjennetegner sunne omstillingsprosesser.

## **Metode**

### **Bakgrunnen**

Data i denne undersøkelsen kommer fra en spørreundersøkelse som ble gjennomført i et IT- og konsulentfirma i løpet av høsten-vinteren 2011. Grunnet deres ønske om å være anonymitet, vil de ikke navngis i denne oppgaven. Dette prosjektet oppstod på bakgrunn av Karrieredagen som ble holdt på NTNU Gløshaugen 23. september 2009. Under denne dagen var det mange bedrifter fra næringslivet som holdt stands og presentasjoner. Til tross for at de fleste bedriftene fokuserte på realfagskompetanse, var det også noen som hadde rådgivningsavdelinger som arbeidet med organisasjonsutvikling. Det ble fort oppdaget at omstilling var det vanligste temaet innenfor disse avdelingene i de ulike bedriftene. Dette bekreftet tanken min om at omstilling var et viktig og relevant tema i dagens arbeidsliv, noe som etter hvert munnet ut i interessen for å gjennomføre dette prosjektet. Under denne



samme karrieredagen, fikk jeg og en medstudent, Lise Luna, også god kontakt med en representant for firmaet som etter hvert deltok i denne studien. Dette gjorde at vi ble videre henvendt til en interessert kontaktperson som skulle hjelpe oss med å få til prosjektet. Det ble utvekslet mange mailer frem og tilbake utover 2010, og det ble opprinnelig gått ut fra at studien skulle innlemme en eller flere av firmaets kunder som hadde eller var i ferd med å gå gjennom en omstilling. Kontaktpersonen vår skulle stå som et bindeledd mellom oss og utvalget som vi skulle studere, og jobbet iherdig med å finne en passende bedrift. Etter et par måneder ble det avklart at deres mest relevante kunder hadde verken tid eller interesse i å delta i en undersøkelse. Vi ble derfor henvist til et av firmaets avdelinger, som hadde gått igjennom en betydningsfull omstilling som involverte et leder- og organiseringsskifte. Etter at det ble avholdt et ledermøte, ble det fastslått et formelt samarbeid gjennom en samarbeidskontrakt. Her godkjente de at vi skulle gjennomføre et «kartleggingsstudie» som skulle studere effekten og de ulike konsekvensene av omstillingen som de hadde gjennomgått. Prosjektet ble så søkt og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

### **Utvalget**

Populasjonen i den enkelte avdelingen av firmaet som ble studert bestod av 95 personer. Det var vanskelig å fastslå det konkrete antallet ansatte i avdelingen, ettersom antallet kunne variere etter hvor mye midlertidig arbeidskraft de brukte under den tiden. Til sammen var det 41 personer som svarte, noe som gir en svarprosent på 39 %. Utvalget bestod av 5 kvinner (12,2 %) og 36 menn (87,8 %). 9 stk (22,0 %) befant seg i aldersgruppen 26 til 35 år, 17 stk (41,5 %) befant seg i aldersgruppen 36 til 45 år, og 15 stk (36,6 %) befant seg i aldersgruppen over 45 år. Gjennomsnittsalderen i avdelingen var 43 år. Alle respondentene oppga at de hadde en fast stilling når de ble spurt om sitt ansettelsesforhold. Den gjennomsnittlige rapporterte ansienniteten i virksomheten lå på 7 år, og 5 år i den nåværende stilling.

## **Datainnsamlingen**

Denne studien benyttet et elektronisk spørreskjema, ettersom et slikt format er kjent for å spare både penger og tid, og ikke minst energi på å eksportere dataen til analyseprogrammer (Cook, Heath, & Thompson, 2000). I forkant av utsendingen av spørreskjemaet, sendte jeg og Lise Luna en prosjektbeskrivelse (i form av en PowerPoint-presentasjon) til direktøren for avdelingen, som igjen videresendte det til sine ansatte, som skulle informere dem om den kommende undersøkelsen. Spørreskjemaet ble konstruert og lagret i NTNUs standard skjemanettsted, SelectSurvey.net. Siden er passord beskyttet, og det er bare undertegnede som har tilgang til dataene. For å delta i undersøkelsen ble det lagt ved en link i felles email som ble sendt ut til alle på avdelingens emalliste, som jeg hadde fått fra avdelingens direktør. Fellesmailen ble sendt ut 1. november 2011, og det ble informert at respondentene hadde 1 måned å svare på. Når respondentene klikket på linken, fikk de opp en forside som inneholdt informasjonsskrivet som forklarte hva undersøkelsens gikk ut på, samt informerte dem om deres rettigheter. Dersom de sa seg enig i dette, skulle de klikke videre. Det var få som besvarte spørreskjemaet fullstendig under de første ukene etter at det ble sendt ut. Det var mange som begynte å fylle ut, men avsluttet enten etter demografispørsmålene eller midt i. Mot slutten av november ble det sendt en purremail til alle på emallisten. Svarprosenten var fortsatt veldig lav når fristen hadde gått ut, noe som gjorde at svarfristen ble utvidet til ut året, og en ny purremail ble sendt. Jeg fikk også direktøren til å inkludere en påminnelse om undersøkelsen i sin ukentlige mail til de ansatte. Jeg ble også informert om at respondentene på samme tid skulle delta i en annen arbeidsmiljø-spørreundersøkelse, kalt «Great Place to Work». Rett før juleferien, ble det sendt ut en siste purremail.

## **Spørreskjemaet**

Spørreskjemaet skulle i hovedsak basere seg på Tvedt og Saksviks (2009) HCPI-skjema. Jeg var interessert i å bidra til noe mer enn bare dette skjemaet, ved å inkludere

interessante variabler som ikke har blitt undersøkt så mye i sammenheng med HCPI. Etter råd fra Sturle D. Tvedt over mail, inkluderte jeg blant annet spørsmål om endringskynisme og usikkerhet. Spørsmål om jobbengasjement, jobbtilknytning og usikkerhet ble også etter hvert føyet til, ettersom jeg mente disse kunne være interessante og relevante å studere. Jeg var usikker på hva som ville være det endelige fokuset i prosjektet, så jeg sørget for å ha et bredt utvalg av spørsmål som kunne gi meg et rikt utgangspunkt å lage problemstillinger fra. Det endelige spørreskjemaet bestod av 77 spørsmål. Før spørreskjemaet ble ferdigstilt ble det gjennomført en pilotstudie, bestående av medstudenter, som skulle teste brukervennligheten til spørreskjemaet og nettsiden, samt sjekke for feil og oppklare formuleringer.

Hele spørreskjemaet var delt opp i 5 sider som respondentene måtte klikke seg igjennom. De to første sidene gikk på informasjonsskriv og demografiske variabler. Etter anbefaling fra Sturle, burde spørreskjemaet inkludere bakgrunnsvariabler som har vært vanlige i HCPI-skjemaet, som kjønn, alder, ansiennitet og lederansvar. Dette var for å standardisere skjemaet så mye som mulig, slik at det kunne bli innføyd og brukt i den større HCPI-databasen. De resterende 3 sidene av spørreskjemaet inneholdt spørsmål gruppert etter deres validerte mål og indekser (se vedlegg). Side 3 inneholdt HCPI-indeksen og dets underliggende faktorer. Side 4 samlet inn informasjon om endringens betydning, usikkerhet, endringskynisme og resillience. Side 5 bestod av mer generelle spørsmål om respondentenes jobbengasjement og tilknytning til virksomheten. Mesteparten av spørsmålene bestod av påstander om seg selv, endringen og arbeidsmiljøet i avdelingen som de skulle stille seg enig eller uenig til. Svaralternativene til mesteparten av spørsmålene var fordelt etter en Likert-skala som gikk fra «helt uenig», «delvis uenig», «både/og», «delvis enig», til «helt enig». I spørsmålene om engasjement skulle respondentene ta stilling til hvor ofte de følte enkelte utsagn. Alle spørsmål var obligatoriske og måtte krysses av for at respondenten kunne gå videre til neste side.

Det ble informert både i fellesmailen og underveis i spørreskjemaet at spørreskjemaet skulle omhandle de endringene i lederskifte og arbeidsorganisering i løpet av det siste året. Identifiseringen og formuleringen av denne endringen ble gjort i samarbeid med avdelingsdirektøren. Han sendte en rekke dokumenter som beskrev noen av endringene som de hadde gjennomført, hvorav lederskiftet, arbeidsorganisering og kundeforhold stod som hovedpunktene. Direktøren beskrev at formålet med disse endringene var: «...i bunn og grunn å endre en tilstand av «dårlige resultater», demotivasjon, og lite struktur».

Et annet viktig punkt å være klar over spørreskjemaet og dataene det genererte, er fjerningen av ufullstendige og «missing» verdier. Nettsiden til spørreskjemaet registrerer og teller antall svar når linken til spørreskjemaet blir åpnet. Dette resulterer i at selv om personer ikke svarer på hele spørreskjemaet, blir dette registrert som svar og følger med i datafilen som blir eksportert til SPSS. Det var opprinnelig 69 registrerte svar i følge nettsiden og den første datafilen, men 28 av disse var enten tomme verdier, eller bare tilfeller hvor respondenten hadde bare fylt ut den første informasjonssiden. Disse svarene ble derfor slettet, og det endelige antallet svar ble 41.

## Variablene

**Demografiske variabler.** Etersom utvalget bare har bestått av en enkelt avdeling i virksomheten, blir det vanskelig å sikre respondentenes anonymitet. For å respektere anonymiteten som har blitt lovet både respondentene og firmaet som har blitt studert, har det blitt tatt enkelte forbehold for å sikre dette. For det første, så har navnet til det studerte firmaet blitt fjernet fra rapporten. Dette ble gjort etter ønske fra lederne i avdeling, og ble satt som et krav for at undersøkelsen kunne utføres. For å sikre anonymiteten til respondentene har enkelte av de demografiske variablene, som ledererfaring og kjønn, ikke blitt tatt med. Dette er på grunn av en stor skjevfordeling av svar på den ene av verdiene til variablene. Ved å bruke denne informasjonen, kunne respondentenes identitet spores. Et annet forbehold som

har blitt tatt, er at aldersvariabelen har blitt inndelt etter grove alderskategorier: 26 – 35, 36 – 45 og 46 og over. Noe annet å være klar over, er at innen ansiennitet-variablene, så har den minste grensen blitt satt til 1 år. Dersom noen jobbet mindre enn dette, skulle de likevel sette 1 år som minimum. Dette ble gjort fordi det skulle være lettere for skjema-nettsiden å eksportere verdien til SPSS.

**Jobbengasjement.** For å måle hvor engasjert folk følte seg til jobben sin, ble det brukt en norsk versjon av Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) som Schaufeli et al. (2006) har konstruert. Opprinnelig bestod dette målet av 24 testledd, men ble etter hvert kuttet ned til 17 ettersom en del overflødigheter ble kuttet bort (Schaufeli et al., 2002). Dette måleinstrumentet ble videre forkortet i 2006, noe som var resultatet av en konfirmerende faktoranalyse. Målet er etter dens 3 underdimensjon (vitalitet, dedikasjon og fordypelse), som hadde 3 spørsmål hver. I dette målet spørres respondentene om hvor ofte de opplever ulike følelser som de kan ha i forhold til jobben sin. Et eksempel på et utsagn som er inkludert i UWES-9 er: «Jeg er full av energi i arbeidet mitt», som det kan gis 6 ulike svaralternativer på. Disse går fra: 1 = «Aldri i det siste året» til 6= «Daglig». Cronbachs alpha til dette målet viste en verdi på 0,946.

**Endringens betydning.** Dette målet forsøker å vise hvor mye endringen betydde for de ansatte, og om den har hatt konsekvenser for blant annet deres arbeidsoppgaver, arbeidsroller, arbeidsgrupper og sosiale fellesskap. De spørsmålene som jeg opprinnelig fikk tilgang til, var tilpasset en eksperimentsituasjon, og måtte reformuleres til å gjelde en organisatorisk kontekst. Spørsmålene bestod av en rekke utsagn om endringens konsekvenser som respondentene skulle si seg enig eller uenig med. Et eksempel på et utsagn som er inkludert i målet: «Denne endringen... får betydelige konsekvenser ved min arbeidsituasjon/mitt arbeidsområde/kontor» med en 5-punkts svarskala (1= «helt uenig» til 5 = «helt enig»). Dette målet fikk en Cronbachs alpha på 0.869.

**Endringskynisme.** For å måle de negative følelsene som de ansatte hadde for endringen, ble Reichers et al. (1997) sitt mål på endringskynisme brukt. Innen dette målet skulle respondentene si seg enig eller uenig med en rekke negative (og kyniske) utsagn om endringen som de har vært igjennom. Artikkelen til Reichers et al. (1997) presiserer ikke noe mer kompliserte svaralternativer enn enig/uenig. Jeg bestemte meg for å bruke en 5-punkts skala (1 = uenig og 5 = enig), for å standardisere målet i forhold til de andre målene i spørreskjemaet. Jeg tenkte det ville vært underlig for respondentene å møte på en 7-punkts enig/uenig svarskala, når 5-punkts skala har blitt brukt i mesteparten av skjemaet. Opprinnelig ble den norske versjonen av målet tilpasset for en eksperimentsituasjon, men jeg omgjorde formuleringen til å gjelde en arbeidssituasjon. Et eksempel på et utsagn innen dette målet er: «Som arbeidstaker i denne bedriften opplever jeg at.... de fleste av tiltakene som er ment å løse problemer ikke vil gjøre mye nytte for seg». Det ble påvist en Cronbachs alpha på 0,927 for denne indeksen.

**Usikkerhet.** Rafferty og Griffin (2006) sitt mål på psykologisk usikkerhet ble også inkludert i denne studien. Her skulle respondentene si seg enig eller uenig med en rekke utsagn som prøver å skildre usikkerheten de føler i forhold til endringen som hadde opplevd. Som med endringskynisme, hadde denne en lignende 7-punkters svarskala, som jeg også endret til 5-punkt, for å bedre standardisere spørsmålene i spørreskjemaet. Den norske versjonen av dette målet, ble oversatt av Saksvik og Tvedt og brukt i en eksperimentell kontekst. Jeg byttet ut eksperiment-ordene og reformulerte det til å gjelde endring innen den studerte avdelingen. Et eksempel på et utsagn innen dette målet er: «Som arbeidstaker i denne avdelingen opplevde jeg at... mitt arbeidsmiljø endrer seg på en uforutsigbar måte» (1 = helt uenig til 5 = helt enig). Målet på usikkerhet fikk en Cronbachs alpha på 0,827.

Flesteparten av de hittil nevnte målene har for øvrig blitt oversatt til norsk av Sturle D. Tvedt.

