



**STV-3904**

---

**Hvordan påvirker deltakelse og informasjonstilfredshet  
Forpliktelse til endring?**

**Ulrikke Årikstad Bachmann**

Hovedveileder - **Dag Ingvar Jacobsen**

Biveileder - **Rudi Kirkhaug**

Antall ord: 26 971

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

Universitetet i Tromsø, 2012

Fakultet for Humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

*Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging*

---

---

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av Ulrikke Årikstad Bachmann, som studerer ved Universitetet i Tromsø.

Dette er min avsluttende oppgave innenfor studiet organisasjon og ledelse. Oppgaven ble skrevet i 3. og 4. semester av masterprogrammet og teller 50 studiepoeng.

Det er mange som skal ha et stor takk for at denne oppgaven i dag ligger i dine hender, for det første mine to veiledere gjennom hele prosessen.

Dag Ingvar Jacobsen; tusen takk for tålmodighet, for at du leste lange email og for å gjøre meg så langt fra selvtilfreds som jeg noen gang har vært – det fungerte.

Rudi Kikhaug; tusen takk for åpen dør og positiv innstilling til meg og studien.

Takk til begge to for uvurderlige samtaler, og tilbakemeldinger.

Takk til dekanen ved HSL-fakultetet, til BFE-fakultetet og til Handelshøgskolen i Tromsø for å la meg sende ut undersøkelsen min der. Også en takk til Odd Arne Paulsen, personal- og organisasjonsdirektør ved UiT, som tok meg i mot og gav meg en grundig innføring i fusjonsprosessen.

Min venn, Trude; for å fylle pausene med våre favoritt samtaleemner, for en urokkelig optimisme og for å være min venn.

Min familie, for støtte og studieturer – endelig puster Tjorven igjen!

Tromsø 01. juni, 2012

---

Ulrikke Årikstad Bachmann

---

---

---

## Sammendrag

Masteroppgaven, med tema deltakelse og informasjonstilfredshet i en endringsprosess er en kvantitativ undersøkelse basert på fusjonsprosessen mellom tidligere den Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø.

Dagens organisasjoner preges av et hyppig krav til endring, men hvordan kan organisasjoner legge til rette for at deres ansatte forplikter seg til endringen? En stadig større mengde litteratur på dette området fremstiller ansattes deltakelse i endringsprosessen som den ultimate løsning på utfordringen om å skape oppslutning. Organisasjoner er komplekse sosiale systemer; er det virkelig så enkelt? Deltakelse foregår ikke i isolasjon fra andre faktorer, og må derfor ses i sammenheng med eksisterende forhold. I denne undersøkelsen har jeg studert hvordan informasjon påvirker forpliktelse, i samspill med deltakelse. I tillegg har jeg også inkludert to andre forhold som jeg antar vil ha innvirkning på hvilken effekt deltakelse får; det formelle arbeidsforholdet og det opplevde endringsomfanget. Med dette som utgangspunkt lyder den konkrete problemstillingen:

*Hvordan påvirker deltakelse og informasjonstilfredshet forpliktelse til endring?*

Gjennom spørreskjema innhentet jeg informasjon fra respondentene om hvor forpliktet de følte seg til endringen, dette ses i sammenheng med i hvilken grad de deltok i prosessen og hvordan de opplevde informasjonen rundt endringen.

Funnene i studien viser imidlertid at deltakelse har en indirekte, effekt på forpliktelse til endring gjennom informasjonstilfredshet. Det viste seg også at et stort omfang skapte en høy reell deltakelse, men også at informasjonstilfredsheten sank når omfanget økte. Et annet funn i analysen var at fastansatte hadde en høyere affektiv forpliktelse enn midlertidig ansatte, samtidig som fastansatte også hadde en høyere grad av reell deltakelse. Til sist viste de ulike yrkesgruppene å kunne forklare formell deltakelse og informasjon; administrasjonsansatte hadde en høyere grad av formell deltakelse enn fagansatte. Mens ikke-forskere hadde en større informasjonstilfredshet.

---

## Oversikt over tabeller:

1. Faktormatrise: Forpliktelse
2. Frekvenstabell: Formell deltakelse
3. Korrelasjonsmatrise: Formell deltakelse
4. Faktormatrise: Reell deltakelse
5. Faktormatrise: Informasjonstilfredshet
6. Frekvensfordeling: Administrativ eller fagansatt
7. Frekvensfordeling: Forsker eller ikke-forsker
8. Frekvensfordeling: Ansiennitet
9. Frekvensfordeling: Ansettelsesform
10. Frekvensfordeling: Hvis midlertidig
11. Frekvensfordeling: Stillingsbrøk
12. Faktormatrise: Omfang
13. Frekvensfordeling: Aldersgrupper
14. Frekvensfordeling: Utdanningslengde
15. Konstruerte faktorer med bakgrunnsvariabler
16. Korrelasjonsmatrise: Analysens variabler
17. Regresjonsanalyse: Informasjonstilfredshet
18. Regresjonsanalyse: Formell deltakelse
19. Regresjonsanalyse: Reell deltakelse
20. Regresjonsanalyse: Affektiv forpliktelse
21. Regresjonsanalyse: Kontinuerlig forpliktelse
22. Regresjonsanalyse: Normativ forpliktelse
23. Totale effekter: Affektiv forpliktelse
24. Totale effekter: Normativ forpliktelse

---

## **Oversikt over figurer:**

1. Figur: Omfang og deltakelse
2. Figur: Teoretisk modell
3. Figur: Empirisk modell

## **Vedlegg**

1. Vedlegg: Følg brev 13.02.12
2. Vedlegg: Følg brev 21.03.12
3. Vedlegg: Spørreskjema
4. Vedlegg: Ufaktorert rå-tabell over variablene
5. Vedlegg: Organisasjonskart

---



---

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
2.0 Teori .....	3
2.1 Forpliktelse.....	3
2.1.1 'Readiness for change' .....	3
2.1.2 Commitment to change.....	4
2.1.3 Tre – komponentmodellen.....	7
2.2 Deltakelse .....	9
2.2.1 Informasjonstilfredshet.....	15
2.3 Informasjonstilfredshet .....	17
2.3.2 Forpliktelse.....	18
2.4 Arbeidsforhold .....	19
2.4.1 Deltakelse.....	21
2.4.2 Forpliktelse.....	22
2.5 Omfang.....	24
2.5.1 Informasjon og deltakelse .....	25
2.6 Kontrollvariabler .....	27
2.7 Hypoteseoppsummering .....	29
3.0 Metode.....	31
3.1 Bakgrunn for valg av enhet.....	31
3.2 Utvalgsstrategi.....	33
3.3 Datainnsamling .....	33
3.4 Operasjonalisering.....	36
3.4.1 Avhengige variabler .....	37
3.4.2 Forklaringsvariabler .....	40
3.4.3 Kontrollvariabler.....	48
3.5 Validitet og Reliabilitet.....	49
4. Analyse.....	51
4.1 Korrelasjonsanalyse .....	52
4.2 Multivariate analyser og hypotesetesting.....	54
4.2.1 Deltakelse.....	54
4.2.2 Informasjonstilfredshet.....	56
4.2.3 Forpliktelse.....	57
4.2.4 Empirisk modell .....	59
4.2.5 Totale effekter .....	61
4.3 Oppsummering.....	65
5. Drøfting.....	67
5.1 Deltakelse .....	67
5.2 Informasjonstilfredshet .....	70
5.3 Arbeidsforhold .....	71
5.4 Omfang.....	74
6. Konklusjon.....	77



---

## 1. Innledning

Organisasjonsendringer engasjerer menneskene som direkte blir berørt, om den er revolusjonerende nok; også omgivelser og landsdeler. Paradokset med endring er at vi endrer for å bevare, omgivelsene er i stadig forandring og organisasjonene som ikke følger med – dør ut. Dette kontinuerlige presset kan resultere i en tilfeldig endring som vokser seg fram eller det kan skape strategisk, planlagte endringsprosesser. Fellesnevneren er at de på ulike måter og i ulik grad berører de ansatte. Et umiddelbart kjennetegn ved en vellykket endringsprosess er at organisasjonsmedlemmene ser endringens iboende fordeler og støtter opp om den basert på dette. Men er formelen for en suksessfull endringsprosess like enkel; så lenge ideen er god nok, så vil de ansatte forplikte seg? Neppe.

Endringsprosesser preges av et hav av virkemidler, ansattes deltakelse er den klassiske. Det store fokuset i moderne endringslitteratur fremstiller deltakelse som en 'trylleformel' for å skape oppslutning om endring (Irgens, 2000). Resultatet av dette er at ledere og endringsagenter implementerer deltakelse, av ulik karakter, som en helt essensiell del av en hver endringsprosess med det formål å skape oppslutning om endringens innhold. For det første kan det stilles spørsmål til om deltakelse i endringsprosesser er tilstrekkelig for å forklare forpliktelse, og om deltakelse skjer isolert fra andre forhold og kontekster i organisasjonen? Jeg vil undersøke hvordan deltakelse og informasjonstilfredshet påvirker forpliktelse. Her vil jeg også kontrollere for omfang og arbeidsforhold. Studiens problemstilling lyder;

*Hvordan påvirker deltakelse og informasjonstilfredshet forpliktelse til endring?*

---

---

---

## 2.0 Teori

Endringslitteraturen har et stort fokus på forholdet mellom individet og endringen, og at dette forhold kan resultere i motstand eller forpliktelse. Irgens (2000) hevder dette er to sider av samme sak; en forpliktet ansatt gjør ikke motstand og vice versa har ikke en motstander av endringen forpliktelse til den. I denne studien vil jeg ta utgangspunkt i det positive forholdet; hva er det som skaper oppslutning omkring et endringsinitiativ?

I første del av teorikapittelet vil jeg kort gjøre rede konseptet organisasjonens “readiness for change” og deretter hva som stimulerer individers “commitment to change”. En av de mest utbredte oppfatningene i faglitteraturen er at deltakelse skaper forpliktelse til endring. Mitt utgangspunkt er at deltakelse i sosiale, komplekse systemer ikke foregår isolert fra andre forhold. I kapittel 2.2 diskuteres teori deltakelse, før jeg diskuterer teoretisk hvordan involvering kan lede til tilfredshet med informasjon under endring. Den videre teoretiske argumentasjonen i kapittel 2.3 bygger på at ansatte som har vært involvert i endringen og er fornøyd med informasjonen under prosessen utvikler forpliktelse.

Deltakelse og informasjonstilfredshet utgjør forklaringsvariablene i undersøkelsen, men jeg ønsker likevel å undersøke for to andre forhold som kan tenkes å ha en effekt. Det første er om kjennetegn ved arbeidsforholdet kan tenkes å påvirke muligheten for å delta eller ha direkte betydning for forpliktelse til endringen? Dette redegjør jeg for teoretisk i kapittel 2.4. Omfang er det andre forholdet jeg vil undersøke effekten av, er det av betydning for grad av deltakelse eller tilfredshet med informasjonen om den ansatte i stor grad blir berørt av endringen? I kapittel 2.7 oppsummeres de teoretiske antakelsene.

## 2.1 Forpliktelse

### 2.1.1 'Readiness for change'

Det er bitt en klisjé å uttale at organisasjoners omgivelser stadig er i endring, at de må ri endringsbølgene for å holde seg konkurransedyktige. Dette er likevel kjennetegn ved realiteten og endringslitteraturen har hatt et stort fokus på det negative utfallet av en endringsprosess; motstand. En endringsklar organisasjon avsløres av medlemmenes holdninger, intensjoner og tro – det er dette som avgjør om et endringsinitiativ møtes med resistans eller forpliktelse og nettopp derfor er 'readiness for change' en kritisk suksessfaktor for en implementering. Fordi organisasjonsmedlemmene er selve motoren i en hver organisasjon, er de også kilden til en vellykket endringsprosess.

---

Forskere har konkludert med at det er en rekke faktorer som er avgjørende for utviklingen av "readiness for change", men to områder har helt klart skilt seg ut; klima og prosess (Holt, Armenakis og Harris et. al. (2007) i Bouckenoghe et al., 2009). Endringsklimaet er den ansattes persepsjon av de interne omstendighetene endringen skjer under, og endringsprosessen handler om hvordan endringen blir håndtert av ledelsen. Bouckenoghe et al. (2009) ser klima og prosess som forløpere til organisasjonens "readiness for change", og skisserer ti dimensjoner som skal måle i hvilken grad organisasjonen er klar for endringen. Ansattes grad av deltakelse under prosessen og kvaliteten på kommunikasjonen om endringen er to av faktorene som måler endringsprosessen. I undersøkelsen konkluderer forfatterne (2009) med at disse to faktorene, kvaliteten på kommunikasjonen i kombinasjon med deltakelse, kan skape en følelse av eierskap eller kontroll over prosessen. Disse variablene vil i den videre analysen bli brukt som to forklaringsvariabler på forpliktelse og redegjøres for i henholdsvis kapittel 2.2 og 2.3.1.

'Readiness for change' kan betraktes som forløperen til 'commitment to change', forskningen på områdene har mye sammenliknbart ved seg. Ideen er at når organisasjonen oppnår readiness, så vil den være klar til å favne endringen. Vi kan sammenlikne dette med Kurt Lewins unfreezing fase; det er når organisasjonen oppnår readiness at endringene virkelig kan skje.

### 2.1.2 Commitment to change

"Commitment to change" er en organisasjonsteoretisk retning som fra 1980-årene har fått stadig større oppmerksomhet. Forpliktelse studeres både som en konsekvens av faktorer som individets personlighet eller selve organisasjonsstrukturen, og som en forløper til å forklare fravær eller ytelse. Dette er et område en rekke organisasjonsforskere har påpekt viktigheten av – men fremdeles diskuterer årsakene til: *"If there is one generalization we can make about leadership and change it is this: No change can occur without willing and committed followers"* (Bennis, 2000 i (Klein et al., 2009:38)

Flere studier har vist sterk sammenheng mellom de ansattes forpliktelse og organisatoriske ønskeligheter, slik som vilje til å yte det lille ekstra, tar tak når det trengs, positiv vilje til å

---

hjelpe medarbeidere, friere interne diskusjoner og en mer stabil arbeidsstokk (Meyer and Allen, 1997, Jacobsen, 1999, Mathieu and Zajac, 1990).

Dette er kjennetegn ved ansatte som genererer organisatoriske fortrinn, forpliktete ansatte er derfor sterkt ønsket.

Herscovitch og Meyer (2002) viser til en rekke forskere (Armenakis, Harris & Field 1999, Coatsee 1999, Connor 1992, Connor & Patterson 1982, Klein og Sorra 1996) når de sier; *“Commitment is arguably one of the most important factors involved in employees’ support of change initiatives”* (2002:474).

Porter et al. (1974) karakteriserer organisasjonstilknytning som *“the strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”* og dette kommer til uttrykk som;

- En sterk tro og aksept for organisasjonens mål og verdier
- Villighet til å gjøre betydelige anstrengelser på vegne av organisasjonen
- Et sterkt ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen

(1974:604)

Porter et al. (1974) beskrivelse av en forpliktet ansatt, anses som ønskelige organisatoriske konsekvenser – Devos et al. (2002) skildrer fire faktorer som kan relateres til dannelsen av forpliktelse i en endringsprosess. (1) Toppledelsens opptreden og handling må konsekvent signalisere at de støtter endringen i alle faser. Like viktig er det at ledelsen kommuniserer ut behovet for endringen og skaper en følelse av at det haster. (2) Linjeledernes oppgave er å oversette toppledelsens strategiske endringsplan til det operative nivået, støtte begge organisatoriske nivåer og håndtere utfordringer. Multiple endringer vil vanskeliggjøre de ansattes mulighet for utstrakt grad av deltakelse, samtidig som flere pågående endringer begrenser den individuelle muligheten til å bearbeide den enkelte endring tilstrekkelig. (3) Tidsaspektet for gjennomføring og hvor mye tid som settes av i hver fase er derfor viktig for oppslutningen; å hoppe over faser eller innføre flere store endringer samtidig gir sjeldent suksess, fordi de ansatte ikke får tilstrekkelig tid til å delta i endringsprosessen samtidig som de må ivareta sine ordinære arbeidsoppgaver. (4) Deltakelse er den fjerde faktoren Devos et al. (2002) knytter til forpliktelse; ansatte må få tilstrekkelig informasjon og på den måten kunne delta og involvere seg i prosessen. Devos et al. viser til en empirisk studie av Wanous

---

et al. (1997), hvor forfatterne argumenterer deltakelse gjennom hele prosessen og særlig i beslutningsfasen – kombinert med en opplevelse av bli hørt og tatt hensyn til, har en positiv påvirkning på forpliktelse.

Devos et. al. (2002) utvider teorien med tre kontekstuelle faktorer som kan påvirke forpliktelse til endring på det organisatoriske nivå. Gjennom gjensidig tillitt og muligheten for deltakelse i beslutningsprosessen, så skaper toppledelsen en endringsvillig organisasjon som kjennetegnes ved opplevd (1) prosedyrerettferdighet. Kjennetegn ved dette er en velfungerende toveiskommunikasjon og en opplevelse at beslutningene som fattes er gjennomsiktede og åpner for påvirkning. Sosial identitet og kollektiv handling er knyttet opp til prosedyreretterferdighet, det antas at dette er et virkemiddel som skaper oppslutning om endring. (2) Belønninger er den andre kontekstuelle faktoren som legger føringer på endringsklimaet. I henhold til Bruke og Litwin (1992) er belønningssystemet avgjørende for intern policy og prosedyrer, tankegangen er at ansatte gjør det de får belønning for å gjøre. Et ”pay-for-performance” belønningssystem er derfor med på og legger føringer på organisasjonsatferden. Organisasjonens ”readiness to change” påvirkes av (3) tidligere endringer, som er den tredje kontekstuelle variabelen. I følge Wanous et al. (2000) så er tidligere mislykkede endringer positivt korrelert med lavere forpliktelse i senere endringsprosesser. Devos et. al. (2002) mener også at tidligere mislykkede prosesser vil gi endringsmotvillige ansatte.

Conner (1992:137) definerer forpliktelse til endring som ”*the glue that provides the vital bond between people and change*”. Han ser forpliktelse som et resultat av en internaliseringsprosess og at denne utvikler seg gjennom tre faser. Fasene kan ses som et ’klargjøringskontinuum’ som strekker seg fra det bevisste til det ubevisste. Forberedelsesfasen (1) er den første og består av en kontaktfase der den ansatte først blir introdusert til endringen, og en bevissthetsfase der det skapes et bilde av endringens innhold og omfang. I (2) aksepteringsfasen får man en klarere oppfatning om endringen, først gjennom en forståelsesfase og deretter en ”positiv persepsjonsfase”. I steget mellom fase en og to er hvor individets videre syn på holdning til endringen avgjøres. Den tredje fasen er (3) forpliktelsesfasen som deles inn i tre nye faser; installasjonsfasen, adopsjonsfasen og en institusjonaliseringsfase. I installasjonsfasen gjennomføres deltakelsesprosesser, en positiv utvikling fra denne fasen muliggjør overgang til adopsjonsfasen. Institusjonaliseringsfasen er



---

den siste fasen, her er endringens mål oppnådd og blitt integrert i organisasjonen. Videre i følge Conner og Patterson:

*"A person is said to be committed to a specific outcome when he or she pursues that goal in a consistent fashion. With the passing of time and in varying situations, the committed person persists in activity that, from his or her point of view, will help achieve the desired goal"*

(1982:19)

### 2.1.3 Tre – komponentmodellen

John P. Meyer og Nathalie J. Allen (1991) anser forpliktelse et multidimensjonalt fenomen. De tok utgangspunkt i ulike definisjoner av forpliktelse til organisasjoner og fant "forståelsen av forpliktelse som en psykologisk tilstand som beskrivende for den ansattes forhold til organisasjonen, og innvirkede på den ansattes beslutning om å forbli i organisasjonen" (Meyer and Allen, 1997:11). Videre hevder Meyer og Allen at denne psykologiske tilstanden ikke behøver å være begrenset til sammenfallende mål og verdier, men den kan også reflektere "et ønske, et behov eller en plikt til å opprettholde sitt medlemskap i organisasjonen" (Meyer and Allen, 1991:62).

Forfatterne gjennomførte en studie av flere hundre definisjoner på begrepet forpliktelse og kartla tre mønstre som kombinerer det tradisjonelle skillet mellom holdningsmessig- og atferdsmessig forpliktelse. Holdningsforpliktelse kan forklares som "*det tankesettet hvor individer vurderer i hvor stor grad deres egne verdier og mål er sammenfallende med organisasjonens verdier og mål*" (Meyer og Allen, 1991:62). Atferdsforpliktelse handler på den andre siden om prosessen der individer "låses" inn i en spesifikk organisasjonsatferd og hvordan dette problemet håndteres. Meyer og Allens studie konkluderte med en tre – komponentmodell for forpliktelse; den affektive (følelsesbaserte), kontinuerlige (kostnadsbaserte) og normative (pliktbaserte) formen for forpliktelse. Disse er ikke gjensidig utelukkende, hvilket betyr at organisasjonsmedlemmene kan ha varierende grad av forpliktelse på flere komponenter samtidig (Meyer and Allen, 1991).

Meyer og Herscovitch (2002) videreutviklet tre - komponentmodellen til også å gjelde forpliktelse til endring i organisasjoner, og definerer 'commitment' på følgende måte: "*a force (mind- set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the*

---

*successful implementation of a change initiative” (2002:475).*

### 1. Affektiv forpliktelse:

Handler om den ansattes følelsesmessige tilknytning til organisasjonen og holdninger som skaper et ønske om å støtte endringen basert på en oppriktig tro på endringens iboende fordeler. Kjennetegn på ansatte med affektiv forpliktelse er enighet i virksomhetens mål og verdier, som vises gjennom positive bidrag og stå-på-vilje i endringsprosessen (Amundsen and Kongsvik, 2008).

Personer med affektiv forpliktelse vil håndtere en endring godt, fordi dette er personer med positiv holdning og tro på endringens fordeler for organisasjonen. Basert på disse følelsene vil personen bidra i implementeringsfasen og opptre støttende i en tidvis krevende endringsprosess, dette bunner ut i en grunnleggende tro på at “det er verdt det” (Cunningham, 2006). Stress, uro og angst er vanlige følelser i en endringsprosess, men forskning viser at affektiv forpliktelse fungerer som en buffer mot disse (Begley and Czajka, 1993).

### 2. Kontinuerlig forpliktelse:

Den ansatte føler seg forpliktet til å støtte opp om endringen ut i fra erkjennelsen av den potensielle kostnadssiden ved å la være, dette kan dreie seg om rene økonomiske tap, sosiale tap i form av kollegaer eller opplevelse av tap av allerede foretatte investeringer (Amundsen and Kongsvik, 2008). Forpliktelse på denne komponenten utvikles når den ansatte blir oppmerksom på at de investeringer som er gjort i organisasjonen eller i en endring, er i ferd med å gå tapt dersom handlingsforløpet brytes (Meyer and Allen, 1997). Den ansatte støtter med andre ord endringen fordi det er for mange og for store kostnader knyttet til å motsette seg endringen, eller true med å slutte. Fordi denne typen forpliktelse oppstår som en følelse av at man ikke har annet valg enn å støtte endringen, vil trolig mennesker som er kontinuerlig forpliktet håndtere en endring dårligere enn mennesker som er affektiv forpliktet. Dette kommer av det presset de opplever at endringen bringer med seg, på sikt kan dette eskalere og føre til negative holdninger (Cunningham, 2006). Trolig vil en ansatt som er kjennetegnet med kontinuerlig forpliktelse kun yte det som minimum kreves for å opprettholde ansettelsesforholdet eller for å nå endringens målsetninger.

### 3. Normativ forpliktelse:

---

Den ansatte føler seg forpliktet til å støtte organisasjonen ut i fra en tankegang om at hun "skylder" organisasjonen noe (Meyer and Allen, 1997). Normativt forpliktete ansatte er bekymret for andres reaksjoner dersom man ikke støtter endringen og støtter den derfor ut i fra et gruppepress. Gjennom den psykologiske kontrakten og sosialiseringprosesser utvikles denne komponenten. En normativ forpliktet ansatt behøver ikke være mindre forpliktet enn en affektiv forpliktet ansatt. Cunningham (2006) fant ikke et like klart handlingsmønster hos ansatte kjennetegnet av normativ forpliktelse, som hos affektivt forpliktet ansatte. Men generelt var lav turnover knyttet til denne komponenten. I endringsprosesser knyttes turnover til konflikter, en følelse av sinne og stress, derfor kan det tolkes som at ansatte med normativ forpliktelse håndterer endring godt.

## 2.2 Deltakelse

I forrige kapittel ble det presentert to modeller for hvordan ansattes deltakelse i prosessen fører til forpliktelse til endringen. I Devos et al. (2002) sin modell er deltakelsen en av fire faktorer som skaper forpliktelse. Mens Connors (1992) internaliseringsprosess består av en installasjonsfase hvor deltakelsesprosesser er kritisk for å muliggjøre overgang til adopsjonsfasen. For begge modellene er altså deltakelse inkludert som et bindeledd mellom organisasjonsendringen og den forpliktet ansatte. Det er utbredt oppfatning i faglitteraturen at deltakelse som virkemiddel skaper affektiv forpliktelse i en endringsprosess (Scott-Ladd and Marshall, 2004, Burke and Litwin, 1992, Black and Gregersen, 1997)

Det er en rekke fordeler ved å involvere ansatte i planleggings- og implementeringsfasen, blant annet skaper det en økt forståelse for omstendighetene rundt endringen, det gir en eierskapsfølelse og kontroll over prosessen, samtidig som det øker organisasjonens 'readiness for change' (Armenakis et al., 1993).

