

MEDVIRKNING - MER ENN MEDVIRKNING

Effekter av ulike medvirkningsformer
i strategiske endringsprosjekt

av

Ingunn Elvekrok

Avhandling levert til Institutt for strategi og ledelse ved
Norges Handelshøyskole som del av kravet til graden dr.oecon.

Avhandlingen tilegnes
Morten Andreas, Ingrid Elisabeth og Julie Erika.
Må dere bli informert, hørt og rettferdig behandlet
i livets små og store endringsprosesser!

Sammendrag

Formålet med avhandlingen har vært å bidra til økt kunnskap om relasjonen mellom ulike former for medvirkning og utfall av endringsprosjekter. For det første ønsket jeg å teste om det er hold i antakelsen om at ulike former for medvirkning gir ulike effekter. Videre ønsket jeg å teste om ulike former for medvirkning forsterket eller utlignet hverandre, og om dette kunne være en forklaring på vanskelighetene med å etablere en empirisk sammenheng mellom medvirkning og resultater av endringsprosjekter. Jeg ser på betydningen av medvirkningsform for effekter av medvirkning i endringsprosess og endringsutfall. I tillegg ser jeg på relasjonen medvirkning – endringsprosess – endringsutfall.

Studien er begrenset til strategiske endringer, her definert som planlagte endringer med strategisk intensjon, eller endringer som i ettertid har vist seg å ha strategisk betydning.

Rammeverket for studien er basert på litteraturstudier der jeg har knyttet sammen forskning på medvirkning, endring og rettferdighetsteori. De avhengige variablene er delt i fire grupper. Utfall av endringsprosjektet måles gjennom gjennomføring, oppnåelse av mål og hensikt med endringen, endring i tillit og forpliktelse som følge av endringsprosjektet, og læring gjennom endringsprosjektet. Jeg ønsket å inkludere prosessmål i tillegg til utfallsmål. Jeg ser derfor på sammenhengen mellom medvirkning og innhold i endringsprosjektet, vilje og evne til å gjennomføre endring, samt opplevelse av rettferdighet i endringsprosjektet.

Studien omfatter 58 strategiske endringsprosjekter gjennomført i 32 bedrifter på Sunnmøre. Felles for respondentene i undersøkelsen er deltakelse på et lederutviklingskurs i regi av læringsnettverket Nordvest Forum AS.

Variabler er konstruert ved hjelp av PCA-analyser, og sammenhengene er testet ved korrelasjonsanalyser, regresjon og hierarkisk regresjon.

Konklusjonene fra hypotesetestene viser at medvirkning definert gjennom et generelt begrep har begrenset innvirkning på endringsprosess og endringsutfall. Når medvirkning spesifiseres har forklaringsmodellen imidlertid betydelig innvirkning på endringsprosess og endringsutfall og medvirkning påvirker endringsutfall både direkte og gjennom å påvirke endringsprosessen.

Videre viser testene at ulike dimensjoner av medvirkningsbegrepet har ulike effekter. Betydningen varierer med hvilken av effektvariablene dimensjonen testes mot.

Avhandlingen bidrar til økt teoretisk kunnskap om sammenhengen mellom organisasjonens anvendelse av menneskelige ressurser og dens evne til å realisere endringsprosjekter, og har implikasjoner for organisering og ledelse av endringsprosesser. Den illustrerer videre betydningen av videre utvikling av begrepsinnhold i medvirkning som flerdimensjonalt fenomen.

Forord

Avhandlingen leveres som en del av kravet til graden dr. oecon. ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Siden den spede starten på høyere avdeling har det vært mange strategiske endringer i mitt liv - noen planlagte, andre helt uforberedte. Graden av medvirkning og opplevelsen av rettferdighet har mildt sagt vært varierende. Jeg er derfor glad og stolt over at jeg har 'stådd han a' og ikke lagt inn årene når det har stormet underveis!

Mange skal takkes for veiledning og støtte i prosessen frem til i dag:

Først og fremst min veileder, førsteamanuensis Rune Lines ved Norges Handelshøyskole, som har fulgt meg fra ide til ferdig produkt. Rune sporet meg inn på temaet og har hatt jobben som pusher når progresjonen har latt vente på seg (og det har den).

Videre medlemmene i komiteen: Professor Joyce Falkenberg ved Høyskolen i Agder har gitt meg tålmodige, positive og konstruktive tilbakemeldinger på lange teoriutkast. Førsteamanuensis Erik Døving ved Høyskolen i Oslo kom inn mot slutten av arbeidet og har gitt grundige og konstruktive kommentarer, særlig på metode og analysedelen. Dere har begge vært til stor hjelp.

Takk også til professor Audrey Korsgaard ved University of South Carolina, USA. Hun tok i mot meg som 'visiting scholar' og inkluderte meg i faglige diskusjoner relatert til rettferdighetsteori. Dette har jeg i avhandlingen hatt stor glede av.

Da jeg startet avhandlingsarbeidet var jeg ansatt i Nordvest Forum AS. Takk til mine kolleger Håkon Raabe og Siv Marina Karlsen for interessante diskusjoner om medvirkning og bedriftsutvikling. Datamaterialet som avhandlingen bygger på er basert i bedrifter i Nordvest Forums nettverk.

Senere ble jeg tilknyttet Handelshøyskolen BI og forskningsprogrammet Netlog – 'Logistics resource networks'. I programmet er det grunnleggende perspektivet på logistikkressursers verdi knyttet til måten de brukes på. For avhandlingen har særlig forskning på relasjoner og interaksjoner i relasjoner gjort i samarbeid med prosjektleder førsteamanuensis Marianne Jahre og kollega Bente Flygansvær hatt betydning.

Sammen med Anita Tobiassen og Nina Veflen Olsen skal Siv Marina og Bente også ha takk for bidrag på et annet viktig plan: I ulike perioder av årene med avhandlingen har dere fire hatt stor betydning for min faglige og personlige utvikling! Takk for vennskap, teori- og metodediskusjoner og ikke minst deling av sorger og gleder i en prosess som for oss alle ble lang og til tider strabasiøs. Med dere har jeg både kunnet le og gråte, og jeg håper vi beholder den gode kjemien selv om det nå er sjelden vi møtes.

Til slutt vil jeg rette stor takk til mine barn og min mann som bidrar til ekte opplevelser og en innholdsrik hverdag. Jeg er heldig som har en så flott heiagjeng for mine mange prosjekter! Takk også til mine foreldre for 40 år med tiltro og støtte.

Mange har bidratt til at produktet er blitt så godt som det har blitt. Feil og mangler er helt og holdent mitt eget ansvar.

Drammen i juli 2006

Ingunn Elvekrok

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	5
FORORD	9
INNHOLDSFORTEGNELSE	13
FIGURER OG TABELLER	17
KAPITTEL 1: INTRODUKSJON	21
1-1 BAKGRUNN FOR VALG AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	22
1-2 FORELØPIG ANALYSEMODELL	23
1-3 POTENSIELLE BIDRAG FRA STUDIEN	28
1-4 OPPBYGGING AV AVHANDLINGEN	30
KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK	33
2-1 KRITERIER FOR Å VURDERE SUKSESS I STRATEGISK ENDRING	34
2-1-1 Begrepet strategisk endringsprosjekt	35
2-1-2 Gangen i et planlagt endringsprosjekt	36
2-1-3 Evaluering av utfall av endringsprosjekter	38
2-1-4 Evaluering av endringsprosesser	42
2-2 MEDVIRKNING SOM FORKLARINGSVARIABEL	44
2-2-1 Begrepet medvirkning	45
2-2-2 Effekter og funksjoner av medvirkning	46
2-2-3 Dimensjoner i medvirkningsbegrepet	53
2-3 RELASJON MELLOM FORM OG EFFEKT - POSISJONERING	64
2-3-1 Form og effekt i medvirkningslitteraturen	64
2-3-2 Form og effekt i annen organisasjonslitteratur	67
2-3-3 Posisjonering	68
KAPITTEL 3: FORSKNINGSMODELL. HYPOTESEUTVIKLING	71
3-1 FORSKNINGSMODELL	72
3-1-1 Studiens avhengige variabler	72
3-1-2 Studiens forklaringsvariabel	74
3-2 HYPOTESEUTVIKLING	76
3-2-1 Relasjonen mellom medvirkning og endringsutfall	76
3-2-2 Relasjonen mellom medvirkning og endringsprosess	78
3-2-3 Virkning på utfall gjennom virkning på prosess?	80
3-2-4 Relasjonen mellom medvirkning og rettferdighet i endring	81
3-2-5 Betydning av form for medvirkning for forklaringsevne	83
3-3 OVERSIKT OVER HYPOTESER	84