**HCPI og faktorer.** Denne studien har brukt de fire HCPI-faktorene til Sturle D. Tvedt et al. (2009) for å måle hvor sunn og positiv endringen har vært for avdelingen og de ansatte i det studerte firmaet. Innen alle faktormålene har det blitt laget en rekke utsagn som respondentene skulle si seg enig eller uenig med på en 5-punkts skala (fra 1= helt uenig til 5 = helt enig). Faktoren **bevissthet om mangfold** var, som nevnt tidligere, opprinnelig to faktorer (bevissthet om normer og mangfold), men ble etter en senere faktoranalyse satt sammen til en (Saksvik et al., 2007; Tvedt et al., 2009). Dette målet har 3 testledd som tilsammen prøver å fange opp den underliggende faktoren. Et eksempel på et utsagn fra målet er: «I denne endringen hadde vi en åpen diskusjon om hvilke arbeidsmetoder vi vil endre og hvilke vi vil beholde.» I denne studien fikk denne faktoren en Cronbachs alpha på 0,836. Den andre faktoren, **tidlig rolleavklaring**, skulle måle om de ansatte har fått klargjort sin rolle og sine oppgaver i avdelingen etter endringen. Dette målet består av 3 testledd, og et eksempel på et utsagn er: «Ulike ansvarsområder og oppgaver ble raskt avklart». Denne faktoren fikk ikke like høy alpha som den forrige, med en verdi på bare 0.533. Når jeg foretok nøyere undersøkelser i SPSS, for å se om alpha kan bli forbedret, så jeg at alphaen ville gå opp til 0,791 hvis jeg fjernet spørsmålet: «Jeg har fått opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller». Jeg valgte ikke å fjerne dette spørsmålet, ettersom det er teoretisk hensiktsmessig å ha det med. Den tredje faktoren, **lederes tilgjengelighet**, er operasjonalisert i et mål med 4 testledd. Den opprinnelige Cronbachs alphaen til dette målet viste en negativ verdi. Etter nøyere observasjon, så jeg at spørsmålene «Min nærmeste leder er så travel at det er vanskelig å få en prat på tomannshånd» og «Min nærmeste leder vegrer seg for å ta opp vanskelige spørsmål om konsekvenser for den enkelte» var negativt formulerte. Ettersom en høyere verdi i målet vil tilsi en høyere grad av tilgjengelighet fra lederne under omstillingen, måtte jeg snu og rekode disse negativt ladede spørsmålene sånn at de passet til målet. Når jeg gjorde dette, fikk jeg en alphaverdi på 0,823. Den fjerde og siste faktoren, **konstruktiv**

**konflikthåndtering**, måtte også snus og rekodes på grunn av tematisk logikk. Spørsmålene «Det føles ikke trygt å komme med kritikk overfor ledelsen», «Jeg ser ingen vits i å diskutere med ledelsen» og «Ledelsen inviterer til dialog, men hører ikke på oss» vitner til en negativ retning i forhold til at konflikthåndteringen har vært *konstruktiv*. Altså, jo mer enige respondentene er med spørsmålene (og gir høyere verdi), jo mindre konstruktiv har konflikthåndteringen vært. For å gjøre målet mer logisk snudde jeg kodingen på disse spørsmålene. Målet fikk en alphaverdi på 0,611.

Det som er verdt å notere med alle utsagnene til HCPI-faktorene, er at respondentene ble spurt om å svare ut hvordan de stilte seg til gjennomføringen av endringen så langt. Dette ble gjort for å skille mellom reaksjoner på fenomener som skjedde til vanlig i avdelingen (tilgjengelighet, konflikthåndtering) og hva som skjedde under omstilling.

## **Analysen**

**Reliabilitet.** Når en studerer og måler psykologiske konstrukter i en studie, er det viktig å sjekke målenes reliabilitet. Dette begrepet omhandler hvor pålitelige disse målene er, og om de måler de samme underliggende konstruktene under gjentatte målinger. Som observert, har denne studien benyttet Cronbachs alpha, som er ansett som den vanligste måten å måle reliabilitet på (Field, 2009). Denne metoden belyser målenes interne konsistens, og ser om testleddene henger sammen og reflekterer det samme underliggende konstruktet (også kalt for «endimensjonalitet»). Enkelte hevder at en Cronbachs alpha-verdi over .70 er innen det akseptable nivået (Kline, 1999). Andre sier at en skal ta alpha-grenser med en klype salt, ettersom alpha-verdier påvirkes av hvor mange testledd som er i målet og størrelsen på utvalget (Cortina, 1993). Jo flere testledd, jo høyere alpha-verdi, og omvendt. Derfor kommer det som ingen overraskelse at for eksempel rolleavklarings-indeksen som har blitt målt i denne studien (som bare inneholder 3 testledd), har en så lav alpha-verdi, og at



jobbengasjement (som inneholder 9 testledd) endte med en høy verdi. Det er på dette grunnlag at rolleavklarings-indeksen ikke har blitt forkastet.

**Korrelasjonsanalyser.** For å måle de ulike korrelasjonene mellom blant annet HCPI-faktorene, jobbengasjement, endringens betydning og endringskynisme, ble det benyttet bivariate korrelasjoner gjennomført med Person produkt-moment-korrelasjon. Persons korrelasjonskoeffisienter ( $r$ ) er den mest vanlige statistiske metoden til å måle forholdet mellom to variabler på, og kan variere mellom verdier  $-1$  og  $1$  (Field, 2009). Disse er et uttrykk for den standardiserte kovariansen mellom to variabler, hvor  $1$  tilsvarer en perfekt positiv korrelasjon og  $-1$  er en perfekt negativ korrelasjon. En koeffisient på  $0$  indikerer ingen sammenheng mellom to variabler, men både  $1$  og  $0$  er veldig sjeldne verdier å få, så korrelasjoner ligger oftest mellom disse to verdiene. I denne sammenhengen er det verdt å være klar over korrelasjonens begrensninger: korrelasjon kan ikke tilsi kausalitet, og kan ikke si hvilken variabel som påvirker den andre. Korrelasjoner på  $0.1$  anses som svake,  $0.3$  er moderate og korrelasjoner på  $0.5$  og over er sterke (Field, 2009). Korrelasjoner ble forøvrig brukt som analysemetoden til å teste hypotesene H4a og H4b.

**Regresjonsanalyse.** For å undersøke hvilken innflytelse faktorene i HCPI har på endringskynisme, jobbengasjement og usikkerhet, ble det benyttet en gruppe multiple lineære regresjoner. I en multippel lineær regresjonsanalyse, kan man undersøke hvilken effekt hver enkelt uavhengig variabel har på den avhengige. Denne effekten rapporteres vanligvis med en beta-verdi, som er den standardiserte regresjonskoeffisienten, og som viser hvilken endring den uavhengige variabelen (også kalt en prediktor) utløser i den avhengige (Field, 2009). Den rapporterer også om denne endringen er positiv eller negativ, og om den er statistisk signifikant. Regresjonsanalysen rapporterer også hvor mye av den totale variansen, også kalt determinasjonskoeffisienten ( $R^2$ ), i den avhengige variabelen som forklares av hver enkelt prediktor inkludert i modellen.  $R^2$  kan ofte medføre altfor positive verdier, ettersom dette

målet ikke tar høyde for utvalgsstørrelser i utregningen (Field, 2009). Det er derfor justert  $R^2$  ( $\Delta R^2$ ) brukes for å gi et mer presist og forventningsrettet mål i forhold til utvalgsstørrelsen. Det ble foretatt multiple regresjoner på 3 ulike modeller, som reflekterer de 3 første hovedhypotesene. For å teste hvorvidt endringskynisme hadde en positiv sammenheng med usikkerhet, og om jobbengasjement var negativt beslektet med endringskynisme, ble kun korrelasjonen deres undersøkt.

Modell 1 skulle teste hypotese H1, som bestod av HCPI-faktorene som prediktorer for endringskynisme. De to andre regresjonsmodellene, skulle undersøke hvilken effekt HCPI-faktorene hadde på jobbengasjement og usikkerhet (H2 og H3). Ettersom det er generelt veldig lite forskning som har blitt gjort på disse variablene, ble det gjennomført en stegvis (backward) regresjonsanalyse på disse modellene. Denne typen regresjon brukes ofte når en ikke har så sterk teoretisk eller empirisk antakelse om hvilke prediktorer som har det største forklaringsbidraget for den avhengige variabelen, og anbefales av Field (2009) som den beste stegvise regresjonsmetoden å bruke. Dette er på grunn av at den muliggjør å avdekke såkalte *repressoreffekter*, som viser til når en prediktor får en signifikant effekt, men bare når en annen variabel holdes konstant. En stegvis (backwards) regresjon samler først alle prediktorene i en blokk, og begynner deretter å fjerne de prediktorene som ikke er signifikante nok til å møte et bestemt kriterium (i denne sammenhengen hvis de har en F-verdi  $\geq .10$ ). Den viser fjerningsstegene i ulike blokker, hvor den siste blokken inneholder de mest signifikante prediktorene.

Endringens betydning ble satt som den eneste kontrollvariabelen i regresjonsmodellene. Som nevnt tidligere, så er det først når endringen medfører personlige konsekvenser at den får en betydning for de ansatte. Det ble dermed interessant å se om denne betydningen kunne spille en rolle for de ulike sammenhengene mellom variablene i studien.

**Utvalgets analytiske begrensninger.** Ambisjonene i forkant av denne studien var store, men etter hvert som utvalgsstørrelsen ble fastslått, ble noen av de analytiske mulighetene utelukket og tilpasset. Etersom Field (2009) anbefaler å ha 10-15 respondenter per prediktor i en modell, ble det ikke inkludert noen andre vanlige kontrollvariabler (som for eksempel alder og kjønn) i noen av regresjonsmodellene. Ved å operere med 5 prediktorer innen et utvalg på 41 respondenter, trosset denne studien allerede de metodiske anbefalingene. Dette satte også grenser for å inkludere andre interessante prediktorer i modellene, som for eksempel endringsmestring (resilience), brukt i forbindelse med HCPI. Med et lite utvalg, må en også tilpasse hvor store effektstørrelser som forventes å avdekkes i en studie. Field (2009) sier at når man har små utvalgsstørrelser, må man forvente bare å se på de største effektene mellom variabler i analysene. Små og nyanserte sammenhenger kan rett og slett ikke oppdages i små utvalg, noe som kan gjelde for utvalget i denne studien også. En annen analysemetode som også ble utelukket, var faktoranalyse. Det opprinnelige formålet til denne studien, var å kunne teste validiteten til HCPI-faktorene gjennom en konfirmerende faktoranalyse. Men ettersom både metodeteori og samtaler med veiledere tilsa at dette ikke var anbefalt med små utvalgsstørrelser, ble ikke en slik analyse benyttet.

**Feilkilder og forutsetninger i regresjonsanalyser.** Det finnes en rekke fenomener som kan forskyve resultatene i en multippel regresjonsanalyse. Multikolinarietet er en av disse, og oppstår når det finnes en sterk korrelasjon mellom en eller flere av de uavhengige variablene i regresjonsmodellen. Følgende av dette er at det øker sannsynligheten for at en eller flere av de uavhengige mister forklaringskraften på den avhengige variabelen. Multikolinarietet kan dermed føre til såkalte Type 2 feil, hvor effekter og sammenhenger blir utelukket, selv om de egentlig er signifikante. Et annet problem med multikolinarietet, er at det blir vanskeligere å oppdage forklaringseffekten til en spesifikk prediktor, ettersom den er korrelert med en annen prediktor. For å oppdage en slik feilkilde, kan man blant annet se i

korrelasjonsmatrisen for å se hvilke av prediktorene som korrelerer sterkt (over .80) med hver andre (Field, 2009). For å undersøke mer subtile former for multikolinariet, må en derimot gå gjennom mer kompliserte analyser gjennom SPSS. Statistikkprogrammet tilbyr to forskjellige måter å undersøke multikolinariet på: VIF (“variance inflation factor”) og tolerance. VIF forteller om en prediktor har et sterkt lineært forhold med en annen, og tolerance er bare en omregning av VIF (ved å dele den på 1). Det finnes ingen helt konkrete grenser for hvor høy eller lav VIF og Tolerance bør være. Field (2009) presenterer to forskjellige synspunkt; hvor Myers (1990, omtalt i Field, 2009) mener at en enkelt VIF-verdi ikke bør overstige 10, mens Bowman & O’Connell (1990, som omtalt i Field, 2009) sier at gjennomsnittsverdien ikke bør ligge over 1. For tolerance, indikerer verdier under .20 hentydninger til multikolinariet, mens verdier under .1 tilsier et kritisk problem (Field, 2009). En annen feilkilde som en burde være oppmerksom på, er uavhengigheten til residualene til variablene i regresjonsmodellen. Durbin-Watson er en test som kan brukes for å undersøke dette, ved å se på semikorrelasjoner mellom residualene. Tommelfinger-regelen her er at verdien ikke bør være mindre enn 1 eller større enn 3, med en verdi på rundt 2 som indikerer at residualene er ukorrelerte (Field, 2009).

I tillegg til å teste for multikolinariet, er det en rekke andre forutsetninger som bør innfris for at resultatene i en regresjonsanalyse skal komme ut klarest mulig. Disse forutsetningene er blant annet at: forholdet mellom prediktorene og de avhengige variablene er lineært, at residualene i regresjonsmodellene er normalfordelte og at variansen på hvert nivå av prediktorene er konstant (også kalles for homoskedastisitet). Den letteste måten å undersøke disse forutsetningene, er å se på fordelingen av residualer og verdier i en grafisk form (histogram for å teste normalfordeling og scatterplot for de to andre). Disse feilkildene kommer til å bli undersøkt, og deres medfølgende tester kommer til å bli brukt i denne studien.

## Resultater

I denne delen av oppgaven kommer studiens resultater til å bli presentert. Det startes med å gi et deskriptivt overblikk over utvalgets rapportering av de utvalgte variablene, så vil korrelasjonene mellom disse variablene vises, og tilslutt vil noen av variablene undersøkes nøyere gjennom regresjonsanalyser.

### Deskriptiv statistikk

Utvalgets gjennomsnittsskårer på variablene kan hinte til en blandet respons på den opplevde endringen i den studerte avdelingen (se Tabell 1.). På den ene siden, kan en observere lave snittverdier på blant annet bevissthet om mangfold ( $m = 2.68$ ) og tidlig rolleavklaring ( $m = 2.76$ ), som vitner til mulige dårlige konsekvenser for endringen. På den andre siden, kan samtidig observere en høy opplevelse av konstruktiv konflikthåndtering ( $m = 3.45$ ), samt høyt jobbegasjement ( $m = 5.16$ ) og ikke så utbredt endringskynisme ( $m = 2.61$ ). Endringen virker ikke å ha så høy innvirkning på de ansatte, ettersom skårene på variabelen endringens betydning ligger under midtpunktet på svarskalaen ( $m = 2.65$ ), noe som tilsier en tendens til uenighet i utsagnene.

Tabell 1.