Hodgkinson (1999) mener deltakelse brukes av ledelsen som for å dra nytte av de ansattes kunnskaper. Deltakelse er ikke noe organisasjoner har eller ikke har – det kommer i mange former og kan skje på mange måter. Deltakelse i endringsprosessen handler om å skape legitimitet, oppslutning og organisatorisk måloppnåelse gjennom økt effektivitet ((Devos et al., 2002, Herscovitch and Meyer, 2002, Irgens, 2011, Eby et al., 2000).

---

En endringsprosess av en viss størrelse skaper usikkerhet for de involverte partene. I den moderne organisasjonslitteraturen har det vært en samstemt oppfatning om at ansattes deltakelse i endringsprosesser utelukkende er positivt for organisasjonen. Mangel på deltakelse antas å være en av hovedårsakene til mislykkede endringsprosesser (Devos et al., 2002). Tanken er at deltakelse skaper økt informasjon og bevissthet rundt endringen, og at dette igjen kan ha en positiv påvirkning på forpliktelse. Fordi ledelsen er avhengig av medarbeidernes kunnskap for å nå organisatoriske mål, betraktes deltakelse i prosessen som et middel for å skape forpliktede ansatte og beholde kunnskapen de representerer. Dette kan komme av at ansattes deltakelse i prosessen sannsynligvis vil resultere i en økt informasjon om og forståelse for endringen. Noe som er i tråd med Meyer og Stensakers teori om at endringsprosessen forløper enklere når berørte mennesker involveres og får mulighet til å delta (2006). Videre mener de at deltakelse i utformings- og/eller implementeringsfasen kan skape en større innsikt i det problemområdet endringen søker å fylle, dette vil lede til forståelse og samtidig forpliktelse til endringen. Dette er også det videre utgangspunktet når jeg redegjør for fenomenet deltakelse.

Definisjonene av deltakelse er mange, teoretikerne Glew, O Leary-Kelly, Griffin og Van Fleet definerer begrepet på følgende måte;

*"A conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra-role or role expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance"*

(Kirkman et al., 1999:42)

Meyer og Herscovitch (2002:475) definerer deltakelse på et generelt grunnlag: *"a force (mind set) that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets"*.

Knoops (1991) definisjon på deltakelse er noe ledelsen "deler med de ansatte", men han trekker også inn de organisatoriske målene som formålet med deltakelsen; *"the act of sharing decision making with others to achieve organisational objectives"* (sitert i Scott-Ladd and Marshall, 2004).

Man kan betrakte det overordnede formålet med deltakelse ut i fra hensynet til *legitimitet* og *kunnskap*. En endringsagent involverer gjerne de ansatte i prosessen for å skape en kollektiv legitimitet rundt endringen og dens innhold, uten dette vil aldri implementeringsfasen lykkes.

---

Det andre hensynet er den tosidige kunnskapen; agenten vil videreformidle kunnskap om endringen til de ansatte og gjør det gjennom involvering. Samtidig er agenten er fullstendig avhengig av de ansattes kunnskap, dette både i planleggings- og implementeringsfasen – men også for at effekten av endringen skal bli varig.

### **Seks dimensjoner for deltakelse**

Black og Gregersen (1997) hevder oppslutning om endring kan skapes gjennom flere former for deltakelse og skisserer seks dimensjoner. Den første dimensjonen er logisk forklaring som handler om de bakenforliggende årsakene for deltakelsen. Disse logiske forklaringene deles igjen inn i *den demokratiske forklaring*, som handler om menneskers rett til å påvirke beslutninger som angår deres situasjon, og *den pragmatiske forklaringen* der man ser deltakelse ut i fra mål-middel rasjonalitet. Den andre dimensjonen handler om deltakelsens struktur, Black og Gregersen mener deltakelse kan rangeres fra en formell til en uformell struktur. *Formell deltakelse* innebærer nedfelte regler om hvem som skal delta i hva, til hvilken tid og hvordan – mens *uformell deltakelse* på den andre side ikke preges av slike regler som formell deltakelse har.

Formen på deltakelsen er den tredje dimensjonen til Black og Gregersen, her skiller Cabrera et al. (2003) mellom *konsulterende/* indirekte deltakelse og *delegerende/* direkte deltakelse. I den konsulterende deltakelsesformen inntar lederen en posisjon hvor målet er å gjøre rede for de ansattes mening eller opplevelse av en organisatorisk situasjon – mens lederen fremdeles fatter den endelige beslutningen. Delegerende deltakelse innebærer at lederen delegerer ansvaret til de ansatte om å fatte beslutninger eller organisere arbeidet slik de mener er hensiktsmessig. I henhold til Black og Gregersen (1997) viser forskning at det skapes større engasjement og involvering ved bruk av direkte deltakelse, enn ved indirekte deltakelse. Den fjerde dimensjonen handler om deltakelse i beslutningsspørsmål i forhold til design av arbeid, oppgaver og arbeidsforhold, strategi og investeringsspørsmål. Forskning viser at beslutningsaktørene som trekkes med i prosesser, bidrar med kunnskap som får betydning for beslutningskvalitet og deltakertilfredshet. Grad av involvering er den femte dimensjonen, den rangeres fra: (1) De ansatte får ingen informasjon om beslutning i forkant, (2) ansatte får informasjon i forkant, (3) ansatte får mulighet til å ytre meninger og synspunkt i forhold til beslutningen, (4) meningene til de ansatte tas med i beslutningsvurderingen, (5) ansatte kan legge ned veto mot beslutninger og (6) beslutningen ligger fullt og helt i de ansattes hender. Den siste dimensjonen omhandler deltakelse i beslutningsprosessen, og består av å (1) identifisere problemet og problemområder, (2) bidra i løsningsprosessen og komme med

---

forslag, (3) delta i utvelgelsen av en løsning på problemet, (4) planlegge implementeringen av den utvalgte løsningen og (5) evaluere resultatet av den implementerte løsningen (Black and Gregersen, 1997:860-862).

### **Bedriftsdemokratisering**

Under industrialiseringen hadde den klassiske organisasjonsteorien en ren instrumentell tilnærming til at beslutninger best fattes basert på faglige og tidsmessige kriterier. Men i takt med samfunnsendringen generelt på 50- og 60-tallet, utviklet det seg et krav om demokratisering av arbeidsplassens interne forhold. 70-tallet representerer en omfattende reformperiode i Norge, det er på dette tidspunktet bedriftsdemokratiet fant sin nåværende form. Engelstad et al. (2003) trekker frem et skifte i demokratiseringens legitimitetsgrunnlag; mens deltakelse for et tiår tilbake handlet om demokratiske rettigheter, handler det i dag om innflytelse for å sikre best mulig produktivitet og evne til omstilling (2003:294). I følge Dunphy og Stace (1988) er norske organisasjoner<sup>1</sup> preget av den industrielle demokrati tradisjonen (I.D modellen). Denne tradisjonen vektlegger både demokrati og ansattes deltakelse i større målsettinger og iverksettingsstrategier for organisasjonen. Argumentene for dette er at de som får sine liv påvirket av en endring også bør få delta i den æ og at dette i stedet for å utfordre maktstrukturen vil skape en dypere forståelse til den.

I dag står prinsippet om ansattes deltakelse, i arbeidslivet generelt og i endringsprosesser spesielt, sterkt i norsk arbeidsliv. Fagforeningene har en betydningsfull rolle i endringsarbeid i hele Skandinavia, både når det gjelder lovgivning og sedvane (Jacobsen, 2010). For å sikre medvirkning og utvikling av de ansatte er prinsippet nedfelt i Arbeidsmiljøloven § 4-2. Videre forekommer det i punkt 2e at arbeidstaker skal få tilfredsstillende opplæring og informasjon i omstendigheter som berører hennes arbeidssituasjon, eventuelt i en endringsprosess. I tredje punkt presiseres det at arbeidstaker, under omstillingsprosesser som medfører endring av betydelig karakter for den ansattes situasjon, skal få den nødvendige informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling for å ivareta et forsvarlig arbeidsmiljø. I den grad endrings- og omstillingsarbeidet påvirker den ansatte, pålegger altså Arbeidsmiljøloven arbeidsgiver å tilrettelegge for deltakelse.

---

<sup>1</sup> Sammen med Sverige og Tyskland.

---

## Deltakelse og innflytelse

Jacobsen (2010) mener medvirkning, medbestemmelse og deltakelse brukes om hverandre, men at det likevel per definisjon har ulike trekk; Mens *deltakelse* har et midlertidig, ad-hoc-kratisk preg i form av en tidsmessig avgrenset arbeidsgruppe – så har *medvirkning* mer en institusjonalisert form, slik som fast plass i formelle diskusjonsfora. Med andre ord kan man ikke hevde at en endringsprosess har høy grad av medvirkning, før deltakelsen er stabilisert innen strukturelle rammer. Deltakelse og innflytelse brukes ofte som synonymer, Jacobsen (2010) argumenterer for at begrepsmeningen kan være synonym, men at den ikke behøver å være det;

*” Innflytelse innebærer at deltakelse finner sted på arenaer der aktiviteten på disse arenaene kan ha betydning for hvilke beslutninger som fattes i en organisasjon, det vil si helt fra mulighet til å påvirke hvordan saker skal forstås og defineres, via formelle vedtak, til iverksetting og evaluering”*

(Jacobsen, 2010:231)

Dybden i deltakelsen er de faktorene som påvirker graden av innflytelse, mens bredden i deltakelsen handler om antallet involverte og deres organisatoriske posisjon. Med andre ord kan ansatte være delaktige, uten å ha innflytelse - Jacobsen (2010) definerer derfor fem grader av deltakelsens dybde: (1) Aktiv deltakelse på arenaer hvor det gis informasjon om endringen, dette kan være både formelle (informasjonsmøter) og uformelle møter eller floraer (småprat). (2) Deltakelse som gir mulighet til å påvirke beslutningstakerne som definerer dagsorden. Dette kan være deltakelse i en gruppe som utarbeider forslag til ledergruppen eller gjennom innspill til ”forslagskasser”. (3) Deltakelse i form av iverksetting av vedtak ledergruppen har bestemt. De ansatte tildeles her ansvaret for implementeringen av vedtakene, det er naturlig å tro at denne typen iverksetting i stor grad baserer seg på skjønn og dermed en høy grad av innflytelse – til tross for at alle rammebetingelsene er satt av ledelsen. (4) Deltakelse på arenaer der vedtakene fattes, det vil likevel avhenge av beslutningsreglene på den aktuelle arena. (5) Deltakelse der vedtakene vurderes opp mot virkning og opprinnelig intensjon, dette kan være utredningsarenaer eller beslutningsfora (Jacobsen, 2010).

Ut i fra denne kategoriseringen av deltakelse og innflytelse, ser man at det er hensiktsmessig å betrakte deltakelse som et kumulativt fenomen; der en ansatts innflytelse øker med jo flere former for deltakelse hun er involvert i. Den formelle deltakelsesformen er for eksempel når en ansatt er medlem av en arbeidsgruppe i forbindelse med en organisasjonsendring og gjennom denne aktiviteten har mulighet for å utøve innflytelse på prosessen. Mens den *reell*

---

*deltakelsen* er i hvor stor grad den ansatte faktisk kan påvirke i beslutningsvalg og problemløsning gjennom en aktiv deltakelse. Det overordnede målet er at den ansatte skal utvikle forpliktelse til endringen og oppleve en påvirkningskraft både på endringsprosessen og egen arbeidssituasjon (Jacobsen, 2010:232).

### **Et kritisk blikk på deltakelse**

Deltakelse og medvirkning virker som en ryggmargsrefleks for mange ledere når organisasjoner skal gjennomføre en endringsprosess. Et hensyn som må overveies i den forbindelse er det faktum at organisasjonens formelle struktur i en periode får en deltakelsesarena der deltakere, problemer og løsninger er mindre klart definert og formelt, enn i de tradisjonelle beslutningsarenaene. Som et resultat av bred deltakelse og i mindre grad formelle rammer er at flere mennesker trekkes med i diskusjon og beslutning – noe som kan øke graden av konflikter. Ved å skape deltakelsesarenaer som eksisterer ved siden av selve organisasjonsstrukturen, kan det være med på å løfte frem konflikter som gjerne har sitt rotfeste i motstand mot endring generelt. Det er en rasjonell og vanlig reaksjon fra enkeltindivider og grupper av mennesker og behøver ikke å ha en dysfunksjonell virkning for organisasjonen og endringen. Samtidig kan deltakelse virke mot sin hensikt hvis *endringsprosessen* ikke gjennomføres på riktig måte i forhold til *endringsklimaet* i organisasjonen – i slike tilfeller kan deltakelsens kostnadsside komme til uttrykk. Vi skiller mellom individets kostnadsside, som innebærer at man trekkes ut fra det daglige, plasseres i grupper, må bruke tid på endringsarbeid og dermed kanskje må gjøre dobbeltarbeid i en periode – og organisasjonens kostnadsside, som innebærer design av prosessen, frikjøp av ansatte eller innleide vikarer og konsulenter. Meyer og Stensaker skiller mellom direkte kostnader som knyttes til tiden og ressursene som går med til endringen, og mer indirekte kostnader som innebærer at involverte individer kan bli *”endringstrette, mindre motiverte og i ekstreme tilfeller sykemeldt”* (2011:19). En endringsprosess’ direkte- og indirekte kostnader og individuelle- og organisatoriske kostnader avhenger gjerne av om det er en revolusjonær eller evolusjonær endring – selv om dette også åpner for subjektiv fortolkning. Hvis organisasjonen ikke er kjennetegnet med *”readiness to change”*, så vil disse kostnadene særlig komme til uttrykk. Hvis deltakelsen kostnadsside oppleves som større enn nytteverdien, har deltakelsen fått en negativ effekt. Den opplevde nytteverdien av en velfungerende deltakelse er på det individuelle plan; personlig utvikling, selvrealisering, økt jobbtilfredshet bedre tilknytning til egen arbeidsplass og en forbedret læringsevne. For organisasjonen vil en



---

vellykket deltakelsesprosess gi forbedret organisatorisk læring, høyere effektivitet og bedre kvalitet (Jacobsen, 2010). For å skape harmoni mellom deltakelsens kostnadsside og dens nytteverdi, må man vurdere hvilke ønskede effekter man er ute etter. Etter all sannsynlighet er disse effektene avhengig av andre kontekstuelle forhold. For eksempel endringshistorien til organisasjonen; den kan brukes som en ressurs, eller tas hensyn til som et problem, i prosessen – alt etter hvilke erfaringer organisasjonsmedlemmene er preget av.

Endringshistorien til organisasjonen utgjør en kollektiv oppfatning av summen av tidligere endringers resultater; utgjorde de forrige endringene en forbedring eller forverret de situasjonen og fikk de ansatte utelling for den investerte deltakelsen? De ansattes erfaring med deltakelse i tidligere prosesser vil basere seg på om det var en god opplevelse, om de opplevde reell innflytelse og om deres opplevelse av egen innstats stod i forhold til resultatet. Et annet kontekstuell forhold kan være opplevelsen av endringens omfang, dette vil jeg diskutere i Kapittel 2.5

### **2.2.1 Informasjonstilfredshet**

Organisasjonsendringer er komplekse og påvirket av mange faktorer, argumentasjonen min bygger derfor på at det ikke er deltakelsen i seg selv som skaper og utvikler forpliktelse til endring; deltakelse aktiviteter skaper økt informasjon om endringens innhold og prosess, som tenkes på påvirke utviklingen av forpliktelse. En landsomfattende undersøkelse utført av Statens arbeidsmiljøinstitutt blant 10 000 yrkesaktive mennesker i løpet av en 3 års periode, viser at medarbeidere som får delta og som får tilstrekkelig informasjon (ved nedbemanning i egen avdeling) hverken har dårligere helse eller lavere jobbtilfredshet, enn ansatte som ikke har opplevd nedbemanning. Med andre ord er dette virkemidler ledelsen kan bruke for å skåne ansatte fra større endringsprosessers påkjenninger, og på den måten skape en positiv innstilling til endringen.

I realiteten vil det ikke være slik at alle i organisasjonen ønsker å delta på samme nivå, et videre argument som vil bli diskutert i kapittel 2.5 er endringsomfangets betydning for behovet for deltakelse. Meyer og Stensaker (2011) skisserer fem spørsmål ledelsen må ta stilling til i forhold til utvikling av rutiner for involvering; tydelig kommunikasjon, begrunnelse for hvem som involveres, når involveringen skal skje, hva som påvirkes og hvor stor påvirkning de involverte partene kan forvente å ha. Videre skriver forfatterne ”*ved store endringer kan man ikke få informert nok*” og fortsetter med ”*når du tror du har formidlet noe,*

---

*må du si det om igjen og igjen*” (2011:115). Det er altså et enormt behov for informasjon under endringsprosesser og individene i organisasjonen har et ulikt metningspunkt for dette. Som på alle andre områder gjelder det også i kommunikasjon av informasjon å finne den gyldne middelvei; et informasjonsunderskudd kjennetegnes ved at den ansatte mottar mindre informasjon enn hva som er forventet eller ønskelig, de vil da gjerne lytte til jungeltelegrafene og ryktebørsen for å dekke behovet for informasjoninput – mens informasjonsoverflod vil være en tilstand der de ansatte får mer informasjon enn hva de har kapasitet til å bearbeide (Irgens, 2011).

I henhold til Irgens (2011) bør to faktorer inngå i enhver endringsstrategi; ansattes medvirkning og tilgang til informasjon. ”*Medvirkning forutsetter kommunikasjon, og kommunikasjon kan igjen skape medvirkning*” (2011:39). Riktig bruk av deltakelse som virkemiddel gir de ansatte informasjon om prosessen, som igjen kan være med på å forme den ansattes innstilling til endringen, altså skape oppslutning om endringsinitiativet. Samtidig kreves det også en viss grad av informasjon for å få de ansatte til å medvirke i prosessen. De må ha en grunn til å delta, et ønske eller et behov. Medvirkningshunger kjennetegnes på samme måte som informasjonsunderskudd ved at den ansatte ønsker større grad av deltakelse i prosessen enn hva det gis anledning til. Medvirkningsovermetthet er når en ansatt deltar i større grad enn hva hun selv ønsker – det kan skje gjennom å bli ”presset” til å sitte i komiteer eller utvalg. På samme måte som et underskudd, kan for stor informasjonsmengde også nære ytterligere usikkerhet i en endringssituasjon. Samtidig vil det være utfordrende å sortere hvilken informasjon som er vesentlig for hvem (Irgens, 2011). Fruktbar deltakelse kjennetegnes ved medvirkningstilfredshet, som innebærer at den ansatte deltar ”*på det nivået den enkelte selv ønsker og forventer*” (2011:43). Frivillig deltakelse som er basert på den ansattes egne behov, antas også å skape informasjonstilfredshet for den ansatte.

Basert på dette lyder hypotesen:

H<sub>1</sub>: ”*Desto høyere grad av formell- og reell deltakelse, jo høyere informasjonstilfredshet*”

H<sub>2</sub>: ”*Reell deltakelse vil ha større effekt på informasjonstilfredshet enn formell deltakelse*”

---

### 2.3 Informasjonstilfredshet

Det hevdes ofte at mellommenneskelig kommunikasjon er selve limet i alle organisasjoner. Ledere har et spesielt ansvar for dette både internt i organisasjonen og eksternt i forhold til omgivelsene. Ledelsen bruker 60-80 prosent av arbeidsdagen på å kommunisere skriftlig og muntlig, formelt og uformelt. Begrepet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet 'communicere', som betyr å meddele eller underrette om. Den ideelle kommunikasjonsprosess er toveis og består av gjensidige tilbakemeldinger og tolkninger i et sosialt samspill. Levende taler og en samtale ansikt til ansikt er to eksempler på den ideelle kommunikasjonsprosess, som innehar en stor informasjonsfylde (Daft and Lengel, 1986). Denne formen for kommunikasjon illustrer for de ansatte at ledelsen anser *the message of change* som viktig nok til å investere ressurser på formidlingen av budskapet. Det vil være naturlig å anta at kommunikasjonskanaler med høy informasjonsfylde også skaper størst forståelse av endringsbudskapet, fordi det muliggjør tilbakemeldinger, avklaringer og spørsmål – samtidig som det skaper troverdighet hos de ansatte, når de opplever at endringsprosessen settes øverst på dagsorden hos ledelsen (Armenakis et al., 1993).

Motsatsen til den ideelle kommunikasjonsprosess ses som enveis kommunikasjon, gjennom informasjonsskriv, formelle rapporter og forhåndsinnspilte taler – kjennetegnet med lav informasjonsfylde. Dersom 'the message of change' gis fra mer enn én kilde, og gjerne fra en ekstern og objektiv aktør, så vil det skape større troverdighet for budskapet i organisasjonen (Armenakis et al., 1993). En svært viktig kilde i denne sammenheng kan her være media; organisasjoner benytter ofte mediekkanaler strategisk til autokommunikasjon; det vil si å kommunisere med egne ansatte gjennom for eksempel reklame og kommuniserte visjoner. Uavhengig av om det er interne eller eksterne aktører som formidler budskapet om endringen, så vil informasjon som er fyldig formidlet evne å kommunisere 'the message of change' på en måte som skaper forståelse, og som dermed også sår fundamentet for ønsket deltakelse i prosessen. Ideen bak *readiness for change* er at kvalitetsmessig god informasjon vil redusere usikkerheten de involverte partene sitter med under en endringsprosess. Det teoretiske utgangspunktet i Kapittel 2.2 var at deltakelse skaper en følelse av informasjonstilfredshet, denne årsakssammenhengen trekkes et stykke lenger i dette kapitlet med argumentasjon om at stor informasjonstilfredshet vil kunne forklare forpliktelse i endringsprosessen.

En endringsprosess oppleves for mange som en usikker periode og behovet for å motta informasjon om prosessen varierer fra person til person. Det er ledere og endringsagenters

---

oppgave å mette den enkeltes informasjonsbehov. Dette kan gjøres på flere ulike måter, i følge Ekman (2004) er løsningen en kombinasjon av formelle møter og uformelt småprat. Ekman mener de ansatte må få informasjon om fremdriften på fremdrift og dagens situasjon – men ledere må også kommunisere langsiktige tanker for å skape et bilde av helheten. Dette illustrerer Kinlaw (1995) klokt (i Ekman, 2004:125):

*”Man kan ikke få folk engasjert i å gjøre bedriften sin mer fremgangsrik dersom de ikke er fullt informert om bedriftens virksomhet og fremdriftsplaner, og de engasjerer seg ikke i medarbeiderprosessen med mindre de har full informasjon om bedriftens hensikter med dem”.*

### 2.3.2 Forpliktelse

Kommunikasjon av informasjon om en planlagt eller pågående endring kan være med på å redusere individenes usikkerhet og angst forbundet med den videre prosessen og kan på sikt bidra til å skape åpenhet i forhold til endringen (Meyer and Allen, 1997, Van Dam et al., 2008)

I Kapittel 2.1.1 diskuterte jeg Bouckennooghe et al. (2009) sin komponentmodell hvor kommunikasjon er en av komponentene som er med på å skape 'readiness for change' blant individene i organisasjonen. Tankegangen er at kommunikasjon av informasjon leder til forståelse, innsikt, eierskap og en følelse av å ha kontroll over prosessen. Fordi 'readiness' betraktes som forløperen til 'commitment', er det videre utgangspunktet at tilstrekkelig informasjon skaper økt oppslutning om endringen.

I kapittel 2.1.2 presenterte jeg Conner and Patterson (1982) internaliseringsprosess for forpliktelse, hvor første fase er (1) forberedelsesfasen; her går den ansatte gjennom en *kontaktfase* og en *bevissthetsfase*. I forberedelsesfasen mottar den ansatte informasjon om endringens innhold og omfang. Neste fase er (2) aksepteringsfasen, med dens *forståelsesfase* og '*positive persepsjonsfase*'. Det er steget mellom forståelse og persepsjon som er avgjørende i forhold til om den ansatte forplikter seg til endringen eller ikke. Det virker helt intuitivt logisk at mennesker må ha informasjon om endringen for å forplikte seg til den. Kommunikasjon av informasjon er kritisk for i det hele tatt å komme til den 'positive persepsjonsfasen'.

---

For endringens initiativtakere er en forpliktet arbeidsstokk alltid det mest ønskelige, selv om man kan argumentere for at motstand kan være sunt og nødvendig. Organisasjonens medlemmer er som folk flest – forskjellige, det innebærer at samme informasjon kan ha ulik effekt på mennesker. Likevel antar jeg at god informasjon fra endringsagentene under prosessen vil skape en forståelse for at endringen er nødvendig, riktig eller en god strategi for organisasjonen. Videre kan det tenkes at en opplevelse av og ikke ha mottatt tilstrekkelig informasjonsmengde vil skape en følelse av at man ikke har annet valg enn å godta endringen, at det er nytteløst, feil og uten hensikt å motsette seg den.

Basert på dette lyder hypotesene:

H<sub>3</sub>: *"Informasjonstilfredshet har en negativ effekt på kontinuerlig- og normativ forpliktelse"*

H<sub>4</sub>: *"Informasjonstilfredshet har en positiv effekt på affektiv forpliktelse"*

## 2.4 Arbeidsforhold

En organisasjon består av medlemmer med mange ulike holdninger til endringsprosesser. Mens noen mennesker gjerne ønsker å delta i endringens ulike faser, ønsker andre ikke dette – enkelte mener endringen er en utmerket strategi idet det de presenteres for den, mens andre opplever at de ikke har noe annet valg enn å godta den. Det interessante aspektet i denne sammenheng er menneskene bak disse holdningene, hvilke fellestrekk har de? Dette kunne vært studert fra flere ulike vinkler, men jeg ønsker å studere ulike trekk ved deres formelle arbeidsforhold.