KAPITTEL 4: FORSKNINGSDESIGN, VARIABELKONSTRUKSJON**85**

4-1 VALG AV DESIGN	86
4-2 SETTING	87
4-3 DATAINNSAMLING	88
4-3-1 Responsrate	89
4-3-2 Forhold ved respondenten	91
4-3-3 Forhold ved bedriften.....	92
4-3-4 Forhold ved endringsprosjektet	92
4-4 MÅLING	94
4-4-1 Medvirkningsform	95
4-4-2 Innhold i strategisk endring.....	98
4-4-3 Endringsvilje og endringsevne	99
4-4-4 Opplevelse av rettferdighet i endringsprosjektet.....	100
4-4-5 Utfall av endringsprosjektet	102
4-5 VARIABELKONSTRUKSJON	105
4-5-1 Form for medvirkning	107
4-5-2 Endringsprosess	110
4-5-3 Diskriminans mellom forklaringsvariable	113
4-5-4 Endringsutfall	113
4-6 RELIABILITETSKONTROLL	115
4-7 HYPOTESER SOM SKAL TESTES	118

KAPITTEL 5: HYPOTESETESTING**121**

5-1 INNLEDENDE ANALYSER	122
5-1-1 Deskriptiv statistikk	122
5-1-2 Korrelasjonsanalyse	124
5-2 ANALYSETEKNIKK OG ANALYSEPROSEDYRE	126
5-2-1 Analyseteknikk.....	126
5-2-2 Oppfylgning av forutsetninger for regresjonsanalyse	127
5-2-3 Krav til signifikansnivå	128
5-2-4 Rapportering i tabellene.....	130
5-2-5 Analyseprosedyre	130
5-3 HYPOTESETESTER	132
5-3-1 Hypotese 1: Medvirkning - endringsutfall.....	132
5-3-2 Hypotese 2: Medvirkning – endringsprosess	135
5-3-3 Hypotese 3: Endringsprosess – endringsutfall	138
5-3-4 Hypotese 4: Medvirkning - endringsprosess - endringsutfall	142
5-3-5 Hypotese 5: Sammenhengen med opplevelse av rettferdighet	147
5-3-6 Hypotese 6: Sammenligning av former og effekter	150
5-4 RESULTAT AV HYPOTESETESTER	152

KAPITTEL 6: DISKUSJON, KONKLUSJONER, IMPLIKASJONER**155**

6-1 DISKUSJON AV FUNN	156
6-1-1 Medvirkning og endringsprosess	156
6-1-2 Endringsprosess og endringsutfall	158
6-1-3 Medvirkning og endringsutfall	158
6-1-4 Sammenheng med rettferdighet	161
6-1-5 Betydningen av medvirkningsformer.....	163
6-1-6 Konklusjoner i relasjon til forskningsspørsmålene	164
6-2 STUDIENS BEGRENSNINGER OG MULIGE FEILKILDER	165
6-2-1 Validitetsbegrensninger	165
6-2-2 Andre begrensninger i studien.....	169

6-3 BIDRAG FRA STUDIEN	170
6-3-1 Bidrag til teori	170
6-3-2 Implikasjoner for praksis	173
6-3-3 Områder for videre forskning.....	174

KILDEHENVISNINGER	179
VEDLEGG.....	193

Figurer og tabeller

Figur 1. Foreløpig analysemodell.....	27
Figur 2. Et planlagt endringsprosjekt.....	37
Figur 3. Medvirkningsmekanismer.....	49
Figur 4. Konseptuell forskningsmodell.....	72
Figur 5. Spredning. Grad av medvirkning i endringsprosjekt i datasettet.....	93
Figur 6. Beslutningssikkerhet ved beslutningstidspunkt og etter prosjektslutt.....	93
Figur 7. Analyseprosedyre.....	131
Figur 8. Sammenligning av ulike formers forklaringssevne.....	151
Tabell 1. Medvirkningsstudier som skiller på medvirkningsdimensjoner.....	60
Tabell 2. Oversikt over hypoteser.....	84
Tabell 3. Responsrate og anvendbare svar.....	90
Tabell 4. Om respondentene.....	91
Tabell 5. Operasjonalisering av medvirkningsbegrepet.....	97
Tabell 6. Operasjonalisering innhold i endring.....	98
Tabell 7. Operasjonalisering av endringsvilje, endringsevne.....	100
Tabell 8. Operasjonalisering av opplevelse av rettferdighet.....	102
Tabell 9. Operasjonalisering av endringsutfall.....	104
Tabell 10. Medvirkningsdimensjoner.pca, oblimin-rotert løsning.....	109
Tabell 11. Endringsprosess. Pca, oblimin-rotert løsning.....	112
Tabell 12. Endringsutfall. Pca, oblimin-rotert løsning.....	115
Tabell 13. Intern konsistens og reliabilitet i konstruerte mål.....	116
Tabell 14. Hypoteser som skal testes.....	119
Tabell 15. Deskriptiv statistikk konstruerte variable.....	123
Tabell 16. Bivariat korrelasjonsanalyse.....	125
Tabell 17. Regresjonsanalyse. Test av multikolaritet medvirkningsvariable.....	128
Tabell 18. Hierarkisk regresjon. Medvirkning - endringsutfall.....	133
Tabell 19. Hierarkisk regresjon. Medvirkning - endringsprosess.....	136
Tabell 20. Regresjon. Endringsprosess – endringsutfall.....	139
Tabell 21. Hierarkisk regresjon. Medvirkning; dimensjoner; endringsprosess – endringsutfall.....	145
Tabell 22. Resultat av hypotesetester.....	153
Vedlegg 1. Opplevelse av rettferdighet.....	194
Vedlegg 2. Følgelbrev til spørreundersøkelse.....	196
Vedlegg 3. Instruksjoner på spørreskjema.....	197
Vedlegg 4. Test for diskriminans mellom forklaringsvariable.....	198
Vedlegg 5. Konseptuelle dimensjoner og empiriske funn.....	199
Vedlegg 6. Sammenhenger medvirkning - endringsutfall og medvirkning – endringsprosess.....	200
Vedlegg 7. Medvirkning; prosedyrerettferdighet – endringsutfall.....	201

Det er ikke noe som er så vanskelig å utføre,
har så liten sjanse til å lykkes,
eller er så farlig å håndtere
som innføringen av en ny tingenes tilstand.

Machiavelli

Kapittel 1: Introduksjon

Hensikten med avhandlingen er å øke kunnskapen om medvirkning som forklaringsvariabel for suksess i strategiske endringsprosjekt. Følgende forskningsspørsmål studeres:

- (1) Hvilke effekter har medvirkning i forhold til å oppnå suksess i strategiske endringsprosjekter?
- (2) Har ulike former for medvirkning ulik forklaringssevne?

I kapitlet redegjør jeg for bakgrunnen for forskningsspørsmålene og hvordan medvirkning som fenomen er behandlet i litteraturen.

Deretter presenteres en foreløpig analysemodell og hvilke bidrag jeg mener studien kan gi.

