

Handelshøgskolen og  
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

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

*Masteroppgave i Strategisk ledelse og Økonomi (STV – 3906) November 2015*

**Merete Thyholdt**



## **FORORD**

Denne masteroppgaven er skrevet av Merete Thyholdt, som studerer ved Universitetet i Tromsø.

Dette er min avsluttende oppgave innenfor studiet Master i Strategisk ledelse og Økonomi. Jeg fant det naturlig å velge en masteroppgave innenfor tema organisasjonsendring. Jeg ønsker å undersøke nærmere på hvordan tema informasjonstilfredshet og deltakelse påvirker motstand mot endring og hvilken innflytelse dette har i en virksomhet som er i en organisasjonsendring.

I forbindelse med oppgaven vil jeg gi en stor takk til min veileder Dag Ingvar Jacobsen, dr. Philos og professor ved Universitetet i Agder, Kristiansand. Tusen takk for faglig innsikt og positiv oppmuntring. Takk for at du fikk faget til å bli så forståelig og oversiktlig for meg. Det har vært en lang lærerik prosess både faglig og personlig. Takk til alle dyktige og inspirerende forelesere i dette studiet.

Jeg vil takke kommunaldirektøren ved Byrådsavdelingen for finans, som tok seg tid til samarbeid og godkjente min forespørsel om å bruke deres avdeling som case. Takk til alle respondentene som brukte sin tid på å svare på undersøkelsen.

Til slutt og ikke minst vil jeg takke min samboer som har oppmuntret meg og motivert meg under hele prosessen.

Tromsø, November 2015

Merete Thyholdt

## ***SAMMENDRAG***

Formålet med oppgaven var å belyse tema deltakelse og informasjonstilfredsheten i en endringsprosess.

Organisasjoner er i stadig endring i dag ettersom omgivelsene endrer seg og det kunne være interessant å undersøke hvordan de ansatte opplever informasjonstilfredsheten og deltakelse i en slik prosess. Er den tilstrekkelig? Påvirker den holdningen til endringen? Hvordan påvirkes holdningen til endringen i grad av deltakelse?.

Jeg vil derfor i denne oppgaven se nærmere på bruken av informasjon og deltakelse som en form for å effektivisere endringsprosessen. Etter at Tromsø kommune innførte parlamentarismen, ble det gjennomført interne endringsprosesser på rådhuset. Jeg bruker Byrådsavdelingen for finans som utgangspunkt i min oppgave.

Problemstillingen for min masteroppgave er:

*«Hvordan informasjonstilfredsheten og deltakelse påvirker motstand til endring?»*

Oppgaven er en kvantitativ studie hvor det empiriske studie baseres på en spørreundersøkelse bland de ansatte ved Byrådsavdelingen for Finans. Hovedfunnene i denne oppgaven viser at det ikke var noen sammenheng mellom deltakelse og de avhengige variablene (slutteplaner, motstand og apati). Det vil si at deltakelse hadde ingen effekt på motstand mot endring. Mens informasjonstilfredsheten hadde direkte effekt på apati og motstand. De som ble informert er mer positiv til endringen og jo mer tilstrekkelig informasjon de ansatte opplevde jo mer positiv var de til endringsprosessen.

Et annet funn i analysen var også at utdanning hadde en positiv effekt på slutteplaner, det vil si jo høyere utdanning, jo større grad ønsker de å forlate.

## **INNHold**

<b>FORORD</b> .....	iii
1 Innledning .....	1
<b>1.1 Problemstilling</b> .....	1
2 Teori .....	3
2.1 Organisasjonsendring.....	3
2.2 Motstand mot endring.....	4
2.3 Endringsomfang.....	6
2.4 Informasjonstilfredshet.....	7
2.5 Deltakelse.....	10
2.6 Individuelle forhold.....	12
3 Metode .....	14
3.1 Valg av enhet .....	15
3.1.2 Byrådsavdelingen for finans .....	16
3.2 Operasjonalisering.....	17
3.3 Datainnsamling.....	20
4 Analyse .....	21
4.1 Korrelasjonsanalyse.....	23
4.2 Multivariate analyser og hypotesetesting.....	28
4.3 Empirisk modell .....	30
5 Drøfting .....	31
5.1 Endringsomfang.....	31
5.2 Deltakelse.....	32
5.3 Informasjonstilfredshet.....	35
5.4 Motstand og apati.....	36
5.5 Individuelle forhold.....	36
5.6 Konklusjon.....	38
6 Referanseliste .....	39
Vedlegg nr. 1: Følgebrev .....	43
Vedlegg 2: Spørreundersøkelse .....	44

## **1 Innledning**

Endringer i organisasjoner vil ofte dreie seg om å endre strategier, oppgaver og kulturen, mens endring av makt og myndighetsforhold og endringer i arbeidssituasjoner vil ofte berøre den enkelte (Jacobsen 2012). Ifølge Ekman (2004) er det ledere sin oppgave å levere den informasjon som den ansatte har behov for nettopp fordi en endringsprosess kan for mange oppleves som en usikker periode. Behovet for tilfredsstillende informasjon er da til stede og omfanget kan variere fra person til person. Det kunne være interessant å undersøke hvorvidt informasjon og deltakelse påvirker de ansatte sine holdninger i en endringsprosess. Ofte er det slik at ledelsen vedtar endringene og det øvrige personal blir informert om dette etter at avgjørelsen er tatt og strategien er satt. En av de viktigste og vanskeligste ledelses oppgavene er å lede endringsprosesser. For noen teoretikere er dette lederskapets essens og mener at alt annet kommer i andre rekke (Martinsen 2009). Ofte betraktes deltakelse som et viktig element i endringsprosess som kan bidra til implementering av endringen, og være et virkemiddel for å redusere motstand mot endringen.

Hvorfor er det så vanskelig å gjennomføre endringer? Endringsprosesser kan ofte bli annerledes enn fra de opprinnelige intensjonene og hva er årsaken til det?

Noen årsaker kan være at endringen møtes med motstand fra både interne og eksterne grupper. Motstand mot forandring oppstår når reaksjoner er slik at man forsøker å hindre at en endring blir gjennomført. Det meste av motstanden er basert på rasjonelle forhold, mens irrasjonelle forhold som frykt og angst kan også være et element i motstand. Et ønske om å opprettholde dagens ordening kan være motiv for motstand, og motstand kan se ut til å være et permanent trekk i endringsprosesser.

Det empiriske materiale er hentet fra Byrådsavdelingen for finans i Tromsø kommune.

### ***1.1 Problemstilling***

Tema for oppgaven er den interne omorganiseringen som er gjennomført i forbindelse med innføring av parlamentarisme i Tromsø kommune. Her med vekt på de administrative ansatte sin erfaring av organisasjonsendringen. Organisasjoner i dag preges av hyppige endringer og i kommunal sektor er det gjennomført betydelige endringer både på politisk og administrativt nivå. Det stilles større krav til ledelsen og de øvrige ansatte til å kunne tilpasse seg endringene. Det kunne med dette være interessant å se på hvordan organisasjonen kan legge til rette for at deres ansatte skal ha det best mulig i en endringsprosess.

I denne undersøkelsen skal det ses nærmere på betydningen av informasjon og deltakelse i en organisasjonsendring og se på hvordan endringen påvirket de administrative ansatte. Hvordan opplevde de ansatte informasjonen og deltakelse i endringsprosessen? Hvilken reaksjoner fikk de? Med min problemstilling ønsker jeg å utdype forståelsen av påvirkningskraften som ligger til grunn ved bruk av informasjon og deltakelse i en organisasjonsendring.

Med dette utgangspunktet er problemstillingen:

*«Hvordan informasjonstilfredsheten og deltakelse påvirker motstand til endring?»*

## 2 Teori

Relevant stoff til oppgaven vil være fagbøker, forskningsmaterieell og Tromsø kommune sin nettside. For å få en teoretisk forankring til problemstillingen vil jeg dele opp teoridelen, hvor jeg har fokus på kommunikasjonsteori i organisasjoner, teori om organisasjonsendringer og endringsledelse og tidligere forskningsdokumenter for å belyse hva teorien sier om tema.

Det vil være viktig å gå inn å se på kjennetegn innenfor organisasjonsendring, informasjon og kommunikasjon og deltakelse i organisasjoner.

### 2.1 Organisasjonsendring

Interessante tider vil ofte kjennetegnes av endringer og omveltninger. Det er da ting skjer og verden er i bevegelse, men på den annen side kan man oppleve endringen som usikker og turbulens. Det er vanskelig å påstå at vi lever i uinteressante tider, det har skjedd hyppige endringer og utvikling de siste par tiår. Kravet om endring vil være tilstede for både enkeltindivider, til organisasjoner og til samfunn.

Det meste av offentlig tjenester i Norge produseres og fordeles i kommunesektoren, og det er gjennomført betydelige endringer både på politisk og administrativt nivå i kommunene.

Tidligere var så godt som samtlige norske kommuner organisert etter den såkalte hovedutvalgsmodellen. I 2008 er det bare 3 % av kommunene som opplyser at de har beholdt denne modellen. Det har vært omorganisering, desentralisering, fristilling, ulike former for privatisering og eksperimentering med ulike selskaps- og driftsformer. Dette ser vi klart i en økende mangfold av administrative organiseringsprinsipper i kommunene (Jacobsen 2012). I følge Jacobsen (2012) defineres endring i en organisasjon slik: *"En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt"*. Er måten folk opptrer på i organisasjonen forskjellig på to tidspunkt og den formelle strukturen er endret fra et tidspunkt til et annet kan man si at organisasjonen har endret seg. I en endring er det vesentlig å trekke inn to sentrale elementer som kan redegjøre for om det har vært en endring. To elementer som tidsdimensjon, klargjøre tidsrommet for endringsprosessen og objekt, som i følge Jacobsen (2012) er organisasjonen. Man må kunne beskrive organisasjonen på ett tidspunkt for så å sammenligne den på et senere tidspunkt.



## ***2.2 Motstand mot endring***

De fleste organisasjoner vil kunne oppleve motstand mot endring i en endringsprosess. Opplevelsen og reaksjonene vil variere fra ansatt til ansatt. Det mest utfordrende vil være dersom reaksjonene ytrer motstand eller forsøk på å hindre at endringen blir gjennomført.

Innledningsvis vil jeg presentere Hirschman (1970) sin definisjon på motstand og dette teoretiske materiale vil bli brukt videre i undersøkelsen. Hirschman (1970) har utviklet en teori som beskriver tre ulike måter å håndtere endring i en organisasjon. Disse begrepene er exit (heretter kalt slutteplaner), voice (heretter kalt motstand) og apathy (heretter kalt apati). Med slutteplaner (exit) vil det si at den ansatte velger å forlate organisasjonen, og i følge Busch m. fl. (2003) mister organisasjonen det som kalles individkapital. De mister den kompetansen som den enkelte medarbeider innehar som i mange tilfeller kan bli et stort problem, og det vil kunne være utfordrende for organisasjonen å finne en bra erstatning. Motstand (voice) vil si at man velger å bli i organisasjonen i motsetning til slutteplaner. En velger da å uttrykke sin protest skriftlig eller muntlig, enten direkte til ledelsen eller til andre, eller argumentere mot omorganiseringen i håp om at deres ytringer vil tas til etter retning. I tillegg til disse to reaksjonsmåtene vil man også kunne ha ansatte som verken støtter eller gjør direkte motstand mot endringen og med lojalitet innta en apatisk holdning mot endringsprosessen. Disse ansatte vil fortsette slik de alltid har gjort og venter på at forholdene skal forbedre seg. I henhold til Hirschman trenger ikke det ene å utelukke det andre, men kan virke som en kombinasjon av hverandre. Forholdene, slutteplaner og motstand, i en kombinasjon vil være komplisert, på den ene siden er motstand mer effektiv om det finnes en trussel om slutteplaner, og på den andre siden kan slutteplaner være en enklere tilnærming enn å måtte uttale seg gjennom motstand (tale sin protest skriftlig/muntlig). Motstand og slutteplaner er i følge Hirschman et spørsmål om lojalitet. Ansatte som er lojal har mindre tendens å benytte slutteplaner som motstand, men i stedet bruker stemmen for å få uttrykt deres misnøye. Graden av lojalitet kommer an på hvor sterkt forhold den ansatte har til lojalitetsobjektet, som for eksempel en med spesialkompetanse på området kontra en uten, og hvor mye den ansatte har investert i organisasjon. Dersom man er lojal til sin arbeidsplass kan man akseptere endringer uten å ha slutteplaner, og i stedet bli og uttrykke sin misnøye verbalt eller skriftlig. Videre sier Hirschman at uansett grad av lojalitet kan slutteplaner oppstå, lojaliteten utsetter slutteplan til et visst punkt, hvor misnøyen blir for stor og slutteplaner blir et faktum.

Det er også flere andre teoretikere støtter seg opp mot Hirschman sin teori, som Shaul (2006) og Jacobsen (2012).