Et første trekk ved et arbeidsforhold er arbeidsavtalen, som er *"en gjensidig forpliktende avtale hvor arbeidstaker forplikter seg til å stille sin arbeidskraft til disposisjon for å utføre nærmere bestemte arbeidsoppgaver mot at arbeidsgiver betaler lønn"* (Storeng et al., 2006:351). I avtalen er det spesifisert til hvilken tid oppgavene skal utføres, arbeidsmiljøloven definerer arbeidstid som den tid arbeidstaker *"står i disposisjon for arbeidsgiver"* for å utføre oppgaver i henhold til arbeidsavtalen <sup>2</sup>. Tidspunktet for "normale" arbeidsforhold har tradisjonelt vært mellom klokken 07:00 og 17:00. Mens "unormale" arbeidsforhold er arbeid mellom klokken 18:00 og 06:00, AML§10-11 definerer alt arbeid mellom 21:00 og 06:00 som nattarbeid (Kleiven, 2008:11). Dette kan være sysselsetting som avviker fra "den tradisjonelle

---

<sup>2</sup> AML § 10-1, 1 og 2 ledd

---

arbeidskontrakten”, ved deltids eller midlertidig arbeid. Deltidsarbeid vil si *”arbeid der en medarbeider ikke er fullt ansatt i en organisasjon, men er knyttet til organisasjonen i en mindre stillingsbrøk, i et tidsavgrenset engasjement eller i mer sesongbetont arbeid”* (Jacobsen, 1999:1). Et individs stillingsbrøk er et resultat av en tosidig overveining av hvor mye den ansatte trenger og ønsker å jobbe, og organisasjonens krav til produksjon. Engelstad et. al. (2003) skiller mellom ulike typer deltidsarbeid; kort deltid, som er mellom 1-14 timer per uke og lang deltid om er mellom 15-29 timer per uke. Forfatterne definerer alt arbeid over 29 timer som heltidsstilling. Tradisjonelt ble deltidsstillinger sett på som et tilbud til kvinner som ønsket å kombinere to ulike roller; husfrue og yrkeskvinne. Dette har blitt brukt som argument på hvorfor fenomenet oppstod (Moland, 2009). En undersøkelse gjennomført av Statistisk Sentralbyrå pr. 2010 kartla at hver tredje arbeidstaker i Norge arbeidet deltid eller i små stillinger.

Feldman (1990) skisserer deltidsansatte langs fire dimensjoner og hevder de har vært en ”missing link” i arbeidslivet. Samtidig kritiserer han forskningen på området for å være for fokusert på sammenlikningen mellom heltids- og deltidsansatte, forfatteren hevder denne formen for ansettelse bør studeres i seg selv:

- Permanent eller midlertidig
- Ansatt via organisasjonen eller et vikarbyrå
- Jobber året rundt eller sesongbasert
- Hoved- eller andre jobben
- Frivillig eller ikke frivillig

Når jeg studerer deltidsansettelses effekt på deltakelse og forpliktelse, har jeg tatt utgangspunkt i Feldmans første dimensjon; permanent eller midlertidig ansettelsesform.

Vil behovet for deltakelse under en endringsprosess variere med den ansattes karakteristiske arbeidsforhold? Er det forskjeller i ønsket om å delta mellom ansatte som jobber full uke eller deltid, som har en fast eller midlertidig stilling?

---

### 2.4.1 Deltakelse

En av verdens fremste organisasjonsteoretikere, Pfeffer (1994) hevder; *”deltidsansatte ikke har tilstrekkelig tilknytning til eller er nok engasjert i en spesifikk organisasjon til å gi den et komparativt konkurransefortrinn”*. Jacobsen (1999) mener sitatet av Pfeffer (1994) er en oppfatning som regjerer blant mange ledere, men at det nødvendigvis ikke stemmer. Vil ansatte som er knyttet til organisasjonen i en lavere stillingsbrøk i mindre grad delta i en endringsprosess? Til å være relativt lite forsket på er dette et omdiskutert område.

Kirkman (1999) understreker viktigheten av å involvere alle i organisasjonen, ikke bare organisasjonsmedlemmene som er tilstede og som dermed først blir introdusert til endringen. Deltidsansatte vil kanskje i større grad måtte hente inn informasjon om endringen på eget initiativ, noe som er kjennetegn ved en forpliktet ansatt – dette vil bli diskutert i neste avsnitt. Gjennom å lese seg opp på informasjonsskriv og liknende kan deltidsansatte opparbeide seg informasjon om endringen, som Igrens (2011) mener kan lede til et ønske om å medvirke. Men på den andre siden så hevder forfatteren også at kommunikasjon er en forutsetning for medvirkning. Men vil informasjonsinnhenting prioriteres av denne gruppen ansatte i løpet av en hektisk dag og vil kolleger oppleve det som legitim tidsbruk, slik at dette kan prioriteres når det er rutineoppgaver som skal gjennomføres (Hackman and Oldham, 1976)? Hvis deltidsansatte havner *”bakerst i bussen”* allerede i starten av endringsprosessen, for eksempel på bakgrunn av begrenset tilstedeværelse, som fører til mangelfull informasjon, så kan dette skape negative ringvirkninger på ønsket om fremtidig deltakelse. En utfordring knyttet til ulike typer arbeidsforhold, blir derfor deres mulighet for deltakelse i endringsprosesser. Er det slik at ansatte i deltidsstillinger ikke deltar på lik linje med heltidsansatte og dermed ikke involveres i de videre fasene? Jensen (2010) studie av ansatte ved Olaviken Sykehjem konkluderte med at det ikke var en sammenheng mellom den ansattes stillingsbrøk og deres grad av deltakelse.

Engelstad (2003) undersøkelse av makt og demokrati i Norsk arbeidsliv etter 1980, så blant annet på arbeidstidens betydning for den enkeltes bestemmelsesmuligheter. Forskerne kom her fram til at hvor stor innflytelse og mulighet *”til å bestemme over utførelse, kvalitetskrav og arbeidsoppgaver”*, avhenger av hvor mye den ansatte arbeider. At ansatte som arbeider full uke *øver større innflytelse*, enn deltidsansatte – kan komme av at de i større grad er tilstede i løpet av arbeidsuken, og dermed kan ha påvirkning på for eksempel den uformelle, men viktige småpraten (Ekman, 2004). Heltidsansatte har større mulighet til å bestemme over

---

arbeidsoppgavene de utfører, enn hva ansatte med lavere stillingsbrøk har. På samme måte som deltidsansatte har en perifer plass i organisasjonen, i forhold til heltidsansatte – kan midlertidig ansatte ha en perifer plass i forhold til fastansatte. Det kan tenkes at midlertidigansatte, som vet at de kun skal arbeide i organisasjonen i noen måneder eller år, ikke tar seg bry til å involvere seg i deltakelsesprosesser på lik linje med ansatte som ikke ser noen umiddelbar ende på arbeidsforholdet. Er det slik at midlertidig ansatte har et mer distansert forhold til endringsprosessen, enn det fastansatte har?

H<sub>5</sub>: ”Fast- og heltidsansatte har høyere grad av formell deltakelse enn midlertidig- og deltidsansatte”

#### 2.4.2 Forpliktelse

I studien av deltids og heltids effekt på forpliktelse er hensynet til ønsket og uønsket deltidsarbeid svært interessant. For enkelte ansatte er deltid ønsket og hensiktsmessig, for eksempel for de med en livssituasjon med sterkt *krysspress* mellom familie og arbeidsplass. Da kan det tenkes at når presset synker, så vil den ansatte oppleve mer *overskudd* og en følelse av at lederen legger ting til rette for den ansatte og dermed skape større engasjement og følelsesmessig forpliktelse. På den andre siden har vi uønsket deltidsarbeid, som innebærer at den ansatte ønsker å arbeide mer enn hva organisasjonen kan tilby. En slik manglende mulighet for selvrealisering på arbeidslivsarenaen kan gå ut over forpliktelsen til organisasjonen (Jacobsen, 1999). Av hensyn til studiens omfang må hensynet til ønsket- og uønsket avgrenses, selv om dette er et interessant aspekt. Men kan også tenkes deltidsansatte/midlertidig ansatte i større grad har en kontinuasjonforpliktelse eller normativ forpliktelse til endringen, nettopp fordi de ikke føler tilhørighet til organisasjonen på samme måte som heltidsansatte/fastansatte, eller ser at de ikke har mulighet til å få jobb et annet sted.

Still (1983) argumenterte også for at deltidsansatte er mindre lojale, i mindre grad identifiserer seg med- og føler forpliktelse til organisasjonen. Mathieu og Zajac (1990) peker på, at opplevelsen av å ha en interessant og ansvarsfull jobb nettopp er det som nærer en ansatts følelse av forpliktelse. Hackman og Oldham (1994) mener deltidsansatte blir satt til å utføre mindre utfordrende oppgaver, som gjerne er kjennetegnet av rutine preg og lite ansvar. Hvis den deltidsansatte i tillegg ikke føler tilhørighet og lojalitet til organisasjonen, kan dette føre til at de i mindre grad forplikter affektivt til en endring (Jacobsen, 2000). Argumentene om deltidsansettelse og forpliktelse kan også betraktes ut i fra synes på midlertidig ansettelse; de føler kanskje mindre tilhørighet til organisasjonen fordi de har et tidsperspektiv på



---

ansettelsesforholdet og er kanskje ikke sosialisert inn i organisasjonen på samme måte som fastansatte.

Deltidsstillinger og midlertidige stillinger preges gjerne av hyppigere utskiftninger enn av fast- og heltidsstillinger. Dette kan både være fordi ansatte i deltid/midlertidig stillinger trenger det i en periode – samtidig som det også kan være et virkemiddel organisasjonen benytter i en hektisk periode. På bakgrunn av lav tilstedeværelse kan den deltidsansatte kanskje betrakte arbeidsoppgavene som noe som ”må bli gjort” og derfor ikke forplikter seg til dem på samme måte som en ansatt som er tilstede gjennom hele arbeidsuken. I en omfattende og ressurskrevende endringsprosess vil endringsagenten være avhengig av at ansatte som engasjerer seg/blir engasjert i sentrale stillinger er tilstede når beslutninger fattes, og ikke minst kjenner organisasjonen og derfor er godt sosialisert inn i den. Gjennom sosialiseringprosessen blir organisasjonsmedlemmene en del av organisasjonen, de identifiserer seg med fells mål og verdier. Likevel vil visse personlighetstyper vanskeligere la seg sosialisere inn i en organisasjon, hvis disse i tillegg jobber i en deltidstilling og ikke får muligheten til å delta på formelle møter, så kan det skape en manglende identifikasjon med organisasjonen og gå utover den følelsesmessige forpliktelsen (Jacobsen, 1999). For det andre viser det seg at deltidsansatte også i mindre grad er representert der beslutninger fattes. Noe som kan forklares rent praktisk ved at denne gruppen ansatte ikke fysisk er tilstede, og kanskje også er vanskelig å få tak i når saker skal drøftes og beslutninger fattes. For det tredje kan det tenkes av ledelsen ikke legger til rette for deltid/midlertidig ansattes deltakelse i sentrale beslutningsflora, fordi det oppleves som om disse gruppene ikke har tilstrekkelig kunnskap om organisasjonen. For det fjerde opplever ledere gjerne deltidsansatte som mindre engasjerte, som igjen kanskje kan forklares av at de ofte tildeles rutinepregede oppgaver og har begrenset involvering i beslutningsprosesser.

H<sub>6</sub>: *”Midlertidig- og deltidsansatte er mer kontinuasjons og normativt forpliktete”*

H<sub>7</sub>: *”Fast- og heltidsansatte er mer affektivt forpliktete, enn deltid- og midlertidig ansatte”*

H<sub>8</sub>: *”Ansatte med lang ansiennitet er mer forpliktete, enn ansatte med kort fartstid”*

---

## 2.5 Omfang

Endringens omfang handler om i hvilken grad den enkelte blir berørt av endringen. Det er naturlig å anta at ansatte som i stor grad berøres også har et større behov for informasjon om prosessen og ønsker å påvirke endringen gjennom deltakelse, og at det igjen vil kunne føre til at de ansatte utvikler forpliktelse til endringen. Men hva med de ansatte som ikke berøres like mye av endringen, vil deltakelse og informasjon fremdeles være forpliktelsen? Eller kan det tenkes at den enkeltes opplevde endringsomfang setter betingelsene for effekten av deltakelse og kommunikasjon av informasjon i endringsprosessen?

Et tradisjonelt skille i faglitteraturen går mellom de små og skrittvis evolusjonære endringer og de store, strategiske, episodiske revolusjonerende endringene. Større omorganiseringer og fusjoner er revolusjonerende fordi de representerer store endringer over korte tidsrom, mens nye grupperinger, kunnskaper eller holdningsendring er eksempler på evolusjonære endringer. Flere evolusjonære endringer kan sammenlagt tilsvare en revolusjonær endring i omfang, men det sentrale tidsaspektet vil likevel skille en evolusjonær- fra en revolusjonær endring.

Det er nødvendigvis ikke slik at ansatte i en organisasjon har sammenfallende oppfatning av hva som er en endring av stort omfang, hva som er evolusjonært eller revolusjonært. Det opplevde omfanget av en endring er individuelt og varierer fra person til person. Jacobsen diskuterer ti ulike måter omfanget av en endring kan berøre organisasjonsmedlemmer på: Den første måten er gjennom faglig uenighet om behovet for endringen. Det vil bestandig regjere ulike meninger om endringen er nødvendig eller riktig, noe som kan lede til uenigheter mellom endringsagenter og organisasjonsmedarbeiderne. For det andre kan ansatte berøres av endringen fordi de har en følelse av frykt for det ukjente; endringens resultat er uforutsigbart og gir ofte uforutsette ringvirkninger. For det tredje kan det oppstå en frykt for å miste jobben når endringen er stabilisert, denne formen for frykt er mest vanlig i store fusjonsprosesser eller omorganiseringer. For det fjerde handler det om at ansatte kan tape noe av sin identitet hvis denne er bundet opp mot den gamle organisasjonen, et svært individuelt område; det som definerer én ansatt, behøver ikke definere en annen. Den femte måten er en endring som skaper frykt for at den ansatte ikke vil strekke til eller meste arbeidsdagen når ny teknologi, arbeidsmetoder- eller oppgaver innføres. Dobbeltarbeid i en overgangsperiode ramme de fleste ansatte som er del av en endringsprosess, dette er den sjette måten omfanget kan påvirke den ansatte. En utfasingsperiode av gamle systemer, kombinert med opplæring og

---

informasjon i nytt system og gjerne deltakelse i endringsprosessen kan føre til en svært hektisk overgangsperiode, hvor deltakelse kan gå på bekostning av arbeidet ellers og skape dobbeltarbeid (Meyer and Stensaker, 2006). Tap av personlige goder knyttet til situasjonen slik den var før endringen trådte i kraft, er den syvende måten omfanget kan berøre den ansatte. Disse godene kan dreie seg om alt fra kontorutsikt til teamsammensetting. Videre kan tap av positive sosiale relasjoner være en måte endringen kan berøre den ansatte på, å miste gode kollegaer eller å gå fra teamarbeid til selvstendig arbeid er eksempler på dette. Dette kan føre til en følelse av at man mister en del av sin sosiale tilhørighet. Tett knyttet til dette er den niende måten en ansatt kan berøres av endringen; brudd på psykologiske kontrakter. Dette er en uformell kontrakt mellom nære kollegaer, som utvikles over tid; begge parter er klar over hva som forventes og hvilke oppgaver og områder som tilhører hvem. En endring i en psykologisk kontakt kan skape usikkerhet og uforutsigbarhet hos de ansatte, samtidig som det oppleves tidkrevende å opparbeide seg nye kontrakter. Den siste konsekvensen av endringsomfang for den ansatte, er endring i den symbolske orden, det innebærer at symboler og relasjoner ofte har stor betydning for ansatte (for eksempel uniformer eller kontorets plassering). Når disse fjernes eller endres så kan det skape en større innvirkning på de ansatte, enn hva man først kanskje hadde antatt (Jacobsen, 2004).

Igrens (2000) mener informasjon om endringen og prosessen, kombinert med deltakelse og medvirkning er det som former de ansattes holdning til endringen. Men det opplevde endringsomfanget for den enkelte kan påvirke effekten deltakelsen og informasjonen som har blitt kommunisert – dette kan igjen skape ringvirkninger for dannelsen av forpliktelse.

### 2.5.1 Informasjon og deltakelse

Arbeidsmiljøloven § 2-4 stiller krav om tilrettelegging, medvirkning og utvikling, og i henhold til punkt 2e skal det også gis tilstrekkelig informasjon til, og opplæring av arbeidstaker når det skjer endringer i organisasjonen som berører vedkommendes arbeidssituasjon. Punkt 3 ivaretar videre arbeidstakerne i omstillingsprosesser og stiller krav til at arbeidsgivers plikt til å informere, sørge for medvirkning og den nødvendige kompetanseutvikling for å skape et for å skape et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljøloven stiller altså krav deltakelse i endrings- og omstillingsprosesser for arbeidstakere som får arbeidssituasjonen sin berørt av endringen.

---

Figur 1: Omfang og deltakelse/Informasjon

		Deltakelse/Informasjon	
		Stor	Liten
Omfang	Stor	Positiv	Negativ
	Liten	Negativ	Positiv

På bakgrunn av Kapittel 2.2 om deltakelse og Kapittel 2.3 om Informasjonstilfredshet er det plausibelt å tro at endringsomfanget setter betingelser for hvorvidt deltakelse og informasjon virker positivt eller negativt for oppslutningen rundt endringen.

Figur 1 illustrerer en sammenheng mellom opplevd endringsomfang, deltakelse og informasjon under endring. Modellen viser at en endringssituasjon som er av et lite omfang for den ansatte, innebærer at liten grad av deltakelse og en lav grad av informasjon vil skape en positiv oppslutning. Idet deltakelsesgraden eller informasjonsmengden øker, mens omfanget fremdeles oppleves som lavt, vil det gi negativ effekt på endringsoppslutningen. Det kan henge sammen med at endringens kostnadsside kommer til uttrykk gjennom opplevd produktivitets- og effektivitetstap. Motsatt vil lav grad av deltakelse og liten grad av informasjon skape en negativ effekt på oppslutningen i en endringssituasjon som er av stort omfang for den ansatte. Dette kan naturlig nok henge sammen med at den ansatte ville føle seg oversett, hvis hun ikke ble gitt mulighet til å innvirke på en endringsprosess som i stor grad vil påvirke arbeidshverdagen. Samtidig som behovet for informasjon er stort i usikre perioder. En høy deltakelsesgrad og en opplevelse av å motta en tilfredsstillende mengde informasjon under prosessen, vil være formålstjenelig for oppslutningen, når omfanget er stort for den enkelte (Jacobsen, 2004, Svarstad, 2010). Studier viser at opplevd omfang har stor innvirkning på den reelle deltakelsen til den ansatte; det vil si at når omfanget av endringen øker for den enkelte, så øker sjansen for at den ansatte vil ha en reell deltakelse i endringsprosessen (Shellunts et. al. 20-, Stringa 2011). I kapittel 2.3.2 argumenterte jeg for at

---

ansatte som hadde en høy grad av deltakelse også ville være fornøyd med informasjonen de mottok under endringsprosessen. Hvis ansatte som opplevde høyt omfang, hadde en høyere grad av reell deltakelse så er det sannsynlig å anta at de også utviklet en informasjonstilfredshet.

H<sub>9</sub>: ”Desto større omfang, desto høyere reell deltakelse”

H<sub>10</sub>: ”Desto større endringsomfang, desto høyere informasjonstilfredshet”

## 2.6 Kontrollvariabler

Et av de demografiske utviklingstrekkene i Norge er at stadig flere tar utdanning på et høyere nivå. Mennesker med høy utdanning betegnes gjerne som kunnskapsmedarbeidere, dette er ”*velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og/eller kompetanse som bidrar til å øke, realisere og stimulere en organisasjons verdiskapning og arbeidsprosesser*”(Hillestad i Nordhaug, 2002:281-282. Denne typen medarbeidere jobber gjerne i kunnskapsintensive organisasjoner som i større grad er avhengig av medarbeiderne, enn av produksjonsprosesser og maskiner. Verdiene som skapes for kunder eller brukere, er resultater av teoretisk og abstrakt kunnskap. (Nordhaug, 2002). Mintzberg definerte dette som ’det profesjonelle byråkratiet’, som kjennetegnes av desentralisert beslutningsmyndighet og sterk spesialisering (Jacobsen and Thorsvik, 2002). Antakeligvis vil profesjonsansatte være klar over sin kunnskapsmakt og dermed kreve frihet og reell innflytelse over egen arbeidssituasjon.

Det er også flere grunner til å anta at ansatte med høyere utdanning føler seg mindre affektivt forpliktet til å støtte et endringsinitiativ, enn medarbeidere med lavere utdanning (Jacobsen, 2000). Kunnskapsmedarbeidere har gjerne flere valgmuligheter på jobbmarkedet, enn hva medarbeidere med lav eller ingen utdanning har – det kan skape en opplevelse av at man ikke er avhengig av organisasjonen. Mens ansatte med lav eller ingen utdanning kanskje vil involvere seg i, og støtte endringsinitiativ fordi de føler de skylder organisasjonen det eller ikke har noe å tape på å slutte seg til endringsinitiativet. Kunnskapsmedarbeidere har også i stor grad har makt over arbeidet sitt og er derfor også vant til å innflytelse over arbeidshverdagen sin.

Basert på dette lyder hypotesen;

---

H<sub>11</sub>: *"Desto høyere utdanning, desto høyere grad av deltakelse"*

H<sub>12</sub>: *"Desto høyere utdannelse, desto lavere affektiv forpliktelse, kontinuerlig forpliktelse og normativ forpliktelse"*

Kontrollvariabler som kjønn og alder trekkes med i analysen for å sjekke for mulige interessante forhold. En antakelse er at eldre mennesker er mer forpliktet enn yngre, dette kommer av at verdier som lojalitet, solidaritet og tilhørighet til arbeidsplassen ofte er noe som assosieres med eldre arbeidstakerne (Senneset, 2008). Yngre mennesker er også i større grad individualister, med fokus på selvrealisering og av å kunne forme sin egen arbeidssituasjon. Colbjørnsen sier at denne gruppen av ansatte gjerne er endringsorienterte, men nødvendigvis ikke forpliktet til den. Det vil også være nærliggende å anta den eldre generasjonen føler de skylder organisasjonen å støtte endringen, og derfor utvikler en normativ forpliktelse til den – et sammenheng Svarstad (2010) konkluderte med i sin studie.

H<sub>13</sub>: *"Jo høyere alder, desto større affektiv og normativ forpliktelse"*

---

## 2.7 Hypoteseoppsummering

Hypoteser er empiriske argumenter avledet fra teori som gir foreløpige svar på problemstillingen. Den forklarende hypotesen søker å etablere en sammenheng mellom to eller flere variabler, og på den måten forklare hvorfor noe er slik (Midtbø, 2007). Antakelsene avledet i løpet at Kapittel 2. er:

Deltakelse:

H<sub>1</sub>: *"Desto høyere grad av formell- og reell deltakelse, jo høyere informasjonstilfredshet"*

H<sub>2</sub>: *"Reell deltakelse vil ha større effekt på informasjonstilfredshet enn formell deltakelse"*

Informasjonstilfredshet

H<sub>3</sub>: *"Informasjonstilfredshet har en negativ effekt på kontinuerlig- og normativ forpliktelse"*

H<sub>4</sub>: *"Informasjonstilfredshet har en positiv effekt på affektiv forpliktelse"*

Arbeidsforhold:

H<sub>5</sub>: *"Fast- og heltidsansatte har høyere grad av formell deltakelse enn midlertidig- og deltids ansatte"*

H<sub>6</sub>: *"Midlertidig- og deltidsansatte er mer kontinuerlig og normativt forpliktet"*

H<sub>7</sub>: *"Fast- og heltidsansatte er mer affektivt forpliktet, enn deltids- og midlertidig ansatte"*

H<sub>8</sub>: *"Ansatte med lang ansiennitet er mer affektivt forpliktet, enn ansatte med kortere ansiennitet"*

Omfang:

H<sub>9</sub>: *"Desto større omfang, desto høyere reell deltakelse"*

H<sub>10</sub>: *"Desto større endringsomfang, desto høyere informasjonstilfredshet"*

Kontrollvariabler

H<sub>11</sub>: *"Høy utdanning gir lav affektiv forpliktelse, kontinuerlig forpliktelse og normativ forpliktelse"*

H<sub>12</sub>: *"Jo høyere utdanning, desto høyere grad av formell- og reell deltakelse"*

H<sub>13</sub>: *"Jo høyere alder, desto større affektiv og normativ forpliktelse"*

---



---

## 3.0 Metode

I det følgende kapittelet skal den metodiske strukturen skisseres. Her vil jeg innledningsvis redegjøre for og begrunne for valg av case; *fusjonsprosessen mellom Universitetet og Høgskolen i Tromsø*. Deretter vil jeg redegjøre for hvordan datainnsamlingen ble gjennomført, før jeg illustrerer hvordan problemstillingen operasjonaliseres gjennom en empirisk modell. Her presenteres undersøkelsens variabler, disse vil fortløpende oppsummeres og reduseres i en summativ indeks. Analysen av dataen vil blir foretatt gjennom bivariate og multivariate analyser i Kapittel 4.