Utvalgets rapportering av variablene inkludert i studien

Variabel	M	SD	Min.	Maks.	N	$\alpha$
Endringens betydning	2.65	.84	1	4.78	41	.87
Bevissthet om mangfold	2.68	.92	1	4.33	41	.84
Tidlig rolleavklaring	2.76	.82	1	4.67	41	.53
Konstruktiv konflikthåndtering	3.45	.82	1	4.67	41	.61
Lederes tilgjengelighet	2.95	.99	1	4.50	41	.82
Jobbegasjement	5.16	1.38	1.89	7	41	.95
Usikkerhet	3.01	.89	1	5	41	.83
Endringskynisme	2.61	.90	1	4.75	41	.93

## Korrelasjoner

Pearsons bivarierte korrelasjonsanalyse ble benyttet for å undersøke korrelasjonene mellom HCPI-variablene og jobbengasjement, usikkerhet og endringskynisme. En kan observere signifikante korrelasjoner mellom nesten alle disse variablene. Noen av de sterkeste korrelasjonene var mellom: usikkerhet og endringskynisme ( $r = .84, p < .01$ ), endringskynisme og konstruktiv konflikthåndtering ( $r = -.69, p < .01$ ) og usikkerhet og konstruktiv konflikthåndtering ( $r = -.67, p < .01$ ). Endringskynisme var moderat negativt korrelert med resten av HCPI-variablene, med blant annet: bevissthet om mangfold ( $r = -.63, p < .01$ ), tidlig rolleavklaring ( $r = -.54, p < .01$ ) og lederes tilgjengelighet ( $r = -.64, p < .01$ ). Jobbengasjement var moderat positivt korrelert med blant annet: endringskynisme ( $r = -.34, p < .05$ ), tidlig rolleavklaring ( $r = .42, p < .01$ ) og lederes tilgjengelighet ( $r = .34, p < .05$ ). Den variabelen som derimot hadde flest signifikante korrelasjoner, var usikkerhet, som var moderat korrelert med alle de inkluderte variablene. En kan også observere at alle HCPI-faktorene var moderate signifikant korrelerte med hverandre. De signifikante korrelasjonene mellom endringskynisme, jobbengasjement og usikkerhet, gir støtte for hypotesene H4a og H4b som forventet dette.

Tabell 2.

Korrelasjonsmatrisen til de ulike variablene.

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Bevissthet om mangfold	1							
2 Tidlig rolleavklaring	.55**	1						
3 Konstruktiv konflikthåndtering	.49**	.50**	1					
4 Lederes tilgjengelighet	.65**	.47**	.62**	1				
5 Jobbengasjement	.25	.42**	.35*	.34*	1			
6 Usikkerhet	-.57**	-.51**	-.66**	-.65**	-.32*	1		
7 Endringskynisme	-.63**	-.54**	-.69**	-.64**	-.34*	.84**	1	
8 Endringens betydning	-.21	-.50**	-.41**	-.30	-.25	.45**	.30	1

\*p &lt; .05. \*\*p &lt; .01.

## Regresjoner

**HCPIs innvirkning på endringskynisme.** Når HCPI-variablene samlet predikerer endringskynisme, er det bare bevissthet om mangfold og konstruktiv konflikthåndtering som har signifikante forklaringsbidrag (se Tabell 3.). Denne signifikansen ser ut til å bli sterkere når de andre ikke-signifikante variablene blir fjernet, noe som ikke påvirker forklaringsbidraget til modellen. De resterende to variablene klarer sammen å forklare omtrent 56 % av variansen til endringskynisme, noe som en kan observere er faktisk høyere enn når alle variablene ble inkludert. Det endelige steget i analysen viser at bevissthet om mangfold (med en beta-verdi på  $-.39$ ,  $p < .05$ ) og konstruktiv konflikthåndtering (med en beta-verdi på  $-.50$ ,  $p < .001$ ) var beslektet med en negative effekt på endringskynisme. Dette ser altså ut til å gi delvis støtte for hypotese H1.

Tabell 3.

*Stegvis (backward) regresjonsanalyse som predikerer endringskynisme ut fra HCPI-faktorene*

Prediktor	$\Delta R^2$	$\beta$	t
Steg 1	.55 <sup>***</sup>		
Endringens betydning		-.04	-.29
Bevissthet om mangfold		-.25 <sup>*</sup>	-1.64
Konstruktiv konflikthåndtering		-.40 <sup>**</sup>	-2.77
Tidlig rolleavklaring		-.13	-.81
Leders tilgjengelighet		-.17	-1.08
Steg 2	.56 <sup>***</sup>		
Bevissthet om mangfold		-.26 <sup>*</sup>	-1.75
Konstruktiv konflikthåndtering		-.40 <sup>**</sup>	-2.81
Tidlig rolleavklaring		-.12	-.86
Leders tilgjengelighet		-.17	-1.08
Steg 3	.56 <sup>**</sup>		
Bevissthet om mangfold		-.31 <sup>**</sup>	-2.19
Konstruktiv konflikthåndtering		-.43 <sup>**</sup>	-3.18
Leders tilgjengelighet		-.17	-1.10
Steg 4	.56 <sup>***</sup>		
Bevissthet om mangfold		-.39 <sup>**</sup>	-3.20
Konstruktiv konflikthåndtering		-.50 <sup>***</sup>	-4.13
n	41		

\* p < .10. \*\* p < .05. \*\*\* p < .001.

**HCPIs innvirkning på jobbengasjement.** Som en kan se ut fra tabell 4, klarer ikke de samlede HCPI-variablene å forklare så mye i jobbengasjement. Etter hvert som en går nedover i stegene i den stegvise regresjonsanalysen, kan en observere at jo flere ikke-signifikante variabler blir fjernet, jo høyere beta-verdi får tidlig rolleavklaring, og jo mer



signifikant blir faktoren. I det siste steget, ser man at det er bare tidlig rolleavklaring som gjenstår som den eneste signifikante HCPI-variabelen, med en beta på .42 ( $p < .05$ ). Dette tyder kanskje på at HCPI-variablene forklarer mye av det samme i jobbengasjement. Dette kan også ses i VIF-verdiene, som alle er over 1 i de ulike stegene nedover i modellen, men som nevnt i forrige modell er de statistiske grensene for multikolinarietet omdiskuterte. Det er også verdt å notere at HCPI-variabelen bevissthet om mangfold ble utelukket fra regresjonsanalysen, ettersom den ikke hadde noen signifikant korrelasjon med jobbengasjement.

Tabell 4.

*Stegvis (backward) regresjonsanalyse som predikerer jobbengasjement ut fra HCPI-faktorene*

Prediktor	$\Delta R^2$	$\beta$	t
Steg 1	.12*		
Endringens betydning		-.02	-.13
Konstruktiv konflikthåndtering		.12	.60
Tidlig rolleavklaring		.29	1.53
Lederes tilgjengelighet		.12	.64
Steg 2	.15**		
Konstruktiv konflikthåndtering		.13	.64
Tidlig rolleavklaring		.30*	1.71
Lederes tilgjengelighet		.12	.64
Steg 3	.16***		
Konstruktiv konflikthåndtering		.19	1.13
Tidlig rolleavklaring		.32*	1.92
Steg 4	.15***		
Tidlig rolleavklaring		.42**	2.87
n	41		

**HCPIs innvirkning på usikkerhet.** Tabell 5 viser noen av de samme tendensene som med jobbenngasjement. Men her er bildet litt bedre: både forklaringskraften, beta-verdiene og signifikansen til HCPI-variablene er forbedret. Når HCPI-variablene skulle predikere usikkerhet samtidig, var det bare konstruktiv konflikthåndtering som hadde en signifikant effekt på usikkerhet, med en beta på .33 ( $p < .10$ ). Det endelige resultatet av den stegvise regresjonsanalysen avdekket derimot at både konstruktiv konflikthåndtering (beta = -.43,  $p < .05$ ) og lederes tilgjengelighet (beta = -.38,  $p < .05$ ) hadde en forklarings effekt på usikkerhet, når de to andre variablene ble fjernet.

Tabell 5.

*Stegvis (backward) regresjonsanalyse som predikerer usikkerhet ut fra HCPI-faktorene*

Prediktor	$\Delta R^2$	$\beta$	t
Steg 1	.53 <sup>***</sup>		
Endringens betydning		.18	1.38
Bevissthet om mangfold		-.19	-1.23
Konstruktiv konflikthåndtering		-.33 <sup>**</sup>	-2.18
Tidlig rolleavklaring		-.04	-.24
Leders tilgjengelighet		-.25	-1.51
Steg 2	.54 <sup>***</sup>		
Endringens betydning		.19	1.63
Bevissthet om mangfold		-.21	-1.41
Konstruktiv konflikthåndtering		-.33 <sup>**</sup>	-2.82
Leders tilgjengelighet		-.25	-1.53
Steg 3	.52 <sup>***</sup>		
Endringens betydning		.19	1.56
Konstruktiv konflikthåndtering		-.36 <sup>**</sup>	-2.48
Leders tilgjengelighet		-.36 <sup>**</sup>	-2.61
Steg 4	.51 <sup>***</sup>		
Konstruktiv konflikthåndtering		-.43 <sup>**</sup>	-3.01
Leders tilgjengelighet		-.38 <sup>**</sup>	-2.67
n	41		

\* p < .10. \*\* p < .05. \*\*\* p < .001.

**Multikolaritet.** Kan feilkilder som multikolinarietet og korrelerte residualer spille en rolle i de multivariate modellene? Durbin-Watson testen viste verdier som rangerte mellom 1.78 og 1.89, noe som indikerer at en relativ moderat (men ikke kritisk) negativ korrelasjon mellom residualene. VIF-verdiene i modellene varierte fra 1.31 til 2.21 i

modellene, alt etter hvor mange prediktorer som ble brukt, og hvor mange som ble holdt konstante. Dette kan bety at multikolinariet kan være et problem, ettersom den gjennomsnittlige VIF-verdien ikke bør ligge høyt over 1 i følge Bowman & O'Connell (1990, som omtalt i Field, 2009). På den andre siden så mener Myers (1990, omtalt i Field, 2009), at VIF-verdier ikke bør ikke over 10, noe som ikke gjør det lett å bedømme om problemet. Motstridende, kan en også se at Tolerance-verdiene ligger alle godt over .20, noe som indikerer at det ikke eksisterer et kolinearitetsproblem. Avhengig av hvilke anbefalinger man følger, kan multikolinariet være et problem i modellen.

**Testing av andre forutsetninger.** Det ble gjort en rekke grafiske tester for å se om de ulike regresjonsmodellene innfridde forutsetningene om linearitet, normalfordeling av feil og homoskedastisitet. Resultatet av analysene viste at alle modellene innfridde disse forutsetningene.

## Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke noen av kjennetegnene på sunne omstillingsprosesser, og hvilke konsekvenser de kan ha for den individuelle arbeidstaker. For å svare på denne problemstillingen, og som et mål på hva som kjennetegner en sunn omstilling, ble blant annet Tvedt et al. (2009) indeks for sunne omstillingsprosesser (HCPI) brukt. Dette står fortsatt som et forholdsvis nytt mål, og ønsket i denne sammenhengen var å utvide og teste HCPIs organisasjonspsykologiske bruksområder. I denne sammenhengen ble endringskynisme, jobbengasjement og usikkerhet studert, som er positive og negative faktorer som både påvirker og blir påvirket av omstillingsprosesser. Det ble laget en rekke antakelser og hypoteser om hvilken mulig effekt HCPI kunne ha for disse variablene. Disse hypotesene ble hovedsakelig laget ut fra indeksens bruksgrunnlag i Arbeidsmiljølovens § 4 – 2, som understreker betydningen av informasjon, kommunikasjon og medvirkning. Ut fra disse tre temaene, og deres beslektede HCPI-faktorer, ble det blant annet forventet at HCPI-

faktorene ville være assosiert med: et høyere jobbengasjement og en lavere opplevd endringskynisme og usikkerhet hos ansatte under omstilling. Diskusjonsdelen i denne oppgaven kommer til å starte med å gi en kort oppsummering av studiens hovedfunn, for å så bevege seg mot å diskutere HCPIs betydning for hver av de avhengige variablene i lys av resultater, tidligere teori og empiri. Videre, kommer det til å bli gjort noen metodiske refleksjoner rundt gjennomføringen av denne studien, ved å se både på hvorfor og hvordan resultatene ble til, men også å reflektere over hva som kunne ha blitt gjort annerledes. Til slutt kommer resultatene til å bli diskutert opp imot veien videre, noe som utgjør deres teoretiske og praktiske implikasjoner.

### **Oppsummering av hovedfunn**

Resultatene ga delvis støtte for alle hypotesene i studien, som forventet sammenhenger mellom HCPI-variablene, endringskynisme, jobbengasjement og usikkerhet. Korrelasjonsmatrisen viste at alle HCPI-faktorene var signifikant negativt korrelert med endringskynisme. I den relaterte regresjonsmodellen, kunne det observeres at det var bare bevissthet om mangfold og konstruktiv konflikthåndtering som hadde signifikant forklaringskraft på endringskynisme, med negative beta-verdier, noe som altså bekreftet forventningen til H1. Disse to variablene kunne forklare 56 % av variansen til endringskynisme, noe som er en forbedring fra når alle prediktorene skulle samlet gjøre dette. Videre, viste resultatene at jobbengasjement var signifikant positivt korrelert med alle HCPI-variablene, bortsett fra bevissthet om mangfold. Resultatene av regresjonsmodellen som ble gjennomført på disse variablene kunne vise at tidlig rolleavklaring hadde en positiv effekt på jobbengasjement, og stod som den eneste signifikante prediktoren i modellen. Denne faktoren alene kunne forklare omtrent 15 % av variasjonen i jobbengasjement, noe som stod som en lik prosentandel som når de andre HCPI-faktorene var inkludert. Dette tyder på at det var tidlig rolleavklaring som bidro med hovedparten av forklaringskraften i modellen. Dette

funnet gav altså bare delvis støtte for hypotesen som forventet en sammenheng mellom HCPI-faktorene og jobbengasjement. På forholdet mellom HCPI og usikkerhet, ble det observert negative moderate korrelasjoner. Resultatene av regresjonen viste imidlertid at det var bare konstruktiv konflikthåndtering og lederes tilgjengelighet som ble forbundet med en signifikant negativ effekt på den rapporterte usikkerheten i utvalget. Disse to variablene kunne til sammen forklare 51 % av variasjonen i den avhengige variabelen. Dette ser ut til å gi støtte til forventningene fra hypotese H3, som forventet en slik assosiasjon. Ut fra disse resultatene, kan en se at HCPI-faktorene ikke kunne predikere alle de avhengige variablene. Dette vitner om mer komplekse sammenhenger enn hva disse variablene kan forklare alene. Det siste interessante momentet som resultatene kunne avdekke, var at endringskynisme hadde en signifikant negativ korrelasjon med jobbengasjement, og en positiv korrelasjon med usikkerhet. Dette bekrefter hypotesene H4a og H4b som forventet slike forhold. Disse funnene, og deres sammenhenger mellom hverandre kommer til å bli sett opp mot tidligere teori og empiri. Dette kommer til å bli gjort ved først å diskutere rollen og innflytelsen av hver HCPI-faktor for hver av de avhengige variablene, for å så avslutte med å diskutere forbindelsene mellom usikkerhet, jobbengasjement og endringskynisme.

### **Innflytelsen av en bevissthet om mangfold.**

Som nevnt tidligere, kan en si at en bevissthet om mangfold uttrykker hvorvidt ledelsen har vært klar over at de ansatte har forskjellige meninger om endringen, og at disse meningene har blitt tatt opp til debatt (Tvedt et al., 2009). Dette kan relateres til hva Reichers et al. (1997) foreskrev om hvordan ledere kunne håndtere og redusere de ansattes endringskynisme under omstilling. Mer spesifikt, hevdet de blant annet at det ved å lytte til ulike meninger om endringen, kunne bidra til å gjøre ansatte mindre endringskyniske. I bakgrunn av dette, ble det laget en hypotese som forventet at denne HCPI-faktoren kom til å være forbundet med en lavere endringskynisme. Resultatene i denne studien viste seg å

bekreftede denne forventningen, både gjennom en signifikant negativ korrelasjon ( $r = -.63$ ) og en signifikant beta-verdi på  $-.39$  ( $p < .05$ ). Dette viser til enda et bruksområde for HCPI-faktorene, noe som kommer til å bli tatt opp videre under de teoretiske og praktiske implikasjonene.