I følge Shaul (2006) kan motstand deles inn i tre ulike type kategorier som følelsesmessig, atferdsmessig og kognitiv. Den følelsesmessige (affektive) motstanden kan for eksempel være at man har en dårlig følelse eller er redd for endringen. En annen følelsesmessig motstand kan være at de ansatte blir stresset eller oppkjørt på grunn av endringene som skal gjennomføres. Atferdsmessig motstand kan være når ansatte leter etter måter for å unngå endringen som ved å protestere, klage over endringen til kollegaer eller direkte til ledelsen. De kan også forsøke å sabotere endringen ved å få andre (også eksterne) parter til å støtte opp om motstanden. De konsekvenser man regner med vil oppstå i endringen, tanker man gjør seg, og hvilke konsekvenser en selv får, omhandler den kognitive motstanden. Hva man antar om ens egen og organisasjonen fremtid vil igjen kunne påvirke det følelsesmessige (Shaul, 2006).

Ifølge Jacobsen (2012) kan motstand gå gjennom ulike faser og beskriver det i en figur med fire ulike faser:

Den første fasen er ofte en vanlig form for motstand der endringsforslag kommer rask og ganske uventet fra ledelsen og det forventes en rask endring. Ansatte som stadig opplever endringer kan ha tendens til å anta at det sannsynligvis innen kort tid vil komme en ny endring, og dette kan føre til passivitet overfor endringer.

I andre fase blir motstanden litt mer synlig, og de ansatte begynner gjerne å stille kritiske spørsmål om hva som er poenget og behovet for endringen.

I fase 3 blir motstanden mer aktiv og enda mer tydelig. Kraftig kritikk blir ytret og noen vil også aksjonere mot endringen ved bruk av lokale aviser, TV og radio. Internt kan det føre til at en senker arbeidstempoet og innfører gå-sakte-tempo eller markerer dette på andre skriftlige måter som ved bruk av plakater. For å øke muligheten til å kunne stanse endringsprosessen allierer en seg gjerne med andre som har samme interesse av å hindre endringen.

I fase 4 blir motstanden enda mer aktiv og det er ikke lenger nok å demonstrer egne argumenter. Motstanderne kommer med motstridende synspunkter i form av løgner, rykter og historier, for å undergrave de argumentene som benyttes for å gjennomføre endringen.

Unntaksvis kan protestene også bli mer voldsomme og utarte seg til streiker og mer voldsomme aksjoner og sabotasje, men viktigst å knytte kontakter med beslutningstakerne.

Basert på dette lyder hypotesen,  $H_1$ :

*”Desto høyere grad av informasjonstilfredshet og deltakelse, jo mindre grad av motstand”*

### **2.3 Endringsomfang**

I følge Jacobsen (2012) er endringens betydning for den enkelte ansatte økende med det opplevde omfanget av endringen. Dette omfanget kan sees på som en forutsetning for hvilken effekt deltakelsen vil ha i prosessen. Organisatorisk endring kan være svært ulike fra organisasjon til organisasjon og kan ikke betraktes som noe enhetlig, men kan inneholde ulike sider ved en organisasjon. Endringene kan bestå av innføring av ny teknologi, skape en ny kultur eller omfordeling av oppgaver og ansvar, og organisasjonene gjennomgår ulik omfang av endring som på lik linje som med menneskene. Noen endringer vil være av en justerende art, og resultere i en videreutvikling av det man tidligere har gjort, og andre vil være mer dramatiske og representere et brudd med fortiden. Omfanget av endringen handler om i hvilken grad den enkelte blir berørt av endringen. Det er naturlig å anta at jo større grad de ansatte berøres av endringen jo større behov for informasjon, og et ønske om å påvirke endringen gjennom deltakelse. De ansatte trenger ikke å ha en sammenfallende oppfatning av hva som er en endring av stort omfang og det er i følge Jacobsen (2012) ti ulike måter omfanget av en endring kan berøre de ansatte på. Disse ti kan også være årsaker til motstand: En årsak kan være at den ansatte er *faglig uenig* i endringen og stiller spørsmålsteget om det er behov for endringen, bør den gjennomføres er dette løsningen på problemet.

En annen årsak kan være *frykt for det ukjente*, den ansatte opplever det ukjente som uforutsigbart og er usikker på om en klarer å tilpasse seg den nye situasjon og *frykten for å ikke strekke til*. Dette kan utarte seg til psykisk stress som oppleves ubehagelig og konsekvensen kan bli at man: *”får problemer med å ta til seg informasjon og høre ting, motstand mot endringen, eller i ekstreme tilfeller, irrasjonelle og selvødeleggende handlinger”* (Jacobsen, 2012).

En annen årsak til frykt kan være at endringer gjerne kan føre til mye dobbeltarbeid hvor man må fase ut gamle oppgaver samtidig som man lærer nye. Det kan virke for krevende på mange å måtte investere i denne nye kunnskapen (Jacobsen, 2012). Organisasjonsendringer vil også kunne føre *tap av personlige goder*, som for eksempel forfremmelse, til at man får redusert muligheten for lønnsøkning fordi man får en ny ukjent sjef.

Et godt arbeidsmiljø tar tid å bygge opp, så ved en organisasjonsendring vil enkelte kunne vise motstand mot endringen på grunn av *tap av sosiale relasjoner*. Spesielt dersom man får

mange nye kollegaer man ikke kjenner fra før. Gjennom de sosiale relasjonene i en jobbsammenheng utvikles det personlige uformelle kontrakter som går på hvordan man forholder seg til hverandre og de ulike arbeidsoppgavene, dette er et annet aspekt ved dette som Jacobsen definerer som *brudd på psykologiske kontrakter*.

*Endringer i maktforhold* ( Jacobsen, 2012), kan være en annen årsak til motstand mot endring. Ved sammenslåinger av kontorer, etater eller avdelinger vil tidligere avdelingsleder eller kontorleder kanskje risikere å miste sin lederposisjon.

Basert på dette lyder hypotesen, H<sub>2</sub>:

*"Desto mindre grad av omfang, jo mindre grad av motstand"*

#### **2.4 Informasjonstilfredshet**

Det er flere måter å redusere motstand på, ifølge Kotter & Schlesinger (2008). Den viktigste måten er å lære å kommunisere overfor de ansatte hvorfor endringen skal gjennomføres. Det å gi de best mulig informasjon før endringen settes i gang vil kunne redusere usikkerheten til de ansatte. Ifølge Singh & Pathak (2006) er hovedårsak til motstand mangel på informasjon og feilinformasjon om hva som skal skje og hvorfor. Feilinformasjon kan føre til rykter, tvil og misforståelse.

Det understrekes ofte i litteratur at all adferd er kommunikasjon og alt et menneske gjør har mulig betydning for andre. Ifølge Grenness (2009) defineres kommunikasjon slik *"Med kommunikasjon forstår vi transport eller formidling av energi og informasjon over eller gjennom en grense mellom to eller flere systemer"*, og sier at informasjon er et sentralt begrep i definisjonen av kommunikasjon. Bateson (1972) bestemmer informasjon som en forskjell som gjør forskjell, som betyr de signaler mennesker registrerer, som gjør en faktisk forskjell og skaper en endring som har betydning for mennesker i deres interaksjon med hverandre og sin omverden. Viktige generelle egenskaper ved kommunikasjon er blant annet en dynamisk prosess, som ikke kan reduseres til en struktur eller et resultat siden den utvikler seg og forandrer seg over tid. Kommunikasjon utgjøres også av en dynamisk relasjon mellom aktører som spiller flere roller samtidig dvs. en sender og en mottaker og sender som mottaker av egent budskap. Kommunikasjon kan foregå i en kontekst som setter rammer, som for en viss tid fastholder et innhold og stabiliserer relasjonen mellom deltakerne på flere nivåer samtidig (Grenness 2009). Nyere forskning har vist hvor viktig effektiv ledelse er både for produktivitet og trivsel. Den mest kritiske faktor når det gjelder å motivere medarbeiderne er

leders evne til å kommunisere og påvirke underordnede, sideordnede og eventuelle overordnede. Effektiv ledelse preges blant annet av å ha egenskaper som å være åpen og villig til ha empati, skape gode relasjoner, være sensitiv overfor underordnede og evne til å spørre. Effektiv ledelse har en sammenheng med evnen til å gjennomføre organisatorisk innovasjon og omorganisering. Ifølge Kanter (1991) er følgende ledelses ferdigheter kritisk ved en organisasjonsendring, som evnen til å skape mønstre i komplekse situasjoner, kommunisere visjoner, være utholdende og kunne bygge koalisjoner, arbeide i team og sist og ikke minst dele æren med de ansatte.

I forhold til utvikling av rutiner for involvering er det i følge Meyer og Stensaker (2011) fem spørsmål ledelsen må ta stilling til: tydelig kommunikasjon, begrunnelse for hvem som involveres når involveringen skal skje, hva som påvirkes og hvor stor påvirkning de involverte partene kan forvente seg å ha. Det spesifiserer at en ikke kan få nok informasjon ved store endringer og denne informasjonen må ofte gjentas flere ganger. I følge Meyer (2011) kan det konkluderes at kommunikasjon av informasjon er viktig i en endringsprosess og det er et enormt behov for relevant informasjon. Individene i organisasjonen har ulike behov og det vil være viktig å finne den gyldne middelvei. Dersom den ansatte mottar mindre informasjon enn hva som er forventet eller ønskelig vil dette oppleves som et informasjonsunderskudd. Et slik underskudd kan føre til at de da lytter til jungeltelegrafene og ryktebørsen for å dekke behovet for informasjonsinput. På den annen side kan informasjonsoverflod være en tilstand der de ansatte får mer informasjon enn hva de har kapasitet til å bearbeide (Irgens, 2011).

Det vil være et økt behov for informasjon i en endringsprosess siden denne situasjonen vil for mange oppleves som en usikker periode. Det er ledere og endringsagentens oppgave å mette den enkeltes informasjonsbehov. Lederen kan i følge Ekman (2004) tilfredsstille dette behovet med en kombinasjon av formelle møter og uformelt småprat med sine ansatte. Det er viktig at de ansatte får informasjon om fremdriften på fremdrift og dagens situasjon – men ledere må også kommunisere langsiktige tanker for å skape et bilde av helheten. Dette illustrer Kinlaw (1995) klokt (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”.*

Økt informasjon og bevissthet rundt endringen kan ha en positiv påvirkning på de ansattes deltakelse og forståelse for endringsprosessen. Det viser seg at ledelsen bruker 60-80 prosent av arbeidsdagen på å kommunisere skriftlig og muntlig, formelt og uformelt og har som nevnt et særegent ansvar for å sørge for riktig informasjon. Dette er viktig både internt i organisasjonen og eksternt i forhold til omgivelsene. Den ideelle kommunikasjonsprosess, innehar en stor informasjonsfylde, er toveis og består av gjensidig tilbakemeldinger og tolkninger i et sosialt samspill. Eksempler på dette er levende taler og en samtale ansikt til ansikt (Daft and Lengel, 1986). Ved å benytte denne formen for kommunikasjon vil ledelsen formidle til de ansatte at de anser "the message of change" som viktig nok til å investere ressurser på formidling av budskapet. Høy informasjonsfylde vil kunne skape stor forståelse av endringsbudskapet, fordi det muliggjør tilbakemeldinger, avklaringer og spørsmål. Det vil redusere usikkerheten de involverte partene sitter med under en endringsprosess.

Når de ansatte opplever at endringsprosessen settes øverst på dagsorden hos ledelsen vil det skape en troverdighet hos de ansatte (Armenakis et. al., 1993). Enveis kommunikasjon, gjennom informasjonsskriv, formelle rapporter og forhåndsinnstilte taler – kjennetegnet med lav informasjonsfylde, vil være motsatsen til den ideelle kommunikasjonsprosess. Dersom *the* "message of change" gis fra mer enn en kilde, og gjerne fra en ekstern og objektiv aktør vil det skape større troverdighet for budskapet i organisasjonen (Armenakis et. al., 1993).

Gjennom media, som ved bruk av reklame og kommuniserte visjoner kan en også kommunisere med egne ansatte. En god formulert informasjon, uansett formidler av budskapet om endring, vil evne å kommunisere "the message of change" på en måte som vil skape forståelse, og dermed etablere et fundament for ønsket deltakelse i prosessen.

I følge Meyer og Stensakers teori (2011) forløper endringsprosessen enklere når berørte mennesker involveres og får muligheten til å delta. Ledelsen er avhengig av medarbeidernes kunnskap og deltakelse for å nå de organisatoriske mål. Videre mener de at deltakelse i utformings- og/eller implementeringsfasen kan skape en større innsikt i det problemområdet endringen søker å fylle og dette vil lede til en forståelse av endringen. Meyer (2011) erfarte de i deres studie at informasjon fra ledelsen i mange tilfeller kunne erstatte involvering. "Veldig god informasjon om hva som skal skje, kan demme opp for ønsket om at alle blir hørt i alt" (Meyer 2011:34). Det ville være viktig å oppfylle noen krav dersom informasjonen skulle erstatte involveringen. Lederne må være flinke å skape forståelse og argumentere for hvorfor endringen skjer og være tidlig ute med informasjon om prosessen og hendelsesforløpet. Det å kunne inneha en forståelse for endringen betydde nødvendigvis ikke å måtte være enig i

denne beslutningen. Det vil være enklere å få med seg de ansatte og skape en lettere forståelse for prosessen, når det foreligger en rasjonell begrunnelse og ledelsen selv er overbevisst om at endringen er riktig. Ved å gi medarbeiderne mulighet å gi tilbakemelding både positiv og negativ vil være med å kunne engasjere de ansatte og skape ro i organisasjonen. Ledere kan oppleve at usikkerheten vil kunne bli dempet ved å informere de ansatte underveis når nye ting skjer som f. eks i form av en tidsplan.