Jeg har valgt å benytte kvantitativ metode fordi problemstillingen belyses best gjennom denne tilnærmingen, til å begynne med vil jeg kort redegjøre for hvorfor kvantitativmetode er mest hensiktsmessig. Metoden i bredden og innhenter kun informasjon som forskeren er ute etter. Fordi spørsmålene og svaralternativene er utformet på forhånd forutsetter det at respondenten handler innen forskerens rammer – dette gir en mer nøyaktig fremstilling av hyppigheten og forekomsten til det aktuelle fenomenet.

Gjennom en bottom-up modell ønsket jeg å få en bred oversikt over Universitetet i Tromsøs' ansattes opplevelse av fusjonsprosessen. En klar fordel ved kvantitativ metode var i den sammenheng at den griper fatt i det representative og gjennomsnittlige for den gruppen av mennesker som studeres. Metoden muliggjør at forskeren lettere kan danne seg et bilde av sammenhenger, mønstre og generelle holdninger til et fenomen.

### 3.1 Bakgrunn for valg av enhet

Årsaken til valg av fusjonsprosessen mellom Universitetet og Høgskolen i Tromsø som case, var at organisasjonen var av en viss størrelse og nylig hadde implementert en større endring. Konteksten til offentlige virksomheter, slik som Universitetet og Høgskolen er komplekse og fusjoneringen deretter. Derfor begynte fusjonsplanene allerede i det små på nittitallet; formålet var å hevde seg i konkurransen om studenter og dyktige fagfolk. Dette skulle styrke Tromsø i kampen om forskningsmidlene og skape et Universitet som markerte seg tydeligere på et høyt internasjonalt nivå (Tunstad, 2007, Arbo, 2008). Fusjonsprosessen vakte stor oppmerksomhet, særlig i regionen – men i etterkant også som eksempel nasjonalt. Selv om det ble et enstemmig ja i styrene ved de to instituttene, så regjerte det delte meninger omkring

---

sammenslåingen på de ulike instituttene. I følge Meyer og Stensaker (2011) innebærer en omfattende fusjonsprosess også en endring i organisasjonstilknytningen, fordi den ansattes lojalitet og følelse av tilhørighet skal overføres til den nye enheten. Dette kan utspille seg problematisk fordi jo sterke man identifiserer seg med den gamle enheten, jo større sannsynlighet er det at man blir opphengt i fortiden og *”henfaller i en tilstand av passiv sentimentalitet”* (2011:20). På et debattmøte om fusjonen i 2007 møtte 200 mennesker opp, institutter på Det medisinske Fakultet og Det Samfunnsvitenskapelige fakultet ved gamle Universitetet gikk blant annet offentlig ut som motstandere av fusjonsprosessen. Argumentene var at de to institusjonene var for ulike, og det fryktes at det ville danne seg A og B lag innad i de sammenslåtte fagmiljøene. Enkelte gikk så langt som å hevde fusjoneringen var som en fotballkamp mellom et eliteserielag og et lag fra 5. Divisjon. Institusjonene hadde hver sine klare styrker; Høgskolens profesjonsutdanninger og brede kontakt med næringslivet skulle sammen med Universitetets akademiske tyngde, og status som forskningsproduktiv institusjon skape *”et nasjonalt og internasjonalt kraftsenter for kompetanse, vekst og nyskaping i Nordområdene”*. Senere samme år vedtok institusjonene en felles fremdriftsplan mot en eventuell fusjon og søkte om dette til Kunnskapsdepartementet. Neste år ble det i statsråd besluttet at fusjonen skulle gjennomføres og et omfattende arbeid på å forberede institusjonene på fusjonen ble igangsatt. Fra 1. Januar 2009 var Universitetet og Høgskolen én institusjon; Universitetet i Tromsø - med nytt styre, ledelse og administrasjon. Ni måneder senere var også den nye fakultetsstrukturen operativ, denne berørte enkelte fakulteter i større grad enn andre. Formålet med designen av fakultetsstrukturen på det nye Universitetet i Tromsø var at det skulle være få fakulteter og at disse skulle ha et bedre horisontalt samarbeid på tvers av forskningsområder og utdanninger. Samtidig skulle også den vertikale styringen forenkles, og de enkelte fakultetene fikk i større grad ansvar for sine institutter (Lønnum, 2011).

Undersøkelsen ble totalt sendt ut til et utvalg på 412 personer.

---

## 3.2 Utvalgsstrategi

Forskningsobjektet er ikke valgt tilfeldig, men valgt ut i fra relevans for analysens fokus. Utvalgsstrategien har være hvilke fakulteter og institutter som i stor grad ble berørt av endringen; jeg har tatt utgangspunkt i det nye Universitetets Fakultet for Humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Fakultet for Biovitenskap, Fiskeri og Økonomi og Fakultet for Naturvitenskap og Teknologi. Det tidligere Samfunnsvitenskaplige fakultet (videre referert til som SV-fak) og Humanistisk Fakultet (videre referert til som HUM-fak) ved Universitetet i Tromsø ble under fusjonen slått sammen med Avdeling for Lærerutdanning ved Høgskolen i Tromsø og fikk navn fakultet for Humaniora, Samfunnsvitenskap og Lærerutdanning (videre referert til som HSL-fak). Gamle Mat.nat ved Universitetet i Tromsø ble til det nye fakultet for Natur og Teknologi, Avdeling for Ingeniørfag og Økonomi ved Høgskolen ble splittet og ingeniørfagene ble en del av dette fakultetet – mens Økonomifagene ble en del av det nye fakultet for Biologi, Fiskeri og Økonomi.

HSL-fakultetet ble i stor grad berørt av endringen fordi det består av tre institutter som før sammenslåingen var selvstendige fakulteter. En endring som innebærer nedrykk i organisasjonshierarkiet skaper gjerne i seg selv negative reaksjoner. Ingeniør og Økonomifagene fra den gamle Høgskolen var også i stor grad berørt av fusjoneringen fordi sammenslåingen i praksis medførte en splittelse av deres tidligere avdeling; ingeniørfagene ble en del av NT-fakultetet i den nye organisasjonen, mens økonomifagene kom inn under BFE-fakultetet. Samtidig var også Avdeling for Ingeniør og Økonomifag ved Høgskolen organisert som et eget fakultet, mens de nå ble institutter underordnet ett fakultet. Sammenslåingen innebar altså, i likhet med på HSL-fakultetet, strukturelle endringer som førte til et nedrykk i organisasjonshierarkiet.

## 3.3 Datainnsamling

Jeg henvendte meg den aktuelle dekanen på de tre fakultetene jeg hadde valgt ut. Og tilbakemeldingene på undersøkelsen var utelukkende positive. På Fakultet for Humaniora, Samfunnsvitenskap og Lærerutdanning (HSL-fak) var jeg kun i dialog med Dekanen, bakgrunnen for dette var at jeg ønsker å sende ut spørreskjemaet til hele fakultetet og det var derfor tidsbesparende å unngå mellomleddene på hvert av fakultetets institutter. HSL-

---

fakultetet består av 518 ansatte, fordelt på ledelse, teknisk, vitenskapelig- og administrativt ansatte. Utgangspunktet for undersøkelsen er de to sistnevnte gruppene; på fakultetet er 194 personer ansatt i vitenskapelige stillinger og 105 i administrative stillinger. Det innebærer at 299 spørreskjema ble sendt ut på HSL-fakultetet, fordelt på dets institutter; Språkvitenskap, Kultur og Litteratur, Lærerutdanning og Pedagogikk, Filosofi og Førstesemesterstudier, Historie og Religionsvitenskap, Sosiologi, Statsvitenskap og Samfunnsplanlegging, samt Arkeologi og Sosialantropologi. Dekanen ved Natur og teknologi fakultetet (NT-fak) satt meg i kontakt med instituttsjefen ved Ingeniørvitenskap og Sikkerhet (IIS), der har de 40 ansatte i vitenskapelige stillinger og 10 ansatte i administrative stillinger, hvilket betyr at undersøkelsen ble sendt til 50 ansatte. Mens dekanen ved Fakultet for Biovitenskap, Fiskeri og Økonomi (BFE) satt meg i kontakt med instituttsjefen ved Handelshøgskolen i Tromsø (HHT). Institutt for Handelshøgskolen HHT i Tromsø har 57 ansatte i vitenskapelige stillinger og 6 ansatte i administrasjonen, det vil si at spørreskjemaet ble distribuert til 63 personer på HHT.

Som nevnt var de aktuelle instituttsjefene og dekanen svært samarbeidsvillig; ved HSL-fakultetet ønsket jeg å sende ut spørreskjemaet til samtlige institutter, noe som var uproblematisk. Instituttsjefene ved ISS og HHT, samt dekanen ved HSL-fakultetet ønsket alle selv å distribuere undersøkelsen til de ansatte. Dette kunne være til fordel for meg i forhold til å oppnå en tilstrekkelig god svarprosent; sjansen er større for at ansatte føler seg forpliktet til å svare på en undersøkelse som blir sendt av deres overordnede – enn fra en fremmed e-postadresse. Likevel mistet jeg noe av oversikten som følger ved å selv å kontrollere at skjemaet blir sendt ut til riktig utvalg, til riktig tid og muligheten til å styre utsending av påminnelser.

Kontaktpersonene mine på instituttene og fakultetet ønsket i likhet med meg at undersøkelsen skulle distribueres digitalt, QuestBack ble valgt som formidlingsverktøy. Det knyttes flere utfordringer til å sende ut undersøkelser på e-post; for det første vil respondenten ikke ha et ansikt å assosiere undersøkelse med – noe som kan gå ut over den totale svarprosenten. Ved personlig utlevering av undersøkelsen er det tenkelig at respondenten i større grad vil føle seg forpliktet til å svare. På den andre side så er det utstrakt bruk av digitale verktøy på Universitetet i Tromsø; de ansatte er derfor vant til dette og digital distribusjon anses derfor som uproblematisk. Samtidig får jeg ved e-post også mulighet til å minne respondentene på å besvare undersøkelsen, noe jeg ikke ville hatt anledning til ved papirformat. På den andre

---

siden er det nettopp denne enkelheten som utgjør faren for at e-posten med undersøkelsen havner i en allerede full e-post boks. En fordel kan i den sammenheng være at jeg er student ved Universitetet, og at respondentene ønsker å bidra til en masteroppgave ved institusjonen. Det vil også være naturlig å anta at interessen for å ytre sin mening omkring fusjonsprosessens involvering av ansatte er tilstede.

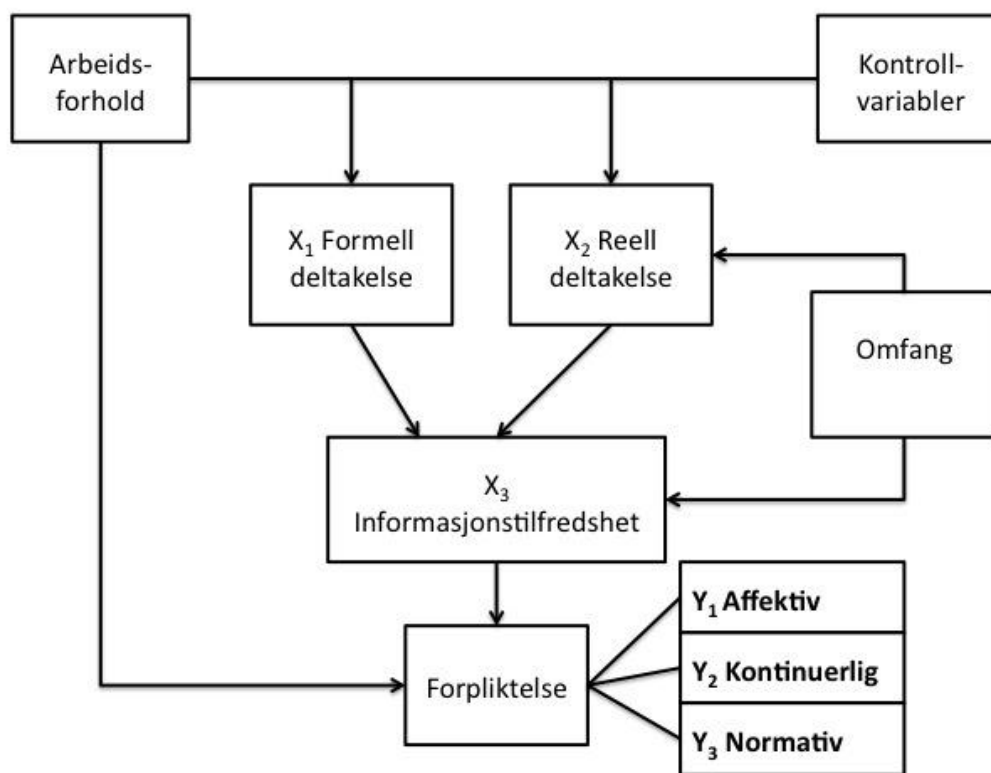
Undersøkelsens praktiske distribusjon skjedde ved at jeg la til instituttsjefenes e-postadresser i QuestBack. Den 13. februar sendte programmet ut undersøkelsen til mine tre kontaktpersoner (følgebrev, se vedlegg 1). I løpet av dagen distribuerte instituttsjefer og dekan undersøkelsen videre til administrasjonsansatte og fag tilsette ved de aktuelle instituttene. Jeg ba om en bekreftelse på at undersøkelsen hadde blitt videresendt og fikk dette samme dag fra alle tre. Den 20. februar, sendte jeg via QuestBack en påminnelse om å svare på undersøkelsen til instituttsjefene og dekanen og ba dem distribuere denne videre. Denne genererte 16 nye respondenter og da undersøkelsen ble avsluttet den 27. februar var det totalt 134 respondenter, noe som utgjorde en svarprosent på 24. Jacobsen (2011) definerer en svarprosent på 50 % som tilfredsstillende, mens over 60 % er godt og 70 % er meget godt. Undersøkelsen svarprosent var derfor svært lav. Årsaker til frafall er gjerne en manglende direkte interesse for eller kunnskap om problemstillingen. Likevel tror jeg ikke disse faktorene kan forklare frafallet av respondenter i denne sammenheng. Som jeg nevnte under kapittel 3.1, så var det både før, under og etter fusjonsprosessen en stor interesse blant de involverte. En annen forklaring kan være knyttet til at elektronisk spørreskjema utsendt via e-post kan være teknologisk problematisk. For å øke svarprosenten valgte jeg å sende ut undersøkelsen på nytt, til det samme utvalget fem og en halv uke senere, den 21. mars (følgebrev, se vedlegg 2). Jeg tok kontakt med de aktuelle instituttsjefene og dekanen på nytt, med spørsmål om vi kunne kjøre en runde med undersøkelsen – på bakgrunn av lav svarprosent. Dette var i orden, og jeg fikk bekreftelse på at alle hadde distribuert undersøkelsen til avtalt tidspunkt. En av instituttsjefene påpekte likevel at dette kunne oppleves “masete” for de ansatte, og at det derfor ikke ville bli sendt ut purring på undersøkelsen på deres instituttet. På bakgrunn av at det ikke trekkes noe skille i analysen mellom de ulike instituttene, valgte jeg derfor heller ikke å sende ut påminnelse til de to resterende kontaktpersonene. Ved å sende ut et spørreskjema på nytt til det samme utvalget, er det en fare knyttet til muligheten for at en respondent svarer to ganger. I denne andre runden av undersøkelsen la jeg også med et følgebrev der jeg påpekte at ansatte som allerede hadde besvart, kunne se bort i fra denne påminnelsen. Dette budskapet ble også understreket i e-posten som ble sendt ut av dekanen og instituttsjefene

med det vedlagte spørreskjemaet. Den andre runden med spørreundersøkelser genererte 60 nye respondenter. Totalt var det 194 personer som besvarte undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 47.

### 3.4 Operasjonalisering

Studiens problemstilling er; ”*Hvordan påvirker deltakelse og informasjonstilfredshet forpliktelse endring?*” og kan fremstilles i følgende empirisk modell:

Figur 2: Empirisk modell



I det følgende vil jeg redegjøre for spørsmålsettet som er benyttet for å operasjonalisere de uavhengige variablene; *Informasjonstilfredshet*, *formell deltakelse*, *reell deltakelse*, samspillvariablene; *Arbeidsforhold*, *omfang*, og de avhengige variablene; *Affektiv forpliktelse*, *kontinuasjons forpliktelse* og *normativ forpliktelse*. Videre vil jeg gjøre faktoranalyser for hver av disse variablene, med unntak av *Arbeidsforhold*. Hensikten med faktoranalysen er å estimere en sammenheng mellom de latente, og uobserverte variablene og de manifesterte variablene, altså respondentenes svar. Formålet med dette er å redusere antallet variabler til et mindre antall faktorer og avdekke i hvor stor grad spørsmålene måler det de var ment å måle.

---

I henhold til Johannessen (2009) er faktorladninger av størrelsen 0,63-0,70 veldig bra, mens ladninger fra 0,71 klassifiseres som utmerket. For å tydeliggjøre hvilke variabler som inngår i hvilken faktor, er disse uthevet med fet skrift.

### 3.4.1 Avhengige variabler

Den avhengige variabelen er *forpliktelse* ovenfor endringen og uttrykkes gjennom affektiv forpliktelse ( $Y_1$ ), kontinuasjons forpliktelse ( $Y_2$ ) og normativ forpliktelse ( $Y_3$ ). Disse er bygget på Meyers og Herscovitchs tre – komponentmodell for forpliktelse til endring; ansatte som tror på verdien av endringen ( $Y_1$ ) ansatte som støtter endringen fordi den opplevde kostnaden ved å la være er for stor ( $Y_2$ ) og ansatte som føler seg pliktet til å støtte endringen ( $Y_3$ ).

For å operasjonalisere  $Y_1$ ,  $Y_2$  og  $Y_3$  har jeg tatt utgangspunkt i påstandene Christina Svarstad benyttet i sin masteroppgave (2010), disse er et utvalg av påstandene Herscovitch og Meyer (2002) brukte i sin undersøkelse. Jeg har justert Svarstads oversettelse av de originale påstandene, slik at de passer tidsaspektet på endringsprosessen som studeres. Samtidig har jeg presisert påstandene ytterligere ved å benytte ”sammenslåingen” i stedet for ”endringen”.

Spørsmål 16-18 er utformet som påstander og måler den avhengige variabelen affektiv forpliktelse ( $Y_1$ ), som er basert på Meyer og Herscovitchs originale variabler; (a) ”This is a good strategy for this organization”, (b) ”This change is not necessary”, (c) ”This change serves an important purpose”. Påstandene slik de ble stilt respondentene lyder;

- *”Denne sammenslåingen var en god strategi for organisasjonen”*
- *”Denne sammenslåingen var helt nødvendig”*
- *”Denne sammenslåingen var helt riktig for å møte de utfordringene vi står ovenfor”*

Spørsmål 19-23 er utformet som påstander og måler den avhengige variabelen kontinuerlig forpliktelse ( $Y_2$ ), som er basert på Meyer og Hescovitch sine originale variabler; (a) ”Resisting this change is not a viable option for me”, (b) ”I have no choice but to go along with this change”, (c) ”I feel pressure to go along with this change”, (d) ”It would be risky to speak out against this change”, (e) ”I have too much at stake to resist this change”. Påstandene slik de ble stilt respondentene lyder;

- *"Det var nytteløst å motsette seg denne sammenslåingen"*
- *"Jeg hadde ikke noe annet valg enn å godta denne sammenslåingen"*
- *"Jeg opplevde sterkt press på jobben for å godta denne sammenslåingen"*
- *"Det ville vært vanskelig for meg å uttale med negativt mot denne sammenslåingen"*
- *"Det hadde ingen hensikt å motsette seg denne sammenslåingen"*

Spørsmål 24-25 er utformet som påstander og måler den tredje avhengige variabelen normativ forpliktelse ( $Y_3$ ), som er basert på Meyer og Herscovitch sine originale variabler; (a) "I feel a sense of duty to work toward this change" (b) "I do not think it would be right of me to oppose this change".

- *"Jeg følte meg forpliktet til å jobbe for denne sammenslåingen"*
- *"Det ville vært feil av meg å motsette meg denne sammenslåingen"*

Respondenten ble invitert til å besvare påstandene 16.25 gjennom avkryssing på en femsvars skala der 1 er "helt uenig" og 5 er "helt enig". En femverdiskala gir mulighet til å gjøre mer omfattende statistiske analyser fordi tilstrekkelig variasjon fanges opp (Johannessen, 2009).

Jeg gjorde en samlet faktoranalyse (Tabell 1) for variablene som målte affektiv-, kontinuasjons, og normativ forpliktelse, som er redegjort for ovenfor. Formålet med dette er å konstruere en indeks som reduserer antallet variabler, og gjøre analysen mer oversiktlig.

Tabell 1: Faktormatrise: Forpliktelse

	Faktor		
	Affektiv forpliktelse	Kontinuasjons forpliktelse	Normativ forpliktelse
Denne sammenslåingen var en god strategi for organisasjonen	<b>.929</b>	-.149	-.131
Denne sammenslåingen var helt nødvendig	<b>.929</b>	-.127	-.017
Denne sammenslåingen var helt riktig for å møte de utfordringer vi står ovenfor	<b>.952</b>	-.114	-.106
Det var nytteløst å motsette seg denne sammenslåingen	-.056	<b>.825</b>	.127
Jeg hadde ikke annet	-.214	<b>.823</b>	.126



valg enn å godta denne sammenslåingen			
Jeg opplevde sterkt et press på jobb for å godta denne sammenslåingen	-.265	.191	<b>.713</b>
Det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt mot denne sammenslåingen	-.095	.093	<b>.792</b>
Det hadde ingen hensikt å motsette seg denne sammenslåingen	-.095	<b>.802</b>	.161
Jeg følte meg forpliktet til å jobbe for denne sammenslåingen	.149	.146	<b>.849</b>

(Ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: Varimax)

Det viste seg at variabelen *det ville vært feil av meg å motsette meg denne endringen* gav uklar score og gav høye verdier på flere faktorer, jeg valgte derfor å fjerne denne. Den endelige faktoranalysen er presentert i Tabell 6.

Av tabellen 1 ser vi at variablene Denne sammenslåingen er en god strategi for organisasjonen, Denne sammenslåingen var helt nødvendig og Denne sammenslåingen var helt riktig for å møte de utfordringene vi står ovenfor, lader på samme faktor og måler affektiv forpliktelse som forutsatt. Størrelsen på faktorladningene er alle over .71 og i tråd med det Johannesen beskriver som tilstrekkelig. Test av reliabilitet på denne faktoren viser et tilfredsstillende resultat ( $\alpha = .941$ ). Jeg velger derfor å summere disse tre variablene slik at jeg får en ny variabel; **Affektiv forpliktelse**. For å få en variasjonsbredde lik de tre originale variablene fra 1 (lav affektiv forpliktelse) til 5 (høy affektiv forpliktelse), har jeg delt på antall spørsmål. Gjennomsnittet for variabelen er 2,9 med et standardavvik på 1,2.

Videre ser vi at variablene Det var nytteløst å motsette seg denne sammenslåingen, Jeg hadde ikke annet valg enn å godta denne sammenslåingen og Det hadde ingen hensikt å motsette seg denne sammenslåingen lader på samme faktor, over .71 og har en perfekt Alpha score (.80). Jeg velger derfor å slå disse sammen til faktoren **Kontinuasjonsforpliktelse**.

Variasjonsbredden til den nye variabelen er mellom de samme ytterpunktene som de

---

opprinnelige variablene; fra 1 (Lav kontinuerlig forpliktelse) til 5 (Høy kontinuerlig forpliktelse). Variabelen har et gjennomsnitt på 3,7 og et standardavvik på 1,1.

Variablene Jeg opplevde et sterkt press på jobb for å godta denne sammenslåingen, Det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt om denne sammenslåingen og Jeg følte meg forpliktet til å jobbe for denne sammenslåingen lader på samme faktor, over .71 som Johannesen (2009) beskriver som utmerket. Det teoretiske utgangspunktet var at de to første variablene skulle måle kontinuerlig forpliktelse, i det empiriske utvalget viser disse seg likevel å ha en sterk sammenheng med normativ forpliktelse. En mulig årsak til dette er at spørsmålene kan tolkes normativt, da både en opplevelse av et sterkt press og en følelse av at man ikke kan uttale seg negativt, handler om en følelse av at de bør støtte endringen. Dette knyttes igjen til andres reaksjoner og gruppepress som skaper den normative kulturforståelsen. Variabelen Det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt mot denne sammenslåingen, gav i Svarstads (2010) studie en faktorladning på .77 og slo også der ut på den normative faktoren. Et annet aspekt kan være at spørsmålene som er benyttet, i utgangspunktet var utviklet for å undersøke organisasjonstilhørighet, selv om de i andre studier også har fungert godt til å måle forpliktelse til endring.

Alpha er på .725 og uttrykker derved tilstrekkelig intern konsistens. Jeg velger derfor å slå disse variablene sammen til en faktor og kaller denne **Normativ forpliktelse**.

Variasjonsbredden for variabelen er den samme som mellom ytterpunktene til de opprinnelige variablene; fra 1 (lav normativ forpliktelse) til 5 (høy normativ forpliktelse). Gjennomsnittet for variabelen Normativ forpliktelse er på 2,5 og den har et standardavvik på 1,1.