Det ble også forventet at bevissthet om mangfold kom til å ha en mulig assosiasjon med jobbengasjement. Ettersom det ikke har blitt forsket så mye på denne sammenhengen før, kunne det ikke formuleres en retnings spesifikk hypotese i denne forbindelsen. Formålet var å kunne nyansere funnene til Tvedt & Buvik (2009), som fant en forbindelse mellom den samlede HCPI-indeksen og jobbengasjement. Disse er begge positive fenomener, og det er ikke utenkelig at de ansatte blir mer engasjerte i jobben sin ved å få stemmene sine hørt. Resultatene i denne studien viste imidlertid ingen slik sammenheng. Dette kan være fordi disse konseptene er for urelaterte, og dermed ikke har en reell assosiasjon.

Ettersom denne HCPI-faktoren måler hvorvidt ledelsen har hatt anledning til å høre de ansattes forslag og spørsmål, var det naturlig å tro at den kom til å ha en innvirkning på å redusere de ansattes usikkerhet under omstillingen. Resultatene viste at bevissthet om mangfold hadde en moderat negativ korrelasjon med usikkerhet ( $r = -.57$ ). Når dette forholdet ble studert nærmere sammen med de andre prediktorene i regresjonsmodellen, viste det seg ikke å ha et signifikant forklaringsbidrag på usikkerhet. Dette vitner enten om et mulig samspill med de andre HCPI-faktorene, som reduserer faktorens forklaringskraft på usikkerhet, eller at forventningen om forholdet mellom faktoren og usikkerhet var for abstrakt og indirekte. Hvis en ser på de andre HCPI-faktorene, hadde de en mer konkret tematisk kobling til usikkerhet. Dette medfører derimot ikke at bevissthet om mangfold burde utelukkes fra arbeidet med å redusere usikkerhet under endring, men at den bør innlemmes som en del av helheten ved en sunn endringsprosess. En sunn endring medfører et hensyn til at de ansatte informeres, engasjeres og kommuniseres godt med. En bevissthet om mangfold,

og ideen om å ha en oversikt over de ulike meningene og erfaringene om en omstilling, er en faktor som en sunn omstillingsprosess ikke kan være foruten.

### **Innflytelsen av en tidlig rolleavklaring**

Gjennomsnittet av respondentenes besvarelser på hvorvidt de opplevde en tidlig rolleavklaring i forbindelse med endringen, lå på rundt 2.76. Dette antyder til en rolleavklaring på under midten av svarskalaen. Dette funnet, sammen med teorien, gjør at manglende støtten for H3, som blant annet forventet at en tidlig rolleavklaring var beslektet med en lavere usikkerhet, står et av de mest overraskende funnene i denne studien. Saksvik et al. (2007) hevdet at omstilling ofte medfører enten endrede eller nye arbeidsroller, noe som gjør at de ansatte føler usikkerhet. Denne usikkerheten kunne, i følge forfatterne, blant annet begrenses ved at ledelsen klargjør nye roller og forventninger for utsatte ansatte. Dette antyder altså til et forhold mellom tidlig rolleavklaring og usikkerhet. Så hvorfor kunne ikke dette forholdet bekreftes i denne studien? En av grunnene kan være at omstillingen som respondentene gikk igjennom ikke hadde noen betydning for de ansattes arbeidsroller. For å undersøke dette nærmere, kan en se på hvor stor betydning endringen har hatt for de ansatte. Dette er mulig å gjøre i denne studien, ettersom den inkluderte Tvedt, Saksvik & Nytrø (2009) sin indeks om endringens betydning. I denne indeksen var det et spørsmål nettopp om hvorvidt de ansatte følte at endringen "påvirker i stor grad mine daglige gjøremål/arbeidsoppgaver". Den gjennomsnittlige skåren på dette spørsmålet lå på under midten av svarskalaen ( $m=2.50$ ). Dette kan være med på å forklare mangelen på forklaringskraften til tidlig rolleavklaring: det var få nye roller å avklare i det opplevde stadiet av endring. Dette understøttes også av at endringens betydning ikke hadde noen signifikant innvirkning når den ble kontrollert for i regresjonsmodellene. Dette utelukker ikke at endringen ikke kommer til å påvirke de ansattes roller, men kanskje at endringsprosessen og planleggingen ikke hadde rukket å komme frem til formuleringen av nye arbeidsoppgaver og



roller. Det hadde i denne forbindelsen vært interessant å foreta en ny måling senere i endringsprosessen, som kunne måle om det hadde skjedd en forandring i de ansattes arbeidsroller.

En faktor som en tidlig rolleavklaring derimot hadde en innflytelse på, var jobbengasjement. Ut fra Tvedt & Buvik (2009) sine funn, ble det i forkant antatt at en tidlig rolleavklaring kunne ha en assosiasjon med denne faktoren. For å få mer svar og informasjon om dette funnet, ble det foretatt en mer inngående korrelasjonsanalyse mellom denne faktoren og de ulike fasettene som jobbengasjement består av (vitalitet, dedikasjon og fordykelse). Her ble det oppdaget at tidlig rolleavklaring var høyest korrelert med vitalitet ( $r = .42, p < .001$ ). Dette tyder på at en tidlig rolleavklaring kan være assosiert med ansatte som opplever en høy energi i forbindelse med jobben. Spørsmålet blir her i hvilken retning dette forholdet går. Kan det være at høy energi fører til at de ansatte får vilje nok til å etterspørre mer informasjon om sin rolle etter endringen? Eller er det er den tidlige rolleavklaringen som gir de ansatte mer energi i arbeidet? Dette er spørsmål som ikke har blitt studert så mye i organisasjonsforskning, og kan være et fremtidig tema å få belyst ytterligere.

I forbindelsen med denne studien, er det her igjen viktig å være klar over hvilken betydning endringen har hatt for de ansatte i avdelingen. Hvis de ansatte føler at endringen ikke har medført så store konsekvenser for deres roller i virksomheten, blir hele denne faktoren lite relevant. Dette viser hvor viktig det er at en henter informasjon om og kontrollerer for endringens betydning i en endringsanalyse eller modell.

### **Innflytelsen av en konstruktiv konflikthåndtering**

Gjennomsnittsverdien for denne faktoren i utvalget lå på 3.45, noe som tyder på en over middels konstruktiv konflikthåndtering. Hvilke konsekvenser og sammenhenger medfører et slikt nivå av konstruktiv konflikthåndtering? Regresjonsanalysene i denne

studien kunne delvis bekrefte hypotesene H1 og H3, som forventet at en konstruktiv konflikthåndtering var beslektet med en lavere opplevd usikkerhet og endringskynisme. Dette er ikke overraskende, ettersom Saksvik et al. (2007) mente at en konstruktiv konflikthåndtering kunne gjøre at de ansatte ble mer medvirkende og engasjerte under en omstillingsprosess. Hvis ledere kan legge til rette for en åpen og rasjonell diskusjon i virksomheten under endring, kan dette ikke bare medføre at de ansatte deler sine forslag, men det gjør også at de deler og bekrefter sann informasjon med hverandre og ledelsen. Dette fører til en høyere kontroll og forutsigbarhet over egen situasjon i endringsprosessen, noe som kan redusere usikkerheten som ofte dukker opp i forbindelse med endring. Van de Vliert (1998) hevdet at rollekonflikt var en destruktiv kraft for mellommenneskelige konflikter i virksomheter. Ettersom rollekonflikt kommer av usikkerhet om sin egen rolle i organisasjonen, er det naturlig å tro at et fravær av usikkerhet vil komme konfliktnivået under omstilling til gode. Ved å ha godt nok informerte ansatte, gjør det også at de slipper å bruke endringskynismen deres som en informasjonskilde under endring. De får ikke bare nok informasjon, men de blir også etterspurt til å delta i å utforme endringen. Dette gjør at ledelsen overfører en del av endringsansvaret over til de ansatte, og noe viser en tillit som blir verdsatt. En slik tillit blir spesielt viktig å vise for ansatte som allerede har et anstrengt forhold til ledelsen og deres håndtering av tidligere endringsforetak, noe som kunne legge til grunn for endringskynisme. Resultatene kunne også vise at konstruktiv konflikthåndtering ikke hadde en signifikant assosiasjon med ansattes jobbenngasjement, noe som ikke gir støtte for faktorens forventede sammenheng i hypotese H2. Dette tyder på at omfanget og den konstruktive rollen til konflikthåndtering er mer sammensatt enn forventet. Kanskje en konstruktiv konflikthåndtering ikke nødvendigvis medfører langsiktig engasjerte medarbeidere? Dette kan kanskje være fordi konflikt under omstilling kan virke konstruktive i begynnelsen, men vil gradvis utvikle seg til å bli varmere under prosessforløpet (Sørensen

& Grimsmo, 2001). Her er det et behov for flere langsgående studier, som kan undersøke hvordan denne såkalte konstruktive “konfliktkulturen” kan virke inn på de ansattes engasjement i jobben. Det er viktig å huske at folk flest ikke ser på konflikt og konfrontasjon som noe konstruktivt, men noe som kan medføre dårlig trivsel på arbeidsplassen. I bunn og grunn, vitner dette kanskje om et behov for et definisjons- og opplysningsarbeid rundt begrepet «konflikt» i det norske arbeidslivet.

Et poeng som har blitt gjort angående konflikt under en omstillingsprosess, er at moderasjon er viktig. Hvis organisasjoner klarer å opprettholde et optimalt nivå av konflikt, hevder Andersen (2006) at de kan dra nytte av dette under omstilling. Intensiteten til konflikten spiller en rolle her. Et altfor høyt nivå av konfliktintensitet medfører større sjanse for at en konflikt blir affektiv og personorientert, mens et for lavt nivå av konfliktintensitet medfører færre forslag om nye og kanskje bedre løsninger. Watson (1969, som referert i Andersen, 2006) har illustrert dette gjennom en sammenheng mellom konfliktintensitet og jobbprestasjon i form av en omvendt U-kurve.

### **Innflytelsen av lederes tilgjengelighet.**

Det at ledere er tilgjengelige under omstillinger, og står åpne til å svare på de ansattes spørsmål, er som nevnt tidligere noe som har blitt teoretisert til å redusere de ansattes usikkerhet (Richardson & Denton, 1996; Saksvik, 2011). Både Richardson & Denton (1996) og Saksvik (2011) er enige når de sier at det spiller ingen rolle hvor mye informasjon lederen sitter med, så lenge han eller hun gjør seg tilgjengelig til å svare på spørsmål som kan besvares, og forklare hvilke spørsmål som ikke kan besvares. Lederes tilgjengelighet antas også å være relevant innenfor håndtering av endringskynisme. Reichers et al. (1997) foreskrev at endringskynisme kunne bli håndtert ved at ledelsen er tilstede og lytter til hva de ansatte har å si, og at de klarer å holde jevnlig og rutinemessige oppdateringer for å unngå overraskelser før og under omstillingsprosessen. Ut fra denne teorien og empirien, ble det

forventet at lederes tilgjengelighet ville være forbundet med en lavere usikkerhet og endringskynisme under omstilling. Forventningen om at det ville være en assosiasjon mellom tilgjengelighet og usikkerhet ble bekreftet i denne studien. Dette funnet understreker viktigheten av lederes synlighet under omstilling. Problemet her blir at dette ofte ikke er mulig. Det er mange som ikke er klar over hvor stort, omfattende og energikrevende arbeid skal til for å få en organisasjon til å forandre seg (Doyle, Claydon & Buchanan, 2000). Ikke bare må det tas hensyn til kostnader, logistikk, regler, prosedyrer og rammeverk, men også de ansattes følelser, tanker og forslag. Sammen med ledelsens vanlige arbeidsoppgaver og ansvarsområder, kan endring fort føre til en arbeidsoverbelastning. Dette medfører at enkelte ledere ofte overser eller ikke har tid til å opprettholde et nærvær under omstilling. Hvis dette blir tilfellet, anbefaler både Doyle et al. (2000) og Arbeidstilsynet (2008) at det utpekes personer med både kunnskap, tid og energi som kan fokusere på at endringen blir gjennomført på en effektiv og oversiktlig måte, men som også tar hensyn til de ansattes spørsmål, forslag og bekymringer.

Forventningen om at lederes tilgjengelighet kom til å ha en innvirkning på endringskynisme ble derimot ikke bekreftet i denne studien. Det ble funnet en signifikant negativ korrelasjon mellom denne HCPI-faktoren og endringskynisme ( $r = -.64$ ), noe som virket å bekrefte denne forventningen. Regresjonsanalysen viste derimot at lederes tilgjengelighet ikke hadde et tilstrekkelig forklaringsbidrag på endringskynisme. Dette kan være grunnet mange faktorer, blant annet metodiske, men også teoretiske. Det viktig å huske at forventningen om at lederes tilgjengelighet kom til å ha en innvirkning på de ansattes endringskynisme, ikke ble bygget på et konkret grunnlag. Det kan være at denne HCPI-faktoren ikke godt nok dekker hva Reichers et al. (1997) anser som en aktiv ledelse i håndteringen av endringskynisme. De ansattes rapportering av lederes tilgjengelighet under omstillingsprosessen viste en snittverdi på omtrent 2.95, noe som ligger mot midten av

svarskalaen. Det kan være at tilgjengelighet ville slått mer inn på endringskynisme dersom den beveget seg litt i de mer ekstreme endene av svarskalaen. Det kan også være at de fleste ansatte ikke har ansett tilgjengelighet som en viktig faktor, noe som har ført til at de har svart rundt «Både/og»-midtpunktet av skalaen. Flere metodiske faktorer kommer til å bli diskutert ytterligere i den metodiske refleksjonen av studien, og er noe som kan bidra til å forklare mange av de ikke signifikante funnene i studien.