Basert på dette lyder hypotesen, H<sub>3</sub>:

*”Desto høyere grad av informasjonstilfredshet, jo mindre grad av motstand”*

## **2.5 Deltakelse**

Det er mange faktorer som spiller inn i forhold til hvorvidt en endring i organisasjonen blir vellykket. Dette kapittelet handler om ansattes deltakelse i endringsprosessen, og hvilke konsekvenser dette har i forhold til implementeringen av endringen. For å øke forståelsen av omstendigheten rundt endringen, og gi en eierskapsfølelse og kontroll over prosessen, vil det være viktig å involvere ansatte i planleggings- og implementeringsfasen. Det vil kunne by på fordelene ved å gjøre organisasjonen klar for endringen før en setter i gang selve endringen. Organisasjoner har eller har ikke deltakelse, men deltakelsen kommer i flere former og på ulike måter, og brukes av ledelsen for å dra nytte av de ansattes kunnskaper (Hodgkinson, 1999). Deltakelse i en endringsprosess handler om å skape legitimitet, oppslutning og organisatorisk måloppnåelse gjennom økt effektivitet. Det har vært en samstemt oppfatning i den moderne organisasjonslitteraturen om at det er positivt for organisasjonen når de ansatte får mulighet å delta i endringsprosesser. Dersom de ansatte uteblir vil det være en av hovedårsakene til mislykkede endringsprosesser (Devos et al., 2002). Økt informasjon og bevissthet rundt endringen kan ha en positiv påvirkning på de ansattes deltakelse og forståelse for endringsprosessen. I følge Meyer og Stensakers teori forløper endringsprosessen enklere når berørte mennesker involveres og får muligheten til å delta. Ledelsen er avhengig av medarbeidernes kunnskap og deltakelse i utformings- og/eller implementeringsfasen for å nå de organisatoriske mål. Det vil lede til en forståelse av endringen og kan skape en større innsikt i det problemområdet endringen søker å fylle.

Glew et al. definerer deltakelse som følgende: *“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 low level in the organization to have a greater*

*voice in one or more areas of organizational performance*” (Kirkman, Lowe and Young, 1999:42).

En annen definisjon på deltakelse er Knoop`s (1991) definisjon: “the act of sharing decision making with others to achieve organizational objectives” (sitert i Scott-Ladd and Marshal 2004:647). I følge Coatse (1999) handler det om å bruke involveringskonseptet, som er en måte å inkludere og ansvarligjøre de ansatte i endringsprosessen.

Ved deltakelse i endringsprosessen mener også Eby et al. (2000) at de ansatte blir mer forberedt til å møte endringer og de ansatte vil forplikte seg å delta i prosessen. Deltakelse øker oppslutningen rundt endringen og de beslutninger som tas kan føre til at ansatte danner et eierforhold til endringen (Jacobsen 2012).

I følge Black og Gregersen (1997) er det seks dimensjoner av deltakelse. Den første dimensjonen handler om bakgrunner for valg av deltakelse, som er «logisk forklaring». Denne dimensjonen deler han inn i to ulike forklaringer. Den demokratiske som forklarer at hvert menneske har rett til å delta i beslutninger som påvirker deres situasjon, og den pragmatiske forklaringen hvor deltakelse er et instrumentelt middel for å oppnå målene i organisasjonen som for eksempel, høyere produktivitet, effektivitet og økt fortjeneste ETC. Den andre dimensjonen handler om struktur, og blir presentert på en skala som går fra uformell til formell struktur. Den formelle strukturen av deltakelse kjennetegnes ofte av skrevne regler og prosedyrer som bestemmer hvem som kan, hva og hvordan de ansatte kan delta. Uformell deltakelse innebærer nesten ingen regler som omfatter de områdene ovenfor (Black and Gregersen 1997).

Den tredje dimensjon er den deltakelsesform som gir bestemte former for muligheten til deltakelse for den enkelte ansatte, dele synspunkter, holdninger og informasjon i jobbrelaterte saker. Den fjerde er beslutningsspørsmål som består av design av arbeid og oppgaver, arbeidsforhold, strategi og investeringsspørsmål.

I en beslutningsprosess viser studier at når de involverte bidrar med sin kunnskap vil det ha en stor innflytelse på beslutningskvalitet og deltakelsestilfredshet. (Black an Gregersen 1997).

Den femte dimensjonen av deltakelse er grad av involvering som Black og Gregersen rangeres fra:

1. Ansatte får ingen informasjon om beslutning i forkant.
2. Det gis informasjon til ansatte på forhånd
3. Det gis mulighet for de ansatte til å tilføre sine meninger og synspunkt om beslutningen.



4. Ansattes mening blir tatt hensyn til i beslutningsprosessen.
5. Ansatte kan bruke veto mot beslutninger.
6. Beslutninger ligger fullt og helt i de ansattes hender.

Beslutningsprosessen, er den sjette dimensjon og består av 5 deler. Delene omhandler indentifisering av problemområder, forvandle forslag til løsninger, for så å planlegge implementeringen av den utvalgte løsningen, og til slutt evaluere den implementerte løsningen (Black and Gregersen 1997:860-862).

Ifølge Dunphy and Stace (1988) bør de som blir påvirket av endringen delta i endringsprosessen, og ser på det som noe som kan skape en høyere forpliktelse til endringen. Begrepene innflytelse og medvirkning kan ofte likestilles med deltakelsesbegrepet. Forskjellen mellom disse er at deltakelse blir gjerne opprettet i forbindelse med en bestemt situasjon, periode eller tilstand og kan være lite organisert og formalisert. (Jacobsen 2010:230). Deltakelse kan for eksempel være deltakelse i ulike midlertidige arbeidsgrupper som ikke er en del av den faste, formelle organisasjonsstrukturen. Mens medvirkning er en del av den ordinære organisasjonsstrukturen og kan beskrives som en form for deltakelse, som for eksempel fast deltakelse i et utvalg eller en fagforening (Jacobsen 2010:230). I følge Irgens har medvirkning stor betydning for den ansattes holdning til endringen. Nyhlen (2001) antyder at ved medvirkning har de ansatte anledning til å delta aktivt og få gjennomslag for sine interesser og meninger.

Deltakelse og innflytelse kan i noen sammenhenger defineres likt, spesielt på de områder hvor avgjørelsene som tas påvirker organisasjonen, og ved andre tilfeller kan deltakelse og engasjement ikke ha noen effekt (Jacobsen 2010).

Basert på dette lyder hypotesen, H<sub>4</sub>:

*"Desto høyere grad av deltakelse, jo mindre grad av motstand"*

## **2.6 Individuelle forhold**

Det er ifølge Van Dam et al. (2007) funnet en sammenheng mellom høy ansiennitet og økt sannsynlighet for motstand. De ansatte med lengst ansiennitet vil være opptatt av å fortsette med organiseringen slik den alltid har vært, med bakgrunn i at de har investert mer i jobben. Den negative holdningen i forhold til endringen til de som har lengst ansiennitet vil også

kunne være i frykt av å ha færre jobbalternativer, enn de som ikke har tilbrakt like mye tid i organisasjonen.

Ifølge Kotter og Schlesinger kan en årsak til motstand være ”lav toleranse for endring” (referert i Steinsland, 2009). Van Dam et al. (2007) og Kwahk & Lee (2008) og Wanberg & Banas (2000) bekrefter i deres studie at individuelt vil det variere på hvor åpen man er i forhold til endring. Ansatte med lang ansiennitet vil nok være mindre tolerante for endring enn unge arbeidstakere med høy utdanning og et ønske om å få mest mulig nyttig jobberfaring. Arbeidstakere som er relativt unge og med høy utdannelse vil kunne ha større tro på at det er mulig å finne seg en annen jobb, enn eldre med lavere utdanning.

I dag har de fleste yngre arbeidstakere en eller annen form for høyere utdanning, som mest sannsynlig vil føre til et større behov for autonomi og selvrealisering, der ikke bare lønn er det viktigste (Jacobsen, 2012). I følge denne teorien kan man tenke seg at de med høyere utdanning ønsker å ha større påvirkningskraft og i høyere grad delta i endringsprosesser (Jacobsen, 2012).

Basert på dette lyder hypotesen, H<sub>5</sub>:

*”Med økende grad ansiennitet, øker sannsynligheten for motstand”*

### 3 Metode

*”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Dalland, 2000)*

Innsamling av teori til det teoretiske rammeverket for oppgaven, oversikt over tidligere studier og samt saksfremlegg og dokumenter som omhandler organisasjonsendringen i byrådsavdelingen for finans i Tromsø kommune, utgjør forstudiet i denne oppgaven. Forstudie har lagt grunnlag til å utarbeide hypoteser og problemstilling. Det har også gitt grunnlag for valg av variablene som er valgt i spørreundersøkelsen.

Valget mellom kvantitativ tilnærming eller kvalitativ metode ble vurdert. For å få anledning til å gå i bredden og få en nøyaktig fremstilling av det fenomenet jeg ønsket å undersøke falt valget på kvantitativ tilnærming. Denne metoden belyser problemstillingen best og fremmer nøyaktighet, baserer seg på tall og mottar informasjon om det som forsker ønsket å undersøke.

For å forstå hvorfor en organisasjon ønsker å endre en stabil og kjent tilstand til noe nytt usikkert og risikofyllt, vil det være viktig å se på årsakene som står bak den ønskede endringsprosess, såkalt drivkraften bak endringen.

Ifølge Jacobsen har vi eksterne og interne drivkrefter. Disse to flyter litt i hverandre, men er også ulike. Eksterne endringsdrivere kan være av teknologisk og konkurransemessig art, hvor organisasjoner gjerne kopierer eller gjennomfører translasjoner av ideer betinget i omgivelsene. Ideer og trender dreier seg ofte om nye eller modifiserte måter å organisere bedriften og arbeidet på. Eksempler på det kan være nye ledelsesformer, nye styrings- og målesystemer eller smartere måter for effektivisering av produksjonsprosesser. Ubalanse mellom interne elementer i organisasjonen, som mellom struktur og kultur knyttes til de interne endringskreftene (Jacobsen, 2012). Forhold som skaper en opplevelse av at organisasjonen ikke fungerer godt nok, interne konflikter, misnøye omkring arbeidsforhold, eller mangel på motivasjon og engasjement hos de ansatte kan være interne drivkrefter for en endringsprosess (Jacobsen, 2012).

### **3.1 Valg av enhet**

For å undersøke om informasjonstilfredsheten og deltakelse i endringsprosess påvirker reaksjoner på endring har jeg valgt ut enheter som har vært direkte berørt. De utvalgte studieobjektene er avgrenset til noen enheter under Byrådsavdelingen for finans, for å få et helhetlig og et mer generaliserbart materiale fra min undersøkelse.

Overgangen fra formannskapsmodell til parlamentarisme har blitt utredet og debattert flere ganger i Tromsø kommune, uten at det tidligere har blitt vedtatt å innføre modellen.

Kommunestyret vedtok i møte 29. September 2010 i sak 125 at det skulle innføres parlamentarisme i Tromsø kommune fra valgperioden 2011-2015. Dette var et politisk vedtak og innføringen ble iverksatt fra og med 19. Oktober 2011. Den ble organisert med et politiske utvalg og delt inn i fire komiteer, ett Byråd med en byrådsleder og fem Byråder. Hver Byrådsavdeling ledes av en kommunaldirektør som er administrativ ansatt. Etter innføringen av parlamentarisme er alle resultatenheter og støtteenheter underlagt byrådsavdelinger. En slik ledelsesendring vil engasjere og påvirke hverdagen til de i organisasjonen som blir direkte berørt. Den interne strukturen, arbeidsvilkår, myndighetsforhold og ansvarsområder vil bli endret og arbeidsgiverstrategi og andre strategiplaner vil kunne bli påvirket.

I utgangspunktet valgte jeg å se på innføringen av parlamentarismen som et case alene, men etter nærmere vurdering og samtaler med en rådgiver i Byrådet, valgte jeg i stedet å kun se nærmere på en utvalgt avdeling. Det er viktig å få et representativt bilde av resultatet i en undersøkelse og velge ut de som har vært direkte berørt (Jacobsen, 2005). I følge rådgiver ved Byrådet var implementeringen av parlamentarismen en ren politisk reform og har hatt mest konsekvenser for politikerne selv og lite på de administrative ansatte. De administrative ansatte fikk ingen informasjon om implementeringsprosessen i forkant av innføringen av parlamentarismen. De deltok heller aldri formelt i disse prosessene som pågikk i 2011. Hovedavtalen ble og blir brukt i slike tilfeller.