### 3.4.2 Forklaringsvariabler

Forklaringsvariablene formell deltakelse ( $X_1$ ) og reell deltakelse ( $X_2$ ) måler om de ansatte har vært delaktige i endringsprosessen og eventuelt hvordan denne deltakelsen har skjedd.

Spørsmålene er hentet fra Svarstads (2010:43) undersøkelse og er basert på Black og Gregersens (1987) sjette dimensjon om deltakelse i beslutningsprosessen, nærmere beskrevet i kapittel 2.2.

Variablene 9-12 måler formell deltakelse ( $X_1$ ) i endringsprosessen lyder:

- ”Deltok du i en arbeidsgruppe i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og

---

*Høgskolen?”*

- *”Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?”*
- *”Deltok du i en velferdsgruppe eller på andre sosiale arrangementer i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?”*
- *”Deltok du på informasjonsmøte angående sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?”*

Gjennom  $X_1$  søker jeg å etablere en oppfatning om deltakelsen er formalisert eller ikke, verdiene var; (1) Ja, (2) Nei eller (-1) Vet ikke. Kategorien ”vet ikke” er omdiskutert blant i metodelitteraturen, i norsk metodelitteratur anbefales likevel denne valgmuligheten (Johannessen et al., 2010). I motsetning til spørsmålene som målte den reelle deltakelsen, var målet med disse variablene kun å etablere en oppfatning om utvalget hadde deltatt formelt eller ikke. Svaralternativet ”vet ikke” var ment som et supplement til respondenter som ikke hadde mulighet til å gi noe svar på dette. Jeg omkoder derfor variablene, slik at de får verdien (0) Ikke deltatt formelt og (1) Deltatt formelt.

Som tabell 2 viser, har 24 % av respondenter oppgitt at de har deltatt i en arbeidsgruppe, mens 69 % oppgir at de ikke har deltatt. Videre ser vi at resultatene fra variabelen Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og høgskolen, likner den første variabelen; 7 % av respondenter har oppgitt at de har deltatt i en styringsgruppe – mot 86 % som oppgir at de ikke har deltatt på den måten. Deltok du i en velferdsgruppe eller på andre sosiale arrangementer i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen viser at 18 % av respondentene oppgir at de har vært delaktige i en velferdsgruppe – mens 74 % av respondenter angir at de ikke har vært med på dette. Mens Deltok du på informasjonsmøter vedrørende sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen skiller seg fra de tre forrige; 74 % av respondentene har deltatt på et informasjonsmøte, mot 21 % som angir at de ikke har.

Tabell 2: Korrelasjonsmatrise: Formell deltakelse

	Arbeids- gruppe	Styrings- gruppe	Velferds- gruppe
Arbeidsgruppe			
Styringsgruppe	.327**		
Velferdsgruppe	.348**	.274**	
Informasjonsmøte	.292**	.158*	.230**

---

I tabell 2 har jeg gjort en korrelasjonsanalyse av de dikotome variablene fra 9-12. Som tabellen viste så er det er positiv og signifikant korrelasjon mellom de fire variablene og de kan derfor ses på som en indikator på en mer omfattende variabel. Fordi jeg ønsker å analysere formell deltakelse som en indeks, summerer jeg de fire variablene og deler på samme antall. Det gir en ny variabel som jeg kaller formell deltakelse, den har en variasjonsbredde fra 0 (ikke deltatt) til 4 (deltatt i alle de fire). Tabell 3 viser at 37 av respondentene ikke har deltatt i noen av de fire formene for formell deltakelse. Mens 71 har deltatt i en form for formell deltakelse, 40 av respondentene har deltatt i to av deltakelsesformene. 14 respondenter har deltatt i tre former, mens syv respondenter har deltatt både i styrings-, arbeids- og velferdsgruppe og på informasjonsmøte.

Tabell 3: Formell deltakelse

N = 169

Former	Antall
0	37
1	71
2	40
3	14
4	7

Variablene 13-15 måler reell deltakelse ( $X_2$ ), spørsmålssettet var originalt utformet som påstander men jeg skrev disse om til spørsmål. Bakgrunnen for dette var at jeg ønsket en kombinasjon av spørsmål og påstander i spørreskjemaet. Formålet med dette var å skape en viss grad av variasjon for respondenten. I spørreskjemaet ville spørsmålene som måler forpliktelse presenteres før spørsmålene som måler deltakelse. Fordi variablene for forpliktelse var utformet som påstander, var det naturlig at variablene for deltakelse var utformet som spørsmål. Jeg presiserte også spørsmålet ved å spørre om ”i hvilken grad” den reelle deltakelsen skjedde – spørsmålene lyder:

- *”I hvilken grad samlet du aktivt inn informasjon om fusjonen”*
- *”I hvilken grad holdt du deg oppdatert på fusjonen ved å lese referater og informasjonskriv”*

- ”I hvilken grad var du aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med fusjonen”

Verdiene på variablene 13-15 er en fem-skalering hvor 1 er ”helt uenig” og 5 er ”helt enig”. Jeg gjorde en faktoranalyse for variablene og av tabell 4 ser vi at variablene; I hvilken grad samlet du aktivt inn informasjon om fusjonen, I hvilken grad var du aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med fusjonsprosessen og I hvilken grad holdt du deg oppdatert om fusjonsprosessen ved å lese referater eller informasjonsskriv lader på samme faktor over .71 som Johannesen (2009) karakteriserer som tilstrekkelig.

Reliabilitetstest viste en tilfredsstillende Alfa score (.90). Jeg velger derfor å lage en indeks av de tre variablene, ved å summerer variablene og dele på antall spørsmål. Den nye variabelen kaller jeg **reell deltakelse**, den har en variasjonsbredde mellom 1 (lav reell deltakelse) og 5 (høy reell deltakelse), som for de opprinnelige variablene. Gjennomsnittet for den nye variabelen er 2,8 med et standardavvik på 1,1.

Tabell 4: Faktormatrise: Reell deltakelse

N = 186

Spørsmål	Faktor
I hvilken grad samlet du aktivt inn informasjon om fusjonen?	<b>,939</b>
I hvilken grad var du aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med fusjonsprosessen?	<b>,903</b>
I hvilken grad holdt du deg oppdatert om fusjonsprosessen ved å lese referater eller informasjonsskriv?	<b>,897</b>

(Ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: Varimax)

Spørsmål 29-31 måler undersøkelsens tredje forklaringsvariabel, Informasjonstilfredshet ( $X_3$ ). Spørsmål 29-30 måler opplevelse av kvalitet på kommunisert informasjon og er basert på et utvalg av Bouckenooghe et. al. (2009) sine variabler som måler ”quality of change communication”; (a) ”I am regularly informed on how the change is going”, (b) Information on change is clear. Påstandene er oversatt til norsk og justert i forhold til casen;

- ”Jeg ble jevnlig informert om hvordan sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen

---

*gikk”*

- *”Informasjonen som ble gitt om sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen var klar og tydelig”*

Variabel nummer 29 og 30 har fem-skalerte verdier, der 1 er ”Helt uenig” og 5 ”Helt enig”.

Spørsmål 31 fungerer som et oppsummerende spørsmål og lyder;

- *”Opplevde du alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften på fusjonsprosessen?”*

Verdiene på variabelen er fem-skalert, der 1 er ”I svært liten grad” og 5 er ”I svært høy grad”.

Variabel nummer 29-31 måler tilfredshet med informasjonen som ble gitt under endringsprosessen. Jeg gjorde en faktoranalyse for å undersøke muligheten for å lage en indeks av disse tre variablene. Ut i fra Tabell 5 kan vi se at Jeg ble jevnlig informert om hvordan sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen gikk, Informasjonen som ble gitt om sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen var klar og tydelig og Opplevde du alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften på fusjonsprosessen lader på samme faktor over .71 og har en Alpha score på .847. Jeg velger derfor å redusere disse variablene til en faktor ved å summere variablene og dele på antall spørsmål. Variabelen har derfor en variasjonsbredde lik de opprinnelige variablene, som går fra 1 (lav informasjonstilfredshet) og til 5 (høy informasjonstilfredshet). Den nye variabelen kaller jeg **Informasjonstilfredshet**, den har gjennomsnitt på 3 og et standardavvik på 0,9. er

Tabell 5: Faktormatrise av: ”Informasjonstilfredshet”

N = 185

Spørsmål	Faktor
”Jeg ble jevnlig informert om hvordan sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen gikk”	<b>.874</b>
”Informasjonen som ble gitt om sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen var klar og tydelig”	<b>.849</b>
Opplevde du alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften på fusjonsprosessen?	<b>.905</b>

---

(Ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: Varimax)

Spørsmål 4-6 og 8 måler arbeidsforholdet gjennom spørsmål om yrkesgruppe, ansiennitet, stillingsbrøk og ansettelsesform. Disse blir behandlet som en gruppe variabler – på samme måte som kontrollvariablene.

Spørsmål 4 måler hvilken **yrkesgruppe** respondentene tilhører og har verdiene (1) Stipendiat, (2) Prosjektansatt, (3) Førstelektor, (4) Førsteamanuensis, (5) Professor, (6) Professor 2, (7) Administrative eller (8) Annet. For å gjøre disse resultatene mer anvendelige i en videre regresjonsanalyse, har jeg splittet variabelen i to dikotome variabler. Den første variabelen, administrativt eller faglig, har verdiene (0) Administrativt ansatte (opprinnelig verdi 7 og 8) og (1) Faglig ansatte (opprinnelig verdi 1, 2, 3, 4, 5, og 6). Den andre variabelen, forsker eller ikke forsker, har verdiene (0) Forskerstillinger (opprinnelig verdi 4, 5 og 6) og (1) Ikke-forsker stillinger (opprinnelig verdi 1, 2, 3, 7 og 8). Etter omkodingen opereres det med følgende fordelinger:

Tabell 6: Frekvensfordeling: Administrativt eller fagansatt

N = 186

	Prosent
Administrativt	35
Faglig	60

Tabell 7: Frekvensfordeling: Forsker eller ikke-forsker

N = 186

	Prosent
Forskerstilling	35
Ikke-forsker stilling	60

Spørsmål 5 avdekker respondentens **ansiennitet** og har verdiene; (1) mindre enn ett år, (2) 1 – 5 år, (3) 6 – 10 år, (4) 11 – 15 år, (5) 16 – 20 år eller (6) mer enn 21 år. Fra tabell 15 ser vi at enhetene samler seg rundt verdi 2 og 3 på variabelen. Modus er på 2, hvilket betyr at gruppen som har vært ansatt mellom 1 og 5 år går hyppigst igjen i utvalget.

Tabell 8: Frekvensfordeling: Ansiennitet

---

N = 187

	Frekvens	Prosent
Mindre enn 1 år	7	3,6
1-5 år	47	24
6-10 år	43	22
11-15 år	31	16
15-20 år	26	13
Mer enn 20 år	33	17

Spørsmål 6 tar for seg respondentens ansettelsesform og har verdiene; (1) Fast, (2) Midlertidig, (3) Annet. Fra tabell 9 ser vi at 72 % av respondentene har oppgitt at de er fast ansatte, svarmodus på 1 illustrerer også dette.

Tabell 9: Frekvensfordeling: Ansettelsesform

N = 182

	Frekvens	Prosent
Fast	<b>141</b>	<b>72</b>
Midlertidig	41	21
Annet	4	2

Spørsmål 8 måler respondentens **stillingsbrøk**, her har jeg tatt utgangspunkt i Engelstad et al. (2003) sin teori om kort/lang deltid og heltid. Svaralternativene er (1) over 29 timer per uke, som tilsvarer heltid, (2) 15 til 29 timer per uke, som tilsvarer lang deltid, eller (3) 1 til 14 timer per uke, som tilsvarer kort deltid. Frekvensfordeling av variabelen viste at kun 11 respondenter oppgav at de jobbet mellom 15-29 timer per uke, som innebærer lang deltid. Mens 3 respondenter har oppgav at de jobbet mellom 1-14 timer per uke og dermed kort deltid. På bakgrunn av at verdi 2 og 3 har så lav frekvens, har jeg valgt å slå disse verdiene sammen slik at jeg får en dikotom variabel. Variabelen kalles stillingsbrøk og har verdiene Heltid (0) og Deltid (1). Ut fra tabell 11 ser vi frekvensfordelingen etter omkodingen, 83 prosent av respondentene har oppgitt at de arbeider over 29 timer per uke. Mens 7 prosent har oppgitt at de arbeider mellom 15 og 29 timer per uke.

Tabell 11: Frekvensfordeling: Stillingsbrøk

N = 175



	Frekvens	Prosent
Over 29 timer	161	83
15-29 timer	14	7

Samspillvariabelen Omfang måles gjennom spørsmål 26-28 og hentet fra Svarstad (2010);

- ”I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye arbeidsoppgaver for deg?”
- ”I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye kollegaer?”
- ”I hvor stor grad jobber du med det samme som du gjorde før den nye fakultetsstrukturen trådte i kraft?”

Variablenes verdier er fem-skalerte, der 1 er ”i liten grad” og 5 er ”i stor grad”. Jeg gjorde en faktoranalyse for variablene, ut i fra tabell 12 ser vi at; I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye arbeidsoppgaver for deg, I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye kollegaer og I hvilken grad jobber du med det samme som du gjorde før den nye fakultetsstrukturen trådte i kraft lader på samme faktor over .71 og en reliabilitetstest viser en Alpha score på .651. Cronbachs Alpha varierer fra 0 til 1, og har en tilfredsstillende verdi når den er over 0,75. På bakgrunn av sterke faktorladninger, velger jeg å lage en indeks av variablene. Indeksen kaller jeg **Omfang** – selv om Alpha scoren er noe lav. Den nye variabelen har en variasjonsbredde mellom 1 (lite omfang) og 5 (stort omfang), på samme måte som de opprinnelige variablene. Omfang har et gjennomsnitt på 2,75 og et standardavvik på 1,03.

Tabell 12: Faktormatrise: Omfang

N = 185

Spørsmål	Faktor
I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye arbeidsoppgaver for deg?	<b>.828</b>
I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye kollegaer?	<b>.715</b>
I hvilken grad jobber du med det samme som du gjorde før den nye fakultetsstrukturen trådte i kraft?	<b>.764</b>

(Ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis, rotasjonsmetode: Varimax)

---

### 3.4.3 Kontrollvariabler

Formålet med kontrollvariabler er å kontrollere for andre effekter, samt holde andre effekter stabile. Demografi kan også avdekke interessante trekk ved respondenten, som sett i sammenheng med forklaringsvariablene kan gi interessante sammenhenger.

Spørsmål 1 avdekker respondentens **kjønn**, svaralternativet på dette er en dikotom variabel med verdiene (0) Mann og (1) Kvinne. Frekvensfordelingen på variabelen viser at det er 113 mannlige og 68 kvinnelige respondenter.

Spørsmål 2 avdekker respondentens **aldersgruppe**, svaralternativene på variabelens verdier er (1) 20 år og under, (2) 21 til 30 år, (3) 31 til 40 år, (4) 41 til 50 år, (5) 51 til 60 år, (6) 61 til 70 år, (7) 70 år og oppover. Ved å avdekke respondentenes aldersgruppe kan man sammenlikne de ulike generasjonenes holdninger i forhold til problemstillingen. Tabell 13 viser en frekvensfordeling av aldersgruppene, her ser vi at alderskategorien (1) 20 år og under som forventet ikke er representert, mens gruppen fra 31-50 år er sterkt representert.

Tabell 13: Frekvensfordeling: Aldersgrupper

N = 187

	Frekvens	Prosent
21- 30 år	8	04,1
31- 40 år	49	25,3
41- 50 år	52	26,8
51- 60 år	46	23,7
61- 70 år	31	16,0
70 år og oppover	1	0,5

Spørsmål 3 kartlegger respondentenes høyest fullført **utdannelse**, verdiene er (1) Grunnskole, (2) Videregående skole/ Gymnas, (3) Høgskole/ Universitet 1 – 3 år, (4) Høgskole/ Universitet 4 – 6 år eller (5) Høgskole/ Universitet mer enn 6 år. Ved å avdekke respondentenes utdanningslengde, får man en indikasjon på deres grad av profesjonalisering. En alminnelig antakelse i denne forbindelse er at ansatte med høyere utdanning har et høyere

---

behov for autonomi i arbeidet, det innebærer en følelse av frihet til å velge hvordan man vil løse de oppgaver man har og følelsen av å være personlig ansvarlig for disse. Tabell 14 viser at spørsmålet har en svarmodus på 5, som innebærer at en utdanningslengde fra Høgskole og/eller Universitet på mer enn 6 år er den verdien som går hyppigst igjen.

Tabell 14: Frekvensfordeling: Utdanningslengde

N = 187

	Frekvens	Prosent
Grunnskole	1	0,5
Videregående skole/ Gymnas	3	1,5
Høgskole/ Universitet 1- 3 år	7	3
Høgskole/ Universitet 4-6 år	41	21
Høgskole/ Universitet mer enn 6 år	<b>135</b>	<b>69</b>

### 3.5 Validitet og Reliabilitet

Validitet og reliabilitet er sentrale mål for å kvalitetssikre vitenskapelige undersøkelser. Reliabilitet innebærer å måle dataens pålitelighet og om gjentatte identiske målinger vil gi samme resultat? Validitet handler om gyldighet og om man virkelig måler det man ønsker å måle? Høy reliabilitet er en forutsetning for å ha høy validitet, og mens tilfeldige målefeil kan påvirke reliabiliteten, kan systematiske målefeil gi konsekvenser for validiteten. Analyser vil alltid være preget av målefeil i ulik grad: respondentene kan oppgi feil svar, huske feil eller det kan være problemer knyttet til selve dataregistreringen. Vi skiller mellom intern- og ekstern validitet. Den indre validiteten handler om forskerens mulighet til å trekke slutninger om årsakssammenhenger i casen. Spørsmålsettet som er benyttet i undersøkelsen er hentet fra andre studier der de har gitt interessante resultater (Steinsland, 2009, Svarstad, 2010, Heinecke, 2011, Jensen, 2010). Variablene som måler affektiv-, kontinuerlig- og normativ forpliktelse er hentet fra Svarstad (2010), basert på Meyer og Herscovitchs (2002) undersøkelse. I deres studie var det opprinnelig seks spørsmål som målte hver av de tre komponentene for forpliktelse. Svarstad benyttet spørsmålene på affektiv forpliktelse som hang tettest sammen og kuttet disse spørsmålene ned til tre stykker som målte affektiv forpliktelse og fem spørsmål som målte kontinuerlig forpliktelse, mens normativ forpliktelse

---

måles ved hjelp av to spørsmål. Gjennom Svarstads oversettelse av spørsmålene fra norsk til engelsk, som jeg benyttet meg av, knyttes det alltid en fare til at spørsmålets ordlyd endres i løpet av oversettelsen og dermed mister sin betydning. Faktoranalysene viste likevel at spørsmålene målte de aktuelle komponentene på en god måte. Disse kritiske aspektene knyttes også til spørsmålene som måler deltakelse og informasjonstilfredshet. Spørsmålene som måler omfang er hentet fra Steinsland (2009), hun har ikke oppgitt hvor disse er hentet fra – men både min og tidligere faktoranalyser av disse (Jensen, 2010, Svarstad, 2010) viser at de måler det samme underliggende fenomenet og har gitt interessante empiriske funn tidligere. Den eksterne validiteten handler om hvorvidt resultatene kan generaliseres, fra utvalget til resten av populasjonen (Ringdal, 2001). Som jeg diskuterte under Kapittel 3.2, om utvalgsstrategi, er forskingsobjektet ikke valgt tilfeldig – men valgt ut i fra relevans for analysens fokus. På bakgrunn av dette er det ikke mulig å generalisere funnene i analysen til andre fusjonsprosesser og andre organisasjoner. Med andre ord betraktes studiens resultater som et enkeltcase.

## 4. Analyse

Gjennom univariate analyser og deskriptiv statistikk har jeg foretatt en innledende sjekk av gjennomsnitt og standardavvik, kurtosis og skjevhet av bakgrunnsvariablene, dette ser tilfredsstillende ut og jeg velger derfor å ta med samtlige variabler i den videre analysen (se vedlegg 4). Innledningsvis vil jeg kort presentere en univariat analyse av alle de involverte variablene. Deretter vil jeg teste hypotesene utledet i kapittel 2.5 gjennom korrelasjonsanalyser. Videre vil jeg gjøre multivariate regresjonsanalyser for hver av variablene; ( $X_1$ ) formell deltakelse, ( $X_2$ ) reell deltakelse, ( $X_3$ ) informasjonstilfredshet, ( $Y_1$ ) affektiv forpliktelse ( $Y_2$ ) kontinuasjonsforpliktelse og ( $Y_3$ ) normativ forpliktelse.

Tabell 15: Konstruerte faktorer

Bakgrunnsvariabler	Indeks	Gj. snitt	Std. avvik	N =
Denne sammenslåingen var en god strategi for organisasjonen, Denne sammenslåingen var helt nødvendig, Denne sammenslåingen var helt riktig for å møte de utfordringene vi står ovenfor.	Affektiv forpliktelse	2,91	1,26	184
Det var nytteløst å motsette seg denne sammenslåingen, Jeg hadde ikke noe annet valg enn å godta denne sammenslåingen, Jeg opplevde sterkt press på jobben for å godta denne sammenslåingen, Det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt mot denne sammenslåingen, Det hadde ingen hensikt å motsette seg denne sammenslåingen.	Kontinuasjons forpliktelse	3,78	1,10	185
Jeg følte meg forpliktet til å jobbe for denne sammenslåingen, Det ville vært feil av meg å motsette meg denne sammenslåingen.	Normativ forpliktelse	2,66	1,10	185
Deltok du i en arbeidsgruppe i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen, Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen, Deltok du i en velferdsgruppe eller på andre sosiale arrangementer i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen, Deltok du på informasjonsmøte angående sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen.	Formell deltakelse	1,32	0,25	169
I hvilken grad samlet du aktivt inn informasjon om fusjonen, I hvilken grad holdt du deg oppdatert på fusjonen ved å lese referater og informasjonsskriv, I hvilken grad var du aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med fusjonen.	Reell deltakelse	2,89	1,19	186
Jeg ble jevnlig informert om hvordan sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen gikk, Informasjonen som ble gitt om sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen var klar og tydelig, Opplevde du alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften på fusjonsprosessen.	Informasjons-tilfredshet	3,00	0,92	185
I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye arbeidsoppgaver for deg, I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye kollegaer, I hvor stor grad jobber du med det samme som du gjorde før den nye fakultetsstrukturen trådte i kraft.	Omfang	2,75	1,03	185

#### 4.1 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsanalysen viser både styrken på og retningen (negativ eller positiv) på sammenhengen mellom to variabler. Foruten å være viktig i forbindelse med hypotesetesting, så er formålet med korrelasjonsanalysen å undersøke variablene for multikollinearitet.

Det er en viss uenighet i hvordan Pearsons R skal tolkes, og det argumenteres for at det ikke finnes noe fasitsvar på hva som er en høy eller lav korrelasjon (Johannesen, 2009). Jacobsen (2005) mener man kan operere med en tommelfinger regel som sier at en korrelasjon under 0,30 er svak, mens 0,30 - 0,50 er en middels sterk korrelasjon, og er den over 0,50 så er det en sterk korrelasjon. En Pearsons r på over 0,70 mellom uavhengige variabler, er et uttrykk for multikollinearitet. Prinsippet om multikollinearitet baserer seg på at korrelasjonen mellom to uavhengige variabler ikke må være perfekt. Det vil si at to variabler måler tilnærmet samme fenomen som vil resultere i en kunstig høy forklart varians ( $R^2$ ), som sier noe om modellens totale forklaringskraft. Resultatet av multikollinearitet er at modellen kan bli sårbar og ustabil på den måten at små endringer i modellen gir store utslag i resultatene (Ringdal, 2001).

I tabell 19 er ingen av korrelasjonene over 0,70 og vi kan konstatere at ingen av de inkluderte variablene er preget av en multikollinearitet.