1-1 BAKGRUNN FOR VALG AV FORSKNINGSSPØRSMÅL

En av de største utfordringene bedrifter og organisasjoner står overfor er evne og vilje til å endre seg i takt med omgivelsene. Dette gjelder både valg av strategisk retning og hvordan et endringsprosjekt best organiseres for å oppnå resultater. Et av aspektene som ofte diskuteres er medarbeidernes rolle i bedrifters endringsprosjekter.

I populærvitenskapelig litteratur forekommer mye udokumentert synsing rundt effektene av medvirkning, og dette har til en viss grad blitt 'sannheter' hos mannen i gata. Vitenskapelige funn knyttet til sammenhengen mellom medvirkning og relevante utfallsvariable spriker imidlertid (Wagner, 1994; Wagner og LePine, 1999; Drehmer og kolleger, 2000), og gir ingen entydig konklusjon på betydningen av medvirkning. Forskerne har dels begrunnet dette med ulike operasjonaliseringer av begrepet i empiriske studier, dels med ulik forståelse av meningsinnholdet i begrepet hos respondentene. Det er også stilt spørsmål ved anvendbarheten av medvirkning som forklaringsvariabel. Cotton og kolleger (1988) hevder på sin side at problemene skyldes at ulike former for medvirkning gir ulike effekter.

Selv om medvirkningslitteraturen er stor i omfang kan det stilles spørsmål ved gyldigheten av bidragene for bedrifter som i dag vurderer medarbeidernes roller i omfattende endringsprosjekter.

For det første er det meste av litteraturen gammel. Som atferdsteoretiker er det da naturlig å stille seg spørsmål om sammenhengene har gyldighet i dagens samfunn. Både arbeidsliv og næringsliv har gjennomgått dramatiske endringer de siste 10 - 15 årene (Gill og Krieger, 1999; Wright og kolleger, 2001; Ashmos og kolleger, 2002, Steers og kolleger, 2004). Steers og kolleger (2004 s 383) hevder for eksempel at '... the past decade has witnessed greater workplace changes than any other decade in memory'.

Rask endringstakt, globalisert økonomi og økt konkurranse forutsetter at bedriftene er organisert på en måte som effektivt drar nytte av tilgjengelig

kunnskap i organisasjonen. En 'ny' vitenskapelig fundert diskusjon av effekter av ulike former for medvirkning har derfor økt i aktualitet parallelt med endringer i arbeidsliv og handlingsmiljø¹.

For det andre er de langt fleste publiserte medvirkningsstudiene gjennomført i store bedrifter i USA. I Norge er bedriftene vesentlig mindre og kanskje enda viktigere; det er vesentlig forskjell i perspektivet på medvirkning. Medarbeidere stiller krav til innflytelse og karriereutvikling, og betrakter innsyn og involvering i bedriften som naturlige deler av en rettferdig personalpolitikk. Det er derfor viktig å teste antatte sammenhenger mellom medvirkning og utfallsvariable i europeisk og norsk sammenheng.

For det tredje er betydningen av type beslutning for effekt av medvirkning grundig dokumentert gjennom studier av blant annet Sagie og Kolowsky (1994) og Daly og Geyer (1994). Forskning på medvirkning har i all hovedsak funnet sted i kontekster som skiller seg klart fra strategiske endringer (Lines, 2004). Studiene er typisk knyttet til ytelse og tilfredshet på lavere nivå i organisasjonen. Strategiske endringer er imidlertid komplekse, toppstyrte og innebærer omfordelinger i store deler av organisasjonen. Da er det forklaringsveien på andre avhengige variable, som måloppnåelse og slitasje på organisasjonen, som er interessante å studere.

I denne situasjonen er det klart behov for mer kunnskap om verdien av medvirkning i strategiske endringsprosjekt.

1-2 FORELØPIG ANALYSEMODELL

I Aschehougs Store Norske leksikon defineres å organisere som 'å ordne, innrette på hensiktsmessig måte, få forskjellige deler eller individer til å virke som en helhet'. Videre sies organisasjoner å være 'et sosialt system som er

¹ Både i ledelseslitteratur og i praksis har det på 90-tallet vært en oppblomstring av nye varianter av medvirkningsbasert ledelse, myndiggjøring, total kvalitetsledelse, arbeidsgrupper og lignende, samt generelle preferanser for et flatere organisasjonsdesign.

bevisst konstruert for å realisere bestemte mål'. I tråd med dette oppfatter jeg organisering av endringsprosjekter som et spørsmål om hvordan og i hvilken grad en drar nytte av de menneskelige ressursene i organisasjonen i å utvikle og gjennomføre en endring som har til hensikt å bedre organisasjonens lønnsomhet og overlevelse. I praksis er jeg opptatt av grad av eller form for medvirkning i prosjektet, og den betydning dette organiseringsselementet har på utfall av et prosjekt.

Rundt 1990 ble denne hypotesen eksplisitt formulert og testet gjennom meta-analyser av tidligere publiserte medvirkningsstudier om sammenhengen mellom medvirkning og utfallsvariablene tilfredshet og ytelse (Cotton og kolleger, 1988). Jeg har imidlertid ikke funnet empiriske undersøkelser som tar for seg sammenhengen mellom medvirkning og utfall i strategiske endringsprosjekter. Det er imidlertid flere forskere som har nærmet seg problematikken på beslektede måter.

MEDVIRKNING I BESLUTNINGSTEORI

Tradisjonelt har man i medvirkningslitteraturen vært opptatt av medvirkning i beslutningssituasjoner. Beslutningens kvalitet eller nytteverdi kommer først til uttrykk når den omsettes i handling. En konsekvens av dette er at det er viktig å se nærmere på forutsetningene for å sette beslutningen ut i liv. I beslutningsteorien står begrepet 'begrenset rasjonalitet' sentralt. Dette innebærer at individer og organisasjoner aldri har perfekt informasjon om en sak, og at mål og preferanser sjelden er helt klare slik at beslutninger fattes under usikkerhet.

For det første ordner, tolker, kopler og forenkler individer informasjon ut i fra tidligere erfaringer (Scott, 1992), for det andre formidler individet informasjonen farget av sin egen forståelse av innholdet (March og Simon, 1958), og for det tredje tenderer individer til å identifisere seg med og ha samme preferanser som likesinnede. Også kultur og normer i organisasjonen

setter rammer for hvem det er viktig å lytte til og hvilken vekt som skal legges på informasjonen.

En konsekvens av disse forholdene er at beslutningsgrunnlaget og reglene som styrer valg mellom alternativer avhenger av hvem som deltar på beslutningsarenaen (Cohen, March og Olsen, 1972) og på hvilke premisser de deltar. Ved å inkludere/ekskudere medarbeidere fra en beslutningsarena, bestemmer man samtidig, bevisst eller ubevisst, hvilke typer problemer og løsninger som diskuteres og hvordan informasjon blir tolket og vektlagt (Cohen og kolleger, 1972; Dean og Sharfman, 1996). Beslutningslitteraturen underbygger derfor en sammenheng mellom medvirkningsform og utfall av endring.

Gruppeteori dokumenterer også negative effekter av at flere bidrar i en beslutning. For det første kan en fort gå over i en forhandlingssituasjon med en dårlig kompromissløsning dersom det er målavvik mellom individene og organisasjonen (Thomas, 1992). Videre har grupper vist seg å være mindre risikoavers enn individer, og dette kan redusere evnen til kritisk situasjonsanalyse (Janis, 1972; Whyte, 1989).

Flere normative beslutningsmodeller er utarbeidet som hjelpemidler for valg av beslutningsprosedyrer (se f.eks. Vroom og Yetton, 1973). Generelt sier disse at optimal grad av medvirkning i en beslutning avhenger av situasjonen og av sannsynligheten for at medarbeiderne vil akseptere beslutningen uavhengig av hvordan beslutningen blir tatt.