Jeg måtte da gjøre et utvalg og stille spørsmål om hvem som kunne være representativ i undersøkelsen ettersom mitt fokus var å undersøke de som var administrativt ansatt og direkte berørt i endringsprosessen.

De administrative ansatte som ble mest berørt var de som jobber innunder Byrådsavdelingen for finans. Etter at Byrådet ble etablert, har det vært flere ulike interne administrative

endringsprosesser ved denne avdelingen. Jeg gjennomførte et utvalg og bestemte meg å kontakte kommunaldirektøren ved Byrådsavdelingen for finans.

### ***3.1.2 Byrådsavdelingen for finans***

I den interne organisatoriske endringen skulle de fem støtteenhetene under Byrådsavdelingen for finans legges ned og skape et skille mellom drift- og utviklingsoppgaver.

Prosjektbeskrivelsen av ny organisasjonsmodell for denne avdelingen ble drøftet og godkjent av de hovedtillitsvalgte. Det endelige forslaget ble etter drøftingsmøtet presentert i byrådet den 31. Januar 2013, som godkjenner forslaget til organisasjonsmodellen.

I Byrådsmøtet 14.02.13 ble den ferdigstilte organiseringen utsatt med bakgrunn i at det ikke var tilsatt en kommunaldirektør for denne avdelingen per dato. Byrådet anså det som viktig å få en vurdering fra kommunaldirektøren (saksfremlegg i Byråd 31.01.13).

Prosessen og vurderingsarbeidet ble satt i gang igjen November 2013 (saksfremlegg i Byråd 08.05.12). Det ble satt sammen en arbeidsgruppe som skulle finne frem effektive modeller og fjerne dobbeltfunksjoner, og et resultat av dette ble en fagstab opprettet. Denne stab skulle ha utrednings- og rådgivningskompetanse knyttet opp mot politisk nivå og fellestjenester som skal serve byrådsavdelingene og enhetene.

To forslag A og B, ble lagt frem av arbeidsgruppa for Byrådsavdelingen for finans og modell B ble anbefalt. Da mandatet for arbeidet var presentert ble alle berørte i prosessen invitert til å gi innspill og HMS gruppene fikk innspill i forhold til arbeidsmiljøfaktorer. I slutten av januar 2014 fikk først hovedtillitsvalgt, hovedverneombudet og plasstillitsvalgte informasjon og deltok på høringsrunde og deretter alle berørte ansatte, og samtlige foretrakk modell B.

De enkelte uttalelsene ble vurdert av kommunaldirektøren som konkluderte med alternativ B. Organisasjonsplanen ble iverksatt fra 1. juni 2014. I følge kommunaldirektøren ved Byrådsavdelingen for finans var også hensikten med endringen å bringe inn verktøy som skulle bidra til en klarhet i de konkrete arbeidsoppgavene til hver enkelt ansatt. Endringen skulle resultere i nye utarbeide stillingsbeskrivelser og få en avdeling som er mer tilpasset og ajourført den politiske organiseringen for å kunne bistå Byrådet bedre. De ønsket å etablere en avdelingslederstab med forsvarlig kontrollspenn og effektiv koordinasjon.

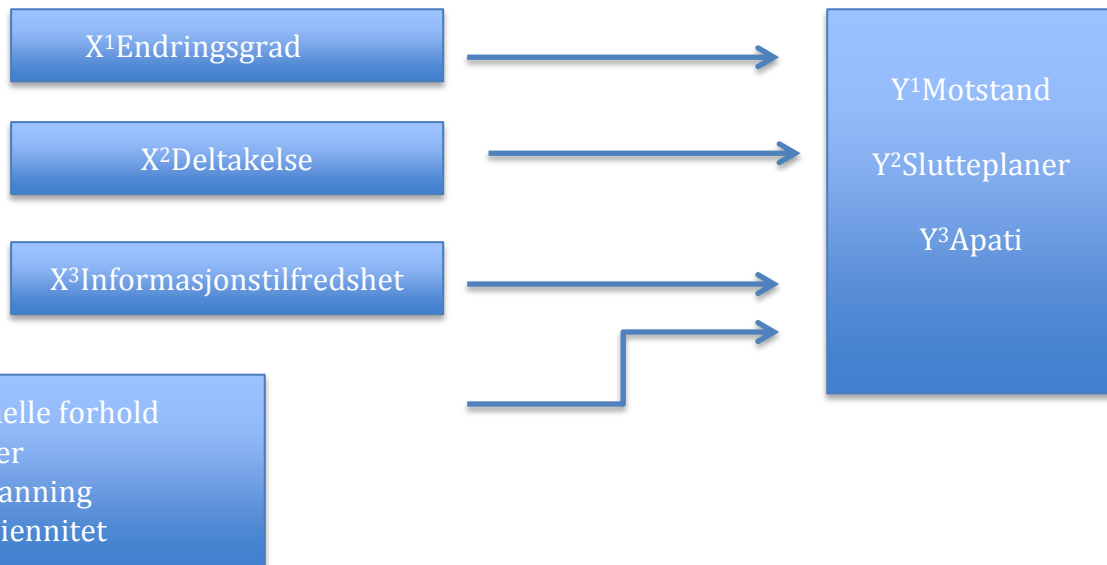
Kommunaldirektøren vil enklere kunne styre staben og få et verktøy til å koordinere prosesser mellom de øvrige byrådsavdelingene.

### 3.2 Operasjonalisering

Min problemstilling lyder slik: *Hvordan informasjonstilfredshet og deltakelse påvirker motstand i endringsprosesser?*

Ut fra dette har jeg laget følgende modell:

**Figur 1: Empirisk modell**



Den teoretiske rammen for de avhengige variablene er bl.a. Hirschman`s teori om hvordan de ansatte kan reagere i forhold til implementering av en endring, som nevnt i kapittel 2.2. I følge Hirschman (1970) kan de ansatte ha ulike måter å reagere med motstand på. De som motsetter seg endringen kan enten forsøke å protestere mot endringen (motstand) eller velge å forlate organisasjonen (slutteplaner). Noen ansatte kan reagere med apati, og bare fortsette slik de alltid har gjort. De viser verken engasjement eller direkte motstand. Dette vil også kunne være til hinder for gjennomføringen av endringsprosessen. Y<sup>1,2 & 3</sup> danner altså sammen begrepet motstand mot endring.

Jeg har et par spørsmål til hver avhengige variabel for å operasjonalisere variablene som går på motstand.

Følgende spørsmål måler den avhengige variabelen *motstand*: Y<sup>1</sup>. Spørsmålene er:

- *hvor ofte har du uttrykt skepsis til omorganiseringen overfor dine kollegaer?*
- *hvor ofte har du uttrykt skepsis til omorganiseringen til ledelsen?*

- *hvor ofte har du uttrykt skepsis omorganiseringen i et offentlig fora?*
- *helt generelt, hva er din holdning til omorganiseringen?*

De tre første spørsmålene har følgende graderinger: *flere ganger, En gang, Aldri*. Det siste spørsmålet har alternativene: *”svært positiv, ganske positiv, verken positiv eller negativ, ganske negativ og svært negativ”*.

Den avhengige variabelen *slutteplaner*:  $Y^2$ , måles med spørsmål som er utformet som påstander man skal svare om man er enige eller uenige.

Påstandene lyder:

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

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

Den avhengige variabelen *apati*:  $Y^3$ , måles med følgende spørsmål, formet som påstander:

- *”Jeg tror ikke ledelsen bryr seg om hva de ansatte mener”*
- *”Det nytter ikke å argumentere mot de endringene som skal gjennomføres, for de blir gjennomført allikevel”*

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

Den uavhengige variabelen *endringsgrad*:  $X^1$ , er operasjonalisert ved hjelp av følgende spørsmål:

*(Skal svare her: Helt enig, Nokså enig, Verken enig eller uenig, Nokså uenig, Helt uenig)*

- *Jeg jobber stort sett med det samme som jeg gjorde før omorganiseringen trådte i kraft*
- *For å være oppdatert har jeg måtte lært meg svært mye nytt etter at omorganiseringen trådte i kraft.*
- *Jeg har fått helt nye oppgaver etter at omorganiseringen trådte i kraft.*

Den uavhengige variabelen *deltakelse*:  $X^2$ , har jeg tatt utgangspunkt i Black & Gregersens teori og har fokus på de ulike måter å delta i endringsprosesser på. Spørsmålene er:

- *Jeg har deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med omorganiseringen som er blitt gjort i Byrådsavdelingen for finans?*

- *Har du deltatt på informasjonsmøter angående omorganiseringen i Byrådsavdelingen for finans?*
- *Jeg har gitt skriftlige forslag eller kommentarer til ledelsen om omorganiseringen*
- *Jeg har vært med på å indentifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen*
- *Jeg har vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kunne medføre*
- *Jeg har vært med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen*
- *Jeg har vært med på å evaluere/vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen*

Svaralternativene på de tre første er *Ja eller Nei*, og de resterende er: *Helt enig, Nokså enig, Verken enig eller uenig, Nokså uenig eller Helt uenig*.

Den uavhengige variabelen informasjonstilfredshet:  $X^3$ , måler tilfredshet med informasjonen som ble gitt under endringsprosessen ved hjelp av disse spørsmålene:

*(Skal svare her: Helt enig, Nokså enig, Verken enig eller uenig, Nokså uenig, Helt uenig)*

- *Jeg ble jevnlig informert om hvordan omorganiseringen gikk*
- *Informasjonen som ble gitt om omorganiseringen var klar og tydelig?*

*(Skal svare her: Svært stor grad, Nokså stor grad, Verken stor eller liten grad, Nokså liten grad, Liten grad)*

- *Opplevde du i alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften av omorganiseringen?*

Har også valgt å ta med *individuelle forhold*:  $X^4$ , i den uavhengige variabelen, disse er kontrollvariabler. Spørsmålene her er helt konkrete, og dreier seg om alder, ansiennitet, høyeste avsluttende utdanning. Jeg tenker hvorvidt den enkelte er positiv eller negativ til endringen på arbeidsplassen, vil kunne variere utfra deres bakgrunn, og har da valgt å ta med spørsmål om hva slags utdanning respondentene har.



### ***3.3 Datainnsamling***

Det ble utarbeidet et spørreskjema som skulle distribueres digitalt med formidlingsverktøyet, QuestBack. Dette spørreskjema ønsket jeg å sende ut til alle berørte ved Byrådsavdelingen for finans. Jeg henvendte meg til kommunaldirektøren som var positiv til undersøkelsen og inviterte meg til et møte hvor han presenterte deres endringsprosess, som er beskrevet i kapitel 3.1.2, og gjennomgikk spørsmålene og dens reliabilitet. På dette tidspunktet, Oktober 2014, hadde ikke respondentene fått en konkret opplevelse av effekten på omorganiseringen. For å sikre relevansen og reliabiliteten i undersøkelsen, ble undersøkelsen utsatt til nyttår 2015, og i Mai 2015 var de klar og spørreundersøkelsen ble sendt ut.

Ut fra informasjonen jeg fikk av kommunaldirektøren gjennomførte jeg et utvalg av hvilken enheter jeg skulle involvere. Byrådsavdelingen for finans består av flere enheter og ikke alle har vært direkte berørt og er da ikke en relevant målgruppe i denne undersøkelsen. Jeg vurderte også om målgruppens forutsetning til å svare på spørreundersøkelsen og om den metoden jeg har valgt er relevant.

Det var totalt 149 ansatte i Byrådsavdelingen for finans på tidspunktet for gjennomføringen av undersøkelsen, i Mai 2015. Det totale utvalget for den kvantitative spørreundersøkelsen var dermed 149 ansatte og antallet besvarte spørreskjema var på 72 noe som gir en svarprosent på 48 %. Undersøkelsesenheter vil bli som følgende:

Utbyggingstjenesten, Arkiv og dokumenttjenesten, Budsjett og finanstjenesten, Regnskapstjenesten, Innkjøp og fakturatjenesten, IT-tjenesten, Personaltjenesten og Byrådsavdelingen for finans, fagstab.

## 4 Analyse

Jeg innleder analysen med en presentasjon av resultatene jeg har kommet frem til gjennom univariate analyser og deskriptiv statistikk. Her har jeg foretatt en sjekk på svarprosentene, gjennomsnitt og standardavvik på de avhengige og uavhengige variablene. Videre, for å se i hvilken grad de nye samspillvariablene korrelerer med hverandre, har jeg gjennomført en korrelasjonsmatrise. Til slutt presenterer jeg multivariate regresjonsanalyser for hver variabel.

Gjennom en deskriptiv statistikk vil jeg kunne sjekke hva respondentene har svart på de ulike variablene og å få en oversikt over hvem som har deltatt på de ulike måtene.