Tabell 16: Korrelasjonsmatrise: Analysens variabler

(Pearsons R)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Mean	Std.
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
Normativ	2,66	1,10	0,98	-0,91	0,041	0,073	<b>.202<sup>**</sup></b>	0,041	-0,110	-0,063	0,159 <sup>*</sup>	0,137 <sup>*</sup>	-0,137 <sup>*</sup>	<b>.221<sup>**</sup></b>	-0,235 <sup>**</sup>	<b>.396<sup>**</sup></b>
Kontinuasjon	3,78	1,10	0,015	-0,046	0,012	-0,057	0,013	-0,081	0,087	-0,101	-0,071	-0,108	-0,008	<b>-.211<sup>**</sup></b>	<b>-.205<sup>**</sup></b>	
Affektiv	2,91	1,26	-0,074	-0,110	-0,095	-0,111	0,073	-0,036	<b>-.225<sup>**</sup></b>	<b>.282<sup>**</sup></b>	0,169 <sup>*</sup>	0,094	0,111	<b>.502<sup>**</sup></b>		
Info.	3,00	0,92	-0,020	0,131	-0,155 <sup>*</sup>	0,162 <sup>*</sup>	0,119	-0,083	<b>-.285<sup>**</sup></b>	<b>.217<sup>**</sup></b>	<b>.345<sup>**</sup></b>	<b>.244<sup>**</sup></b>	-0,021			
Omfang	2,75	1,03	0,187 <sup>*</sup>	-0,057	-0,164 <sup>*</sup>	-0,041	<b>-.192<sup>**</sup></b>	-0,108	<b>-.292<sup>**</sup></b>	0,141	0,251 <sup>*</sup>	0,168 <sup>*</sup>				
Reell delt.	2,89	1,19	-0,191	<b>.264<sup>**</sup></b>	-0,104	<b>.351<sup>**</sup></b>	<b>.409<sup>**</sup></b>	-0,069	<b>-.224<sup>**</sup></b>	0,046	<b>.565<sup>**</sup></b>					
Formel delt.	1,32	0,25	0,003	0,119	<b>-.202<sup>**</sup></b>	<b>.220<sup>**</sup></b>	<b>.355<sup>**</sup></b>	-0,110	<b>-.292<sup>**</sup></b>	-0,076						
Forsklike			0,070	<b>-.305<sup>**</sup></b>	<b>-.394<sup>**</sup></b>	<b>-.329<sup>**</sup></b>	<b>-.338<sup>**</sup></b>	0,177 <sup>*</sup>	<b>-.590<sup>**</sup></b>							
Adm/Fag.			-0,087	0,024	<b>.500<sup>**</sup></b>	0,055	<b>-.268<sup>**</sup></b>	0,056								
Stilling sbr.			-0,008	0,097	0,013	-0,109	<b>-.206<sup>**</sup></b>									
Fast/mid.			0,041	<b>.465<sup>**</sup></b>	-0,078	0,504 <sup>**</sup>										
Ans.			-0,031	<b>.702<sup>**</sup></b>	-0,031											
Utd.			0,073	0,046												
Alder			-0,004													
Kjønn																

\*\* = Sig. under 0,01 \* = Sig. under 0,05

---

## 4.2 Multivariate analyser og hypotesetesting

I dette kapittelet vil jeg benytte multivariate regresjonsanalyser for å undersøke sammenhengene som ble postulert i den teoretiske modellen (figur 2). Til å begynne med vil jeg gjøre regresjonsanalyser av formell deltakelse ( $X_1$ ) og reell deltakelse ( $X_2$ ), med variablene som måler arbeidsforhold og omfang. Deretter vil jeg gjøre en analyse av informasjonstilfredshet ( $X_3$ ), med formell- og reell deltakelse, omfang og variablene som måler arbeidsforhold som uavhengige variabler. Til sist vil jeg undersøke hvordan de formell- og reell deltakelse, informasjonstilfredshet, omfang og arbeidsforhold forklarer de avhengige variablene affektiv forpliktelse ( $Y_1$ ), kontinuasjonsforpliktelse ( $Y_2$ ) og normativ forpliktelse ( $Y_3$ ).

Jeg velger å sette signifikansnivået til 5 prosent, som dermed utgjør den kritiske verdien for at nullhypotesen ( $H_0$ ) forkastes med antakelse om at det ikke eksisterer en sammenheng mellom to fenomener.

### 4.2.1 Deltakelse

I dette avsnittet vil jeg gjøre regresjonsanalyser av formell deltakelse ( $X_1$ ) og reell deltakelse ( $X_2$ ), for å sjekke om variablene som måler det formelle arbeidsforholdet har effekt på form for, og grad av, deltakelse i endringsprosessen.

Tabell 17: Regresjonsanalyse: Formell deltakelse

	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
Kjønn	-.082	.251
Aldersgruppe	-.085	.401
Utdanningslengde	.139	.099
Ansiennitet	<b>.226</b>	<b>.031</b>
(0) Midlertidig/ (1) Fast	.191	.059
(0) Heltid/ (1) deltid	-.003	.970
(0) Administrasjon/ (1) fagansatte	<b>-.423</b>	<b>.000</b>
(0) Forsker/ (1) ikke-forsker	.139	.196
Omfang	.106	.157

R<sup>2</sup> (adjusted): .306

F-verdi: 8.235 Sig.: .000

Hensikten med regresjonsanalysen er å kartlegge hvilke av de uavhengige variablene som i størst grad forklarer den avhengige variabelen. Dette kan vi se på Beta. Desto større denne



---

standardiserte regresjonskoeffisienten er – jo større innflytelse har variabelen på fenomenet som søkes forklart.

Tabell 17 viser at variabelen som målte om respondentene var fagansatte eller administrativt tilsatte har størst effekt på formell deltakelse. Det vil si at administrativt ansatte har oppgitt at de har en høyere grad av formell deltakelse i endringsprosessen, enn de fagansatte. Den andre variabelen som har effekt på formell deltakelse er den ansattes ansiennitet. Det indikerer at ansatte som har vært lenge i organisasjonen også hadde en høyere grad av formell deltakelse. Modellen forklarer 30 prosent av den totale variansen, det vil si at 70 prosent forklares av andre forhold som ikke er inkludert i modellen.

Tabell 18: Regresjonsanalyse: Reell deltakelse

	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
Kjønn	-.102	.159
Aldersgruppe	-.041	.692
Utdanningslengde	.068	.428
Ansiennitet	<b>.262</b>	<b>.015</b>
(0) Midlertidig/ (1) fast	<b>.201</b>	<b>.051</b>
(0) Heltid/ (1) Deltid	.073	.334
(0) Administrasjon/ (1) fagansatte	-.185	.104
(0) Forsker/ (1) ikke-forsker	-.031	.783
Omfang	<b>.215</b>	<b>.005</b>

R<sup>2</sup> (adjusted): .209

F-verdi: 5.775 Sig.: .000

Av tabell 18 ser vi at variabelen ansiennitet har størst effekt på reell deltakelse. Det betyr at ansatte som har lang fartstid i organisasjonen har høyere reell deltakelse enn ansatte med kortere ansiennitet. Omfang har også effekt på reell deltakelse. Noe som viser at ansatte som opplevde et stort omfang, også hadde en høyere grad av reell deltakelse. Videre indikerer variabelen, som måler ansettelsesforhold, at fastansatte hadde en høyere grad av reell deltakelse enn midlertidig ansatte.

Forklart varians viser at modellen forklarer 20 prosent av total varians.

---

#### 4.2.2 Informasjonstilfredshet

Her vil jeg gjøre en regresjonsanalyse av informasjonstilfredshet ( $X_3$ ) for å undersøke om formell- og reell deltakelse, endringsomfanget og variablene som måler det formelle arbeidsforholdet har en forklaringseffekt på informasjonstilfredshet under fusjonsprosessen.

Tabell 19: Regresjonsanalyse: Informasjonstilfredshet

	Beta	Sig.
Formell deltakelse	<b>.312</b>	<b>.030</b>
Reell deltakelse	<b>.200</b>	<b>.002</b>
Omfang	<b>-.173</b>	<b>.025</b>
Ansiennitet	.105	.161
(0) Midlertidig/ (1) fastansatt	-.127	.218
(0) Heltid/ (1) Deltid	-.124	.100
(0) Administrasjon/ (1) fagansatte	-.033	.779
(0) Forsker/ (1) ikke-forsker	<b>.285</b>	<b>.010</b>
Kjønn	.023	.751
Aldersgruppe	.100	.328
Utdannelse	-.002	.979

R<sup>2</sup> (adjusted): .302

F-verdi: 6.825 Sig.: .000

Av tabell 19 ser vi at variabelen formell deltakelse har størst forklaringskraft på informasjonstilfredshet. Det indikerer at ansatte som hadde en høy grad av formell deltakelse også var mest tilfreds med informasjonstilgangen under prosessen. Videre viser regresjonsanalysen at yrkesgruppen ikke-forskere opplevde en høyere informasjonstilfredshet under fusjonsprosessen enn forskeransatte. Reell deltakelse utviser også en forklaringseffekt på informasjonstilfredshet. Det tydeliggjør at ansatte som har en høy grad av reell deltakelse også opplevde en høyere informasjonstilfredshet enn ansatte med en lavere grad av reell deltakelse. Variabelen som måler omfang har en negativ effekt på informasjonstilfredshet. Det innebærer de ansatte som opplevde endringen av et stort omfang, i liten grad var tilfreds med informasjonen. Modellen har en forklart varians på 30 prosent.

---

### 4.2.3 Forpliktelse

Her vil jeg gjøre multivariate analyser av ( $Y_1$ ) affektiv forpliktelse, ( $Y_2$ ) kontinuasjons forpliktelse og ( $Y_3$ ) normativ forpliktelse, for å sjekke om de uavhengige variablene ( $X_1$ ), formell deltakelse, ( $X_2$ ) reell deltakelse og ( $X_3$ ) informasjonstilfredshet utviser noen forklaringseffekt. Jeg vil også sjekke for om variablene som måler arbeidsforhold og omfang har effekt på forpliktelse. Fordi en av antakelsene i denne studien har vært at deltakelse ikke skjer isolert, vil jeg undersøke den statistiske interaksjonen mellom omfang og reell deltakelse. Hvis dette samspillet viser seg å være tilstede, så kan ikke effekten av disse to variablene tolkes sammen.

Tabell 20: Regresjonsanalyse: Affektiv forpliktelse

	Beta	Sig.
Reell deltakelse	.124	.536
Formell deltakelse	.100	.337
Informasjons- tilfredshet	<b>.525</b>	<b>.000</b>
Omfang	.135	.466
Reell deltakelse * Omfang	-.183	.537
Ansiennitet	-.159	.143
(0) Midlertidig/ (1) fastansatt	<b>.268</b>	<b>.011</b>
(0) Heltid/ (1) deltid	.045	.554
(0) Administrasjon/ (1) fagansatte	.204	.075
(0) Forsker/ (1) ikke-forsker	.183	.101
Kjønn	-.093	.193
Aldersgruppe	-.174	.083
Utdanning	.020	.814

R<sup>2</sup> (adjusted): .315

F-verdi: 6.190 Sig.: .000

Tabell 20 viser en sterk positiv sammenheng mellom informasjonstilfredshet og affektiv forpliktelse. Dette viser at ansatte som opplevde jevnlig, klar, tydelig og tilstrekkelig informasjon, også mener endringen er en god strategi for organisasjonen, både nødvendig og riktig. Modellens andre forklaringseffekt er ansettelsesforholdet. Det indikerer at fast ansatte i større grad enn midlertidig ansatte, er affektivt forpliktet til endringen. Modellen har en forklart varians på 31 prosent.

Tabell 21: Regresjonsanalyse: Kontinuasjonsforpliktelse

	Beta	Sig.
Reell deltakelse	-.036	.882
Formell deltakelse	-.024	.848
Informasjons-tilfredshet	<b>-.279</b>	<b>.007</b>
Omfang	-.073	.741
Reell deltakelse * Omfang	.021	.952
Ansiennitet	.087	.504
(0) Midlertidig/ (1) fastansatt	.047	.707
(0) Heltid/ (1) deltid	-.088	.330
(0)Administrasjon/ (1) fagansatte	.004	.975
(0) Forsker/ (1) ikke-forsker	.011	.936
Kjønn	.050	.561
Aldersgruppe	-.056	.648
Utdanning	-.063	.536

R<sup>2</sup> (adjusted): .006

F-verdi: 1.064 Sig.: .396

I tabell 21 er regresjonsanalysen av kontinuasjonsforpliktelse presentert, men modellen er ikke signifikant og kan derfor ikke tas med i den videre analysen.

Tabell 22: Regresjonsanalyse: Normativ forpliktelse

	Beta	Sig.
Reell deltakelse	.024	.912
Formell deltakelse	.129	.263
Informasjons-tilfredshet	<b>-.417</b>	<b>.000</b>
Omfang	.086	.672
Reell deltakelse * Omfang	.127	.696
Ansiennitet	.121	.311
(0) Midlertidig/ (1) Fastansatt	.054	.642
(0) Heltid/ (1) deltid	.090	.280
(0)Administrasjon/ (1) fagansatte	-.119	.353
(0) Forsker/ (1) ikke-forsker	.052	.668
Kjønn	.029	.713
Aldersgruppe	.067	.547
Utdanning	.148	.117

R<sup>2</sup> (adjusted): .164

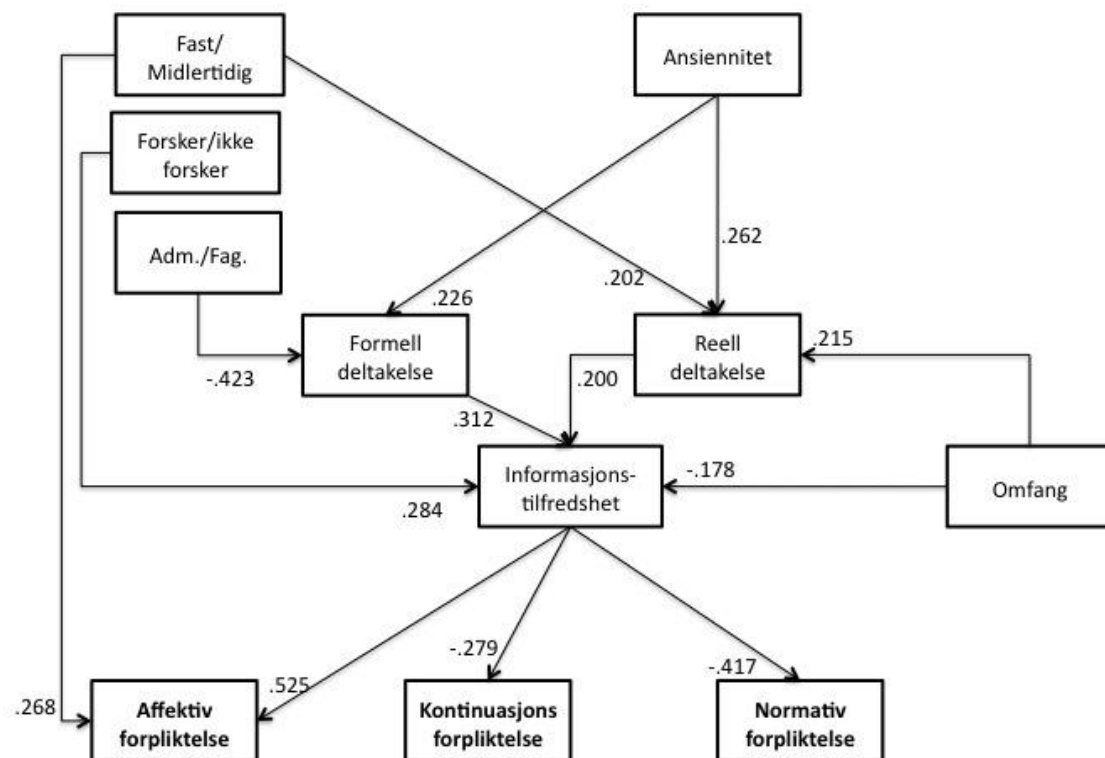
F-verdi: 3.229 Sig.: 000

Tabell 22 viser at informasjonstilfredshet har en negativ effekt på normativ forpliktelse. Det innebærer at ansatte som var lite fornøyd med informasjonen, forpliktet seg normativt til endringen. Modellen har en forklart varians på 16 prosent, det vil si at den uavhengige variabelen forklarer 12 prosent av den avhengige variabelen.

#### 4.2.4 Empirisk modell

Funnene fra analysen er illustrert den empiriske modellen (figur 3), den viser at deltakelse har en indirekte effekt på forpliktelse til endring. Formell- og reell deltakelse skaper informasjonstilfredshet, som har en positiv effekt på affektiv forpliktelse og en negativ effekt på normativ forpliktelse. Omfang har en negativ effekt på informasjonstilfredshet og en positiv effekt på reell deltakelse. Mens ansiennitet forklarer deltakelse, kjennetegnes fastansatte med affektiv forpliktelse og reell deltakelse. Til slutt viser modellen en sammenheng mellom administrativt ansatte og høy formell deltakelse. Mens ansatte i “ikke-forsker” stillinger kjennetegnes av høy informasjonstilfredshet.

Figur 3: Empirisk modell



---

Den empiriske modellen preges av svært mange indirekte- og samspill effekter. Jeg ønsker derfor å kartlegge de involverte variabelenes totale effekt på de avhengige variablene. Formålet med dette er og i større grad kunne sammenlikne effektene. Spesielt ønsker jeg å studere de totale effektene formell- og reell deltakelse har på forpliktelse. Dette er på bakgrunn av faglitteraturens nokså entydige framstillings av deltakelses effekt på forpliktelse til endring.

#### 4.2.5 Totale effekter

Her vil jeg undersøke hvilken effekt variablene som er inkludert i den empiriske modellen har på de tre komponentene for forpliktelse. I tabell 23, 24 og 25 presenteres utregningene av variablenes indirekte og totale effekt på forpliktelse. Jeg begynner med affektiv forpliktelse, fremgangsmåten for å avdekke den totale effekten er den samme for kontinuasjonsforpliktelse (tabell 24) og normativ forpliktelse (tabell 25).

Tabell 23: Totaleffekter: Affektiv forpliktelse

Affektiv forpliktelse			
Variabel	Direkte effekt	Indirekte effekt	Total effekt
Ansiennitet	-	$0,262 * 0,200 * 0,525$ $= 0,028$ $0,226 * 0,312 * 0,525$ $= 0,037$	$0,028 + 0,037$ $= \mathbf{0,065}$
(0) Midlertidig/ (1) Fast	0,268	$0,202 * 0,200 * 0,525$ $= 0,021$	$0,268 + 0,021$ $= \mathbf{0,289}$
Omfang	-	$-0,178 * 0,525$ $= -0,093$ $0,215 * 0,200 * 0,525$ $= 0,022$	$-0,093 + 0,022$ $= \mathbf{-0,071}$
(0) Forsker/ (1) Ikke-forsker	-	$0,284 * 0,525$ $= 0,149$	$= \mathbf{0,149}$
(0) Administrasjon/ (1) Fagansatt	-	$-0,423 * 0,312 * 0,525$ $= -0,069$	$= \mathbf{-0,069}$
Formell deltakelse	-	$0,312 * 0,525$ $= 0,168$	$= \mathbf{0,168}$
Reell deltakelse	-	$0,200 * 0,525$ $= 0,105$	$= \mathbf{0,105}$
Informasjonstilfredshet	0,525	-	$= \mathbf{0,525}$

Som den empiriske modellen viser (figur 3) så påvirker **ansienitet** både reell deltakelse (.262) og formell deltakelse (.226). I tabell 23 har jeg først multiplisert ansienitet med reell deltakelse (.262), reell deltakelses med informasjonstilfredshet (.200) og informasjonstilfredshet med affektiv forpliktelse (.525). Noe som gav variabelen en indirekte effekt på 0,028. For å få den indirekte effekten for ansienitet på formell deltakelse, multipliserte jeg på samme måte ansienitetens effekt på formell deltakelse (.226), formell deltakelses effekt på informasjonstilfredshet (.312) og informasjonstilfredshets effekt på affektiv forpliktelse (.525). Noe som gav en indirekte effekt på 0,037. For å få ansienitetens totale effekt på affektiv forpliktelse summerte jeg de to indirekte effektene (.028 + .037), som gav en totaleffekt på 0,065. Jeg har benyttet den samme fremgangsmåten for å avdekke ansienitets totale effekt på kontinuasjonsforpliktelse (tabell 24: totaleffekt -0,434) og normativ forpliktelse (tabell 25: totaleffekt -0,71). Den ansattes ansienitet får altså en positiv effekt på affektiv forpliktelse, men en negativ effekt på både kontinuasjons- og normativ

---

forpliktelse. Det indikerer at jo lengre en ansatt har vært tilsatt i organisasjonen, desto mer affektivt forpliktet til endringen blir hun. Mens ansatte med kortere ansiennitet i større grad er kontinuasjons- eller normativt forpliktet.

**Fast/midlertidig** ansettelse har to påvirkningspunkter, for det første har variabelen en direkte effekt på affektiv forpliktelse (.268). For det andre en indirekte effekt gjennom reell deltakelse (.202), noe som igjen forklarer informasjonstilfredshet (.200) og som i sin tur påvirker affektiv forpliktelse (.525). Dette gir en indirekte effekt på 0,021, som summert med den direkte effekten (.268) gir fast/midlertidig ansettelse en totaleffekt på affektiv forpliktelse med 0,289. Den samme variabelen har en negativ effekt på kontinuasjonsforpliktelse (tabell 24: -.238) og normativ forpliktelse (tabell 25: -.376). Det tyder på midlertidig ansatte er mer kontinuasjons- og normativt forpliktet, mens fastansatte er mer affektivt forpliktet.

På samme måte som ansiennitet og fast/midlertidig, har også **omfang** to påvirkningspunkter i den empiriske modellen. Jeg multipliserer derfor først “omfangs” effekt på informasjonstilfredshet (-.178) med informasjonstilfredshets effekt på affektiv forpliktelse (.525). Det gir en indirekte effekt på -.093. Deretter multipliserer jeg omfangs effekt på reell deltakelse (.215) med reell deltakelses effekt på informasjonstilfredshet (.200) og til sist informasjonstilfredshets effekt på affektiv forpliktelse (.525) som gir en indirekte effekt på .022. Deretter summerer jeg de to indirekte effektene (-.093 + .022). Dette gir variabelen omfang en totaleffekt på affektiv forpliktelse med -0,071. Den samme gjorde jeg også for kontinuasjonsforpliktelse (tabell 24: -.693) og normativ forpliktelse (tabell 25: -.969). Det viser seg derfor at omfang får en negativ effekt på alle typer forpliktelse. Det vil si at ansatte som opplevde et stort omfang, hadde en høy reell deltakelse – men var ikke fornøyd med informasjonen og derfor ikke forpliktet seg til endringen.

For å komme frem til variabelen **forsker/ikke-forsker** sin totale effekt på affektiv forpliktelse multipliserte jeg dens effekt på informasjonstilfredshet (.284) og informasjonstilfredshets effekt på den avhengige variabelen (.525) som gav en totaleffekt på 0,148. Samme fremgangsmåte ble benyttet for å avdekke variabelens effekt på kontinuasjons forpliktelse (tabell 24: -.013) og normativ forpliktelse (tabell 25: -.133). Her ser vi at variabelen får en positiv effekt på affektiv forpliktelse, men en negativ effekt på kontinuasjon- og normativ forpliktelse. Det innebærer at ansatte som ikke er forskere er mer affektivt forpliktet, mens ansatte i forskerstillinger er kontinuasjons- og normativt forpliktet. Forsker/ikke-forsker har



---

sterkest effekt på normativ forpliktelse, noe som indikerer at forskeransatte støtter endringen fordi de føler et ytre press.

**Administrasjon/fagansatte** har en negativ effekt på formell deltakelse (-.423) som multiplisert med informasjonstilfredshet (.312), og tilfreds effekt på affektiv forpliktelse (.525) gir variabelen administrasjon/fagansatte en totaleffekt på affektiv forpliktelse med -0,069. Tabell 24 illustrer samme fremgangsmåte for kontinuasjonsforpliktelse, her ser vi at administrasjon/fagansatt har en totaleffekt på -0,410. Mens den sterkeste totaleffekten har variabelen på normativ forpliktelse (tabell 25) med -0,548.

Den **formelle deltakelsens** effekt på informasjonstilfredshet (.312) multiplisert med dens effekt på affektiv forpliktelse (.525) gir en totaleffekt av formell deltakelse på affektiv forpliktelse med 0,168. Samme fremgangsmåte er benyttet i tabell 24 og ser vi ser at formell deltakelse har en totaleffekt på kontinuasjonsforpliktelse med 0,033. I tabell 25 ser vi at formell deltakelse har en negativ totaleffekt på -0,105 på normativ forpliktelse. Dette innebærer at de ansatte som har hatt høyest grad av formell deltakelse også kan se den iboende fordel og derfor affektivt forplikter seg til den. Videre er det en sammenheng mellom ansatte som har hatt en lavere grad av formell deltakelse og kontinuasjonsforpliktelse til endringen, ansatte som i liten grad har deltatt formelt i endringsprosessen har på sin side utviklet normativ forpliktelse.

Effekten av **reell deltakelse** på informasjonstilfredshet (.200) multiplisert med informasjonstilfredshets effekt på affektiv forpliktelse (.525) gir en totaleffekt på 0,105. I tabell 24 ser vi at samme fremgangsmåte gir reell deltakelse en totaleffekt på -0,079 på variabelen kontinuasjonsforpliktelse, mens tabell 25 viser at effekten av reell deltakelse på normativ forpliktelse er på -0,217. Dette indikerer at ansatte som er følelsesmessig forpliktet til endringen også har hatt en høyere grad av reell deltakelse i prosessen. På den andre siden viser det seg at kontinuasjons- og normativt forpliktet ansatte hadde en lav reel deltakelse i prosessen.

Informasjonstilfredshet er den siste variabelen som forklarer forpliktelse til endring, og den eneste variabelen i den empiriske modellen som kun har en direkte effekt på de avhengige variablene. Effekten viser at ansatte som var fornøyd med informasjonen, forpliktet seg

affektivt til endringen. Mens ansatte som var misfornøyd med informasjonen, forpliktet seg kontinuerlig og normativt.