### **Jobbengasjement og usikkerhet sin forbindelse med endringskynisme.**

Reichers et al. (1997) beskrev endringskynisme som en tydelig barriere mot endring, og noe som burde håndteres. Her blir det altså viktig å kunne forstå mer om dette konseptet og hvilke eventuelle faktorer som bidrar til å øke og senke dens fremtreden og betydning under en omstillingsprosess. Hittil i studien har det blitt vist at en bevissthet om mangfold og en konstruktiv konflikthåndtering var relatert med lavere endringskynisme. Denne destruktive faktoren har også korrelert mye med de andre HCPI-faktorene, men det var bare disse to som hadde et signifikant forklaringsbidrag. Den variabelen som endringskynisme korrelerte høyest med i hele studien derimot, var usikkerhet ( $r = .84$ ). Ut fra hvordan ansatte bruker sin kynisme for å fylle ut informasjonsgapet under endring, ble det forventet at disse to variablene kom til å være positivt korrelerte (H4a), noe som denne sterke korrelasjonen viste å bekrefte. Hva er det dette funnet kan si og ikke si? For det første, så kan en ikke vite i hvilken retning den ene påvirker den andre, noe som krever at disse fenomenene burde studeres ytterligere i relasjon til hverandre i longitudinelle undersøkelser. For det andre, viser det også hvor stor destruktiv kraft usikkerhet under omstilling egentlig er. Ikke bare kan usikkerhet medføre spredningen av negative og unøyaktige rykter, men det påvirker også områder som tillit, arbeidsmoral og organisasjonstilknytning under omstilling (Burlew et al., 1994; Richardson & Denton, 1996; Smeltzer, 1991). Hvis ledelsen gjør det de kan for å redusere denne usikkerheten, kan de bidra med ikke bare å begrense disse destruktive

konsekvensene, men også kanskje klare å redusere utbredelsen av endringskynismen blant de ansatte. Dette betyr derimot ikke at en usikkerhetsreduksjon er svaret og løsningen på endringskynisme. Det finnes nok flere faktorer som former og utvikler denne negative tankegangen. Reichers et al. (1994) hevder at det er først og fremst den gjentatte erfaringen med dårlig utførte omstillingsprosesser som skaper grobunn for en slik kynisme. Men ettersom forskningen har vist at usikkerhet står som en av de største bidragsyterne til mislykkede omstillingsprosesser, kan en ikke utelukke hvor viktig dette fenomenet er for endringskynisme (Smeltzer, 1991; Richard & Denton, 1996). Det denne studien med andre ord har vist, er at ledelsen har enda mer å tjene på å redusere den opplevde usikkerheten i deres virksomhet under endring.

En faktor som det tenktes kunne være assosiert med lavere endringskynisme, var jobbengasjement. Som nevnt tidligere, hevdet Heuvel et al. (2010) at jobbengasjement kunne stå som en faktor som kunne motvirke endringsrelatert kynisme. Dette er fordi jobbengasjement har opprinnelig blitt bygd som en motpol til utbrenthet, som blant annet inkluderer kynisme. Denne studien kunne bekrefte at disse to faktorene var signifikant negativt korrelerte med hverandre ( $r = -.64$ ). Her kommer igjen spørsmålet om hvilken faktor som har en innflytelse på den andre. Det som dette funnet derimot åpner opp for, er nye veier å arbeide med jobbengasjement og endringskynisme på. Hvis en leder finner ut at de ansatte er veldig endringskyniske, kan han eller hun gjennom å arbeide med å øke de ansattes jobbengasjement, bidra til å redusere denne kynismen. Jobbengasjement er faktor innen den positive psykologien som det har blitt begynt å forskes mer på i nyere tid (Christensen, 2011). En betydelig mangel i denne forskningen er faktorens rolle for negative konsekvenser som oppstår under omstilling. Håpet er at resultatene i denne studien, har klart å avdekke enda et nytteområde for denne faktoren. Arbeidet med ytterligere å avdekke i hvilken retning et

eventuelt påvirkningsforhold går mellom disse variablene er noe som kommer til å være nyttig for både forskere, ledere og ansatte.

### **Metodiske refleksjoner**

Til tross for alle de positive egenskapene til en kvantitativ studie, betyr det ikke at det er fritt for feilkilder og problemer som kan påvirke resultatene og de eventuelle slutningene en tar. Følgende kommer noen refleksjoner over de metodiske aspektene av denne studien. Det som blant annet kommer til å bli diskutert er: ulike grunner til hvorfor utvalgsstørrelsen ble så begrenset, og hvilke konsekvenser den hadde for studien, problematikk rundt bruken av spørreskjema, samt mulige feilkilder i studiens design. Underveis kommer det til å reflekteres over hva som kunne ha blitt gjort annerledes i en annen omgang.

**Utvalgsstørrelsen.** Dette aspektet av studien kan en si står som dens største hindring. Utvalgsstørrelsen begrenser ikke bare hvilke analyser en kan kjøre, men også styrken, reliabiliteten og forklaringskraften til funn i en studie (Field, 2009). De ulike konsekvensene av en begrenset utvalgsstørrelse kommer til å bli diskuterte videre i teksten. Avdelingen som ble studert, bestod av omtrent 95 personer, men det var bare 39 % av disse som svarte på spørreskjemaet som ble delt ut. Hvorfor ble responsraten så lav? Grunnene til dette kan være mange, men noen av dem kan ligge i: tidspunktet for når spørreskjemaet ble sendt ut, lengden på spørreskjemaet, og at andre spørreskjemaer ble gitt til respondentene på samme tid.

Når det gjelder tidspunktet, ble spørreskjemaet sendt ut 1. november, og fristen ble forlenget flere ganger frem til en endelig besvarelsesfrist rett før juleferien. Under denne besvarelsesperioden, ble det sendt påminnellesmaler til de ansatte om undersøkelsen, både fra undertegnede og fra ledelsen. En stund etter at den siste besvarelsesfristen gikk ut, utvekslet jeg mailer med direktøren for avdelingen, og fortalte han om den lave responsraten. Han nevnte i denne forbindelse at avdelingen hadde en spesiell høy arbeidsmengde i løpet av de siste månedene (og spesielt ukene) før juleferien, noe som han trodde kunne påvirke

responsraten. Dette står som en valid refleksjon, og som et aspekt som kunne ha spilt en rolle for hvor mange ansatte som hadde anledning til å sette av tid til å svare på spørreskjemaet. En mulig ide hadde vært om det ble på forhånd ble diskutert med ledelsen om hvilket tidspunkt (med hensyn til arbeidsmengde) passet best for de ansatte å utfylle et spørreskjema. En kan si at tidspunktet for når spørreskjemaet ble sendt ut i denne studien, ble fastlåst av eget tidspress og arbeid med å ferdigstille spørreskjemaet. Ettersom jeg var usikker på hva jeg ville studere i første omgang, brukte jeg mye tid på blant annet å diskutere med veiledere og lese i litteratur. NSD brukte også lang tid før de godkjente prosjektet, noe som jeg fikk beskjed om var grunnet «rot i papirene». Et annet aspekt som kanskje begrenset ideen om å diskutere med ledelsen om spørreskjemaets tidspunkt, er at all kommunikasjonen gikk over epost, og i skreven form. Dette gjorde det vanskelig å inkludere alt som trengtes å inkluderes i forbindelse med studien. En slik problematikk trekker lignende paralleller med hva Lengel og Daft (1989) mente når de snakket om aspektet *media richness* ved et kommunikasjonsmedium. Ytterligere refleksjoner over dette aspektet er det derimot ikke plass til i denne oppgaven, selv om det står som et svært interessant tema. Etter denne erfaringen, er det klart at tidspunktet for spørreundersøkelsen burde blitt sett i lys av de ansattes periodiske arbeidsmengde, og står som noe bør vurderes i en annen omgang.

Lengden på spørreskjemaet er en vanlig inkludert påvirkningsfaktor på responsrater til spørreundersøkelser (Cook et al., 2000; Sheehan, 2001). Det kunne tenkes at spørreskjemaet, med dets 77 spørsmål, kunne virke for langt og overveldende for de ansatte (spesielt når de samtidig opplevde et høyt arbeidspress). Funn fra ulike studier derimot, viser blandet støtte til denne antakelsen. Enkelte hevder at det finnes en slik korrelasjon mellom lengde og responsrate, mens andre mener det motsatte (Cook et al., 2000; Morton, 1965; Yammarino, Skinner, & Childers, 1991). I følge Sheehan (2001) tyder dette på at lengden på spørreskjemaet ikke kan ses på det eneste som påvirker responsrater. Ut av deres



metaanalyser av responsrater for spørreskjemaer, kunne Cook et al. (2000) avdekke følgende tre faktorer som var forbundet med en høy responsrate: antall ganger man kontaktet og purret respondentene om spørreskjemaet, at spørreskjemaet var personlig henvendt til respondenten og at respondentene var informert på forhånd om at spørreskjemaet skulle bli gjennomført. Denne studien fulgte godt den første faktoren, og purret respondentene flere ganger på å svare. Kittleson (1997, som sitert i Cook et al., 2000) hevdet at undersøkelser som ikke gjennomførte purrerunder måtte forvente en svarprosent mellom 25 og 30 prosent. Hvis det derimot ble purret underveis, kunne denne responsraten dobles. Problemet med dette, er at responsraten kan synke dersom det purres for mye, ved at det blir opplevd som masing. Dette kan dermed også være en mulig faktor som begrenset responsraten i denne studien. Når det gjelder de to andre faktorene som Cook et al. (2000) trekker frem, har disse forskjellige muligheter for å bli gjennomført. Å personalisere hvert eneste spørreskjema for hver eneste respondent, kan nok være et altfor stort og energikrevende arbeid. For ikke å glemme at det også kan bryte følelsen av anonymitet som spørreskjemaet var ment å poengtere. Det skader derimot ikke å nevne i hvilken forbindelse skjema blir gitt ut i, og hvilke endringer som det forventes at respondentene svarer i forhold til, noe som ble gjort i denne studien. Å informere respondentene om spørreskjemaet på forhånd, er derimot noe som kunne ha blitt gjort bedre. Jeg snakket med direktøren for avdelingen og vi avtalte at han skulle informere de ansatte om undersøkelsen på forhånd, gjennom å dele ut prosjektbeskrivelsen som jeg og Lise Luna hadde skrevet. Det kunne derimot tenke seg at dette hadde hatt en annen effekt hvis jeg personlig hadde gjort det. Grunnen til at jeg ikke gjorde det, var fordi jeg var bekymret for å sende respondentene for mange mailer, noe som nevnt anses som et mulig problem av også Sheehan (2001). Hun hevder derimot at så lenge slike mailer holdes kortfattede, og at vekker interesse og lyst, kan en slik melding virke på en positiv måte.

En siste faktor som kunne ha påvirket responsraten til spørreskjemaet, er at en annen undersøkelse («A Great Place to Work») ble gjennomført i virksomheten på samme tid. Dette kunne kanskje føre til at de ansatte fant ut at det ble for mye med å besvare så mange spørsmål. Det er ikke så mye som kan ha blitt gjort for å unngå denne faktoren, men det hadde kanskje vært nyttig å avtale med lederen på forhånd at de ansatte ikke skulle få noen andre undersøkelser mens de ansatte fylte ut dette. Dette kan tenkes å være problematisk å avtale, ettersom jeg hørte at Great Place to Work-studien var en regelmessig (og viktig) undersøkelse som hele virksomheten deltok i. Å få ledelsen til å bryte eller utsette rutiner på et organisatorisk nivå ville kanskje være både urimelig og vanskelig.

**Konsekvenser.** Hva kan så være de spesifikke konsekvensene av en så begrenset utvalgsstørrelse og responsrate? Når spørreskjemaer i studier har en lav responsrate, er den vanligste bekymringen det som kalles *nonresponse bias* eller *fracfallsfeil* på norsk (Baur, 1947; Ringdal, 2001). Dette går ut på at dersom personer som besvarer spørreskjemaet er systematisk forskjellige fra personer som ikke besvarer, kan ikke resultatene helt korrekt representere hele utvalget. Et slikt problem kan bli spesielt vanskelig dersom en ønsker at funn fra utvalget skal kunne generaliserer over til populasjonen. Forskning har allerede vist at ansatte som ikke besvarer spørreskjemaer negativt skiller seg fra de som gjør det, gjennom blant annet å ha en lav organisasjonsforpliktelse og negative holdninger til organisasjonen (Taris & Schreurs, 2007). Det kan være en mulighet for at slike negative sammenhenger også kan gjelde ulike aspekter innen omstilling. Hva om de 54 ikke-responentene i denne studien også skiller seg fra de andre, ved for eksempel å ha generelt dårlige erfaringer med endringen? Dette er hva Saksvik et al. (2008) beskriver når de sier at personer som ofte tier, er de som ofte har det vanskeligst med endringen. Denne problematikken kan bli håndtert dersom det var mulighet for å dele ut et nytt spørreskjema, som måler om det faktisk finnes en forskjell mellom den første og andre gruppen av respondenter. Dette avhenger selvfølgelig av at de

respondentene som ikke svarte i første omgang faktisk har lyst til å være med i den påfølgende studien. Ved å følge noen av forslagene om å sørge for en høy responsrate, som nevnt ovenfor, kan dette være mulig. Frafallsfeil står som et potensielt problem i denne studien, og burde derfor utforskes nærmere i en eventuell oppfølgende studie.

En annen konsekvens av en lav responsrate og et lite utvalg, er muligheten for å begå såkalte Type 2-feil. Sjansen for å begå en slik feil, økes når utvalgsstørrelsen bli mindre. Dette skjer fordi: jo mindre utvalgsstørrelsen blir, jo mer vanskelig blir det å avdekke små effekter. Siden utvalget i denne studien er lite, kan det begrenses til bare å studere store effekter. Dette gjør at en kan potensielt gå glipp av små (men signifikante) sammenhenger mellom viktige variabler i studien. Forholdene mellom variablene kan altså i realiteten være mer signifikante enn det som observeres, men blir tilsløret grunnet den begrensede utvalgsstørrelsen. Dette må en derfor ha i bakhodet når man prøver å tolke resultatene. Løsningen i denne sammenhengen ville jo klart være å øke utvalgsstørrelsen, noe som kan blant annet gjøres ved å øke responsraten gjennom forslagene ovenfor. En annen mulighet ville ha vært å studere et naturlig større utvalg, i kanskje en større bedrift, eller å inkludere flere avdelinger under det samme utvalget. I det sistnevnte tilfellet må det derimot sørges for at det er en viss likhet mellom respondentene i avdelingene, og at de begge har gått igjennom den samme endringen.

**Spørreskjemaer og selvrapportering.** Noe av problematikken rundt bruken av spørreskjema i studien har allerede blitt nevnt, men her skal det diskuteres hvilke konsekvenser spørreskjemaet har hatt for resultatene i studien. Selvrapportering på et spørreskjema er den metoden som ligger til grunn for datamaterialet i denne studien. Selv om det er sett på som en billig og praktisk måte å hente inn store mengder data på, er det fortsatt noen begrensninger ved en slik metode (Ringdal, 2001). For det første, er det begrenset hvor godt en kan utdype og forklare ulike kompliserte fenomener gjennom denne metoden (Cozby,

2005). Som det har blitt vist tidligere i denne oppgaven, er endring et ufattelig komplekst fenomen, som ikke lar seg definere og måle så lett (Dawson, 2003). Det kan hende at respondentene mangler den teoretiske kunnskapen til fullt ut å ta standpunkt for fenomenene som spørreskjemaet etterspør. Det kan også hende at jeg ikke har sittet med nok kunnskap til å utforme spørreskjemaet etter endringens rammer. Hva om endringen som jeg har blitt informert om fra ledelsen, er ulikt oppfattet av de ansatte? Slike problemstillinger har jeg hatt i bakhodet når jeg utformet spørreskjemaet og spørsmålene. Her fokuserte jeg på å formulere enkle og forståelsesfulle introduksjonssetninger til hvert spørsmålssett, samt bruke spørsmål som er formulert med dagligdags språk. Mitt håp er at de fleste spørsmålene ble forstått på en riktig måte, men dette kan ikke oppdages med mindre det gjennomføres en oppfølgingsstudie. Kanskje det hadde vært nyttig å ha et par “metaspørsmål” i en annen måling, som kunne fokusere på respondentenes forståelse av spørreskjemaet.