MEDVIRKNING I LEDELSESTEORI

I tråd med dette finnes et stort litteraturtilfang som ser på medvirkning som en ledelsesteori (medvirkningsbasert lederstil).

Generelt angis lederstil på en linje eller akse der det ene ytterpunktet er preget av direktiv og begrenset involvering og det andre av delegering, samarbeid og høy grad av involvering. Generelt vil de to ekstreme formene speile hverandre

med hensyn til fordeler og ulemper. Det finnes både en rekke teoridrevne modeller (se f.eks. Bourgeois og Brodwin, 1984) og empiridrevne modeller basert i casestudier der grad av medvirkning er et av flere forhold som har vært studert (se Nutt, 1986 eller Shani og Stjernberg, 1995).

En prosess preget av direktiv har utgangspunkt i hierarkiske tradisjoner og styringsinstrumentet lederen bruker for å gi endringen retning er bruk av sin autoritet. Fordelene er at beslutningstaker har et helhetsperspektiv på organisasjonen, kan ta raske beslutninger og at ansvaret er tydelig plassert. Toppstyring betyr også at en unngår dårlige kompromissløsninger eller tap - tap situasjoner som kan oppstå under forhandlinger. Hyppig bruk av makt kan imidlertid være en påkjenning for en organisasjon. Empiriske funn viser at ledere som benytter sin autoritet for å tvinge gjennom saker tærer på medarbeidernes tillit og lojalitet (Nutt, 1986; 1987). Det kan derfor være vanskelig å gjennomføre beslutningene.

Den andre ytterligheten er at ledelse, fagforening og medarbeidere på ulike hierarkiske nivå finner en samarbeidsform og jobber mot felles mål. Slike prosesser forløper skrittvis, og er preget av grundig informering og medvirkning som reduserer stress og usikkerhet blant medarbeiderne. Tilnærmingen bygger på en antakelse om at både ledere og medarbeidere har et iboende ønske om å utvikle muligheter som byr seg i arbeidet. En konsekvens av samarbeidsorientering, er at lederen gir fra seg noe av kontrollen og tillater at planer blir forandret underveis. Fordelene ved samarbeidslinjen er økt medarbeiderengasjement, bedre utnyttelse av medarbeidernes ressurser og at forholdene i større grad legges til rette for læring. Ulempen er stort forbruk av tid og andre ressurs og faren for dårlige kompromissløsninger.

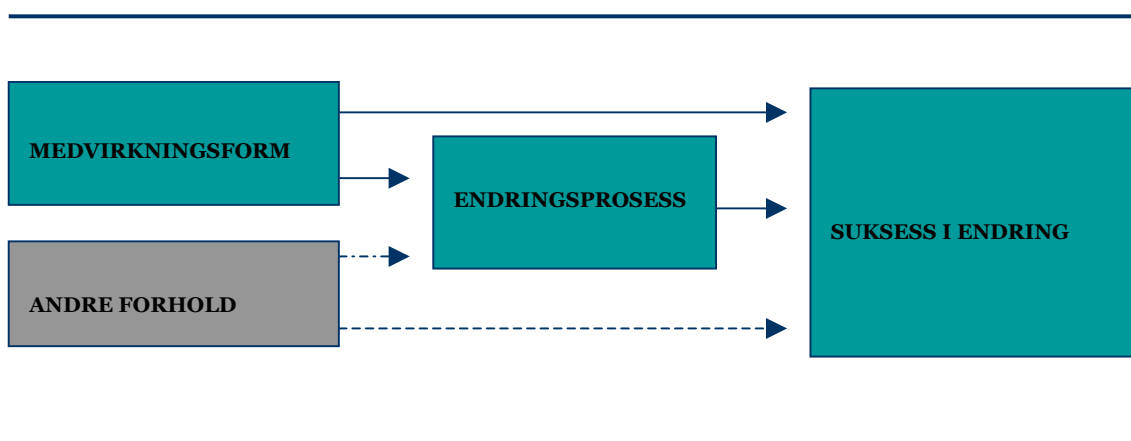
Valg av tilnærming er avhengig av hva en ønsker å oppnå; gjennomføring etter ferdig plan eller innspill til planutvikling og realisering av denne strategien (Bourgeois og Brodwin, 1984). I nyere litteratur innenfor denne retningen legges det vekt på at medvirkningsbasert ledelse bedrer samhandling og

utvikling i organisasjoner (Ashmos og kolleger, 2002). Selv om man i teorien argumenterer for ulike lederstiler til ulike situasjoner, viser det seg i praksis at en og samme leder tenderer til å ha sin lederstil uansett situasjon (Shani og Stjernberg, 1995).

Forskere interesserer seg også i økende grad for rollen HR - praksis spiller for bedriftens ytelse og resultat (Collins og Clark, 2003; Wright og kolleger, 2001; Mueller, 1996). For eksempel studerte Collins og Clark (2003) forholdet mellom HR-praksis og organisasjonens konkurransefordeler og dokumenterte gjennom empiriske undersøkelser at det er en sammenheng mellom hvordan organisasjonen gjør bruk av menneskelige ressurser og ytelse, men at sammenhengen er betinget av bestemte konkurranseomgivelser.

FORELØPIG ANALYSEMODELL

Analyseenheten i studien er strategiske endringsprosjekt. En foreløpig analysemodell er illustrert i figur 1.



Figur 1. Foreløpig analysemodell.

Jeg kommer nærmere tilbake til begrepsavklaringer både i forhold til analyseenheten og variablene som inngår i modellen i kapittel 2 og 3.

Endringsprosjekter er utsatt for mange påvirkninger både eksogent og endogent. Det vil være umulig å innlemme alt som påvirker endringsprosjektet i en forskbar modell. Kompleksiteten i årsakssammenhenger vil derfor påvirke forklaringskraft i modellen negativt.

Mine ambisjoner er imidlertid ikke å forstå den fulle kompleksiteten i strategiske endringsprosjekter, men derimot å forstå betydningen av ett forhold (medvirkningsform), for utfall av endring. Andre forhold faller utenfor studien.

Ved partielle modeller legges det mer vekt på å avdekke retning og finne signifikante forskjeller i forklaringskraft mellom de ulike modellene som testes, enn på forklaringskraft i seg selv (Hair og kolleger, 1998).

1-3 POTENSIELLE BIDRAG FRA STUDIEN

For å belyse modellen benytter jeg teoritilfang som belyser medvirkning som fenomen (Locke og Schweiger, 1979; Miller og Monge, 1988; Cotton og kolleger, 1988) og strategisk endring som fenomen (Huff og Reger, 1987; Porras og Robertson, 1987; Eisenhardt og Zbaracki, 1992). Begge disse litteraturgruppene er flerdisciplinære og forskningen bærer preg av lite integrasjon mellom tallrike og vidtfavnende bidrag. I tillegg trekker jeg inn annen teori som er egnet til å belyse sammenhengen mellom styringsstruktur og utfall av prosesser og prosjekter. Teorigrunnlaget drøftes i kapittel 2.

Jeg ønsker at avhandlingen skal bidra til økt teoretisk kunnskap om sammenhengen mellom menneskelige ressurser og bedrifters evne til å realisere endringsprosjekter. Verdien av teoretisk kunnskap øker når den har praktisk betydning. Jeg ønsker derfor at resultatene skal gi implikasjoner i forhold til praktisk organisering og ledelse av endringsprosesser.

Studien har potensial for bidrag knyttet til medvirkning som forklaringsvariabel, sammenhengen mellom endringsprosess og endringsutfall og forskningsmetode i endringsstudier.