**Tabell 1: Endringsgrad**

Endringsgrad	Verdier		Prosent	N/Missing
Jeg jobber stort sett med det samme som jeg gjorde før omorganiseringen trådte i kraft	Helt enig	1	64,3	N= 70 Missing = 2
	Nokså enig	2	20,0	
	Verken enig eller uenig	3	4,3	
	Nokså uenig	4	8,7	
	Helt uenig	5	5,7	
For å være oppdatert har jeg måtte lært meg svært mye nytt etter at omorganiseringen trådte i kraft.	Helt uenig	1	36,2	N= 69 Missing = 3
	Nokså uenig	2	24,6	
	Verken enig eller uenig	3	17,4	
	Nokså enig	4	13,0	
	Helt enig	5	8,7	
Jeg har fått helt nye oppgaver etter at omorganiseringen trådte i kraft.	Helt uenig	1	60,0	N= 70 Missing = 2
	Nokså uenig	2	18,6	
	Verken enig eller uenig	3	5,7	
	Nokså enig	4	8,6	
	Helt enig	5	7,1	

**Tabell 2: Informasjonstilfredshet**

	Verdier		Prosent	N/Missing
Jeg ble jevnlig informert om hvordan omorganiseringen gikk.	Helt uenig	1	7,2	N= 69 Missing = 3
	Nokså uenig	2	31,9	
	Verken enig eller uenig	3	17,4	
	Nokså enig	4	27,5	
	(Helt) enig	5	15,9	
Informasjonen som ble gitt om omorganiseringen var klar og tydelig	Helt uenig	1	13,0	N= 69 Missing = 3
	Nokså uenig	2	27,5	
	Verken enig eller uenig	3	17,4	
	Nokså enig	4	30,4	
	Helt enig	5	11,6	
Opplevde du alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften av omorganiseringen	Svært liten grad	1	10,0	N= 70 Missing = 2
	Nokså liten grad	2	37,1	
	Verken stor eller liten grad	3,0	21,4	
	Nokså stor grad	4	25,7	
	Svært stor grad	5	5,7	

**Tabell 3: Deltakelse**

	Verdier		Prosent	N/Missing
Jeg har deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med omorganiseringen som er blitt gjort i Byrådsavdelingen for finans.	Nei	1	83,9	N= 56 Missing =16
	Ja	2	16,1	
Har du deltatt på informasjonsmøter angående omorganiseringen i Byrådsavdelingen for finans.	Nei	1	25,0	N= 56 Missing =16
	Ja	2	75,0	
Jeg har gitt skriftlige forslag eller kommentarer til ledelsen om omorganiseringen.	Nei	1	53,6	N= 56 Missing =16
	Ja	2	46,4	
Jeg har vært med på å indentifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen.	Helt uenig	1	29,1	N= 55 Missing =17
	(Nokså) uenig	2	9,1	
	Verken enig eller uenig	3	18,2	
	(Nokså) enig	4	32,7	
	(Helt) enig	5	10,9	
Jeg har vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kunne medføre.	Helt uenig	1	39,3	N= 56 Missing =16
	(Nokså) uenig	2	14,3	
	Verken enig eller uenig	3	21,4	
	(Nokså) enig	4	12,5	
	(Helt) enig	5	12,5	
Jeg har vært med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen.	Helt uenig	1	50,9	N= 55 Missing =17
	(Nokså) uenig	2	20,0	
	Verken enig eller uenig	3	20,0	
	(Nokså) enig	4	5,5	
	(Helt) enig	5	3,6	
Jeg har vært med på å evaluere/vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen.	Helt uenig	1	62,5	N= 56 Missing =16
	(Nokså) uenig	2	16,1	
	Verken enig eller uenig	3	8,9	
	(Nokså) enig	4	7,1	
	(Helt) enig	5	5,4	

**Tabell 4: Motstand**

	Verdier		Prosent	N/Missing
Hvor ofte har du uttrykt skepsis til omorganiseringen overfor dine kollegaer.	Aldri	1	29,1	N= 55 Missing =17
	En gang	2	20,0	
	Flere gang	3	50,9	
Hvor ofte har du uttrykt skepsis til omorganiseringen til ledelsen.	Aldri	1	48,1	N= 54 Missing =18
	En gang	2	20,4	
	Flere gang	3	31,5	
Hvor ofte har du uttrykt skepsis til omorganiseringen i et offentlig fora.	Aldri	1	89,3	N= 56 Missing =16
	En gang	2	5,4	
	Flere gang	3	5,4	
Helt generelt, hva er din holdning til omorganiseringen?	Svært positiv	1	1,8	N= 56 Missing =16
	Ganske positiv	2	23,2	
	Verken positiv eller negativ	3	46,4	
	Ganske negativ	4	28,6	
	Svært negativ	5	-----	

**Tabell 5: Slutteplaner**

Exit	Verdier		Prosent	N/Missing
Jeg ser for meg at jeg fortsatt kommer til å jobbe i Tromsø kommune om 3 års tid.	Helt uenig	1	3,6	N= 56 Missing =16
	(Nokså) uenig	2	12,5	
	Verken enig eller uenig	3	28,6	
	(Nokså) enig	4	28,6	
	(Helt) enig	5	26,8	
Jeg har planer om å slutte i Tromsø kommune.	Helt uenig	1	32,1	N= 56 Missing =16
	(Nokså) uenig	2	12,5	
	Verken enig eller uenig	3	33,9	
	(Nokså) enig	4	14,3	
	(Helt) enig	5	7,1	
Jeg har allerede søkt andre stillinger utenfor Tromsø kommune.	Helt uenig	1	79,6	N= 54 Missing =18
	(Nokså) uenig	2	1,9	
	Verken enig eller uenig	3	7,4	
	(Nokså) enig	4	3,7	
	(Helt) enig	5	7,4	

**Tabell 6: Apati**

Apati	Verdier		Prosent	N/Missing
Jeg tror ikke ledelsen bryr seg om hva de ansatte mener.	Helt uenig	1	7,1	N= 56 Missing =16
	(Nokså) uenig	2	19,6	
	Verken enig eller uenig	3	25,0	
	(Nokså) enig	4	35,7	
	(Helt) enig	5	12,5	
Det nytter ikke å argumentere mot de endringene som skal gjennomføres, for de blir gjennomført allikevel.	Helt uenig	1	3,6	N= 55 Missing =17
	(Nokså) uenig	2	7,3	
	Verken enig eller uenig	3	12,7	
	(Nokså) enig	4	50,9	
	(Helt) enig	5	25,5	

#### 4.1 Korrelasjonsanalyse

En korrelasjonsmatrise, også kalt bivariat korrelasjonsanalyse, ser på graden av samvariasjon mellom to variabler. Den viser oss retningen (positiv eller negativ) og styrken på sammenhengen mellom to variabler.

**Tabell 7: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på deltakelse**

(Pearsons R) N = 72 \* 0,05 \*\*0,01

	Deltatt i arbeidsgruppe	Deltatt på informasjonsmøte	Forslag til ledelsen	Identifisere problemer	Utarbeide løsninger på problemene	Bestemme ulike tiltak	Evaluere iverksatte tiltak
Deltatt i arbeidsgruppe		.253*	.373**	.490**	.511**	.563**	.288*
Deltatt på informasjonsmøte	.253*		.041	.153	.239*	.068	.233*
Forslag til ledelsen	.373**	.041		.490**	.437**	.368**	.421**
Identifisere problemer	.490**	.153	.490**		.802**	.625**	.451**
Utarbeide løsninger på problemene	.511**	.239*	.437**	.802**		.695**	.606**
Bestemme ulike tiltak	.563**	.068	.368**	.625**	.695**		.553**
Evaluere iverksatte tiltak	.288*	.233*	.421**	.451**	.606**	.553*	

Tabell 7 på *deltakelse* viser at de som har deltatt i arbeidsgruppe har en positiv korrelasjon, med deltakelse på informasjonsmøte og gitt forslag til ledelsen. Her ser vi også sterke tendenser på deltakelse i form av å indentifisere- og utarbeide løsninger på problemene og bestemme ulike tiltak. Men de er ikke nødvendigvis med på å evaluere disse i etterkant. Deltakelse på informasjonsmøte har en positiv korrelasjon, men var ikke signifikant. Da denne variabelen ikke henger sammen med de andre variablene, har jeg valg å ikke ta den med videre i analysen. Som en konklusjon viser tallene at respondentene opplever en sterkere tendens til å kunne delta og påvirke endringen dersom de har vært med i en arbeidsgruppe eller vært med på å indentifisere problemene i endringsprosessen.

**Tabell 8: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på endringsgrad**

(Pearsons R)      N = 72      \*\* 0.01

	Jobber med det samme som nå	Har måtte lært mye nytt for å være oppdatert	Har fått helt nye oppgaver
Jobber med det samme som nå		.427**	.492**
Har måtte lært mye nytt for å være oppdatert	.427**		.665**
Har fått helt nye oppgaver	.492**	.665**	

Etter å ha kjørt en korrelasjon på variabelen *endringsgrad* viser tallene at de som jobber med de samme oppgavene etter endringen har tendens til å svare at de ikke har måtte lære seg noe nytt eller fått nye oppgaver. De som svarer at de har måttet lære seg mye nytt har også svart at de har fått helt nye oppgaver.

**Tabell 9: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på informasjonstilfredshet**

(Pearsons R)      N = 72      \*\* 0.01

	Ble jevnlig informert	Informasjonen var klar og tydelig	Alt i alt tilstrekkelig informert
Ble jevnlig informert		.747**	.786**
Informasjonen var klar og tydelig	.747**		.678**
Alt i alt tilstrekkelig informert	.786**	.678**	

Korrelasjonen på variabelen *informasjonstilfredshet* viser en svært sterk og positiv korrelasjon mellom de som ble jevnlig informert og opplevde informasjonen som klar, tydelig og tilstrekkelig.

**Tabell 10: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på motstand**

(Pearsons R) N = 72 \*\* 0.01

	Uttrykt skepsis til kollegaer	Uttrykt skepsis til ledelsen	Uttrykt skepsis i offentlig fora	Holdning til omorganiseringen
Uttrykt skepsis til kollegaer		.479**	.086	.590**
Uttrykt skepsis til ledelsen	.479**		-.063	.487**
Uttrykt skepsis i offentlig fora	.086	-.063		.087
Holdning til omorganiseringen	.590**	.487**	.087	

Etter å ha kjørt en korrelasjon på de øvrige variablene i *motstand* i tabell 10 har jeg kommet frem til at de som har uttrykt skepsis til kollegaer har også uttrykt skepsis til ledelsen.

Variabelen "Uttrykt skepsis i offentlig for" var ikke signifikant og har valg å ta den ut og er ikke med videre i analysen.

**Tabell 11: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på slutteplaner**

(Pearsons R) N = 72 \*\* 0.01

	Jobber i Tromsø kommune om 3 år	Har planer om å slutte i Tromsø kommune	Har søkt andre stillingen utenfor Tromsø kommune
Jobber i Tromsø kommune om 3 år		-.750**	-.459**
Har planer om å slutte i Tromsø kommune	-.750**		.497**
Har søkt andre stillingen utenfor Tromsø kommune	-.459**	.497**	

Variabelen *slutteplaner* viser at de som svarer at de fortsatt jobber i Tromsø kommune om 3 år har en sterk korrelasjon med at de ikke har planer om å slutte i Tromsø kommune. De har heller ikke søkt andre stillinger utenfor Tromsø kommune.

De som svarer at de har planer om å slutte i Tromsø kommune har også en tendens til å svare at de har søkt andre stillinger utenfor kommunen.

**Tabell 12: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på apati**

(Pearsons R) N = 72 \*\* 0.01

	Ledelsen bryr seg ikke om ansattes meninger	Nytter ikke å argumentere, endringene blir gjennomført allikevel
Ledelsen bryr seg ikke om ansattes meninger		.646**
Nytter ikke å argumentere, endringene blir gjennomført allikevel	.646**	

Etter å ha kjørt en korrelasjon på variabelen *apati* har jeg kommet frem til at det er en sterk og positiv korrelasjon mellom disse to variablene. De som svarer at de ikke tror ledelsen bryr seg om hva de ansatte mener svarer også at det ikke nytter å argumentere og at endringen vil bli gjennomført uansett hva de ansatte mener.

Videre i tabell 13 har jeg gjennomført en sjekk av gjennomsnitt og standardavvik på de avhengige og uavhengige variablene. Gjennom univariate og deskriptiv statistikk har slått sammen alle de signifikante variablene som er presentert i tabellene 7 til 12. De variablene som viste seg og ikke være signifikante har jeg ikke tatt med i denne indeksen. Dette gjelder variabler i tabell 7 og 10: ”Har du deltatt på informasjonsmøte angående omorganiseringen” og ”Hvor ofte har du uttrykt skepsis til omorganiseringen i et offentlig fora?”.

**Tabell 13: Gjennomsnitt og standardavvik på variablene**

Indeks	Gj.snitt	Std.avvik	N=
Endringsgrad	1,95	1,02	72
Deltakelse	1,9	0,71	72
Informasjonstilfredshet	2,9	1,07	72
Motstand	2,35	0,60	72
Slutteplaner	2,56	0,46	72
Apati	3,6	0,84	72

I tabell 13 er gjennomsnitt og standard avvik presentert. Gjennomsnittet viser den gjennomsnittlige opplevelsen respondentene har svart og standardavviket viser det typiske avviket, de som skiller seg ut fra gjennomsnittet.