En annen faktor som kunne ha ført til problemer i et slikt spørreskjema, er at man kun får subjektive oppfatninger (Salkind, 2006). Når en er ute etter å måle kollektive dimensjoner, som å se på hvordan avdelingen totalt taklet endringen, blir det vanskelig å hente informasjon om disse gjennom subjektive vurderinger. Det er mye som kan påvirke respondentens besvarelser den dagen han eller hun gjennomførte spørreskjemaet. Humør, stressnivå og arbeidsmengde (som nevnte tidligere) kan være forstyrrende faktorer som påvirker respondentenes svar (Murphy & Davidshofer, 2005). Eiken og Saksvik (2011) mener likevel at det er fullt mulig å gjøre kollektive målinger i spørreskjemaer, bare man passer på å formulere spørsmålene på et “vi-nivå” istedenfor et “jeg-nivå”. De støtter opp dette ved å si at den kollektive oppfatningen påvirker respondentenes svar, selv om de måles på et individuelt nivå. Spørsmålene i spørreskjemaet brukt i denne studien inneholder både kollektive og subjektive spørsmål.

Et tredje problem ved bruk av spørreskjema, er muligheten for at respondentene ikke er fullt ærlige når de svarer. Dette problemet har blitt kalt for “sosial ønskelighet”, og viser til respondenter som svarer det de tror er forventes eller mest sosialt akseptert, selv om det er motstridende til deres egentlige meninger (Ringdal, 2001). Dette gjelder spesielt for negativt formulerte spørsmål som mener å avdekke problemer hos dem selv eller i jobben. I denne studien finnes det en rekke slike negativt formulerte spørsmål, som blant annet i HCPI-faktoren “konstruktiv konflikthåndtering”, som måler fraværet av faktoren gjennom negativt formulerte spørsmål. I følge Ringdal (2001) er dette en vanskelig feilkilde å motvirke, men viser til en mulighet som går ut på å bygge et mål på sosial ønskelighet inn i spørreskjemaet. På denne måten er det mulig å kontrollere for denne mulige feilkilden. Undersøkelser som har kontrollert for sosial ønskelighet har avdekket en rekke faktorer som er forbundet med en lav ønskelighet (Richman, Kiesler, Weisband, & Drasgow, 1999). En av de mest omdiskuterte faktorene, er hvorvidt et elektronisk spørreskjema er forbundet med lavere sosial ønskelighet enn tradisjonelle papirformaterte spørreskjemaer. Dette kan være et relevant for denne studien, hvor det ble brukt et elektronisk spørreskjema. Richman et al. (1999) gjennomførte en omfattende metastudie på denne problemstillingen. Resultatene av deres analyser av 61 studier, som gikk over 30 år, viste få forskjeller på nivåer av sosial ønskelighet mellom spørreskjemaer på elektronisk og papirformat. Disse forskjellene ble derimot større dersom en inkluderte en rekke modererende faktorer i spørreskjemaene, som å administrere skjemaet når respondentene var alene og gi muligheten for å tilpasse og endre på tidligere svar. Selv om denne studien ikke kunne muliggjøre den første medierende faktoren, kunne den derimot støtte opp den andre. Respondentene fikk muligheten til å gå tilbake og endre på sine tidligere gitte svar. Dette kan kanskje gi støtte for at resultatene ble påvirket av mindre sosial ønskelighet enn en skulle forvente.

**Studiens design.** Formålet med denne studien var å gi en kartlegging av hvordan de ansatte i avdelingen taklet endringen som de går gjennom. Dette gir altså et bilde av bedriften i nåtid, hentet bare en gang, noe som gir grunnlag for å si at studiet hadde et såkalt *tversnittsdesign*. I denne forbindelsen er det verdt å notere bruken av nåtid: at endringen som de ansatte går igjennom fortsatt pågår. Opprinnelig var det tenkt å kunne foreta tre ulike målinger av en bedrift i endring: før, underveis og etter endringen. I følge Dawson (2003) blir slike avgrensninger vanskelig å sette, for det er vanskelig å forstå helt når en endring starter og når den slutter. Det kunne tenke seg at begynnelsen av en endring er når ledelsen først begynte å være klar over at det var et behov for å forandre seg, og satte derfor i gang en planleggingsfase (Dawson, 2003). Her hadde det vært interessant å foreta en måling, men da må et forskningssamarbeid ha blitt planlagt ganske tidlig. Dette var ikke mulig i denne studien, grunnet tidspress og fordi den studerte avdelingen ble funnet i siste liten. Denne mangelen på en "pretest"-måling, gir konsekvenser for studiens kausalitet, og gjør det derfor problematisk å trekke noen konklusjoner om årsak-virkning forhold av de inkluderte variablene i studien. Kausalforholdene mellom variablene i de ulike modellene i denne studien var tatt i bakgrunn av tidligere teori, og ble drevet av mangelen på lite empiri. Derfor kan en si at slutningene for å sette opp variablene i modeller, ble gjort gjennom en eksplorerende tilnærming. For å kunne støtte opp kausaliteten i studien, hadde det vært interessant å foreta en måling etter at endringen ble ferdigstilt. Men her igjen er det vanskelig å avklare hvor endringen slutter. I samtaler med avdelingsdirektøren i skrivende stund, fortalte han meg om hvordan avdelingen fortsatt er i bevegelse, med igangsetting av nye endringstiltak. Det som hadde vært interessant, er å finne (kanskje i samarbeid med ledelsen) skillepunkter mellom de ulike endringene som har blitt gjennomført i avdelingen, og se om det fantes noen forskjeller på hvordan de taklet de ulike endringene. Dette kunne blant annet

vise om det har foregått læring- og forbedringsprosess på å håndtere endring i avdelingen (Argyris & Schön, 1978).

## **Implikasjoner**

Denne delen av oppgaven kommer til å gi en oppsummering av noen av de nevnte implikasjonene av resultatene i diskusjonsdelen, men også vise til andre.

**Teoretiske implikasjoner.** HCPI ble laget som et mål på å undersøke sunne omstillingsprosesser i henhold til Arbeidsmiljølovens § 4 – 2. Den var også ment å være en del av en større endringsmodell som skulle skille seg fra dens forgjengere i feltet, som for eksempel modellene til Lewin (1951) og Kotter (1990). Problemet med disse modellene, var at de ikke fokuserte godt nok på det individuelle nivået under endring, og hvilke konsekvenser de kunne ha for omstillingens suksess (Saksvik, 2011; Whelan-Berry et al., 2003). Denne studien har forsøkt å se endringen fra dette nivået, gjennom blant annet å inkludere variabler som endringskynisme og jobbengasjement. Dette er variabler som ikke har blitt så godt undersøkt i sammenheng med HCPI-målet, noe som stod som en pådriver for å studere disse i denne studien. HCPI er ikke ennå like kjent og velbrukt som modellene og målene til Lewin og Kotter, og ønsket var å kunne belyse flere av dens bruksområder. HCPI var også forbundet med å avdekke og redusere usikkerhet under omstilling. Denne studien valgte å studere dette forholdet videre, ved å undersøke hvilke faktorer som var mest relatert med denne destruktive konsekvensen av endring.

Resultatene i denne studien kunne vise at nesten alle sunnhetsfaktorene i HCPI var korrelert med respondentenes opplevelser av jobbengasjement, endringskynisme og usikkerhet. Videre analyser belyste blant annet at en lavere opplevd endringskynisme kunne forklares ut fra HCPIs bevissthet om mangfold og konstruktiv konflikthåndtering, noe som støtter Reichers et al. (1997) sine forslag om hvordan ledelsen skal kunne håndtere denne destruktive faktoren under omstilling. Dette gjør at endringssunnheten som HCPI beskriver

kan brukes som en ny og annerledes innfallsvinkel i arbeidet og forskningen på denne faktoren.

Grunnet lite forskning på temaet, skulle denne studien også forsøke å nyansere sammenhengen mellom sunne omstillingsprosesser og jobbengasjement. Begge disse temaene, og den positive psykologien som de har forankring til, har fått større oppmerksomhet etter 2000-tallet, så det slo som litt besynderlig at de ikke har blitt sett så mye i sammenheng med hverandre før. Tvedt & Buvik (2009) kunne tidligere vise til en signifikant sammenheng mellom disse to, men de oppga ikke detaljene i denne sammenhengen; altså hvilke HCPI-faktorer som hadde en innvirkning på jobbengasjement. Resultatene i denne studien kunne vise at alle HCPI-faktorene bortsett fra bevissthet om mangfold var positivt korrelerte med jobbengasjement, men det var bare tidlig rolleavklaring som hadde en unik forklaringskraft på denne utfallsvariabelen. Når denne sammenhengen ble studert ytterligere, kunne det observeres at denne HCPI-faktoren var sterkest korrelert med vitalitet-dimensjonen til jobbengasjement. Disse funnene gir grunnlag for videre analyser og forskning på denne sammenhengen, og håpet er at HCPI kan bli brukt mer i forhold til jobbengasjement og dens underdimensjoner. Hvis endringssunnhet kan knyttes til mer engasjerte ansatte, kan dette gi konsekvenser for både forskere som studerer begge fenomen og de som jobber med det i praksis.

Denne studien har også bekreftet tidligere teori som understreket betydningen av usikkerhet under endring. Resultatene viste blant annet at usikkerhet var positivt korrelert med endringskynisme, noe som støtter opp antakelser om at de ansatte delvis bruker sin kynisme for å kompensere for informasjonsgapet de opplever under endring (Reichers et al., 1997). Dette viser altså enda en ny destruktiv konsekvens av usikkerhet, og gir støtte til både Smeltzer (1991) og Richardson & Denton (1996) som mener at dette er et spesielt ødeleggende fenomen, og noe som burde forhindres. Rollen til HCPI er relevant i denne



sammenhengen, ettersom denne indeksen har blitt empirisk sett å ha en viktig kobling til informasjon under endring. Resultatene viste at det var spesielt konstruktiv konflikthåndtering og lederes tilgjengelighet som hadde størst betydning i forhold til usikkerhetsreduksjon. I forbindelse disse funnene blir det nyttig å studere videre hvilken sammenheng de har med usikkerhet i andre former og virksomheter. For spesielt konstruktiv konflikthåndtering blir det viktig å kunne arbeide med å omvende personer fra det tradisjonelle synet på konflikt som noe skadelig og negativt, og heller vise dem at konflikt kan være noe åpner opp for en faglig diskusjon og medvirkning i virksomheten. Problemet i denne sammenhengen er at den nyere refleksjonen av denne faktoren, vitner til et egentlig tilbakefall til den gamle orienteringen av konflikt. Som nevnt tidligere anerkjente Tvedt & Saksvik (2011b) at faktoren var unødig inspirert av positiv psykologi, og det heller var hensiktsmessig å kalle faktoren for destruktive konflikter. En slik formulering av konflikt mener jeg kan bidra med å hemme alle de gode sidene av konflikt som HCPI har ønsket å fremme opp gjennom årene. Mitt forslag i denne sammenhengen, er å prøve å formulere gode og positivt rettede spørsmål som kan direkte identifisere en nettopp *konstruktiv* konflikthåndtering. Her blir det da viktig å kunne ha et godt nok teoretisk og empirisk grunnlag til å kunne gjøre dette, og står som et av de mulige områdene for forbedring innen HCPI-målet.

Det kunne tenke seg at flere sammenhenger mellom HCPI og endringskonsekvensene hadde blitt avdekket dersom utvalget i denne studien hadde vært større. Derfor blir det viktig at andre bærer fakkelen videre, og at HCPI blir brukt. HCPI er et lett anvendelig og tilpassningsdyktig mål, som både har blitt konstruert i tråd med forskningsfeltets behov og i forhold til norsk lovverk. Dette gjør det at blir et nyttig mål å bruke i å studere og arbeide med omstillingsprosesser i det norske arbeidslivet.

**Praktiske implikasjoner.** Denne studien har vist at faktorene for en sunn omstillingsprosess (HCPI) har vært beslektet blant annet med mindre kyniske og usikre ansatte, som samtidig opplever engasjement i jobben under endring. Spørsmålet blir i denne sammenhengen: hvordan en skal ivareta eller «dyrke» slike ansatte? Det finnes ulike perspektiver som påvirker hvordan en, som enten leder eller innleid konsulent, besvarer dette spørsmålet. Saksvik (2011) viser til tendensen innenfor konsulentbransjen som ser på de ansatte som passive brikker som må justeres, manipuleres og flyttes for at en endring skal kunne gjennomføres på en god måte. Her er det mange såkalte topp-ned perspektiver, som setter endringen i hendene på ledelsen. HCPI gir derimot en annerledes og mer engasjerende innfallsvinkel til å studere sunne omstillinger på. HCPIs tankegang går ut på at de ansatte burde bli sett på som aktive endringsaktører, og at ledelsen burde søke dem opp for å få tilgang til nye perspektiver, forslag, og problemområder som burde besvares. Dette betyr at det burde inngås et aktiv samarbeid mellom ledelsen og de ansatte, som sammen deler ansvar, problemer og løsninger. Dette kan ikke skje uten at ledelsen er aktiv og tilstedeværende, og at konflikter blir sett på som kilden til noe positiv, snarere enn bare et fenomen som burde unngås. HCPI-faktorene kan i denne sammenhengen stå som retningslinjer for å gjennomføre dette samarbeidet. Følgende kommer det en kort oversikt over hva virksomheter kan konkret gjøre for å oppfylle disse retningslinjene, og hvordan de er forbundet med endringskonsekvensene som ble belyst i denne studien. Her er det viktig å være klar over at generaliserbarheten til funnene ikke kan strekke seg utover dette utvalget, men det virker å være funn som støtter mye av den tidligere teorien, og som derfor kan etterprøves i videre studier. Disse forslagene ble foreslått i veilederen til arbeidsmiljølovens § 4 – 2, som ble utgitt i etterkant av samarbeidet mellom NTNU-forskerne og Arbeidstilsynet (2008).

For å fremme en **bevissthet om mangfold**, ble det blant annet foreslått: å holde samlinger som diskuterer praksis og arbeidsvaner, å legge krav til alle aktivt engasjerer seg i

disse diskusjonene, å ha et fokus på dialog med ansatte som trenger spesiell oppfølging og tilrettelegging, og at det blir foretatt en kartlegging av hva de ansatte føler og tenker om endringens årsak, prosess og resultat. Dette danner et felles kunnskap- og verdigrunnlag for hvordan de ansatte opplever og forstår endringen som de går igjennom. Det gjør det også mulig å hente inn forslag og synspunkter som kan hjelpe ledelsen med å bedre «skreddersy» endringen for de ansattes behov, i den grad det lar seg gjøre. Som denne studien har vist, kan dette også gjøre at de ansatte blir mindre kyniske til endringen, ettersom ledelsen viser at deres meninger betyr noe og blir tatt opp til debatt. Ledelsen får også en oversikt over ansatte som har problemer med endringen, og som kanskje allerede er endringskyniske, noe som gjør at de kan jobbe tettere med. Det kan også danne en kartlegging av usikkerheten som de ansatte opplever i forbindelse med endring, noe som ledere kan ta tak i.