BETYDNINGEN AV MEDVIRKNINGSFORM FOR FORKLARINGSEVNE

Den rådende oppfatningen er at sammenhengen mellom medvirkning og endringsutfall er positiv, men den empiriske dokumentasjonen er begrenset og ikke entydig (Lines, 2004). Konseptuelt er det enighet om at medvirkning er et flerdimensjonalt begrep, men dette har i liten grad fått implikasjoner for den empiriske forskningen (Cotton og kolleger, 1988; Black og Gregersen, 1997; Lines, 2004). En mer entydig begrepsforståelse er antatt å være sentralt for å drive forskningen på medvirkning fremover (Somech, 2002).

Dette krever nærmere studier av sammenhengen mellom ulike former for medvirkning og effekter av disse. Å belyse og teste medvirkning som et flerdimensjonalt begrep er derfor et viktig bidrag til teoriutviklingen.

SAMMENHENG MEDVIRKNING, ENDRINGSPROSESS OG ENDRINGSUTFALL

Å belyse og teste sammenhengen mellom endringsprosess og endringsutfall er interessant ut fra to forhold: For det første antas det å være sammenheng mellom hvordan prosesser gjennomføres og utfallet av dem (Mezias og kolleger, 2001). For det andre kan en gjennom å forstå prosessen lettere vurdere årsaker til utfall. Erfaringslæring anses også viktig for å bedre prestasjoner i neste endringsprosjekt (Mintzberg og kolleger, 1995).

De langt fleste empiriske studiene som dokumenterer sammenheng mellom prosess og utfall i sine resultater, er kvalitative og basert på få observasjoner. En større studie med flere observasjoner vil kunne bidra til et bredere grunnlag for å trekke konklusjoner om sammenhenger.

Det er også interessant å se nærmere på om sammenhengen mellom medvirkning og utfallsvariable først og fremst er en direkte sammenheng eller en indirekte sammenheng som går gjennom virkning på endringsprosessen.

BRUK AV KVANTITATIV TILNÆRMING

I endringsforskning har det blitt vanlig å benytte kvalitative metoder for å få en bredere forståelse av sammenhengene i ett eller et fåtall case. For å kunne besvare forskningsspørsmålene i denne studien må jeg imidlertid velge en kvantitativ tilnærming. Bare ved å inkludere et større antall endringsprosjekter, har jeg mulighet til å sammenligne effektene av ulike medvirkningsformer. Å drive kvantitativ forskning på endringsprosjekter kan i seg selv betraktes som et bidrag.

1-4 OPPBYGGING AV AVHANDLINGEN

Avhandlingen er delt inn i seks kapitler. I kapittel 1 presiseres formål og innhold i studien. Forskningsspørsmål introduseres.

I kapittel 2 tar jeg for meg det teoretiske rammeverket studien bygger på. Jeg ser nærmere på begrepsinnhold og foretar en oppsummering av litteraturbidrag som er relevant i forhold til former for medvirkning. Jeg diskuterer ulike dimensjoner i medvirkning og introduserer studiens uavhengige variable. Jeg ser på hvordan suksess relaterer seg både til innhold i endring, forløp av endringsprosessen, hvordan medarbeidere opplever endringsprosessen og hva som er utfall av endringsprosjektet på kort og lang sikt.

På basis av dette utvikles forskningsmodell og hypoteser i kapittel 3.

Kapittel 4 beskriver forskningsdesignet. Dette innebærer at jeg introduserer settingen der undersøkelsen er gjennomført. Videre presenterer og diskuterer

jeg prosedyrene som ble fulgt ved operasjonalisering av mål. Variabelkonstruksjonene som benyttes ved hypotesetestingen genereres, valideres og reliabilitetskontrolleres.

I kapittel 5 presenteres relevant deskriptiv statistikk, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyser som er gjennomført i forbindelse med hypotesetestene.

Kapittel 6 avrunder avhandlingen gjennom drøfting av funn med praktisk og teoretisk relevans. Jeg redegjør også for begrensninger og feilkilder i studien, og for områder for videre forskning.

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

Kapitlet representerer en gjennomgang av litteraturgrunnlaget for studien. Jeg starter med en gjennomgang av kriterier for å vurdere suksess i endring. Deretter tar jeg for meg former, effekter og funksjoner av medvirkning slik det er behandlet i litteraturen. Til sist ser jeg på hva litteraturen sier om sammenhengen mellom medvirkningsform og effekt.

Studien posisjoneres i forhold til eksisterende kunnskap, og kapitlet danner utgangspunktet for forskningsmodell og hypoteseutvikling i kapittel 3.

2-1 KRITERIER FOR Å VURDERE SUKSESS I STRATEGISK ENDRING

I bokmålsordboken defineres suksess som forløp, fremgang eller heldig utfall. Hvilke kriterier som egner seg for å vurdere dette avhenger av perspektiv og ståsted. I litteraturen diskuteres imidlertid tre hovedkriterier. For det første gjennomføring eller måloppnåelse i forhold til forhåndsspesifiserte mål (Alexander, 1985; Nutt, 1986). En annen tilnærming er 'oppfattet suksess' basert i hvilke vurderinger nøkkelinformanter gir i retrospektiv. En kan også tenke seg en vurderingen knyttet til om resultatene av endringen er gode gjennom en kost - nytte vurdering av endringsprosjektet (jf. Nutt, 1986; Alexander, 1985).

I tillegg til vurdering av utfall, kan en tenke seg en vurdering av effektivitet i endringsprosessen. Dette er relevant fordi det er høy grad av interaksjon mellom prosessens forløp og utfall av endringene (Mezias og kolleger, 2001). I tillegg gir det diagnostisk informasjon, fordi en gjennom å forstå prosessen lettere kan vurdere årsaker til utfall.

Ved å inkludere både utfalls- og prosessorienterte effektivitetsmål oppnås en helhetlig betraktning av den strategiske endringsprosessen. Mens utfallskriteriene relaterer seg til at en på sluttidspunktet for gjennomføring av en endringsprosess vurderer resultatet av den gjennomførte endringen på kort og lang sikt, innebærer prosesskriteriene en vurdering av forløpet av endringsprosessen. På denne måten kompletterer prosessperspektivet utfallsperspektivet på effektivitet.

I punkt 2-1 gir jeg en oversikt over kriterier for å vurdere endringsutfall og endringsprosess. I punkt 2-3 følges dette opp gjennom en gjennomgang av litteratur som ser på forholdet mellom organisering av ulike prosesser og utfallet av dem. I punkt 2-4 posisjoneres studien.

2-1-1 Begrepet strategisk endringsprosjekt

Meningsinnholdet i begrepet strategisk endringsprosjekt avklares gjennom å definere 'strategisk endring' og 'prosjekt'.

STRATEGISK ENDRING

I litteraturen finner en flere definisjoner på strategisk endring, med tildels svært ulike utgangspunkt. Noen definisjoner er prosessorienterte (se f.eks. Tichy, 1983; Mintzberg og Waters, 1985) mens andre er utfallsorienterte (se f.eks. Ginsberg og Grant, 1985; Snow og Hambrick, 1980) eller innholdsorienterte (Mintzberg og kolleger, 1995). Greiner og Bhambri (1989 s 68) foretar en syntese når de definerer strategisk endring som:

'Strategic change involves a shifting interplay between deliberate and emergent processes that receive their relative emphasis under certain environmental and organizational conditions, leading radically or gradually to major changes in strategy (eg mission, product/market mix) and / or organization (eg structure, systems, culture, people), and which result in a realignment between the firm and its environment'.

I tråd med dette betrakter jeg strategiske endringer som endringer som fører til viktige og betydningsfulle endringer i strategi eller organisasjonsforhold, og som har konsekvenser for organisasjonens konkurranseposisjon.

Det kanskje mest karakteristiske kjennetegnet ved strategiske endringer er at beslutningen er kompleks og fattes innenfor en ramme av stor usikkerhet (jf. f.eks. Ginsberg, 1988; Mintzberg, 1987). Det gir dermed opphav for ulike fortolkninger og konsekvensvurderinger.