Tabell 24: Totaleffekter: Kontinuasjonsforpliktelse

Kontinuasjonsforpliktelse			
Variabel	Direkte effekt	Indirekte effekt	Total effekt
Ansiennitet	-	0,262*0,200*-0,279 = -0,226 0,226*0,312*-0,279 = -0,208	(-0,226)+(-0,208) = <b>-0,434</b>
(0) Midlertidig/ (1) Fast	-	0,202*0,200*-0,279 = -0,238	= <b>-0,238</b>
Omfang	-	-0,178*-0,279 = -0,457 0,215*0,200*-0,279 = -0,236	(-0,457)+(-0,236) = <b>-0,693</b>
(0) Forsker/ (1) Ikke-forsker	-	0,284*-0,279 = -0,013	= <b>-0,013</b>
(0) Administrasjon/ (1) Fagansatt	-	-0,423*0,312*-0,279 = -0,410	= <b>-0,410</b>
Formell deltakelse	-	0,312*-0,279 = 0,033	= <b>0,033</b>
Reell deltakelse	-	0,200*-0,279 = -0,079	= <b>-0,079</b>
Informasjonstilfredshet	-0,279	-	= <b>-0,279</b>

Tabell 26: Totaleffekter: Normativ forpliktelse

Normativ forpliktelse			
Variabel	Direkte effekt	Indirekte effekt	Total effekt
Ansiennitet	-	0,262*0,200*-0,417 = -0,364 0,226*0,312*-0,417 = -0,346	(-0,364)+(-0,346) = <b>-0,71</b>
(0) Midlertidig/ (1) Fast	-	0,202*0,200*-0,417 = -0,376	= <b>-0,376</b>
Omfang	-	-0,178*-0,417 = -0,595 0,215*0,200*-0,417 = -0,374	(-0,595)+(-0,374) = <b>-0,969</b>
(0) Forsker/ (1) Ikke-forsker	-	0,284*-0,417 = -0,133	= <b>-0,133</b>
(0) Administrasjon/ (1) Fagansatt	-	-0,423*0,312*-0,417 = -0,548	= <b>-0,548</b>
Formell deltakelse	-	0,312*-0,417 = -0,105	= <b>-0,105</b>
Reell deltakelse	-	0,200*-0,417 = -0,217	= <b>-0,217</b>
Informasjonstilfredshet	-0,417	-	= <b>-0,417</b>

---

### 4.3 Oppsummering

Gjennom multivariate analyser i kapittel 4.2 undersøkte jeg sammenhengene som ble postulert i den teoretiske modellen (figur 2). Resultatene av analysen viser at ansiennitet har effekt både på formell deltakelse og reell deltakelse, som antatt i H<sub>8</sub>. Det vil si at ansatte som hadde en høy grad av formell- og reell deltakelse under fusjonsprosessen, også har lang fartstid i organisasjonen. Ansiennitet har en positiv effekt på affektiv forpliktelse og en negativ effekt på normativ forpliktelse. Det indikerer at ansatte som har vært lenge i organisasjonen forplikter seg affektivt, mens ansatte med kortere fartstid i organisasjonen forplikter seg normativt til endringen. Formell- og reell deltakelse har en positiv effekt på affektiv forpliktelse, det innebærer at de ansatte som har deltatt i prosessen utviklet en forståelse for endringens iboende fordeler. Ansatte som har hatt en lavere grad av formell- og reell deltakelse under prosessen, utviklet en normativ forpliktelse til endringen, noe som innebærer at de støttet den ut i fra en opplevelse om at det var det riktige å gjøre.

H<sub>5</sub> hadde en antakelse om fast- og heltidsansatte hadde en høyere grad av formell deltakelse, mens analysen viser at fastansatte hadde en høyere grad av reell deltakelse under prosessen. Den totale effekten av variabelen som målte fast eller midlertidig ansettelse på forpliktelse, viser at mens fastansatte i større grad var affektivt forpliktet – så var midlertidig ansatte normativt forpliktet til endringen. I den empiriske modellen hadde fast/midlertidig ansettelse også en direkte effekt på affektiv forpliktelse, som bekrefter H<sub>7</sub>. Det tyder på at fastansatte er mer affektivt forpliktet enn midlertidig ansatte, et resultat som bygger opp om den samme variabelens indirekte effekt gjennom deltakelse.

Videre viste analysen at ansiennitet hadde en effekt på deltakelse. Det innebærer at ansatte med lang fartstid hadde en høyere grad av formell- og reell deltakelse, enn ansatte med kort fartstid. Den totale effekten av ansiennitet viser at ansatte med lang ansiennitet hadde en høyere grad av deltakelse og forpliktet seg affektivt, mens ansatte med kortere ansiennitet i mindre grad deltok i prosessen og forpliktet seg normativt til endringen.

Den empiriske modellen illustrerer at administrasjonsansatte hadde en høyere grad av formell deltakelse, enn fagansatte. Utrekningen av yrkesgruppen administrasjon/fag sin totale effekt viser at administrativt ansatte både er affektivt- og normativt forpliktet til endringen. På bakgrunn av at verdien på normativ forpliktelse (-.548) er betydelig mye sterkere enn verdien på affektiv forpliktelse (-.069), velger jeg å tolke det dit hen at administrativt ansatte i størst

---

grad er normativt forpliktet. Den totale effekten av fagansatte er på den andre siden klarere, den viser at denne gruppen av ansatte er affektivt forpliktet til endringen.

Analysen viste at ansatte i ikke-forsker stillinger var mer fornøyd med informasjonen, enn ansatte i forskningsstillinger. Resultatet av variablenes totale effekt viser at mens ikke-forskere var fornøyd med informasjonen og utviklet en affektiv forpliktelse, så var forskere ikke tilfreds med informasjonen og utviklet normativ forpliktelse.

Som den teoretiske modellen antok, viste også empirien at det opplevde endringsomfanget både påvirket reell deltakelse og informasjonstilfredshet.  $H_9$  antok en positiv sammenheng mellom deltakelse og omfang, og finner derfor sin støtte i utvalgsempirien. Mens  $H_{10}$  hadde en antakelse om at stort omfang gav høy informasjonstilfreds, viste denne sammenhengen seg å være negativ – hypotesen avvises derfor.

Som antatt i den teoretiske modellen viste analysen at formell- og reelle deltakelse påvirkning på informasjonstilfredshet, slik  $H_1$  antok. Antakelsen i  $H_2$  var at reell deltakelse ville ha størst effekt på informasjonstilfredshet, mens analysen avdekket at det var formell deltakelse som utviste den største effekten og hypotesen finner derfor ikke støtte. I  $H_4$  ble det antatt at stor tilfredshet med informasjonen under prosessen ville ha en effekt på den affektive forpliktelsen, empirien viste at antakelsen hadde støtte.  $H_5$  tok videre utgangspunkt i en negativ sammenheng mellom informasjonstilfredshet og kontinuasjons- og normativ forpliktelse, en antakelse som viste seg å stemme for normativ forpliktelse. Modellen for kontinuasjonsforpliktelse viste seg på den andre side og ikke være signifikant og faller derfor bort.

---

## 5. Drøfting

Hensikten med oppgaven er å teste hvordan deltakelse og informasjonstilfredshet empirisk påvirker forpliktelse til endring. Bakgrunnen for valg av problemstilling var at endringslitteraturen fremstiller deltakelse som om det skulle foregå isolert fra andre faktorer, og at det som et virkemiddel i seg selv gir positiv effekt på forpliktelse til endring. Mitt utgangspunkt var at deltakelse ikke kan studeres isolert, fordi det må ses i forhold til hvordan de ansatte opplever omfanget av endringen og informasjonstilgangen. Samtidig har jeg undersøkt hvordan arbeidsforholdets betingelser kan påvirke muligheten for å delta i prosessen, og om arbeidsforholdet i seg selv har noen direkte effekt på forpliktelse.

I dette kapittelet vil jeg følge den inndelingen som er gjort i teorikapittelet når jeg drøfter resultatene fra analysen. Jeg begynner med effekten av deltakelse på informasjonstilfredshet og fortsetter med informasjonstilfredshetens betydning for utvikling av forpliktelse på de ulike komponentene. Av variablene som målte arbeidsforholdet, viste ansiennitet, yrkesgrupper

Deretter vil jeg diskutere effektene arbeidsforholdet viste seg å ha på de uavhengige- og den avhengige variabelen. Til sist drøfter jeg endringsomfangets effekt på reell deltakelse og informasjonstilfredshet. Under hver variabel vil jeg gjøre rede for både dens plassering i den empiriske modellen, og dens totale effekt på de avhengige variablene.

### 5.1 Deltakelse

I henhold til Meyer og Stensaker (2006) så vil deltakelse i utformings- eller implementeringsfasen skape større innsikt i problemområdet endringen forsøker å fylle. De mener dette vil lede til forståelse for endringen og dermed også forpliktelse. Den teoretiske antakelsen min var at deltakelse ville ha en positiv effekt på informasjonstilfredshet, som igjen ville ha effekt på forpliktelse. Analysen bekreftet dette, det vil si at ansatte som var affektivt forpliktet til endringen, opplevde en høy informasjonstilfredshet som skyldes en høy grad av formell- og reell deltakelse. Med andre ord har formell deltakelse og reell deltakelse har en betydelig indirekte effekt på alle typer forpliktelse.

---

Det teoretiske utgangspunktet i H<sub>1</sub> viste seg å finne sin støtte i empirien. Dette stemmer overens med Irgens (2011) teori om at riktig bruk av deltakelse under prosessen kan gi den nødvendige informasjonen for å skape affektiv oppslutning rundt initiativet. Deltakelsens positive effekt på forpliktelse har en bred støtte i endringslitteraturen (Burke, 2002, Irgens, 2011). I følge Van Dam et al. (2008) kan deltakelse føre til at ansatte blir åpne og positivt innstilt til endringen, som igjen vil være med på å utvikle forpliktelse. Herscovitch and Meyer (2002) argumenterer for at den affektive forpliktelsen oppstår når individet involverer seg i endringen, mener Eby et al. (2000) at deltakelse er en måte for de ansatte å utvise forpliktelse. Cummings og Worley (2011) mener involvering av organisasjonsmedlemmene direkte i planleggings- og implementeringsfasen av endringen bidrar til effektivt å skape forpliktelse til endringen. Deltakelse vil i seg selv ha en motiverende funksjon og vil gjerne skape en større innsats blant de ansatte – noe som kan resultere i at endringen lykkes fordi de ansatte utvikler forståelse og forpliktelse for endringen.

I H<sub>2</sub> antok jeg at formell deltakelse en sterkere forklaringskraft på informasjonstilfredshet enn reell deltakelse, dette viste seg og ikke stemme overens med det empiriske resultatet. En forklaring på dette kan være at endringsagenter i større grad kan eksponerer organisasjonsmedlemmene for 'riktig' informasjon gjennom formell deltakelse. Fordi arbeids- og styringsgrupper, informasjonsmøter og lignende ofte arrangeres i regi av endringsagenter/ledelse, kan disse legge føringer på aktivitet og agenda. På en annen side hevder Fishbein og Azjen (1975) at mennesker stoler mer på informasjon som de har funnet frem til selv, slik prinsippet om reell deltakelse er bygget på. Begge formene for deltakelse vil likevel skape eierskapsfølelse og en opplevelse av kontroll over prosessen, jamfør Bouckenoghe et al. (2009). I følge Meyer og Stensaker (2006) er det nettopp innsikten og forståelsen for innhold og prosess som genereres gjennom den involveringen som former individers holdning til endringen. På denne måten genereres 'The message of change' til de ansatte gjennom skriftlig- og muntlig kommunikasjon. En slik innsikt kan også være med på å redusere usikkerheten som ofte preger større endringsprosesser. Når endringsbudskapet er godt kommunisert kjennetegnes de ansatte med 'informasjonstilfredshet' – et individuelt stadium som eksisterer mellom den ansattes opplevelse av informasjonsoverflod og -underskudd.

Deltakelsen kan altså virke positivt dersom den ansatte også opplever å motta en tilfredsstillende informasjonsmengde. Svarstad (2010) konkluderte også med at høy deltakelse

---

virker positivt når endringen har et stort omfang for den ansatte. Dette illustrerer poenget om at deltakelse ikke kan betraktes som isolert fra andre forhold. Den individuelle og organisatoriske konteksten deltakelsen skjer innenfor, vil påvirke hvilken effekt deltakelsen får (Svarstad, 2010). Jacobsen (2010) mener at deltakelsen virker positivt når nytten ikke overstiger kostnaden ved å delta. I følge Irgens (2000) bør en omorganisering skje innenfor rammene som situasjonen i organisasjonen gir mulighet for, dette er for å sikre at deltakelsens kostnadsside ikke kommer til uttrykk.

Den totale effekten av formell- og reell deltakelse på affektiv forpliktelse er positiv. Det innebærer at ansatte som mente endringen var en god strategi, helt riktig og nødvendig – også hadde en høy grad av deltakelse under fusjonsprosessen. Hovedtyngden av teoriene i endringslitteraturen er basert på dette argumentet, at deltakelse har en direkte effekt på affektiv forpliktelse til endring. Funnet er i tråd med Herscovitch and Meyer (2002) teori om at affektiv forpliktelse utvikles når de ansatte deltar i endringsprosessen. Flere andre har også påpekt deltakelsens positive effekt (Armenakis et al., 1993). Devos et al. (2002) har deltakelse i endringsprosessen som en av sine kontekstuelle faktorer for å skape forpliktelse til endring. I Conner's (1992) internaliseringsprosess er deltakelse en del av forpliktelsesfasens installasjonsfase, en positiv utvikling fra denne vil gjøre organisasjonen i stand til å adoptere endringen. Motsatt har ansatte som er normativt forpliktet til endringen lav grad av både formell- og reell deltakelse. Fordi disse ansatte ikke har deltatt, preges de også av 'informasjonshunger' og utvikler derfor en normativ forpliktelse.

Modellen for kontinuasjonforpliktelse var ikke signifikant. Dette sette skyldes at andre enn de variablene jeg har inkludert i analysen forklarer denne avhengige variabelen. Kontinuasjonforpliktelse knyttes til ansatte som støtter endringen ut i fra en opplevelse av at det er gjort store investeringer i jobben, dette kostnadsaspektet gjør det vanskelig eller kostbart å motsette seg endringen eller true med oppsigelse. Samtidig knyttes kontinuasjonforpliktelse til eksterne forhold, for eksempel hvor godt arbeidsmarkedet er på det aktuelle tidspunkt, og dermed hvilke muligheter det er for å finne seg en ny jobb. Fordi dette er forhold jeg ikke har inkludert i modellen, er det ikke-signifikante resultatet som forventet.

---

## 5.2 Informasjonstilfredshet

Kinlaw (1995) hevdet så klokt; *"man kan ikke få folk engasjert i å gjøre bedriften sin mer fremgangsrik dersom de ikke fullt informert om bedriftens virksomhet og fremdriftsplaner"*. (sitert i Ekman, 2004). Budskapet i dette sitatet ser også ut til å gjelde for organisasjons endringer. Ansatte som har deltatt og er informert om endringen og prosessen, forplikter seg også affektivt til endringen.

Bortsett fra fast/midlertidig ansettelses effekt på affektiv forpliktelse, var informasjonstilfredshet den eneste variabelen som hadde en direkte effekt på de avhengige variablene. Den empiriske modellen bekrefter  $H_4$  som hadde en antakelse om at stor informasjonstilfredshet ville ha en positiv effekt på affektiv forpliktelse. Universitetet består av ulike profesjonsgrupper, som i følge Svensson (1990) fyller dagen med kommunikasjon. Samtalen er den dominerende uttrykksformen og det er på den måten de diskuterer seg frem til problemer, løsninger og forbilder (sitert i Ekman, 2004). Det kan derfor virke plausibelt å anta at kommunikasjon av informasjon er kunnskapsmedarbeidernes måte å delta i prosessen på. Dette tydeliggjør at økt innsikt skaper forståelse, og at forståelse leder til følelsesmessig oppslutning. Kotter (1995) hevder at riktig timing av informasjon, er alt avgjørende for å sikre *"The hearts and minds of the employees"*. Devos et al. (2002) og Conners (1992) argumenterer også for at informasjon har en positiv effekt på forpliktelse. Devos et al. (2002) sin første fase er 'prosedyrerettferdighet', som vurderes ut i fra en velfungerende toveiskommunikasjon og de ansattes opplevelse av at lederen fatter transparente beslutninger. I Conners (1992) internaliseringsprosess for forpliktelse er første fase en 'forberedelsesfase' som består av en kontakt- og bevissthetsfase. Her får de ansatte informasjon om endringens innhold og omfang. Det er i steget mellom denne første fasen og 'aksepteringsfasen' at informasjonstilgangen blir avgjørende for utviklingen av forpliktelse til endringen. Denne andre fasen består av en 'forståelsesfase' og en 'positiv persepsjonsfase'. For i det hele tatt å komme til en positiv persepsjonsfase, må den ansatte oppleve å ha mottatt tilstrekkelig informasjon. Gjøres dette på en tilstrekkelig god måte vil det skape forpliktelse til endringen.

Videre viste analysen at informasjonstilfredshet hadde en negativ effekt på normativ forpliktelse, noe som er i tråd med antakelsen til  $H_3$ . Samme hypotese hadde også en antakelse om at informasjonstilfredshet ville ha en negativ effekt på kontinuasjonforpliktelse, men denne delen av  $H_3$  faller bort da modellen for kontinuasjonforpliktelse viste seg og ikke



---

være signifikant. Den negative sammenhengen mellom normativ forpliktelse og informasjonstilfredshet, viser at ansatte som var misfornøyd med informasjonen støttet endringen ut i fra en pliktfølelse og en opplevelse av at man ikke har annet valg (Meyer and Allen, 1991, Meyer and Allen, 1997). Ansattes opplevelse av kvalitet på kommunisert informasjon, er i følge Bouckennooghe et al. (2009) en måte å måle om organisasjonen karakteriseres av 'readiness for change'. Endringsklimaet er den ansattes persepsjon av den interne konteksten endringen skjer under, mens endringsprosessen handler om hvordan ledelsen håndterer endringen. Prosessen kan betraktes som hvordan endringsagentenes kommunikasjon av informasjon er, og klimaet hvordan de ansatte persepsjon av informasjonen er.

### 5.3 Arbeidsforhold

Variabelen som målte om arbeidsforholdet var av fast eller midlertidig karakter var den eneste variabelen som i analysen viste en selvstendig og direkte effekt på affektiv forpliktelse, slik jeg hadde en antakelse om i H<sub>7</sub>. Det innebærer at fastansatte i større grad enn midlertidig ansatte støttet fusjonsprosessen med en tro på endringen og med et ønske om å se prosessen lykkes. Analysen viste også at fastansatte hadde en høyere grad av reell deltakelse enn midlertidig ansatte. Ansatte med høy reell deltakelse er også mer tilfreds med informasjonen og mer affektivt forpliktet. Med andre ord påvirker fast/midlertidig ansettelse affektiv forpliktelse og reell deltakelse som bygger opp om affektiv forpliktelse til endringen. Variabelens totale effekt på affektiv forpliktelse er positiv, mens den har en negativ effekt på normativ forpliktelse. Det betyr at fastansatte i større grad mener fusjoneringen var en god strategi, riktig og nødvendig for organisasjonen, så opplever midlertidig ansatte at de er forpliktet til å støtte prosessen og at det ville vært feil å motsette seg den.

Resultatet fra den empiriske modellen viser at de forskjellige yrkesgruppene hadde ulik effekt på de uavhengige- og avhengige variablene. For det første viste analysen at ansatte som var ansatt i 'ikke-forsker' stillinger opplevde en høyere informasjonstilfredshet med fusjonsprosessen, enn forskeransatte. Den andre sammenhengen i analysen var at administrasjonsansatte hadde en høyere formell deltakelse, enn fagansatte. Med andre ord skiller gruppene 'forskere' og 'fagansatte' seg ut; de kjennetegnes av både at de deltar lite formelt og at de er lite fornøyd med informasjonen. Det er naturlig å anta at 'forskere og fagansatte kjennetegnes med høyere utdanning enn 'ikke-forskere' og

---

'administrasjonsansatte'. Jacobsen (2000) fant i sin undersøkelse en sammenheng mellom at ansatte med høy utdanning, hadde et stort deltakelsesbehov under endring. Funnet i denne undersøkelsen viser derimot et annet resultat.

Analysen av yrkesgruppens effekt på de avhengige variablene viser at 'ikke-forskere' opplevde høy informasjonstilfredshet og forpliktet seg affektivt til endringen. Ideen bak 'readiness for change' er at kommunikasjon av informasjon reduserer usikkerhet, og leder til forståelse for hvorfor endringen skal implementeres som en del av organisasjonen. Dette skal også skape innsikt, eierskap over prosessen og gi en følelse av kontroll for de involverte menneskene (Bouckenoghe et al., 2009). Det kan tyde på at gruppen 'ikke-forskere' preges av 'readiness for change', som også har ført til 'commitment to change'.

Ansatte i forskningsstillinger hadde derimot en lav informasjonstilfredshet med prosessen, og utviklet en normativ forpliktelse til endringen. En forklaring på dette kan være at det i en kunnskapsintensiv organisasjon som Universitetet i Tromsø, utvikler seg et sterkt grupperpress blant profesjonene. Jacobsen (2000) argumenterer for at mennesker med høy utdanning har lavere forpliktelse til endring, enn ansatte med ingen eller kortere utdanning. Dette kan komme av at mennesker i profesjonsyrker kanskje i større grad opplever frihet og autonomi i deres arbeidssituasjon, nettopp fordi de er så attraktive på jobbmarkedet. Videre viste analysen at administrasjonsansatte hadde en høy formell deltakelse og en høy normativ forpliktelse.

Men hva kan være årsaken til at 'fagdelen' av Universitetet i Tromsø har så lav formell deltakelse og er så lite fornøyd med informasjonen under prosessen? En ren antakelse er at fagansatte og forskere opplever en høyere arbeidsbelastning enn administrasjonsansatte og andre ikke-forskere. Deltakelse i endringsprosesser er krevende, og da kanskje formell deltakelse spesielt. Formell deltakelse innebærer tilstedeværelse på informasjonsmøter og medlemskap i styringsgrupper, med andre ord stiller denne formen for deltakelse krav til hvor og når deltakelse skal skje – i motsetning til i reell deltakelse. Dette kan gå på bekostning av andre arbeidsoppgaver eller tiden som kunne bli brukt på disse (Meyer and Stensaker, 2006). For organisasjonen kan tvungen deltakelse føre til at tidsfrister ikke blir overholdt og at oppgaver ikke utføres, mens det for det ansatte kan føre til at hun blir hengende etter i sine daglige arbeidsoppgaver og derfor må ta igjen arbeidet siden. Dette kan gi en følelse av "dobbeltarbeid" (Jacobsen, 2010), som er en av de ti måtene endringsomfanget kan påvirke de ansatte (Jacobsen, 2004). En annen årsak kan være at forskere og fagansatte har høy

---

utdanning, er fagprofesjoner som er vant til å legge opp arbeidshverdagen sin på egen hånd. Kanskje har de en oppfatning av at hensynet til faget og studentene, er viktigere enn og for eksempel delta i styringsgrupper eller på sosiale arrangementer i forbindelse med endringen. Disse empiriske resultatene bygger opp om den teoretiske diskusjonen, som handlet om at deltakelse i seg selv ikke er tilstrekkelig til å forklare den ansattes affektive oppslutning om endringsinitiativ.

Analysen viste at ansatte som har vært lenge i organisasjonene også hadde en høyere grad av både formell- og reell deltakelse. Dette bekrefter Van Dam et al. (2008) teori om at deltakelsesbehovet øker med den ansattes ansiennitet. Når man har vært i en organisasjon over en lengre så tid ønsker man i større grad å ta del endringsarbeidet, holde seg oppdatert og kunne påvirke. For det første skjer det en naturlig utvikling av lojalitet hos mennesker når de er en del av et fellesskap over tid. Samtidig er det gjerne en sammenheng mellom høy ansiennitet og alder, det kan tenkes at det er vanskeligere for den eldre garde å få en ny jobb i en annen organisasjon og at de derfor velger å involvere seg i prosessen. Men på den andre siden så representerer ansatte med lang ansiennitet en viktig ressurs for endringen. Denne gruppen av ansatte har svært god kjennskap til, og kompetanse om organisasjonen. Derfor kan det også tenkes at endringsagentene benyttet 'selektiv involvering' (Meyer and Stensaker, 2011) og ønsket å dra nytte av denne gruppen spesielt. Samtidig viste analysen at ansatte med lang ansiennitet også hadde en høy grad av reell deltakelse. Prinsippet om reell deltakelse bygger involvering på eget initiativ, hvor individet kan bestemme hvor og når deltakelsen skal finne sted.

Analysen av ansiennitets totale effekt på affektiv forpliktelse viser en positiv sammenheng. Det indikerer at ansatte som har vært ansatt i organisasjonen lenge støtter endringen basert på individets følelsesmessige tilknytning til organisasjonen. Derimot har ansiennitet en negativ effekt på normativ forpliktelse til endringen. Et resultat som kan tolkes som at ansatte med kort fartstid i organisasjonen, støtter fusjonsprosessen på bakgrunn av at de er bekymret for andres reaksjoner og føler et gruppepress for og 'godta' endringen (Amundsen and Kongsvik, 2008, Meyer and Allen, 1997).

Variabelen som målte fast eller midlertidig ansettelse viste at fastansatte i større grad enn heltidsansatte både deltok reelt under prosessen og forpliktet seg affektivt til endringen. Kirkman (1999) understreker viktigheten av å involvere alle ansatte i endringsprosessen. Et resultat av at midlertidige ansatte ikke involverer seg på lik linje med fast ansatte, kan nettopp

---

være at de utvikler en lavere affektiv forpliktelse til endringen. Nå har jeg tidligere i dette kapitlet argumentert for at det ikke er en så enkel årsakssammenheng, selv om det for denne variabelen ser ut til å være det. En årsak til dette kan være at midlertidig ansatte ikke tar seg bry til å delta på lik linje med fastansatte, fordi de har et begrenset tidsaspekt på ansettelsesforholdet. Kanskje det nettopp er dette tidsaspektet som fører til at midlertidig ansatte har en lavere forpliktelse. Still (1983) argumenterer for at deltidsansatte er mindre lojale og i mindre grad forplikter seg til organisasjonen. Dette er et resultat studiens empiri også konkluderer med. En manglende tilhørighets- og lojalitetsfølelse til organisasjonen kan også føre til at de ansatte kun ønsker og 'få arbeidsoppgavene gjort'. I analysen av totale effekter viser det seg at midlertidig ansatte er normativt forpliktet. Det innebærer at de støtter endringen ut i fra en opplevelse av at de er forpliktet til å gjøre det. Hvilket innebærer at de er innsosialisert i organisasjonen, og er derfor bekymret for andres reaksjoner dersom de skulle velge og ikke støtte endringen.