Variablene er kodet fra 1 til 5, og noen er kodet 1 til 3, som presentert i tabell 1 til 6. Under variabelen *deltakelse* er det to ja og nei spørsmål som er kodet med 1 til 2.

Høy verdi (høyt tall) betyr at man i stor grad er enig og lav verdi (lavt tall) betyr at man i liten grad er enig.

Variabelen *endringsgrad* er rangert slik at høy verdi tilsvarer at man tror man kommer til å få helt nye oppgaver etter omorganiseringen, må lære seg mye nytt, ha fått helt nye oppgaver og jobber ikke med det samme som før endringen. Gjennomsnittet på 1,9 viser at de fleste respondentene opplever at de ikke har hatt mye endring i deres arbeidsoppgaver og har da heller ikke måtte lære mye nytt.

Variabelen *deltakelse* er rangert slik at høy verdi tilsvarer at man har vært aktiv deltakende i forberedelsen til og i endringsprosessen. Man har deltatt i arbeidsgruppe, vært med på å indentifisere, avklare problemer, utarbeide løsninger- og tiltak på problemene og evaluert dette. Gjennomsnittet på 1,9 i variabelen deltakelse viser at gjennomsnittet opplever i liten grad å ha vært deltakende.

Variabelen *informasjonstilfredshet* er rangert slik at høy verdi tilsvarer at man opplever å ha blitt jevnlig informert med en klar, tydelig og tilstrekkelig informasjonstilfredshet. Gjennomsnittet på 2,9 viser at respondentene hadde en gjennomsnittlig opplevelse av informasjonstilfredsheten.

Variabelen *motstand* er rangert slik at høy verdi tilsvarer at man flere ganger har uttrykt skepsis til omorganiseringen enten til kollegaer eller ledelsen. De har en svært negativ holdning til endringen. Gjennomsnittet på 2,35 viser at gjennomsnittet har uttrykt skepsis til endringen, men er ikke nødvendigvis så negativ til endringen.

Variabelen *slutteplaner* er rangert slik at høy verdi tilsvarer at man har planer om å slutte og allerede har søkt andre jobber. Gjennomsnittet på 2,56 viser at gjennomsnittet ikke har gjort seg opp en mening i forhold til dette og det kan tyde på at de har tenkt å bli i Tromsø kommune.

Variabelen *apati* er rangert slik at høy verdi tilsvarer at man er enig i påstanden om at ledelsen ikke bryr seg om hva de ansatte mener om endringen. Respondentene sier at det ikke nytter å argumentere mot de endringene som skulle gjennomføres og gjennomsnittet på 3,6 viser også dette.

**Tabell 14: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på de uavhengige variablene**

(Pearsons R)      N = 72      \* 0,05

	Deltakelse	Endringsgrad	Informasjonstilfredsheten
Deltakelse		.252*	.160
Endringsgrad	.252*		.004
Informasjonstilfredsheten	.160	.004	



Korrelasjonen mellom de uavhengige variablene viser at de som svarer at de har deltatt i endringsprosessen er positiv til endringen. Mens korrelasjonen mellom deltakelse og informasjonstilfredsheten er positiv men svak og er ikke signifikant.

De som svarer at de er positive til endringen har ikke en sterk tendens til å svare at de er tilfreds med informasjon. Det er ikke en sterk sammenheng mellom informasjonstilfredsheten og holdningen til endringen

**Tabell 15: Korrelasjonsanalyse for variablene som går på de avhengige variablene**

(Pearsons R)      N = 72      \* 0,05      \*\*0.01

	Motstand	Slutteplaner	Apati
Motstand		.221	.511**
Slutteplaner	.221		.185
Apati	.511**	.185	

Det er en positiv korrelasjon mellom apati og motstand og viser en tendens til at de som uttrykker sine meninger samtidig også har en holdning om at endringen vil skje uansett hva de uttrykker. De øvrige variablene er ikke signifikante.

#### **4.2 Multivariate analyser og hypotesetesting**

I denne delen av oppgaven går jeg dypere inn i analysen og vil benytte multivariate regresjonsanalyser for å undersøke min empiriske modell (se modell 2).

Jeg vil gjøre regresjonsanalyse av *motstand*, *slutteplaner* og *apati* for å sjekke om de uavhengige variablene *deltakelse*, *endringsomfang* og *informasjonstilfredshet* viser noen forklaringseffekt. I mitt spørreskjema var det noen spørsmål som omhandlet individuelle trekk ved respondenten som alder, ansiennitet og utdanning. Disse variablene er helt kort omtalt i min teori, og velger å inkludere disse i analysen for å se om de har noen effekt på de avhengige variablene.

Jeg velger å sette et signifikansnivå på 5 prosent, som utgjør den kritiske verdien for at nullhypotesen,  $H_0$  forkastes.

**Tabell 16: Regresjonsanalyse: Motstand**

	Beta	Sig.
Endringsomfang	-.020	.872
Deltakelse	.205	.122
Informasjonstilfredshet	<b>-.339</b>	<b>.005</b>
Alder	-.017	.917
Ansiennitet	.056	.715
Utdanning	.087	.534

R<sup>2</sup> (adjusted): .065      Sig: .107<sup>b</sup>  
 F-verdi: 1.829

Ut i fra tabell 16 ser vi at det kun er *informasjonstilfredshet* som har en negativ signifikant effekt på *motstand*. Dette betyr at verken *deltakelse*, *endringsomfang*, *alder*, *ansiennitet* har en effekt på *motstand*.

Jeg vil nå bytte ut variabelen *motstand* med *slutteplaner* i den samme modellen og kjøre en ny analyse med de samme uavhengige variablene.

**Tabell 17: Regresjonsanalyse: Slutteplaner**

	Beta	Sig.
Endringsomfang	-.017	.889
Deltakelse	-.230	.086
Informasjonstilfredshet	-.127	.286
Alder	.007	.965
Ansiennitet	.044	.776
Utdanning	<b>.362</b>	<b>.012</b>

R<sup>2</sup> (adjusted): .051      Sig: .151<sup>b</sup>  
 F-verdi: 1.638

I tabell 17 ser vi at utdanning har en signifikant verdi (.012) på under 0,5 og jeg regner den som statistisk signifikant og viser at den korrelerer positivt med *slutteplaner*. Det vil si at de ansatte med høy utdanning også i større grad ønsker å forlate Tromsø kommune.

**Tabell 18: Regresjonsanalyse: Apati**

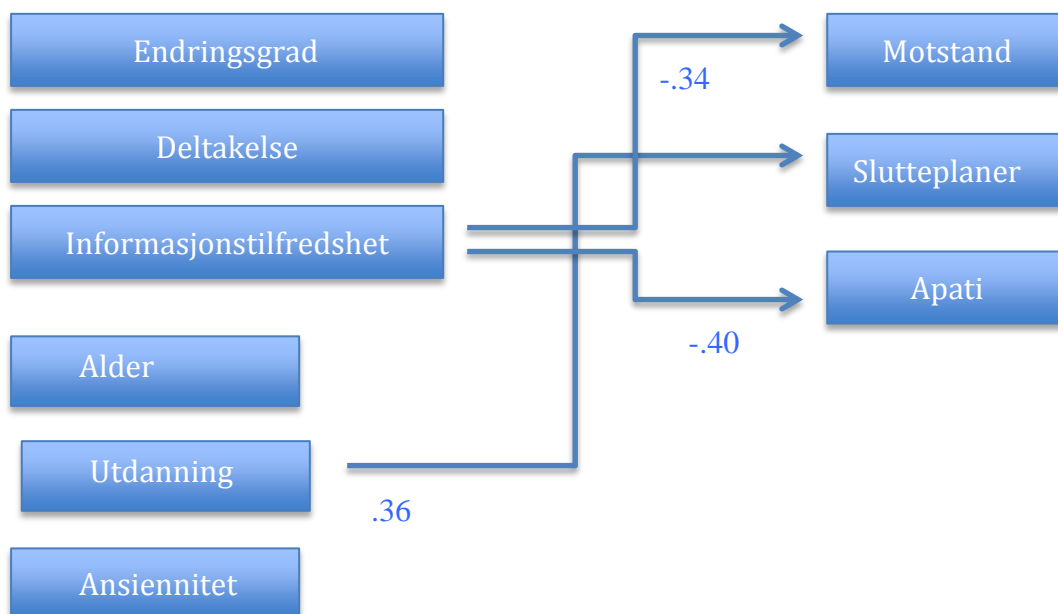
	Beta	Sig.
Endringsomfang	-.111	.326
Deltakelse	-.082	.496
Informasjonstilfredshet	<b>-.401</b>	<b>.000</b>
Alder	-.056	.704
Ansiennitet	.183	.194
Utdanning	-.196	.126

R<sup>2</sup> (adjusted): .231      Sig: .001<sup>b</sup>  
F-verdi: 4.542

Tabell 18 viser en relativ sterk negativ korrelasjon mellom *informasjonstilfredshet* og *apati* som viser at jo mer jevnlig, klar, tydelig og tilstrekkelig informasjon de ansatte opplever jo mindre vil de ansatte hindre gjennomføringen av endringsprosessen.

#### 4.3 Empirisk modell

##### Modell 2: Empirisk modell



I modell 2 ser vi direkte effekter på variablene. Den viser at utdanning har en positiv effekt på slutteplaner. Informasjonstilfredsheten har en negativ effekt på apati og motstand.

## 5 Drøfting

*Min problemstilling lyder slik: Hvordan informasjonstilfredshet og deltakelse påvirker motstand i endringsprosesser?*

Formålet med denne oppgaven var å gjennomføre en empirisk test om informasjonstilfredsheten og deltakelse påvirker motstand i endringsprosesser. Jeg har valgt å bruke Byrådsavdelingen for Finans som case (heretter kalt finansavdelingen).

Etter å ha gjennomført bivariate og multivariate analyser mellom de avhengige og uavhengige variablene har jeg ikke funnet støtte for at deltakelse har en direkte effekt på motstand. Men har derimot funnet støtte på at informasjonstilfredshet har en effekt på motstand. Empirien viser også at de individuelle forhold har effekt på slutteplaner. I dette kapitlet vil jeg følge den inndelingen som er gjort i teorikapitlet når jeg drøfter resultatene i analysen.

### 5.1 Endringsomfang

Undersøkelsen viste ingen sammenheng mellom endringsomfang og de øvrige variablene. De fleste ansatte sier at de i liten grad av omfang ble berørt av denne endringen i form av nye oppgaver. De har fortsatt samme oppgaver som før og har ikke måtte lære seg mye nytt. Dette støtter også finansavdelingens formål med endringen hvor de ønsket å etablere en ny organisasjonsmodell, hvor de fortsatt skulle beholde de ansattes opprinnelige arbeidsoppgaver, og organisere de i ett mer hensiktsmessig team, fjerne dobbeltfunksjoner og skille mellom drift- og utviklingsoppgaver. I følge Jacobsen (2010) er endringens betydning for den enkelte ansatte økende med det opplevde omfanget av endringen, og dette omfanget kan sees på som en forutsetning for hvilken effekt deltakelsen i prosessen vil ha. Tendensen som kommer frem i analysen om det opplevde omfanget blant de ansatte kan støttes med bakgrunn i at dette var kun en liten radikal endring og det opplevde omfanget viser seg å ha en relevans i denne undersøkelsen. I følge Svarstad (2010) sitt studie må effekten av deltakelse sees i sammenheng med opplevd omfang, og er en subjektiv vurdering og behovet for å involvere seg kan vært ulikt internt. I følge Amundsen & Kongsvik (2008) vil endringer berøre ansatte i en organisasjon ulikt, og da særlig med tanke på tapsopplevelser når det gjelder trygghet og tilhørighet. Det være interessant å se videre på hvilken måte de ansatte har blitt berørt i denne endringsprosessen.

## *5.2 Deltakelse*

I følge Devos et al. (2002) vil det å ekskludere de ansatte være en hovedårsak til mislykkede endringsprosesser. I teorien sies det at økt forståelse og kunnskap av omstendigheten rundt endringen påvirker opplevelsen og eierkapsforståelse av endringsprosessen. Det er viktig å involvere de ansatte i en eller annen form. Som nevnt i kapittel 3.1 ble det satt sammen en arbeidsgruppe i forbindelse med omorganiseringen i finansavdelingen. Denne gruppen fikk i oppgave å finne frem effektive modeller og fjerne dobbeltfunksjoner i avdelingen. Da mandatet for arbeidet var presentert fikk alle de som var direkte berørt i prosessen gi innspill og HMS gruppene fikk gi innspill i forhold til arbeidsmiljøfaktorer. Videre fikk hovedtillitsvalgt, hovedverneombudet, de plasstillitsvalgte og de øvrige involverte fikk informasjon og deltok på høringsrunde. De enkelte uttalelsene ble vurdert av kommunaldirektøren som tok en siste avgjørelse i forhold til de forslag som var kommet inn. Dette viser en form for deltakelse som de har benyttet seg av i denne endringsprosessen. I følge Jacobsen (2012) vil ofte de som deltar på beslutningsarenaene være strukturert ut i fra hvem som har rett å delta, noe vi også ser i dette tilfellet hvor vi ser struktur i form av at grupper har uttalt seg og kommunaldirektøren har tatt den siste beslutningen. Men det kan også i følge Jacobsen (2012) være tilfeldigheter som avgjør hvordan løsninger og problemer kobles ut i fra hvem som har mulighet å stille i de ulike møtene.