Når det gjelder hvordan virksomheter kunne fremme **lederens tilgjengelighet**, ble det blant annet foreslått: at ledelsen har en åpen dør for ansatte som har spørsmål om sin egen situasjon i endringen, at det etableres møteplasser og det settes av tid til dialog mellom ledelsen og de ansatte som muliggjør informasjonsutveksling, og at det sørges for at ledere har mulighet til å innhente støtte fra ressurspersoner som kan hjelpe med å implementere og håndtere endringen. I bakgrunn av disse anbefalingene, er det ikke overraskende at denne studien har vist at lederes tilgjengelighet kunne forbindes med mindre usikre ansatte. Ledelsen er ofte de som blir sett på som informasjonskilder, men dette er ikke alltid ledelsen sitter med nok informasjon selv. I denne forbindelsen blir det viktig å avklare spørsmål som kan besvares, og forklare hvilke som ikke kan besvares. På denne måten viser ledelsen at de bryr seg om de ansatte, noe som vekker tillit og forståelse. Det er også viktig at ledere kjenner sine begrensninger i forbindelse med implementeringen og håndteringen av endringsprosessen, slik at de sørger for å ha personer med nok tid og kompetanse til å imøtekomme hele virksomheten (og de ansattes) behov.

For å kunne muliggjøre en **tidlig rolleavklaring**, ble det blant annet foreslått at: det de ansatte vet hva som forventes av dem i både det korte og det lange løp, at det utvikles opplæringsmuligheter for ansatte som trenger det i forbindelse med nye arbeidsoppgaver og at det sørges for en åpen og uformell kunnskapsdeling mellom ansatte (i tillegg til formelle læringsarenaer). Dette sikrer kompetansebehovet i organisasjonen, og sørger for at alle vet hva de skal gjøre og hva som forventes av dem etter endringen. Denne faktoren hadde ingen unik forklaringskraft på nivået av usikkerhet som respondentene opplevde i denne studien. Dette har illustrert viktigheten av å avklare endringens betydning for de ansatte, og om endringen har en direkte innflytelse på deres arbeidsroller. Dersom arbeidssituasjonen er lik for de ansatte både før og etter endringen, er opplagt at det ikke blir et behov for å innføre slike forslag. Det er viktig at ledelsen klarer å bruke HCPI på en forståelsesfull måte, og ikke bare slavisk følger alle forslagene, noe som er en sløsing av virksomhetens ressurser og de ansattes tid og energi. En mulig endringskonsekvens som denne faktoren derimot hadde et signifikant forklaringsbidrag på, var jobbengasjement. Hvis dette er tilfellet utover denne studien og dette utvalget, kan tidlig rolleavklaring stå som en mulig faktor for å forhindre at de ansatte blir utbrente på grunn av endringen. Det står som en selvfølge at en omstillingsprosess kan bare tjene av å ha engasjerte ansatte, og at en av HCPI faktorene bidrar til dette, øker bare dens relevans som et intervensjonsverktøy under endring. Dette er et viktig funn, ettersom en omstilling krever så mye energi og ressurser fra de som er involvert i den.

Når det gjelder å fremme den siste faktoren, **konstruktiv konflikthåndtering**, ble noen av disse retningslinjene utpekt: at det anerkjennes og has rom for de ansattes motstand til endringen, at en ser denne motstanden som en mulighet for forståelse og vekst, at ansatte kommer med løsninger og forslag til uenigheter gjennom å ha idedugnader, at en delegerer oppgaver som sikrer at disse forslagene blir tatt alvorlig i ettertid, og at en utforsker nærmere

hva som skapte uenighetene og motstanden i første omgang. Dette gjør at motstand til endringen blir jobbet med, og blir sett på som kilden til noe konstruktivt, fremfor noe som er destruktivt og ødeleggende. Her blir det viktig å være problemorientert fremfor personorientert når uenigheter skal tas tak i under omstillingen. Det er også viktig at ledelsen klarer å holde en balanse mellom konflikt og stillhet. Dersom det er for mye konflikt og uenighet i en virksomhet under omstilling, tyder dette kanskje på at det ligger noen systematiske feil i enten organisasjonsstrukturen eller endringsutførelsen. Ved å legge til rette for konstruktive konflikter, gjør at en kan involvere de ansatte i endringen. Dette skaper tilfredshet, tillit og forståelse, som er viktige faktorer å ha med i møte med de ofte kaotiske og turbulente forholdene som en omstilling medbringer. Dette viser hvorfor denne studien avdekket at en konstruktiv konflikthåndtering var forbundet med lavere usikkerhet og endringskynisme. Ved å involvere de ansatte i endringen, gjør at ansatte blir både informert og får ansvar som gjør at de kan bidra med å forme den etter deres behov. Det gjør at de ikke lenger kan skylde på ledelsen som årsak til at endringen blir mislykket, noe som gjør at tillitsforholdet mellom ledelsen og de ansatte ikke kan videre svekkes.

### **Veien videre for HCPI**

Det har i nyere tid blitt forsøkt å utvikle HCPIs nytteverdi på andre områder. En av disse har blant annet vært å bruke målet, sammen med faktorene for endringsmestring og endringens betydning, som et terapeutisk verktøy for å redusere endringsmotstand. Ved å hente inspirasjon fra HCPI-forskningen, samt organisasjonpsykologisk litteratur, foreslo Saksvik, Saksvik, og Tvedt (2011) en prosess som kunne bli brukt til å redusere opplevd motstand til endring. Denne prosessen går blant annet ut på først å gjøre en kartlegging av hvordan arbeidsstokken opplever, mestrer og står i mot endringen, for å så jobbe tettere med utsatte individer gjennom å utfordre deres syn om endringen. Dette ville i følge dem føre til

en ny og positiv orientering om endringen. Dette verktøy har ennå ikke blitt brukt i praksis, og videre forskning kreves for å validere det (Saksvik & Tvedt, 2011).

Et annet område som HCPI kunne, og har, blitt brukt på er endringssimulasjon. Under prosessen med å validere målet, ble det foretatt en rekke eksperimentforsøk med studenter på NTNU. Disse eksperimentene skulle prøve å simulere en endring, med dårlige eller gode ledere som eksperimentkondisjonen. Det ble delt ut spørreskjemaer både før og etter eksperimentet som deltakerne skulle fylle ut. Disse inneholdt blant annet HCPI-spørsmålene. Tvedt og Saksvik (2011a) har i ettertid foreslått å overføre denne endringssimulasjonen til arbeidslivet også. Målene i denne forbindelsen har blant annet vært å kunne forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet, samt de ansattes helse og trivsel på arbeidsplassen, ved å gjøre de ansatte vant med endring. Jeg har snakket med Sturle D. Tvedt om denne endringssimulasjonen, og finner den svært interessant. Jeg ser for meg dette som en vei videre etter ferdig mastergrad. Mitt ønske å kunne lage et virkelighetsnært konsulentverktøy som kan hjelpe uerfarne virksomheter med å trene seg opp til å håndtere endring på en sunn måte. HCPI kommer til å stå som både et kriteriemål og som et terapeutisk virkemiddel for både å vurdere og “trenere” opp de ansattes omstillingsevne.

### **Konklusjon**

Denne studien har forsøkt å vise hvordan sunne omstillingsprosesser har blitt forsket på i Norge, og hvilke konsekvenser de kan ha for virksomheter, lederes og ansattes velvære. Det har blitt utviklet mange teoretiske modeller som har forsøkt å illustrere den mest velegnede måten å gjøre dette på. Dette har resultert i en rekke praktisk rettede «oppskriftslistene» og tips som ledere kan følge. Problemet med mange av disse, er at de ligger for langt unna virkeligheten, og oppfattes ofte som prefabrikkerte. De har også blitt konstruert uten å ta hensyn til individene i organisasjonen, og deres innspill, følelser og meninger. Dette står som en betydelig mangel, ettersom konsekvensene til en omstilling er

gjærne formet av de slike tanker og meninger. HCPI er et måleinstrument som har forsøkt å besvare denne kritikken, ved å fokusere nettopp på disse individene. Den definerer en god omstilling som en prosess hvor de ansattes ulike forståelser, meninger og problemer blir tatt hensyn til, og brukt på en måte som skreddersyr en omstillingsprosess til virksomhetens og de ansattes behov. Denne studien har brukt HCPI, og dens faktorer om bevissthet om mangfold, tidlig rolleavklaring, konstruktiv konflikthåndtering og lederes tilgjengelighet til å studere norske ansatte under omstilling. Resultatene viste blant annet at: ledere kan bidra med å redusere den opplevde usikkerheten under omstillingen ved være tilgjengelige og praktisere en konstruktiv konflikthåndtering som tar hensyn til ansattes forslag til og problemer med omstillingen. Denne opplevde usikkerheten er en spesielt destruktiv kraft for omstillingsprosesser, som blant annet også har blitt vist til å være assosiert med en opplevd høyere endringskynisme hos de ansatte. Denne studien viste at denne kynismen kan også ses på som en barriere mot endring, men som kan håndteres gjennom den nevnte konstruktive konflikthåndteringen, og en bevissthet om at de ansatte reagerer forskjellig på endringen. En av de mer positive individuelle konseptene som har blitt belyst i forbindelse med endring, er jobbengasjement. Det har, overraskende nok, ikke blitt gjort så mye forskning på dette området. Denne studien har forsøkt å undersøke om sunne omstillingsprosesser kunne være assosiert med engasjerte ansatte. Hvis dette var tilfelle kunne begge fenomener, sunne omstilling og jobbengasjement, få nye måter å jobbes med. Resultatene kunne avdekke at tidlig rolleavklaring stod som den eneste signifikante prosessfaktoren assosiert med engasjement. Det mangler likevel mye forskning på dette området, og er noe som burde fokuseres mer på i fremtiden. Det er også verdt å notere den største begrensingen ved denne studien er dens utvalgsstørrelse, noe som påvirker signifikansnivået, generaliserbarheten og slutningsgrunnlaget til resultatene. Her er det behov for å etterprøve hypotesene til studien i et større utvalg, noe som kan bidra med å kanskje avdekke enda flere effekter og forhold.

Å arbeide med sunne omstillingsprosesser, er noe som er avgjørende for det norske arbeidslivet i dag. Det brukes så mye tid og penger på å gjennomføre slike prosesser, at det står ofte som en oppgave som mange virksomheter ikke har råd til å mislykkes med. HCPI står som et verdifullt verktøy, med god forankring i både teori og norsk lovgiving, som kan brukes i å hjelpe virksomheter med å komme i mål med denne vanskelige oppgaven.

Ambisjonen er å kunne bruke dette verktøyet til mer enn bare kartlegging, men også som en terapi og som trening for å få både ledere og ansatte til å handle på en måte som muliggjør vellykkede omstillingsprosesser.



## Referanser

- Abouzeid, R. (2011). Bouazizi: The Man Who Set Himself and Tunisia on Fire. *Time Magazine*. Hentet den 22.06.12, fra:  
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,2044723,00.html>
- Andersen, G.R. (2006). Conflicts during organizational change: destructive or constructive? *Nordic Psychology*, 58(3), 215 - 231. doi: 10.1027/1901-2276.58.3.215
- Arbeidsdepartementet (2006). Arbeidsmiljøloven. Paragraf 4 – 2. Hentet den 02.02.12, fra Lovdata: <http://www.lovdato.no/all/tl-20050617-062-004.html>.
- Arbeidstilsynet. (2008). Omstilling? Har du husket det viktigste? Trondheim: Direktoratet for arbeidstilsynet.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading MA: Addison Wesley.
- Armenakis, A.A., & Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Baur, E.J. (1947). Response Bias in a Mail Survey. *Public Opinion Quarterly*, 11(4), 594-600. doi: 10.1086/265895
- Burke, W.W. (2011). *Organization Change - Theory and Practice* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
- Burlew, L.D., Pederson, J.E., & Bradley, B. (1994). The reaction of managers to the pre-acquisition stage of a corporate merger: A qualitative study. *Journal of Career Development*, 21(1), 11-22. doi: 10.1007/bf02107100
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.

- Christensen, M. (2011). Positiv psykologi og engasjement på arbeidsplassen. I P. Ø. Saksvik (red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi - aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv*. (3 utg., s. 112 - 134). Oslo: Cappelen Forlag.
- Clair, J.A., & Dufresne, R.L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57(12), 1597-1625. doi: 10.1177/0018726704049991
- 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
- Cook, C., Heath, F., & Thompson, R.L. (2000). A Meta-Analysis of Response Rates in Web- or Internet-Based Surveys. *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), 821-836. doi: 10.1177/00131640021970934
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. doi: 10.1037/0021-9010.78.1.98
- Cozby, P.C. (2005). *Methods in behavioral research* (8 utg.). New York: McGraw-Hill.
- de Vries, M.F.R.K., & Balazs, K. (1997). The Downside of Downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-50. doi: 10.1177/001872679705000102
- Doyle, M., Claydon, T., & Buchanan, D. (2000). Mixed Results, Lousy Process: the Management Experience of Organizational Change. *British Journal of Management*, 11, S59-S80. doi: 10.1111/1467-8551.11.s1.6
- Eiken, T.E., & Saksvik, P.Ø. (2011). Det psykososiale arbeidsmiljøet - hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I P. Ø. Saksvik (Ed.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi - aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv*. (3 utg., s. 186 - 214). Oslo: Cappelens Forlag.

- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B., & Hellesøy, O.H. (1994). *Mobbing og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen.* (2 ed.). Bergen: Sigma Forlag.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3. utg.). Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Hammer, T.H., Saksvik, P.Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83-97. doi: 10.1037/1076-8998.9.1.83
- Jimmieson, N.L. (2000). Employee reactions to behavioral control under condition of stress: the moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 14(3), 262 - 280. doi: doi:10.1080/02678370010015343
- Jimmieson, N.L., Terry, D.J., & Callan, V.J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27. doi: 10.1037/1076-8998.9.1.11
- Kline, P. (1999). *The Handbook of Psychological Testing* (2nd ed.). London: Routledge.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J.P., & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Kramer, M.W., Dougherty, D.S., & Pierce, T.A. (2004). Managing Uncertainty During a Corporate Acquisition. *Human Communication Research*, 30(1), 71-101. doi: 10.1111/j.1468-2958.2004.tb00725.x
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping.* New York: Springer Publications.