#### 5.4 Omfang

Analysen viste at omfang både påvirker ansattes reelle deltakelse og opplevelsen av informasjonstilfredshet under prosessen. For det første viser det seg altså at den reelle deltakelsen øker med det opplevde omfanget. Det innebærer at når endringen får stor betydning for den enkeltes arbeidssituasjon, så vil den ansatte involvere seg i dette gjennom reell deltakelse. Dette er et funn flere andre studier også har avdekket (Steinsland, 2009, Svarstad, 2010, Jensen, 2010). Irgens (2000) mener en endringsprosess må organiseres på en slik måte at de som de berøres av endringen får muligheten til å delta i endringsprosessen på det nivået den enkelte seg ønsker og forventer. Funnene tyder på at fusjonsprosessen ble organisert i henhold til Irgens teori, noe som kan tolkes som at de ansatte opplevde en 'deltakelses tilfredshet' under prosessen – altså at deltakelsen har funnet sted på det nivået den ansatte selv ønsker, basert på deres persepsjon av endringsomfanget. Jacobsen hevder at endringens betydning for den enkelte ansatte øker med det opplevde omfanget av endringen, og at dette omfanget kan ses på som en forutsetning for hvilken effekt deltakelsen i prosessen vil ha. Med dette mener Jacobsen (2010) at deltakelse i endringer av et lite omfang, gjerne vil oppleves som et 'ork'. Mens deltakelse i endringer av et større omfang fanger de ansattes interesse og oppleves som noe positivt. I følge Meyer og Stensaker (2006) implementeres endringer lettere når de menneskene som påvirkes av dens omfang også involveres i den.

---

Den andre resultatet i analysen var en negativ sammenheng mellom omfang og informasjonstilfredshet. Dette indikerer at når endringen får stor betydning for den ansattes arbeidssituasjon, så synker tilfredsheten med den kommuniserte informasjonen. Endringens omfang er en sentral dimensjon i organisatorisk endring (Pettigrew et al., 2001) og i henhold til Meyer and Stensaker (2011) er ledelsens viktigste oppgave i en fusjonsprosess å informere de ansatte om endringen.

Analysen viste at omfang har en negativ totaleffekt på både affektiv forpliktelse og normativ forpliktelse. Det innebærer at ansatte som opplevde endringen av et stort omfang også forpliktet seg minst. Resultatet kan tyde på at ledelsen ikke informerte de ansatte tilstrekkelig, på den andre siden har ansatte som i stor grad påvirkes av endringen også en høy grad av reell deltakelse – noe som fører til informasjonstilfredshet.

Resultatene fra analysen viser at ansatte som opplevde at endringen i stor grad påvirket dem også hadde en høy grad av reell deltakelse i prosessen. Likevel fikk omfang en negativ effekt på informasjonstilfredshet og forpliktelse. Det indikerer at ansatte som i stor grad ble påvirket av endringen hadde en høy reell deltakelse, men var lite fornøyd med informasjonen og forpliktet seg i liten grad til endringen. Et funn som bygger opp om argumentet for at deltakelse ikke er en trylleformel for forpliktelse og ikke kan studeres i isolasjon fra andre forhold. Deltakelse viser seg å få en positiv effekt på affektiv forpliktelse når omfanget er lite og informasjonen under prosessen tilfredsstillende. Deltakelse får en negativ effekt når informasjonen ikke oppleves som tilfredsstillende, noe som forklarer normativ forpliktelse.

---

---

## 6. Konklusjon

Til slutt et tilbakeblikk på studiens problemstilling; ”*Hvordan påvirker deltakelse og informasjonstilfredshet forpliktelse til endring?*”

Gjennom analyse- og drøfteskapittelet har jeg kartlagt at begge variablene påvirker forpliktelse, men at deltakelse har en indirekte effekt gjennom informasjonstilfredshet. Med andre ord er det kommet klart frem at vi ikke kan diskutere deltakelse isolert fra andre forhold. Resultatene av analysen tyder på at det ikke er deltakelsen i seg selv som er den utløsende faktoren for oppslutning rundt et endringsinitiativ. Effekten av deltakelse aktiviteter er økt tilgang på, og disponering for selektiv informasjon. Det tyder på at det er dette som skaper forpliktelse, kanskje fordi det reduserer usikkerhet rundt prosessen. Svaret på problemstillingen er altså at deltakelse skaper informasjonstilfredshet og at det er denne tilfredsheten som er utslagsgivende for hvilken måte den ansatte forplikter seg, eller ikke forplikter seg.

Utgangspunktet for analysen var 10 teoretiske antakelser om sammenhenger som jeg presenterte i slutten av kapittel 2. Flere av antakelsene støtte i utvalgsempirien, mens noen ble avkrefter. For det første viste  $H_1$  at høy formell- og reell deltakelse førte til tilfredshet med informasjonen. Mens  $H_3$  viste at lav informasjonstilfredshet førte til normativ forpliktelse, viste  $H_4$  at stor tilfredshet med informasjonen ledet til affektiv forpliktelse. Videre viste analysen at det var grunnlag for å anta at fastansatte var mer affektivt forpliktet enn midlertidig ansatte,  $H_7$  fant derfor også sin støtte. Den siste hypotesen som bekreftes gjennom den empiriske modellen var  $H_{10}$ , som tok utgangspunkt i at høyt omfang førte til høy reell deltakelse.

Gjennom utregningene av variablenes totale effekt på forpliktelse, finner to andre hypoteser også sin empiriske støtte. For det første viser disse at midlertidig ansatte har en høyere normativ forpliktelse til endringen, empirien støtter derfor opp om  $H_6$ . I  $H_8$  antok jeg at ansiennitet hadde en betydning for den affektive forpliktelse, en antakelse som bekreftes gjennom analysen av de totale effektene.

Like interessant som hvilke antakelser som ble bekreftet, er hvilke hypoteser empirien ikke fant støtte for? I  $H_2$  antok jeg at reell deltakelse ville ha en sterkere effekt på

---

informasjonstilfredshet, enn formell deltakelse. Sammenhengen viste seg likevel og ikke stemme, hypotesen avvises derfor. I  $H_{10}$  stemte sammenhengen mellom komponentene, men retningen på disse stemte ikke med analyseresultatet; antakelsen var at et stort omfang ville skape en høy informasjonstilfredshet. Den tredje antakelsen som ikke fant sin støtte i empirien var  $H_5$ , som antok at fastansatte hadde en høyere grad av reell deltakelse, enn midlertidig ansatte. Analysen viste at fastansatte faktisk hadde en høyere deltakelse, men at formen på denne var 'reell'.

Analysens hovedfunn er at deltakelse utviser en betydelig indirekte effekt på forpliktelse, gjennom informasjonstilfredshet. Det vil si at deltakelse i seg selv ikke er tilstrekkelig for å forklare forpliktelse, resultatet av deltakelsen er informasjon om prosessen, og det er dette som gjør at de ansatte slutter opp om fusjonsprosessen. Deltakelsen får en positiv effekt på affektiv forpliktelse, som fører til at de ansatte betrakter endringen som riktig, nødvendig og en god strategi. Derimot får deltakelsen en negativ effekt på normativ forpliktelse. Dette kommer av at normativ forpliktet ansatte ikke opplevde en tilfredsstillende informasjonsmengde under prosessen. Et annet hovedfunn i analysen var at ansatte som i stor grad fikk sin arbeidshverdag påvirket av endringen, i mindre grad forpliktet seg til endringen. Et tredje hovedfunn i analysen er at fastansatte skiller seg fra midlertidig ansatte ved at de både kjennetegnes med en høyere grad av reell deltakelse og affektiv forpliktelse.

Tabell 20 inkluderte alle de uavhengige variablene jeg benyttet i analysen, samt omfang og variablene som målte arbeidsforholdet, og den avhengige variabelen affektiv forpliktelse. Her viste regresjonsanalysen at det kun var 'informasjonstilfredshet' og 'fast/midlertidig' ansettelse som hadde en utslagsgivende effekt. Modellen hadde en forklart varians på 31 prosent. Det innebærer at 69 prosent kan forklares av andre variabler som ikke er inkludert i regresjonsanalysen. Det kunne derfor være interessant å undersøke hvilke andre variabler som påvirker affektiv forpliktelse.

En samspillvariabel kunne vært hvordan den ansattes tillitt til ledelsen påvirker informasjonstilfredsheten og deltakelse i endring. Van Dam et al. (2008) viser til undersøkelser som konkluderer med at de ansatte må sette lit til ledelsens integritet og troverdighet, for å være i stand til å akseptere visjonen for endringen. Kotter (1995) argumenter også for at tillit til ledelsen, er en forutsetning for å skape oppslutning i en endringsprosess.



---

Et annet og svært interessant aspekt ville være hvilke kommunikasjonskanaler endringsagentene benyttet for å spre budskapet om prosessen og hvilken effekt disse hadde på forpliktelse til endring. Til sist ville det også være interessant å inkludere et forhold som fanget opp kontinuasjonsforpliktelse, slik som for eksempel opplevelse av investerte ressurser i organisasjonen.

---

---

## Kildehenvisning

- AMUNDSEN, O. & KONGSVIK, T. Ø. 2008. *Endringskynisme*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- ARBO, P. 2008. Fusjoner til begjær og besvær. *Nordlys.no*.
- ARMENAKIS, A. A., HARRIS, S. G. & MOSSHOLDER, K. W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-681.
- BEGLEY, T. M. & CZAJKA, J. M. 1993. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology; Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- BLACK, S. J. & GREGERSEN, H. B. 1997. Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50, 859-878.
- BOUCKENOOGHE, D., DEVOS, G. & VAN DEN BROECK, H. 2009. Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143, 559-599.
- BURKE, W. W. 2002. *Organization change: theory and practice*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.
- BURKE, W. W. & LITWIN, G. H. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18, 523-523.
- CABRERA, E. F., ORTEGA, J. & CABRERA, Á. 2003. An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 38, 43-54.
- CONNER, D. R. 1992. Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail. *New York Villard Books*.
- CONNER, D. R. & PATTERSON, R. W. 1982. Building commitment to organizational change. *Training & Development Journal*, 36, 18-30.
- CUNNINGHAM, G. B. 2006. The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 29-45.
- DAFT, R. L. & LENGEL, R. H. 1986. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 554-571.
- DEVOS, G., VANDERHEYDEN, K. & VAN DEN BROECK, H. 2002. A framework for assessing commitment to change. Process and context variables of organizational change. *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series*, 11.
- DUNPHY, D. C. & STACE, D. A. 1988. Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model. *Organization Studies*, 9, 317-334.
- EBY, L. T., ADAMS, D. M., RUSSELL, J. E. A. & GABY, S. H. 2000. Perceptions of organizational readiness for change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.
- EKMAN, G. 2004. *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*, Oslo, Abstrakt forl.
- ENGELSTAD, F. 2003. *Makt og demokrati i arbeidslivet*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- ENGELSTAD, F., SVALUND, J., HAGEN, I. M. & STORVIK, A. E. 2003. *Makt og demokrati i arbeidslivet*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- FELDMAN, D. C. 1990. Reconceptualizing the Nature and Consequences of Part-Time Work. *The Academy of Management Review*, 15, 103-112.

- 
- HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, 250-279.
- HEINECKE, J. E. 2011. *Tidligere erfaringers betydning for oppslutning: hvordan påvirker erfaring med prosess og utfall oppslutning i senere endringsprosesser?*, J.E. Heinecke.
- HERSCOVITCH, L. & MEYER, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology; Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- HODGKINSON, G. P., BOWN, N. J., MAULE, A. J., GLAISTER, K. W. & PEARMAN, A. D. 1999. Breaking the frame: an analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 20, 977-985.
- IRGENS, E. J. 2000. *Den dynamiske organisasjon: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*, Oslo, Abstrakt forl.
- IRGENS, E. J. 2011. *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*, Bergen, Fagbokforl.
- JACOBSEN, D. I. 1999. Deltidsansatte = Deltidsengasjerte? *Magma*, 3, 7.
- JACOBSEN, D. I. 2000. Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment? *Managing Service Quality*, 10, 187-200.
- JACOBSEN, D. I. 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen, Fagbokforl.
- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforl.
- JACOBSEN, D. I. 2010. Deltakelse som virkemiddel i organisatoriske endringsprosesser - et tveegget sverd? *Mysterion, strategiske og kainotomia: et festskrift til ære for Jonny Holbek*. Oslo: Novus.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforl.
- JENSEN, M. C. B. 2010. *Deltakelse, deltidsarbeid og motstand i en endringsprosess: en casestudie*. M.C.B. Jensen.
- JOHANNESSEN, A. 2009. *Introduksjon til SPSS: versjon 17*, Oslo, Abstrakt forl.
- JOHANNESSEN, A., TUFTE, P. A. & KRISTOFFERSEN, L. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt.
- KIRKMAN, B. L., LOWE, K. B. & YOUNG, D. P. 1999. *High-performance work organizations: definitions, practices, and an annotated bibliography*, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership.
- KLEIN, H. J., BECKER, T. E. & MEYER, J. P. 2009. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- KLEIVEN, M. 2008. *Skift- og turnusarbeid, hva skjer med oss?*, Oslo, Idébanken - inkluderende arbeidsliv.
- KOTTER, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business Review*, March 59.
- LØNNUM, L. 2011. Fusjonen mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Tromsø - prosess og dokumentasjon. *Notat - Orienteringssak*.
- MATHIEU, J. E. & ZAJAC, D. M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- MEYER, C. B. & STENSAKER, I. G. 2006. Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6, 217-231.
- MEYER, C. B. & STENSAKER, I. G. 2011. *Endringskapasitet*, Bergen, Fagbokforl.
-

- 
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: theory, research, and application*, Thousand Oaks, Calif., Sage.
- MIDTBØ, T. 2007. *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: med eksempler i SPSS*, Oslo, Universitetsforl.
- MOLAND, L. E. 2009. *Ønsket og uønsket deltid: konsekvenser for arbeidstaker, arbeidsgiver og tjenestetilbud*, Oslo, Fafo.
- NORDHAUG, O. 2002. *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*, Oslo, Universitetsforl.
- PETTIGREW, A. M., WOODMAN, R. W. & CAMERON, K. S. 2001. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*, 44, 697-713.
- PFEFFER, J. 1994. Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36, 9-9.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. & BOULIAN, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology; Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- RINGDAL, K. 2001. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, Bergen, Fagbokforl.
- SCOTT-LADD, B. & MARSHALL, V. 2004. Participation in decision making: A matter of context? *The Leadership & Organization Development*, 25, 646-662.
- SENNESET, E. 2008. Generasjon Y klar til innsats. [Accessed 05.04.12].
- STEINSLAND, A. 2009. *Fører deltagelse i endringsprosesser til redusert motstand mot endring?*, A. Steinsland.
- STILL, L. W. 1983. Part-time versus full-time salespeople: Individual attributes, organizational commitment, and work attitudes. *Journal of Retailing; Journal of Retailing*, 59, 55-79.
- STORENG, N. H., BECK, T. H. & LUND, A. D. 2006. *Arbeidslivets spilleregler*, Oslo, Universitetsforl.
- SVARSTAD, C. 2010. *Påvirker arbeidsbelastning og omfang effekten av deltakelse i en endringsprosess?*, C. Svarstad.
- TUNSTAD, E. 2007. Fremdeles motstand mot fusjon i Tromsø. *Forskning.no*.
- VAN DAM, K., OREG, S. & SCHYNS, B. 2008. Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology*, 57, 313-334.
- WANOUS, J. P., REICHERS, A. E. & AUSTIN, J. T. 2000. Cynicism about Organizational Change. Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group & Organization Management*, 25, 132-153.
- WANOUS, J. P., REICHERS, A. E. & HUDY, M. J. 1997. Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.

Følggebrev 13.02.12:

## **Spørreundersøkelse vedrørende fusjonsprosessen**

Mitt navn er Ulrikke Bachmann, jeg er masterstudent på "Organisasjon og Ledelse" ved Universitetet i Tromsø. Jeg holder nå på med min avsluttende masteroppgave, i den forbindelse ønsker jeg å stille deg noen spørsmål rundt **fusjonsprosessen mellom Universitetet og Høgskolen i Tromsø**. Mine veiledere er Dag Ingvar Jacobsen og Rudi Kirkhaug.

Fusjonen innebar en endring i fakultetsstrukturen, blant annet at tidligere SV-fak ved Universitetet ble slått sammen med avdeling for Lærerutdanning ved Høgskolen og utgjorde nye HSL-fak., og tidligere fakultet for Mat.nat ved Universitetet ble til nye NT-fak, som Ingeniør og Sikkerhet fra Høgskolen ble en del av – mens økonomifagene fra Høgskolen ble en del av det nye BFE-fak.

Jeg vil stille spørsmål om din deltakelse, opplevelse av omfang og informasjonstilgang i fusjonsprosessen.

Spørreskjemaet vil ta ca. 7-8 minutter å besvare.

Jeg vil til slutt understreke at du som respondent sikres full anonymitet.

Takk for at du tok deg tid til å lese, så håper jeg du også kan finne tid til å delta!

Vennlig hilsen,  
Ulrikke Å. Bachmann

[uba001@post.uit.no](mailto:uba001@post.uit.no)

## **Spørreundersøkelse vedrørende fusjonsprosessen**

Jeg har sendt denne spørreundersøkelsen ut tidligere, men fikk dessverre en svarprosent på 25, som er litt lite. Jeg håper derfor du kan svare på disse spørsmålene vedrørende **fusjonsprosessen mellom Universitetet og Høgskolen i Tromsø** og bidra til min masteroppgave. Vennligst se bort i fra dette dersom du allerede har besvart undersøkelsen.

Mitt navn er Ulrikke Bachmann, jeg er masterstudent på "Organisasjon og Ledelse" ved Universitetet i Tromsø og holder nå på med min avsluttende masteroppgave. Mine veiledere er Dag Ingvar Jacobsen og Rudi Kirkhaug. Fusjonen innebar en endring i fakultetsstrukturen, blant annet at tidligere SV-fak ved Universitetet ble slått sammen med avdeling for Lærerutdanning ved Høgskolen og utgjorde nye HSL-fak., og tidligere fakultet for Mat.nat ved Universitetet ble til nye NT-fak, som Ingeniør og Sikkerhet fra Høgskolen ble en del av – mens økonomifagene fra Høgskolen ble en del av det nye BFE-fak. Jeg vil stille spørsmål om din deltakelse, opplevelse av omfang og informasjonstilgang i fusjonsprosessen. Spørreskjemaet vil ta ca. 7-8 minutter å besvare.

Jeg vil til slutt understreke at du som respondent sikres full anonymitet. Takk for at du tok deg tid til å lese, så håper jeg du også kan finne tid til å delta!

Vennlig hilsen,  
Ulrikke Å. Bachmann  
uba001@post.uit.no

## Spørreskjema:

## Vedlegg 3

Nr.	Spørsmål		JA	NEI
8.	Deltok du i en arbeidsgruppe i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?			
9.	Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?			
10.	Deltok du i en velferdsgruppe eller på andre sosiale arrangementer i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?			
11.	Deltok du på informasjonsmøte angående sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?			

Nr.	Spørsmål	1 I liten grad	2	3	4	5 I stor grad
12.	I hvilken grad samlet du aktivt inn informasjon om fusjonen?					
13.	I hvilken grad holdt du deg oppdatert på fusjonen ved å lese referater og informasjonsskriv?					
14.	I hvilken grad var du aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med fusjonen					

Nr.	Påstand	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig
29.	"Jeg ble jevnlig informert om hvordan sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen gikk"					
30.	"Informasjonen som ble gitt om sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen var klar og tydelig"					

Nr.	Spørsmål	1 Svært liten grad	2	3	4	5 Svært høy grad
28.	Opplavde du alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften på fusjonsprosessen?					

Nr.	Spørsmål	1 I liten grad	2	3	4	5 I stor grad
25.	I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye arbeidsoppgaver for deg?					
26.	I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye kollegaer?					
27.	I hvor stor grad jobber du med det samme som du gjorde før den nye fakultetsstrukturen trådte i					



kraft?						
--------	--	--	--	--	--	--

Nr.	Påstand	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig
15.	"Denne sammenslåingen var en god strategi for organisasjonen"					
16.	"Denne sammenslåingen var helt nødvendig"					
17.	"Denne sammenslåingen var helt riktig for å møte de utfordringene vi står ovenfor"					
18.	"Det var nytteløst å motsette seg denne sammenslåingen"					
19.	"Jeg hadde ikke noe annet valg enn å godta denne sammenslåingen"					
20.	"Jeg opplevde sterkt press på jobben for å godta denne sammenslåingen"					
21.	"Det ville vært vanskelig for meg å uttale med negativt mot denne sammenslåingen"					
22.	"Det hadde ingen hensikt å motsette seg denne sammenslåingen"					
23.	"Jeg følte meg forpliktet til å jobbe for denne sammenslåingen"					
24.	"Det ville vært feil av meg å motsette meg denne sammenslåingen"					

### 1. Kjønn

Mann

Kvinne

### 2. Hvilken aldersgruppe tilhører du?

20 år og under

21 til 30 år

31 til 40 år

41 til 50 år

51 til 60 år

61 til 70 år

70 år og oppover

### 3. Hvilken høyest fullførte utdanning har du?

Grunnskole

Videregående/ Gymnas

Høgskole/ Universitet 1 til 3 år

Høgskole/ Universitet 4 til 6 år

Høgskole/ Universitet mer enn 6 år

### 4. Hvilken yrkesgruppe tilhører du?

Stipendiat

Prosjektansatt

Førstelektor

Førsteamanuensis

Professor

---

Professor 2  
Administrative  
Annet.

**5. Hvor lenge har du jobbet her?**

Mindre enn 1 år

1 til 5 år

6 til 10 år

11 til 15 år

16 til 20 år

Mer enn 21 år

**6. Ansettelsesform**

Fast

Midlertidig

**7. Hva er din stillingsbrøk?**

Over 29 timer per uke

15-29 timer per uke

1-14 timer per uke

Nr.	Spørsmål/Påstand	Gj.snitt	Std.avvik
1.	Kjønn	.376	.4856
2.	Aldersgruppe	4.246	1.1563
3.	Utdannelse	4.636	.6850
4.	Yrkesgruppe	-	-
5.	Ansiennitet	3.647	1.5182
6.	Ansettelsesform	1.263	.4882
7.	Stillingsbrøk	1.097	.3503
8.	Deltok du i en arbeidsgruppe i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?	1.2637	.44187
9.	Deltok du i en styringsgruppe i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?	1.0769	.26720
10.	Deltok du i en velferdsgruppe eller på andre sosiale arrangementer i forbindelse med sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?	1.1955	.39772
11.	Deltok du på informasjonsmøter vedrørende sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen?	1.7784	.41646
12.	I hvilken grad samlet du aktivt informasjon om fusjonen?	2.852	1.2903
13.	I hvilken grad holdt du deg oppdatert om fusjonsprosessen ved å lese referater eller informasjonsskriv?	3.115	1.2894
14.	I hvilken grad var du aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med fusjonsprosessen?	2.717	1.3536
15.	“Denne sammenslåingen var en god strategi for organisasjonen”	3.115	1.3596
16.	“Denne sammenslåingen var helt nødvendig”	2.665	1.2582
17.	“Denne sammenslåingen var helt riktig for å møte de utfordringer vi står ovenfor”	2.978	1.3907
18.	“Det var nytteløst å motsette seg denne sammenslåingen”	3.832	1.2584
19.	“Jeg hadde ikke annet valg enn å godta denne sammenslåingen”	3.978	1.3341
20.	“Jeg opplevde sterkt press på jobb for å godta denne sammenslåingen”	2.824	1.4343
21.	“Det ville vært vanskelig for meg å uttale meg negativt mot denne sammenslåingen”	2.443	1.3325
22.	“Det hadde ingen hensikt å motsette seg denne sammenslåingen”	3.563	1.2903
23.	“Jeg følte meg forpliktet til å jobbe for denne sammenslåingen”	2.727	1.3675
24.	“Det ville vært feil av meg å motsette meg denne sammenslåingen”	2.902	1.3673
25.	I hvilken grad medførte den nye fakultetsstrukturen nye arbeidsoppgaver for deg?	2.821	1.4804
26.	I hvilken grad medførte den nye	3.437	1.4355

---

	fakultetsstrukturen nye kollegaer?		
27.	I hvilken grad jobber du med det samme som du gjorde før den nye fakultetsstrukturen trådte i kraft?	3.989	1.1277
29.	“Jeg ble jevnlig informert om hvordan sammenslåingen av universitetet og Høgskolen gikk”	3.103	1.1493
30.	“Informasjonen som ble gitt om sammenslåingen av Universitetet og Høgskolen var klar og tydelig”	2.897	.9698
31.	Opplevde du alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften på fusjonsprosessen?	3.005	1.0555

Vedlegg 5

Organisasjonskart: Universitetet i Tromsø