Videre ligger det i en strategisk endrings natur at den vanskelig kan betraktes isolert fra organisasjonsforhold og overordnet strategi, selv om den kan være

inkrementell og en først erkjenner hvilken strategisk betydning den har hatt i ettertid (Ginsberg, 1988).

PROSJEKT

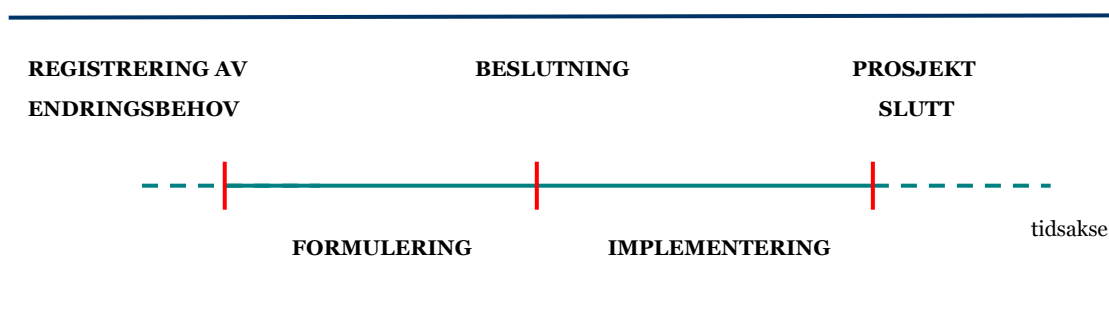
Et prosjekt er definert som en unik, tidsbegrenset og flerfaglig oppgave med definert start og sluttspunkt. Prosjektgruppen jobber sammen mot et bestemt mål innenfor en gitt tids- og budsjettamme og prosessen er preget av usikkerhet og risiko (De Paoli, 1996). Endringsprosesser har mange av de samme karakteristika som prosjekter, og en kan argumentere for at teknikker og metoder som forbindes med prosjektstyring også kan anvendes i forhold til endringer. I praksis finner en ofte at store endringer er delt inn i mindre, avgrensede prosjekt – ofte definert som milepæler - som løper mer eller mindre parallelt på ulike steder i organisasjoner, og har et felles overordnet, strategisk mål (Shani og Stjernberg, 1995). Bruken av milepæler knyttes til klassisk målteori. Her hevdes det at bare klare og oppnåelige mål har motiverende effekt (Locke og Latham, 1990), styrende funksjon for bedriftens utvikling (Cyert og March, 1963) og kan fungerer som evalueringskriterier for endringsprosjektet.

Ved å fokusere på endringsprosjekt, følger jeg opp en praksis som organisasjoner benytter i virkeligheten. Et endringsprosjekt defineres som strategisk dersom det leder til vesentlige endringer i en bedrifts strategi, organisasjon, eller i grensesnittet mellom organisasjonen og omgivelsene.

2-1-2 Gangen i et planlagt endringsprosjekt

I litteraturen er det vanlig å beskrive gangen i et endringsprosjekt som en endringsprosess som løper gjennom ulike faser (Mintzberg og Waters, 1995). I nyere litteratur legges det vekt på at overgangen fra en fase til en annen ikke er klar, men at prosessen går frem og tilbake også mellom de ulike fasene

ettersom nye faktorer og forhold som påvirker prosessen oppstår (Stensaker, 2002). Det kan allikevel være hensiktsmessig å gå ut fra en stilisert fremstilling av endringsprosjektet slik jeg har gjort i figur 2.



Figur 2. Et planlagt endringsprosjekt.

Endringsprosjektet innledes med registrering av et endringsbehov eller et endringsønske. Når dominerende krefter i organisasjonen har reagert på interne eller eksterne endringsstimuli og erkjent et reelt behov for forandring, begynner en formuleringsfase, der informasjon samles inn, analyseres og resulterer i et beslutningsgrunnlag.

På bakgrunn av beslutningsgrunnlaget foretas et valg; en beslutning. Dette innebærer at endringsprosjektet defineres og gis et konkret innhold. Gangen i formuleringsfasen og hvilket innhold endringsprosjektet får, påvirkes av forhold rundt endringsprosjektet. Organisasjonens struktur og kultur påvirker hvilken type informasjon som oppfattes som relevant, hvordan informasjonsstrømmene i organisasjonen løper, samt hvilke gruppeprosesser som mest sannsynlig settes i gang. Siden menneskene i organisasjonen har ulikt ståsted og perspektiv på endring, vil hvem som deltar og hvilken innflytelse de har i kraft av sin person og sine synspunkter ha betydning.

Deretter implementeres endringsbeslutningen. Implementeringen kan ta kortere eller lengre tid, avhengig av forhold både i og utenfor organisasjonen.

Blant annet vil endringstakten avhenge av medarbeidernes motivasjon og gjennomføringsevne.

På et tidspunkt er endringsprosjektet enten gjennomført, avbrutt eller på andre måter avsluttet. Etter prosjektets slutt evalueres utfallet. Senere kan en også vurdere effektene av endringsprosjektet på lenger sikt, basert på hvordan medarbeiderne har opplevd endringsprosjektet og i hvilken grad det har medført slitasje på organisasjonen.

2-1-3 Evaluering av utfall av endringsprosjekter

Ofte brukte kriterier for å vurdere utfall av strategiske endringsprosjekt i litteraturen er gjennomføring av endringen i henhold til planer, oppnåelse av predefinerte mål, samt vurdering knyttet til om resultatene av endringen er gode, se punkt 2-1. I litteraturen er måloppnåelse og gjennomføring blant de hyppigste studerte effektvariablene i studiet av endringsprosjekter (Hickson og kolleger, 2003).

Opplevelsen av prosessen og de endringer som prosjektet medfører for den enkelte vil prege både individet og organisasjonen i lang tid. Derfor kan en vurdering av hvilken innvirkning endringsprosjektet har hatt på organisasjonen på sikt være hensiktsmessig.

GJENNOMFØRING

Gjennomføring er et nærliggende kriterium for å vurdere utfall av et prosjekt.

Allikevel er det ikke helt enkelt å forholde seg til gjennomføring i vurdering av endring. Det vil sjelden være mulig eller hensiktsmessig å spesifisere alle aspekter av en endringsprosess på forhånd, og følgelig tilsvarende vanskelig å vurdere når de er gjennomført. Videre betyr ikke et brudd i endringsprosessen at all innsats er bortkastet. Organisasjonen har gjerne tilegnet seg noe

verdifull kunnskap og erfaring og som regel vil en ha oppnådd noe i forhold til sak også.

Dessuten kan et brudd være bra i seg selv dersom premissene endringen er tuftet på var gale eller har endret seg i perioden fra plan til handling. Dersom endringen er av en slik karakter at den forårsaker et høyt konfliktnivå, høy grad av motstand, lav grad av tillit mellom medarbeidere og ledelse og lignende, kan omkostningene ved å tvinge gjennom en endring forårsake stor grad av slitasje på organisasjonen.

I følge Paul Nutt, som har gjennomført en rekke empiriske undersøkelser av implementering av endringsprosesser (1986; 1988; 1999), blir halvparten av endringsprosjektene avbrutt før de er gjennomført.

MÅLOPPNÅELSE

Et mål er noe en sikter mot og strever for å oppnå. Å vurdere endringsprosjektet i forhold til grad av måloppnåelse er et forsøk på en objektiv og kontrollerbar evaluering av endringsprosjektet.

Forskere definerer måloppnåelse i forhold til spesifiserte mål, hensikt med endringsprosjektet, økonomiske resultatmål, eller budsjettkrav (Nutt, 1986; Dean og Sharfman, 1996; Miller, 1997).