Korrelasjonsanalysen viste at de som hadde deltatt i arbeidsgruppe var mest positiv til endringen. De hadde som følge av dette en sterkere tendens til å oppleve deltakelse og kunne påvirke endringen ved å indentifisere- og utarbeide løsninger på problemene og videre bestemme ulike tiltak. Analysen av gjennomsnittet viser at respondentene opplevde i liten grad å ha vært deltakende. Det kan være flere forklaringer på dette, og en forklaring kan være at endringstema ikke var betydelig nok for noen ansatte og ha ført til at de ikke har ønsket å delta, mens på den annen side kan det bety at de ikke har fått mulighet til å delta. En annen forklaring kan være som studier viser at det gjerne er de som er mest kritisk til endringen som oppsøker arenaer hvor de kan delta og påvirke prosessen og omvendt for de som ikke selv ønsker å delta. Det kan tenkes at de som har hatt behov har i dette tilfellet deltatt i arbeidsgrupper og da fått tilfredsstilt sitt deltakelsesbehov.

Regresjonsanalysen viser at det ikke er noen signifikant korrelasjon mellom deltakelse og de avhengige variablene. Dette funnet er overaskende, og støtter ikke teorien som er presentert som grunnlag for hypotese H<sub>4</sub> i kapittel 2.5, hvor det ble antydnet at høy deltakelse har en

positiv effekt på motstand, slutteplaner og apati. Her er det flere andre forhold utenfor mine antagelser som spiller inn. Det åpner seg her en mulighet for å stille spørsmål ved om teorien for deltakelse ikke alltid holder mål, uten at man kan si noe helt sikkert.

I følge studier fra Meyer & Stensaker (2008) ville for stort fokus på deltakelse ha negativ effekt, som det har vist seg en tendens til ved organisasjoner som har vært gjennom flere endringer tidligere. De ansatte foretrakk å ikke bli involvert og ønsket at ledelsen gjennomførte mesteparten av endringsprosessen på egen hånd. De opplevde å bli slitne dersom de, i tillegg til det daglige arbeidet, skulle bland annet bruke mye tid på planleggingsmøter med ledelsen. Deltakelse ville da gå utover den daglige driften og gjøre de ansatte mer stresset. Det kan tolkes det som om at for høyt fokus på deltakelse kan føre til økt motstand enn redusere den. Den manglende sammenhengen mellom deltakelse og motstand, kan i denne undersøkelsen forklares med at de ansatte i finansavdelingen opplevde et for stort fokus på prosessen. Parlamentarismen har vært mye omtalt både eksternt og internt og dette kan ha bidratt til en opplevelse og forventning om noe stort i vente blant de ansatte. Selv om de ikke ble direkte involvert eller deltok i forkant av innføringen av parlamentarismen vil et omfang av diskusjoner og informasjon om temaet kunne påvirke deres opplevelse og skapt en usikkerhet. Det kunne føre til at de ansatte ble mett av dette tema og ikke hadde et ønske, behov eller kapasitet til å involvere seg. Den interne endringsprosessen startet allerede i 2012 og vedvarte i 2 faser, og i denne perioden ble noen ansatte fysisk flyttet til andre lokaler ett par ganger. Det endelige forslaget på endringen kom først i juni 2014, og i desember 2014 var de organisert i team og i de lokalene hvor de skulle være. I hvilken grad en ytrer seg negativt eller positivt om en endring vil ha en stor sammenheng med hvilken holdninger man har til endringen. Holdningene til prosessen vil ha mye å si om de ansatte har opplevd endringsprosesser tidligere (Meyer & Stensaker, 2008).

En annen sammenheng kan være med bakgrunn i at rammene for innføringen av parlamentarismen og den interne endringen allerede var satt. Parlamentarismen var også en politisk vedtatt reform og dette kunne få de ansatte til å oppleve at deres reelle påvirkningsmulighet var redusert. Ut i fra dette kan det være naturlig å gå inn i apatisk holdning til endringen og holde på den, selv om en på et senere tidspunkt fikk mulighet til å delta i endringsprosessen.

Det kan også være helt andre faktorer som spiller inn og har hatt påvirkning i denne undersøkelsen. I følge Svarstad (2010) har deltakelse og informasjonsmengden en positiv innvirkning når den ansatte opplever et større omfang av endring.

Som denne undersøkelsen viser opplevde de ansatte en liten grad av omfang og en høy grad av informasjonstilfredshet, og med dette kan behovet for deltakelse ikke ha vært tilstede i samme grad som om omfanget hadde vært større.

Den univariate analysen viser at nesten halvparten av de som har svart her hadde gitt skriftlig tilbakemelding til ledelsen og et høyt antall prosent av de ansatte sier at de hadde deltatt på informasjonsmøter. Dette kan tenkes å ha vært en god nok deltakelse for de fleste ansatte. Erfaringer med deltakelse i organisatoriske endringsprosjekter er blandede og studier viser for eksempel at bare mindretall deltar aktivt i prosjekter hvor det legges opp til deltakelse.

Observasjoner gjort viser at deltakelse er tids- og ressurskrevende og krever ferdigheter og ikke minst tillit til egne ferdigheter. Planlagte endringer stiller krav til ledelsen og de ansatte. Aktiv deltakelse eller medvirkning er viktig og i kommunale virksomheten blir ofte medvirkning brukt i endringssituasjoner. De involverte er da gjerne, som i dette tilfellet, HMS gruppene, hovedtillitsvalgt, hovedverneombudet og plasstillitsvalgte. Disse er valgt av de ansatte selv og har i oppgave å være deres talsmann og bindeledd mellom ulike nivåer på arbeidsplassen. De skal tale de ansattes interesser og fronte de ansatte samtidig som den har plikt til å gjøre sitt beste for å bidra til et rolig og godt samarbeid på arbeidsteden. Det vil være naturlig for de ansatte å ha tillit til deres utvalgte representant som både er kurset opp av deres forbund og har erfaring i en medvirkningssituasjon. De kan da med bakgrunn i dette ha et redusert behov og ønske om å selv delta.

Som nevnt tidligere sier teorien at det er viktig å involvere de ansatte *i en eller annen form*. Analysen sier at de ansatte ved finansavdelingen var fornøyde med den informasjonen de hadde fått og dette kan tyde på at de ikke har hatt behov for mer involvering. Ifølge Meyer (2011) erfarte ledelsen i deres studie at informasjon i mange tilfeller kunne erstatte involvering. ”Veldig god informasjon om hva som skal skje, kan demme opp for ønsket om at alle blir hørt i alt” (Meyer 2011:34)

Dersom informasjonen skulle erstatte involveringen vil det stilles krav til ledelsen om å være tidlig ute å formidle hvorfor endringen skjedde og har en rasjonell begrunnelse og argumenterer godt for denne. Så sammenhengen mellom deltakelse og de øvrige variablene kan tyde på at de ansatte aksepterte og hadde en økt forståelse på nødvendigheten med endringen.

Det kan utfra antagelsene ovenfor tenkes at det ville være viktig i noen situasjoner å vurdere grundig for hvem som skal velges ut og delta, i for eksempel arbeidsgrupper, i forbindelse med en endringsprosess.

### **5.3 Informasjonstilfredshet**

Kinlaw (1995) hevder at *"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). Dette budskapet vil nok også være relevant i en endringsprosess, for å gi de ansatte en helhetlig forståelse og øke forståelsen på bedriftens intensjon med endringen. Ifølge Kotter & Schlesinger (2008) kan *motstand* reduseres ved å gi best mulig informasjon før endringen om hvorfor endringen skal gjennomføres og dette vil kunne redusere usikkerheten til de ansatte. Den empiriske modellen bekrefter at informasjonstilfredshet har en effekt på motstand. De ansatte som ble informert sier de opplevde en tilstrekkelig og tydelig informasjonen, og var mer positiv til endringen. Korrelasjonsanalysen viste at jo mer jevnlig, klar, tydelig og tilstrekkelig informasjon de ansatte opplevde jo mindre ville de hindre gjennomføringen av endringsprosessen. Som nevnt tidligere var rammene for endringen satt allerede satt da endringen ble introdusert og de ansatte kan ha hatt en forståelse da av at endringen vil bli gjennomført uansett hva de sier. Da kan en kvalitetsfull informasjon i forkant oppleves som tilfredsstillende nok.

Informasjonsbehovet vil øke i en endringsprosess med tanke på at denne situasjonen vil oppleves som en usikker periode for mange ansatte. Det er ledere, i denne sammenheng, sin oppgave å mette den enkeltes behov. Lederne kan tilfredsstillende dette behovet ved å kombinere formelle møter og uformell småprat med sine ansatte (Ekman, 2004). Som henvist til tidligere viser det seg at 75 % av de som svarte på spørsmålet *"Har du deltatt på informasjonsmøter angående omorganiseringen i byrådsavdelingen for finans"*, svarte at de hadde deltatt. Dette spørsmålet ble tatt ut av analysen da den ikke var signifikant, men synes det var interessant å se hva denne forteller uavhengig av de andre variablene.

Kotter (1995) hevder at riktig timing av informasjon, er alt avgjørende for å sikre *"The hearts and mind of the employees"*. I den univariate analysen var respondentene delt i 2, hvor rundt halvparten var fornøyde med informasjonen og halvparten var ikke like fornøyd. Halvparten opplevde at informasjonen kom jevnlig og klar og tydelig, mens den andre halvdel hadde ikke denne samme opplevelsen. Her kan det virke som om at noen respondenter som i utgangspunktet var fornøyde fortsatt hadde behov for mer informasjon. Gjennomsnittlig har



de ansatte uttrykt skepsis til endringen, men var ikke nødvendigvis negative til endringen, og studier viser at behovet for grad av informasjon vil alltid variere fra individ til individ.

#### ***5.4 Motstand og apati***

Empirien viser at informasjonstilfredsheten har en negativ effekt på apati og motstand, det vil si at jo høyere grad av informasjon de ansatte får, jo mindre grad av motstand vil der være. I den univariate analysen viser det seg at nesten halvparten av de ansatte hadde uttalt seg kritisk til kollegaer om omorganiseringen, og kun noen få hadde uttalt seg kritisk til ledere og i offentlig fora. Her ser man at de ansatte har valgt interne arena for å få uttrykt deres opplevelse av endringen. Engasjert bruk av motstand (voice) bland ansatte i en organisasjon kan i følge Hoffmann (2006) også forstås som uttrykt lojalitet til organisasjonen. De ansatte velger å forbli i organisasjonen og engasjere seg i å forbedre den, i stedet for å forlate den. Nesten halvparten som svarte på *deres holdning til omorganiseringen* var verken positiv eller negativ til endringen. Målingen av gjennomsnittet viste en tendens til apatisk holdning overfor endringen hvor de ansatte svarte at det ikke nyttet å argumentere mot endringene og med bakgrunn i dette kan vi se. Det vil nok være store individuelle forskjeller i forhold til holdningene i en omleggingsprosess og det vil være vanskelig å si hvem som er mest apatiske. Noen vil være mer skeptisk av natur og noen mer optimistisk eller pessimistisk enn andre. Van Dam et al. (2007) sier i deres teori at det er ulike sammenhenger mellom de ulike personlighetstyper og motstand mot endring. De viser til sammenheng mellom selvtillit og toleranse for endring. Ansatte som kan oppleve hyppige endringer kan bli passive overfor endringene siden det innen kort tid kommer nye endringer (Jacobsen, 2012). Selv om dette kan tyde på å være en liten radikal endring i finansavdelingen ble selveste prosessen og tidsperioden lengre enn først antatt og kan være opplevd som mer omfattende enn intensjonen var.

#### ***5.5 Individuelle forhold***

Visst man skal anta at de ansatte i en endringsprosess skulle velge å forlate organisasjonen legger Eby, Adams, Rusell & Gaby (2000) mer vekt på hvilke holdninger de ansatte har til endringen som skal gjennomføres. I undersøkelsen viste det seg at de individuelle forhold, som høy utdanning, har en effekt på endringen. Det vil si at de ansatte med høy utdanning i større grad ønsker å forlate Tromsø kommune. Dette kan skyldes holdningen til endringen, men også at ansatte med høyere utdanning har større tro og kanskje oftere et ønske om skifte til en annen jobb. I den univariate undersøkelsen viser at det er 65,2 % som sier at de vil

fortsette i Tromsø kommune, og gjennomsnittet svarte at de har tenkt å bli etter organisasjonsendringen. Effekten som kommer frem i analysen hos de med høy utdanning, kan med dette både ha en avhengig eller uavhengig årsak knyttet til endringen.