- LeBlanc, P., de Jonge, J., & Schaufeli, W.B. (2000). Job stress and health. I N. Chimel (red.) *Introduction to work and organizational psychology: A European Perspective*. (s. 148 - 165). UK: Blackwell Publishers.
- Lengel, R.H., & Daft, R.L. (1989). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 2(3), 225-232.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers* (1. utg.). New York,: Harper.
- Lohne, J. (2011). Brorens død ga Tunisia håp, *Aftenposten.no*. Hentet den 23.06.12, fra: <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Brorens-dod-ga-Tunisia-hap-5013191.html#.T-WTCLXUPXo>
- Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. Hentet den 05.04.12, fra: <http://www.jstor.org/stable/257999>
- Morton, L.B. (1965). Use of a Postcard Query in Mail Surveys. *The Public Opinion Quarterly*, 29(4), 635-637. Hentet den 05.04.12, fra: <http://www.jstor.org/stable/2747040>
- Murphy, K.R., & Davidshofer, C.O. (2005). *Psychological Testing - Principles and Applications* (6. utg.). New Jersey: Pearson Education International.
- Nielsen, K., Randall, R., & Albertsen, K. (2007). Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 793-810. doi: 10.1002/job.450
- 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*(13), 213 - 225. doi:10.1080/02678370010024749

- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1154-1162. doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1154
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., & Austin, J.T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive (1993-2005), 11*(1), 48-59. Hentet den 03.06.12, fra: <http://www.jstor.org/stable/4165371>
- Richardson, P., & Denton, D.K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management, 35*(2), 203-216. doi: 10.1002/(sici)1099-050x(199622)35:2<203::aid-hrm4>3.0.co;2-1
- Richman, W.L., Kiesler, S., Weisband, S., & Drasgow, F. (1999). A meta-analytic study of social desirability distortion in computer-administered questionnaires, traditional questionnaires, and interviews. *Journal of Applied Psychology, 84*(5), 754-775. doi: 10.1037/0021-9010.84.5.754
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig metode og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, I.B., Saksvik, P.Ø., & Tvedt, S.D. (2011). *Surviving change: Developing a therapeutic tool for overcoming dispositional resistance to change*. Foredrag holdt på the EAWOP, Maastricht, Nederland.
- Saksvik, P.Ø. (2008). *Mestring av endringer i arbeidslivet. En guide til deg som er ansatt (eller leder) i en organisasjon i endring*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Saksvik, P.Ø. (2011). Å leve med omstilling. I S. Einarsen. & A. Skogstad. (red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer*. (s. 199-219). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P.Ø., Nytrø, K., & Tvedt, S.D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 45*(3), 295-300. Hentet den 11.02.12, fra: [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=41325&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=41325&a=2)

- Saksvik, P.Ø., & Tvedt, S.D. (2009). *Employee change resilience and impact of change: Simultaneously limiting and highlightning healthy change processes' importance*. Foredrag hold på The 8th International APA Conference on Occupational Stress and Health., San Juan, Puerto Rico.
- Saksvik, P.Ø., Tvedt, S.D., Nytrø, K., Andersen, G.R., Andersen, T.K., Buvik, M.P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress, 21*(3), 243-263. doi: 10.1080/02678370701685707
- Salkind, N.J. (2006). *Exploring research* (6. utg.). New Jersey: Pearson International Education.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire - A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92. doi: 10.1023/a:1015630930326
- Sheehan, K.B. (2001). E-mail Survey Response Rates: A Review. *Journal of Computer-Mediated Communication, 6*(2), doi: 10.1111/j.1083-6101.2001.tb00117.x
- Smeltzer, L.R. (1991). An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change. *Group & Organization Studies, 16*(1), 5-24. Hentet den 23.04.12, fra: <http://search.proquest.com/docview/203360444?accountid=12870>
- Sørensen, B.A., & Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS.

- Taris, T.W., & Schreurs, P.J.G. (2007). How may nonresponse affect findings in organizational surveys? The tendency-to-the-positive effect. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 249-259. doi: 10.1037/1072-5245.14.3.249
- Tvedt, S.D., & Buvik, M.P. (2009). *Building engagement and commitment through healthy change processes: a case study examining possibilities and limitations*. Foredrag holdt på The APA Work, Stress and Health Conference, Puerto Rico, US.
- Tvedt, S.D., & Saksvik, P.Ø. (2011a). *Experimental manipulation of organizational change process healthiness: Triangulating correctional findings and exploring the power of workplace simulations*. Foredrag holdt på the EAWOP, Maastricht, Nederland.
- Tvedt, S.D., & Saksvik, P.Ø. (2011b). Perspectives on the Intervention Process as a Special Case of Organizational Change. I B. Caroline, M. Karanika-Murray & C. L. Cooper (red.), *Improving Organizational Interventions For Stress and Well-Being: Addressing Process and Context* (s. 102-120). New York: Routledge.
- 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. doi: 10.1080/02678370902857113
- Van de Vilert, E. (1998). Conflict and conflict management. I P. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wollf (red.), *Handbook of work and organizational psychology: Personnel psychology*. (s. 351 - 375). London: Sage Publications.
- Heuvel, M. van den, Demerouti, E., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 124-150): Wiley-Blackwell.
- von Quillfeldt, H. (2010). Det eneste sikre er endring - men hva skal egentlig til for å lykkes med omstilling? Hentet den 05.03.12, fra

[http://www.deloitte.com/view/no\\_NO/no/tjenester/omstillingogeffektivisering/d437b60dd7c9c210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/no_NO/no/tjenester/omstillingogeffektivisering/d437b60dd7c9c210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm)

Whelan-Berry, K.S., Gordon, J.R., & Hinings, C.R. (2003). Strengthening Organizational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186-207. doi: 10.1177/0021886303256270

Yammarino, F.J., Skinner, S.J., & Childers, T.L. (1991). Understanding Mail Survey Response Behavior – A Metaanalysis. *Public Opinion Quarterly*, 55(4), 613-639. doi: 10.1086/269284



## Vedlegg

### Vedlegg A: Spørreskjemaet



#### Spørreundersøkelsen "sunne endringsprosesser"

Side 1 av 5

#### Informasjon og samtykkerklæring

Hei!

Vi er to masterstudenter fra masterprogrammet "Helse-, Organisasjon- og Kommunikasjonspsykologi" ved NTNU. Vi er interessert i å studere omstillingsprosesser og dette er en spørreundersøkelse tilknyttet endringen som dere går gjennom i avdelingen. Ved å sende inn deres svar, vil dere hjelpe oss med å kunne studere endring i arbeidslivet nærmere. Siden over 50 % av norske bedrifter, innen en 3-års periode, går igjennom en form for omstilling, er det viktig å mer kunnskap om fenomenet. Spørreskjemaet er en kartlegging av deres meninger rundt endringsprosessen dere gjennomgår.

Det er frivillig å delta, og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli slettet. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt slik at svarene ikke kan tilbakeføres til den enkelte respondent. Ingen vil kunne kjenne deg igjen i de ferdige publikasjonene.

Bedriftens navn vil også bli fjernet, slik at det ikke vil bli mulig å gjenkjenne den i senere forskningsrapporter. Dette vil bli gjort fortløpende i forskningsprosessen. Dersom du har lyst til å delta i undersøkelsen, klikker du deg videre til neste side.

Når du skal fylle ut skjemaet ber vi deg om å lese spørsmålene nøye og velg det alternativet som passer best for deg. Besvar spørsmålene etter beste evne, selv om ikke alle spørsmålene passer like godt for din situasjon.

NTNU, Emir Kico og Lise Luna er ansvarlige for denne undersøkelsen. Dato for prosjektslutt og innlevering av masteroppgaven er 15 mai, eller i løpet av 2012 dersom det skulle være behov for en forlengelse av innleveringsfristen. Det er mulighet for å komme med spørsmål og tilbakemelding underveis. Datamaterialet vil også kunne bli brukt som en del av en større database ved senere forskning og analyse foretatt av NTNU. Dataene fra undersøkelsen vil bli lagret i maksimalt 10 år, og vil etter dette bli slettet og gjort utilgjengelig. Dersom det skulle være noe behov for å utvide denne bruksperioden, vil bedriften bli kontaktet og de ansatte informert. Undersøkelsen er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Hvis det er noe du lurer på kan du kontakte oss på: [kico@stud.ntnu.no](mailto:kico@stud.ntnu.no) eller [lisekjer@stud.ntnu.no](mailto:lisekjer@stud.ntnu.no). For ytterligere informasjon, kan du kontakte vår veileder Per Øystein Saksvik på: [per.saksvik@svt.ntnu.no](mailto:per.saksvik@svt.ntnu.no) / 7350330.

Vi setter stor pris på deres deltakelse!

Mvh,  
Emir Kico og Lise Luna

Neste

## Bakgrunnsspørsmål

Vi begynner med noen spørsmål om deg og din bakgrunn.

1. **Kjønn\***  
 Mann  Kvinne
2. **Alder\***
3. **Hvilket ansettelsesforhold har du?\***  
 Fast  Midlertidig
4. **Har du lederansvar?\***  
 Ja  Nei
5. **Hvor mange år har du jobbet i denne virksomheten?\***  
*Avrund til nærmeste antall hele år. Under ett år = 1.*
6. **Hvor mange år har du jobbet i nåværende stilling?\***  
*Avrund til nærmeste antall hele år. Under ett år = 1.*

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

7. I løpet av det siste året har din avdeling opplevd en rekke endringer innen både arbeidsorganisering og ledelsesstruktur. Her er vi mest opptatt av hvordan du oppfatter den daglige ledelsen av din avdeling, din nærmeste leder og dine medarbeidere. Hvordan stiller du deg til gjennomføringen av endringen så langt?\*

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt enig
Ledelsen viser liten interesse for det de ansatte kan og vet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avdelingens kultur blir ivaretatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle tradisjoner her i avdelingen brytes nå brutalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi får endelig ryddet opp i noen dårlige vaner avdelingen har lagt seg til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremåter 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"/>
Ledelsen lytter for mye til de som liker å ta ordet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er en bestemt gruppe som får igjennom sitt på bekostning av andre grupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her er det trygt å si sin mening	<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"/>
Min nærmeste leder har ikke myndighet til å gjøre de beslutninger som kunne ha hjulpet meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder er flink til 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"/>

8. \*

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt enig
Uklarheter om ansvar og oppgaver ført til personlige konflikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir usikker på hva som forventes av meg i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulike ansvarsvarsområder 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 blir stilt overfor forventninger som ikke lar seg kombinere	<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"/>
Jeg får muligheter til å lære interessante ting eller øke min kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen har kommunisert på en måte som åpner for dialog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På min arbeidsplass har det vært greit å uttrykke uenighet til ledelsen	<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"/>

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

9. Hvilken betydning har endringen for deg?  
Ta stilling til i hvilken grad du er enig eller uenig i følgende utsagn:

Denne endringen ...\*

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt 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 i virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
påvirker i stor grad det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har stor betydning for mitt ansettelsesforhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
får konsekvenser for tiden jeg bruker til å reise/pendle til jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har stor betydning for min personlige karriere eller jobbsikkerhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har stor betydning for min lønn eller frynsegoder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har stor betydning for hvordan jeg ser på meg selv i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Hvor enig er du med disse påstandene i forhold til endring og din avdeling:

Som arbeidstaker i denne avdelingen opplevde jeg at ...\*

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt enig
mitt arbeidsmiljø endrer seg på en uforutsigbar måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jeg ofte er usikker på hvordan jeg skal respondere til endring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jeg ofte er usikker på effekten av endringen på avdelingen min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jeg ofte er usikker på hvor sterkt en endring vil påvirke avdelingen min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Som arbeidstaker i denne bedriften opplever jeg at ...\*

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt enig
de fleste av tiltakene som er ment å løse problemer ikke vil gjøre mye nytte for seg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
menneskene som er ansvarlig for å løse problemer gjør ikke nok innsats for å forsøke å løse dem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forsøk på å gjøre ting bedre vil ikke produsere gode resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
menneskene som er ansvarlig for å gjøre forbedringer vet ikke nok om hva de driver på med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forslag rundt hvordan en skal løse problemene produserer ikke noen reell endring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
menneskene som er ansvarlige for å gjøre forbedringer bryr seg ikke nok om jobben sin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
planer for fremtidig forbedring vil ikke utgjøre mye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
menneskene som er ansvarlige for å løse problemer innehar ikke evnene som trengs for å gjøre jobben deres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Nå kommer det noen påstander som ikke handler spesielt om endringen du har opplevd.  
Ta stilling til i hvilken grad du er uenig eller enig i følgende utsagn:\*

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt enig
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"/>
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"/>
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"/>
Mine syn på ting er svært stabile over tid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg klarer alltid å løse vanskelige problemer på jobben dersom jeg prøver hardt nok.	<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"/>
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"/>
I usikre tider forventer jeg som regel det beste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis noe kan gå galt for meg så vil det det.	<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 forventer sjelden at ting går i min favør.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg forventer sjelden at gode ting skal skje med meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

13. I det følgende presenteres 9 utsagn om følelser du kan ha i forhold til jobben din. For hvert utsagn skal du ta stilling til hvor ofte du føler det på denne måten.\*

	Aldri i det siste året	Noen ganger det siste året	Månedlig	Noen ganger i måneden	Ukentlig	Noen ganger i uken	Daglig
Jeg er full av energi i arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg sterk og energisk på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er entusiastisk i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir inspirert av jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt over arbeidet jeg gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fullstendig revet med av arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Merk av det alternativet som passer deg best på hvert spørsmål.\*

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt enig
Jeg kunne godt tenke meg å jobbe i denne bedriften resten av mitt yrkesaktive liv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg diskuterer gjerne jobben min med folk som ikke er ansatt i denne bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler virkelig at problemene til denne bedriften er mine egne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tror jeg lett kan bli like sterkt knyttet til en annen bedrift som jeg er til denne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg ikke som "en del av familien" i denne bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne bedriften betyr mye for meg personlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler liten grad av tilhørighet til denne bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne bedriften har en fin tradisjon for å bidra til det offentlige fellesskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skulle jeg ha levd om igjen, ville jeg uansett ha valgt å jobbe for denne bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne bedriftens prestasjoner før og nå viser hva engasjerte folk kan oppnå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt over å jobbe i denne bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Tilbake](#)
[Ferdig](#)

**Vedlegg B: Prosjektbeskrivelse til de ansatte**

(Egentlig en PowerPoint-presentasjon)

# Hensikt med undersøkelsen

## Bakgrunn:

- Aktuelt fenomen da halvparten av alle ansatte i norske bedrifter har på en treårsperiode gjennomgått en endring
- Endringer går sjeldent helt etter planen og den ikke blir gjennomført på en god måte kan den påvirke ansatte og ledere negativt

## Hensikt: kartlegging

- Å få et bredere innblikk i hvordan omstillinger gjennomføres, hva som fungerer og hva som fungerer mindre bra
- Å se endringen fra flere perspektiv, både fra ansatte og lederne
- Vi er ute etter subjektive opplevelser og erfaringer av omstillingen, med stikkord som kommunikasjon, medvirkning, normer, lederens tilgjengelighet og rolleavklaring

# Gjennomføring

For å få best mulig innblikk i bedriften vil vi ta i bruk både spørreskjema og intervjuer

Studieobjekt bestemmer metode:

- Emir ønsker å studere de ansatte i avdelingen og vil derfor ta i bruk spørreskjema som metode
- Lise ønsker å se omstillingen fra lederens perspektiv og vil ta i bruk kvalitativt intervju

Søknad til NSD (Norges Samfunnsvitenskapelige datatjeneste) om å gjennomføre undersøkelsene er innvilget

## Intervjuet – Ledernes perspektiv

- Frivillig å delta med mulighet for å trekke seg underveis
- Signert samtykkeerklæring
- Konfidensielt
- Innsamlet data anonymiseres



- Enighet om informantens framstilling i oppgaven

Praktisk gjennomføring:

- Semistrukturert intervju
- Varighet: ca en time
- Båndopptaker

## Spørreskjema

- Frivillig å delta med mulighet for å trekke seg underveis
- Samtykkeerklæring
- Konfidensielt
- Innsamlet data anonymiseres, ikke mulighet å spore tilbake til bedriften eller enkeltpersoner

Praktisk gjennomføring

- Informasjonsskriv blir sendt ut på mail, der medfølger link til spørreskjema
- Svarfrist: 2 uker etter utsendelse