Måloppnåelse som resultatmål har imidlertid mange av de samme svakhetene som gjennomføring. Når mål er definert på usikre premisser, endringsprosessen er tidkrevende og dynamisk slik at forandringer i omgivelsene og læring i organisasjonen kan føre til at målene forskyves, kan realisert endring være mer optimal enn den planlagte. Dette kommer ikke frem hvis suksess i endring utelukkende relateres til å oppnå predefinerte mål.

LÆRING GJENNOM ENDRINGSPROSJEKTET

I en endringsprosess går individet gjennom en læreprosess.

Strategiske endringsprosesser kan føre til endringer i både saklig kunnskapsnivå, og erfaringslæring knyttet til prosessens forløp og hva som påvirker utfallet av endringer (Shani og Stjernberg, 1995). Strategiske endringer vil også kunne føre til endringer i kompetansen fordi noen individer av ulike årsaker velger å forlate organisasjonen under og etter en endringsprosess. Videre fører strategiske endringer ofte med seg strukturelle endringer som innebærer at medarbeidere får nye posisjoner i organisasjonens nettverk, og dette kan lede til at medarbeiderne tar i bruk nye sider av sin totale kompetansebase. Sist, men ikke minst, vil strategiske endringsprosesser ofte medføre nye ansettelser som kan føre til nye måter å tilnærme seg problemstillinger på. Som eksempel kan jeg nevne at mange strategiske endringsprosesser innledes med ansettelse av nye toppledere, hvis funksjon er å bidra til å skape noe helt nytt (se Shani og Stjernberg, 1995; Kilmann, 1989; Nutt, 1986).

Lærings- og utviklingsprosessen starter allerede når prosjektet initieres. Erfaringene påvirker holdninger og motivasjon i forhold til organisasjonen og nye endringsprosjekter (Majone og Wildavsky, 1978). Dersom dette fører til relativt varig endring av holdninger og atferd, har endringsprosjektet medført læring. At medarbeiderne lærer gjennom endringsprosjektet kan ha positive effekter på evne og vilje til å gjennomføre nye endringer, og dessuten øke evnen til å identifisere relevant informasjon inn i grunnlaget for beslutningen som definerer innhold i endring.

SLITASJE PÅ ORGANISASJONEN

Begrepet slitasje defineres i ordbøker som 'merke etter hard eller langvarig bruk'. Med slitasje på organisasjonen sikter vi til effektene av ekstra belastning forbundet med endringsprosjektet.

Endring og omstilling innebærer ekstra utfordringer og setter store krav til ekstra ytelse fra medarbeidere i organisasjonen. Blir belastningene for store og går over for lang tid kan resultatet bli økt sykefravær, økt omsetting av medarbeidere og generelt lavere innsatsvilje og engasjement i bedriften.

Betydningen av tillit til ledelsen og forpliktelse til organisasjonen i forhold til ekstra ytelse er grundig dokumentert i forskning. Et godt tillitsforhold kan øke medarbeidernes vilje til å takle usikkerhet og ta risiko (McAllister, 1995), mens manglende tillit kan føre til manglende samarbeid, selektiv informering og sabotering av fremtidige strategiske beslutnings- og endringssituasjoner (Tyler, 1990; McAllister, 1995; Korsgaard og kolleger, 1995; 2002).

Årsaker til et dårlig tillitsforhold kan være bundet i tidligere opplevelser i tilsvarende situasjoner eller i mangel på kommunikasjon (Tyler, 1990; Tyler og DeGoey, 1996).

Forpliktelse² relaterer til medarbeidernes tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier, vilje til å yte for å nå målene og ønske om å bli i organisasjonen (Porter og kolleger, 1974). Betydningen av forpliktelse i forhold til innsats, innovasjonsevne og tilpasningsevne er grundig dokumentert i litteraturen (Ashmos og kolleger, 2002).

Betydningen av forpliktelse til strategiske endringer forsterkes av at strategiske beslutninger er komplekse og integrert med andre beslutninger (Mintzberg, 1983), slik at manglende vilje til å gjennomføre dem har konsekvenser også for andre sider av en strategisk endringsprosess (Korsgaard og kolleger, 1995).

Lang tid fra ytelse til resultat virker negativt på grad av forpliktelse blant medarbeiderne (Kotter og Schlesinger, 1979). Det samme gjelder når store og mange forandringer reduserer tydeligheten av den enkeltes jobbatferd, og ved bruk av tvang i gjennomføring av endringsprosjekter (Nutt, 1986).

² Forpliktelse er ikke alltid rettet mot organisasjonen. I endringslitteraturen diskuterer forpliktelse til nåværende strategi som et hinder for endring (Kotter og Schlesinger, 1979).

2-1-4 Evaluering av endringsprosesser

I litteraturen er det særlig to forhold ved prosessen som knyttes til effektivitet. Dette er å ha best strategier og å gjennomføre dem på en effektiv måte.

Dette tilsier en diskusjon av sider ved prosessen som enten har betydning for kvaliteten på innholdet i endringsprosjektet, eller påvirke den kompetanse og innsats medarbeiderne legger i realisering av endringsprosjektet. I tillegg kan en tenke seg at medarbeidernes opplevelser av hvordan prosessen blir ivaretatt og hvilke konsekvenser endringen får for dem, har betydning for hvor vellykket utfallet blir.

INNHold I ENDRINGSPROSJEKTET

Med innhold i strategiske endringsprosjekt sikter jeg til en spesifisering av hvilke endringer som skal iverksettes. Innhold blir nærmest synonymt med endringsbeslutning. Beslutninger dreier seg om å ta stilling til et beslutningsgrunnlag. En endringsbeslutning inneholder en intensjon om å påvirke atferd. Beslutninger med strategisk intensjon kan forvitte, mens beslutninger som i utgangspunktet ikke har slik intensjon kan vise seg å ha stor strategisk betydning for bedriften. To forhold medvirker til dette: for det første er det mange feilkilder knyttet til beslutningsgrunnlaget³ og for det andre at beslutningenes betydning bestemmes i interaksjon med omgivelsene.

Innholdet i beslutningsgrunnlaget påvirkes av prosessen som fører frem til beslutningsgrunnlaget (Dean og Sharfman, 1996; Eisenhardt og Zbaracki, 1992). Dette innebærer at beslutningen avhenger av strømmen av informasjon, ideer, analyser og vurderinger som utgjør beslutningsgrunnlaget. Medarbeidere som deltar i prosessen ordner, tolker, kopler og forenkler informasjon ut fra tidligere erfaringer og de formidler informasjon farget av sin egen forståelse av innholdet (March og Simon, 1958).

³ Ufullstendig informasjon, assymetrisk informasjon, bevisst feilinformering, misforståelser, ulike tolkninger mv. Se f.eks. Milgrom og Roberts, 1998).

Kultur og normer i organisasjonen legger føringer for hvem det er viktig å lytte til og hvilken vekt som skal legges på informasjonen (Bettinghausen og Murningham, 1994). Et endringsinnhold som er i harmoni med normer og verdier i organisasjonen vil sannsynligvis være enklere å realisere enn et endringsinnhold som går på tvers av dette.

FORLØP AV ENDRINGSPROSJEKT

I evaluering av en prosess, er det nødvendig å relatere til hvordan prosessen forløper.

Forløpet av en prosess vil særlig avhenge av hvor motivert de som skal gjennomføre prosessen er, og i hvilken grad de forstår hva oppgaven går ut på og hvordan den best utføres.

I en studie av 55 beslutninger fant Dean og Sharfman (1996) sammenheng mellom organisering og rasjonalitet i prosedyrer og aksept av beslutninger. Miller (1997) analyserte sammenheng mellom forløp og suksess i 11 beslutninger, og fant at suksess kunne knyttes til hvor familiære de som skulle implementere beslutningen var med innholdet, hvor spesifikt innholdet var og at ressurser ble stilt til rådighet og endringen prioritert.