Effektivisering i en endringsprosess hvor organisasjonen gjennomfører større endringer eller avskaffer oppgaver kan skape frykt hos de ansatte (Jacobsen, 2012). Med bakgrunn i at finansavdelingen hadde som mål å effektivisere arbeidsoppgavene ved å fjerne dobbeltroller og omorganisere teamene vil dette kunne ha skapt frykt hos de ansatte. Selv om de ikke hadde intensjon om nedskjæringer ville dette uansett kunne ha skapt tanker om slutteplaner for de ansatte med høy utdanning. De vil kunne føle et behov for å se seg etter en ny jobb, mens de som har lavere utdanning vil stå i det og bli.

I følge Jacobsen (2012) vil også *tap av personlige goder*, som for eksempel forfremmelse, være en påvirkende effekt for en ansatt med høyere utdanning.

En annen forklaring til mostand eller slutteplaner i dette tilfellet kan være *tap av sosiale relasjoner* hvor en blir forflyttet fra et godt opparbeidet kollegiet til nye sosiale relasjoner som Jacobsen (2012) definerer som *brudd på psykologiske kontrakter*. Et annet aspekt kan være *endringer i maktforhold* (Jacobsen, 2012) hvor de med høy utdanning har opparbeid seg en posisjon i sitt team og ved å bli forflyttet vil de miste denne respekten eller rykte.

Ved finansavdelingen ønsket de å etablere en avdelingslederstab med forsvarlig kontrollspenn og effektiv koordinasjon. I kunnskapsorganisasjoner (Haukedal, 2000) vil ikke medarbeidere med høyere utdanning like lett innordne seg regler og kommandoer. Det kan ofte etableres en kultur som er preget av sterke akademiske yrkesutøvere som har et ønske å arbeide autonomt og bestemme over egen arbeidsdag. Da vil autonomi i jobben til de ansatte med høyere utdanning ha en negativ effekt ved bruk av standardisering, formalisering og kontroll. Ansatte med høyere kompetanse innen sitt fagfelt kan ha et ønske om å kunne lede sin arbeidsdag. I følge Haukedal (2000) er kunnskapsintensivt arbeid kjennetegnet av arbeidets verdiskapning som er en funksjon av informasjon, kunnskap og autonomi. Motivasjonen til selve verdiskapningen ligger i kompetansen de ansatte har og den selvstendige arbeidssituasjonen de har. Personer som arbeider på denne måten synes oftest at det faglige innholdet i det de gjør er det viktigste. Verktøy og støtteapparat for arbeidet er mindre viktige, så lenge de får gjøre jobben sin på den måte de selv ønsker. Det å innordne seg nye verktøy som dataprogram eller lignende, ses gjerne på som forstyrrende. Videre viser empiriske studier (Jacobsen, 2000) at ansatte med lang utdanning har mer autonomi og føler seg ofte da mindre forpliktet og avhengig av arbeidsplassen.

## ***5.6 Konklusjon***

Det er ingen fasitsvar på hva som er en god endringsprosess, men i dette tilfellet, bortsett fra begrensningene overfor, støttes antagelsen om informasjonstilfredshet og motstand. Selv om ikke deltakelse hadde en direkte effekt på motstand, kan det tenkes at deltakelse i en eller annen form vil redusere motstand. Jeg har i denne oppgaven kun undersøkt en bestemt case på omorganisering hvor 48 % svarte. I tillegg var det en del spørsmål som ikke ble besvart. Funnene gir ikke grunnlag for entydige konklusjoner, og for å trekke en mer sikker konklusjon måtte jeg ha undersøkt flere organisasjoner som befinner seg i en omorganisering og hatt en høyere svarprosent. Resultatet av undersøkelsen jeg har gjort lar seg derfor ikke uten videre overføre til andre organisasjoner.

## 6 Referanseliste

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. 2008. *Endringskynisme*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. 1993. *Greating readiness for organizational change*. Human Relations, vol 46, s. 681-681
- Bachmann, U.Å. 2012. *Hvordan påvirker deltakelse og informasjonstilfredshet forpliktelse til endring?*. U. Å., Bachmann.
- Bateson, G. 1972. *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine, New York
- Black J.S. & Gregersen, H.B. 1997. *Participative Decision-Making: An integration og Multiple Dimensions*. Human Relations, vol 50, No 7. S.859-877.
- Busch, Tor, Johnsen Erik & Vanebo. 2003. *Endringsledelse i det offentlige*. Universitetsforlaget, 3. Utgave.
- Coatse, L. 1999. *From resistance to commitment*. Public Administration Quarterly. vol 23, s. 204-222.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1986. *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*. Management Science, 32, 554-571.
- Dalland, O. 2000. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- 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 Modell*. Organization Studies, vol 8, s. 317-334.

Edby, L.T., Adams, D.M., Russel, J.E.A., & Gaby, S.H. 2000. *Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees` reactions to the implementation of team-based selling*. Human Relations, Bokforlaget.

Ekman, G. 2004. *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag, Oslo.

Grenness, C.E. 2009. *Kommunikasjon i organisasjoner*. Abstrakt forlag, Oslo.

Haukedal, W., 2000. ”*Ledelse og kunnskapsarbeid. Motivering av autonome medarbeidere*”. Fagbokforlaget.

Hirschman, A.O. 1970. *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press.

Hodgkinson, G. P., Bown, N. J., Maule, A. J., Glaister, K. W. & Pearmann, A. D. 1999. *Breaking the frame: an analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty*. Strategic Management Journal, 20, s. 977-985.

Hoffmann, E. A. (2006). *Exit and voice: Organizational loyalty and dispute resolution strategies*. Social Forces, 84(4), 2313-2330

Irgens, E. J. 2011. *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget, Bergen.

Jacobsen, D.I. 2000. *Managing increased part-time: does part-time work imply part-time comitment?*. Managing Service Quality, 10(3), s.187-201.

Jacobsen, D.I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Høyskoleforlag, Kristiansand.

Jacobsen, D.I. 2010. *Deltakelse som virkemiddel i organisatoriske endringsprosesser – et tveegget sverd? Mysterion, strategike og kainotomia: et festskrift til ære for Jonny Holbek*. Oslo: Novus.

Jacobsen, D.I. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlag, Bergen.

Kanter, R.M. 1991. *Change-master skills: What it takes to be creative*. I J. Henry & P. Walker (eds.), *Managing Innovation*. Sage, London

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

Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. 2008. *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, july/august 2007.

Kotter, J. P. 1995. *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvards Business Review, March 59.

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

Martinsen, Ø. L. 2009. *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademisk, Oslo

Meyer, C.B & Stensaker, I.G. 2011. *Endringskapasitet*. Fagbokforlag, Bergen

Meyer, Christine & Stensaker, Ingrid. 2008. *Change Capabilities or cynicism? How Change Experience Influence Employee Reactions* Academy of Management.

Nylehn, Børre. 2001. *Organisasjon og ledelse – en innføring*. Kolve forlag, Oslo

Oreg, Shaul. 2006. *Personality, Context and Resistance to change*. European Journal of Work & Organizational Psychology, Vol. 15 Issue 1, p 73-101

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

Singh, Dr. Rajendra & Singh, Jyotish Kumar & Pathak, Anil Chandrs. 2006. *Resistance to Change in Organisations*. University dept. Og Commerce. Bhagalpur.

Steinsland, A. 2009. *Fører deltakelse i endringsprosesser til redusert motstand mot endring?*.

A. Steinsland

Stringa, N. 2011. *Hvordan kan lederstil og deltakelse påvirke forpliktelse til endring?*. N.

Stringa

Svarstad, Ch. 2010. *Påvirker arbeidsbelastning og omfang effekten av deltakelse i endringsprosess?*. Masteroppgave i offentlig politikk og ledelse. Universitet i Agder, Kristiansand.

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

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

### **Saksprotokoll:**

Tromsø kommune, 2010. Sak 125/10, SAKSPROTOKOLL: *Eventuell innføring av parlamentarisme*, Kommunestyret

Tromsø kommune, 2011. Sak 72/11, SAKSPROTOKOLL: *Eventuell innføring av parlamentarisme*, Kommunestyret

Tromsø kommune, 2013. Sak 45/13, SAKSPROTOKOLL: *Omorganisering av Byrådsadministrasjonen Fase 2*, Kommunestyret

Tromsø kommune, 2014. Sak 143/14, SAKSPROTOKOLL: *Omorganisering av Byrådsavdelingen for finans*, Kommunestyret

### **Internettkilder:**

<http://www.tromso.kommune.no/om-kommunen.122505.no.html> (Kart over den parlamentariske organiseringen)

Vedlegg nr. 1: Følgebrev

Mitt navn er Merete Thyholdt, jeg jobber for tiden ved Reinen barnehage som Fagleder. Ved siden av min stilling holder jeg på med min masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, ved Universitet i Tromsø.

**Tema for oppgaven er hvordan informasjonstilfredsheten og deltakelse påvirker reaksjoner på endring og hvilken innflytelse dette hadde i en virksomhet som nettopp er endret.**

Spørreskjemaet består av noen spørsmål, som enkelt besvares kun ved å huke av ved det svaralternativet som samsvarer best hos deg. Undersøkelsen tar ca. 8 – 10 minutter å besvare.

For å kunne gjøre en god og valid analyse er jeg avhengig av at så mange som mulig besvarer undersøkelsen min.

Jeg vil understreke at den enkeltes besvarelse sikres full anonymitet, men det endelige totale resultatet vil bli offentliggjort gjennom oppgaven min.

Jeg setter stor pris på alle besvarelsene jeg får og på forhånd takk for samarbeide.

Med vennlig hilsen

Merete Thyholdt



## Vedlegg 2: Spørreundersøkelse

***I de neste spørsmålene vil du bli bedt om å svare på om din arbeidssituasjon har endret seg i forbindelse med omorganiseringen i Byrådsavdelingen for finans:***

*(Skal svare her: Helt enig, Nokså enig, Verken enig eller uenig, Nokså uenig, Helt uenig)*

- Jeg jobber stort sett med det samme som jeg gjorde før omorganiseringen trådte i kraft .
- For å være oppdatert har jeg måtte lært meg svært mye nytt etter at omorganiseringen trådte i kraft.
- Jeg har fått helt nye oppgaver etter at omorganiseringen trådte i kraft.

***Så noen påstander om din opplevelse av informasjonstilgangen under omorganiseringen:***

*(Skal svare her: Helt enig, Nokså enig, Verken enig eller uenig, Nokså uenig, Helt uenig)*

- Jeg ble jevnlig informert om hvordan omorganiseringen gikk.
- Informasjonen som ble gitt om omorganiseringen var klar og tydelig?

*(Skal svare her: Svært stor grad, Nokså stor grad, Verken stor eller liten grad, Nokså liten grad, Liten grad).*

- Opplevde du i alt i alt å bli tilstrekkelig informert om fremdriften av omorganiseringen?

***Under vil du bli bedt om å svare på spørsmål i forhold til din holdning til omorganiseringen:***

*(Skal svare her: Flere ganger, En gang, Aldri)*

- hvor ofte har du uttrykt skepsis til omorganiseringen **overfor dine kollegaer?**
- hvor ofte har du uttrykt skepsis til omorganiseringen **til ledelsen?**
- hvor ofte har du uttrykt skepsis omorganiseringen **i et offentlig fora?**

*(Skal svare her: Svært positiv, Ganske positiv, Verken positiv eller negativ, Ganske negativ, Svært negativ).*

- helt generelt, hva er din holdning til omorganiseringen?

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

*(Skal svare her: Helt enig, Nokså enig, Verken enig eller uenig, Nokså uenig, Helt uenig)*

- Jeg ser for meg at jeg fortsatt kommer til å jobbe i Tromsø kommune om 3 års tid.

- Jeg har planer om å slutte i Tromsø kommune.
- Jeg har allerede søkt andre stillinger utenfor Tromsø kommune.
- Jeg tror ikke ledelsen bryr seg om hva de ansatte mener.
- Det nytter ikke å argumentere mot de endringene som skal gjennomføres, for de blir gjennomført allikevel.

***Under vil du bli bedt om å krysse av i forhold til din deltakelse i omorganiseringen:***

*(Skal her svare: Ja eller Nei)*

- Jeg har deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med omorganiseringen som er blitt gjort i Byrådsavdelingen for finans?
- Har du deltatt på informasjonsmøter angående omorganiseringen i Byrådsavdelingen for finans?
- Jeg har gitt skriftlige forslag eller kommentarer til ledelsen om omorganiseringen.

*(Skal her svare: Helt enig, Nokså enig, Verken enig eller uenig, Nokså uenig eller Helt uenig).*

- Jeg har vært med på å indentifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen.
- Jeg har vært med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kunne medføre.
- Jeg har vært med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen.
- Jeg har vært med på å evaluere/vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen.

***Under vil du bli bedt om å krysse av i forhold til ditt individuelle forhold:***

**Alder:**

19 – 29

30 – 39

40 – 49

50 – 59

60 – 69

**Hvor lenge har du vært ansatt?:**

Mindre enn 1 år

1 – 5 år

6 – 10 år

11 - 15 år

16 – 20 år

Mer enn 20 år

**Hva slags utdanning har du?:**

Grunnskole

Videregående skole/gymnas

Høgskole/universitet 1 – 3 år

Høgskole/universitet 4 – 6 år

Høgskole/universitet mer enn 6 år