Sammenhengen relateres til at kompleksitet, målforskyvning og usikkerhet omkring konsekvenser av endringen gir rom for ulikheter i virkelighetsforståelse og misforståelser av endringens innhold og implikasjoner (Wooldridge og Floyd, 1990; Nutt, 1999; 2004; Roberto, 2004).

Dette virker negativt både på motivasjon til å gjennomføre endringen og på forutsetningene for å forstå mål og hensikt med endringen, og egen rolle i endringsprosessen.

OPPLEVELSE AV RETTFERDIGHET I ENDRING

En rekke forskere har argumentert for at organisasjoner er mer sensitive for rettferdighet i forbindelse med endringsprosesser (Cobb og kolleger, 1995; Novelli og kolleger, 1995). I lys av dette er opplevelse av rettferdighet et evalueringskriterium for endringsprosessen.

På gruppenivå viser funn at opplevelse av rettferdighet har positiv effekt på innstilling til organisasjonen, reduserer konfliktnivå og øker ytelse (Wooten og White, 1999). Sentralt er også funn som indikerer at rettferdighet i prosedyrer øker sannsynlighet for beslutningsaksept i kompliserte valg (Cobb og kolleger, 1995, Korsgaard og kolleger, 1998, 2002), og at medarbeidere som opplever at de blir rettferdig behandlet utvikler holdninger og atferd som er nødvendig for å gjennomføre vellykket endring, selv når endringen har negative effekter for dem personlig (Cobb og kolleger, 1995; Sheppard og kolleger, 1992).

Samtidig viser empiriske studier at opplevelse av urimelighet under noen forutsetninger kan resultere i forsøk på å sabotere eller forsinke implementering av endring (Greenberg, 1990; Sheppard og kolleger, 1992; Skarlicki og Folger, 1997).

2-2 MEDVIRKNING SOM FORKLARINGSVARIABEL

Hensikten med diskusjonen som følger, er å gi en bedre forståelse av meningsinnholdet i begrepet medvirkning og derved skape grunnlag for senere diskusjon av relasjonen mellom medvirkningsform og – utfall.

2-2-1 Begrepet medvirkning

I litteraturen finnes flere begrepsforklaringer for medvirkning og de tilgrensende begrepene myndiggjøring⁴ og medbestemmelse. Jeg gir en kort redegjørelse for disse begrepene for å definere perspektivet på medvirkning som ligger til grunn for den videre diskusjonen i kapittel 2-2.

MEDVIRKNING

Medvirkning defineres ofte som en situasjon der individer som befinner seg på ulike hierarkiske nivå har innflytelse på en beslutning (Locke og Schweiger, 1979; Wagner, 1994), eller som en prosess der to eller flere parter fatter felles beslutninger. I studien har jeg valgt å følge Glew og kolleger (1995), som definerer medvirkning som:

‘A conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra - role or role - expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance’ (Glew og kolleger, 1995 s 402).

En underliggende antakelse i denne definisjonen er at partene har grunnleggende felles interesser og jobber mot felles mål selv om de kan være uenige om hvordan målet best kan nås. I tråd med dette vil jeg anvende begrepet medvirkning som fellesbetegnelse på situasjoner der en i ulik grad involverer medarbeidere i arbeidet for å nå et spesifisert mål, i dette tilfellet best mulig utfall av endringsprosjekter.

I kapittel 2-2-3 diskuteres meningsinnholdet i medvirkningsbegrepet og medvirkning som flerdimensjonalt fenomen i detalj.

⁴ Jeg bruker myndiggjøring synonymt med det engelske ‘empowerment’

MYNDIGGJØRING

Definisjoner på myndiggjøring innebærer større grad av involvering i driften av organisasjonen og knytter seg til at ansatte på alle nivå får tilgang på kunnskap, tillit og myndighet til å bruke sin egen dømmekraft for å ta viktige beslutninger (jf. Spreitzer, 1996 s 484)⁵.

Myndiggjøring bygger på tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider, og vil følgelig hvile på en tilsvarende forutsetning som medvirkning. Flere forskere, blant annet Glew og hans kolleger (1995), mener at myndiggjøring bare kan utvikle seg på grunnlag av lengre tids medvirkning. I denne sammenheng kan myndiggjøring oppfattes som en form for medvirkning med stor grad av involvering og delegert myndighet (Cabrera og kolleger, 2003).

MEDBESTEMMELSE

Medbestemmelse innebærer ingen forutsetninger om felles mål eller tillit til at en arbeider mot et felles mål, men knytter seg til individets mulighet til å fremme egne, særegne interesser i en beslutningssituasjon.

2-2-2 Effekter og funksjoner av medvirkning

I litteraturen er medvirkning knyttet til en rekke effekter. Den vitenskapelige progresjonen på feltet har imidlertid ikke vært så stor som man kunne forvente. En årsak til dette er at funnene ikke har vært tilstrekkelig konsistente til å trekke klare konklusjoner på sammenhenger over tid og mellom ulike kontekster.

⁵ Spreitzer baserer seg på Thomas og Velthouse (1990) som definerer «empowerment as intrinsic motivation manifested in four cognitions reflecting an individual's orientation to his or her work role. The four cognitions are meaning, competence, self-determination, and impact» (Spreitzer, 1996 s 484).

Et naturlig spørsmål er 'Hva kan årsakene til dette være?', og jeg skal innledningsvis komme inn på noen utfordringer i studiet av effekter av medvirkning:

For det første lider medvirkningslitteraturen av upresise begrepsdefinisjoner. Lav begrepsvaliditet har ledet forskere til å utvikle egne definisjoner og operasjonaliseringer tilpasset sine unike studier. Dette svekker mulighetene for vitenskapelig progresjon gjennom forskningsbidragene (Glew og kolleger, 1995). Det er også vitenskapelig uenighet om medvirkningsformer kan klassifiseres, og om klassifikasjoner i det hele tatt er nyttig.

For det andre, og dette er til dels en konsekvens av svak begrepsvaliditet, er måling av effekter av medvirkning vanskelig. Forskning gir indikasjoner på at en kan trekke signifikant forskjellige konklusjoner om effektene av medvirkning på både utførelse og holdninger, avhengig av hvordan medvirkning og utfallsvariable er operasjonalisert og målt (Wagner og Gooding, 1987), men sammenhengen mellom form og effekt er i begrenset grad dokumentert gjennom empiriske studier.

Det har også vist seg vanskelig å isolere effektene av ulike utfallsvariable. I litteraturen er det glidende overganger mellom direkte effekter og mellomliggende effekter eller mekanismer.

Dessuten har effektene som litteraturen knytter til medvirkning ofte høy grad av overflatevaliditet samtidig som metodegrunlaget en bygger konklusjonene på har begrenset validitet.

Lav signifikans og manglende styrke i sammenhengen mellom medvirkning og effektvariable i empiriske undersøkelser har resultert i at det stilles spørsmål om det rett og slett ikke er noen sterk sammenheng mellom medvirkning og ytelse, alternativt at sammenhengen bare finnes under bestemte betingelser (Wagner, 1994). Wagner (1994) lanserer også andre forklaringer: at ulik forståelse og operasjonalisering av medvirkningsbegrepet i ulike empiriske

studier leder til ulike resultat, eller at effektene av ulike dimensjoner av medvirkningsbegrepet utligner hverandre.

En avklaring av begrepsinnhold og operasjonaliseringer er derfor blant forholdene som kan bringe forskningen på medvirkning flere hakk fremover.

I det følgende skal jeg gi en oversikt over de mest studerte effektene av medvirkning i litteraturen. Deretter går jeg nærmere inn i de mest sentrale effektene i forhold til forskningsspørsmålet ved å knytte dem til ulike forklaringsmekanismer forbundet med medvirkning som fenomen.

MEDVIRKNING OG EFFEKTVARIABLE

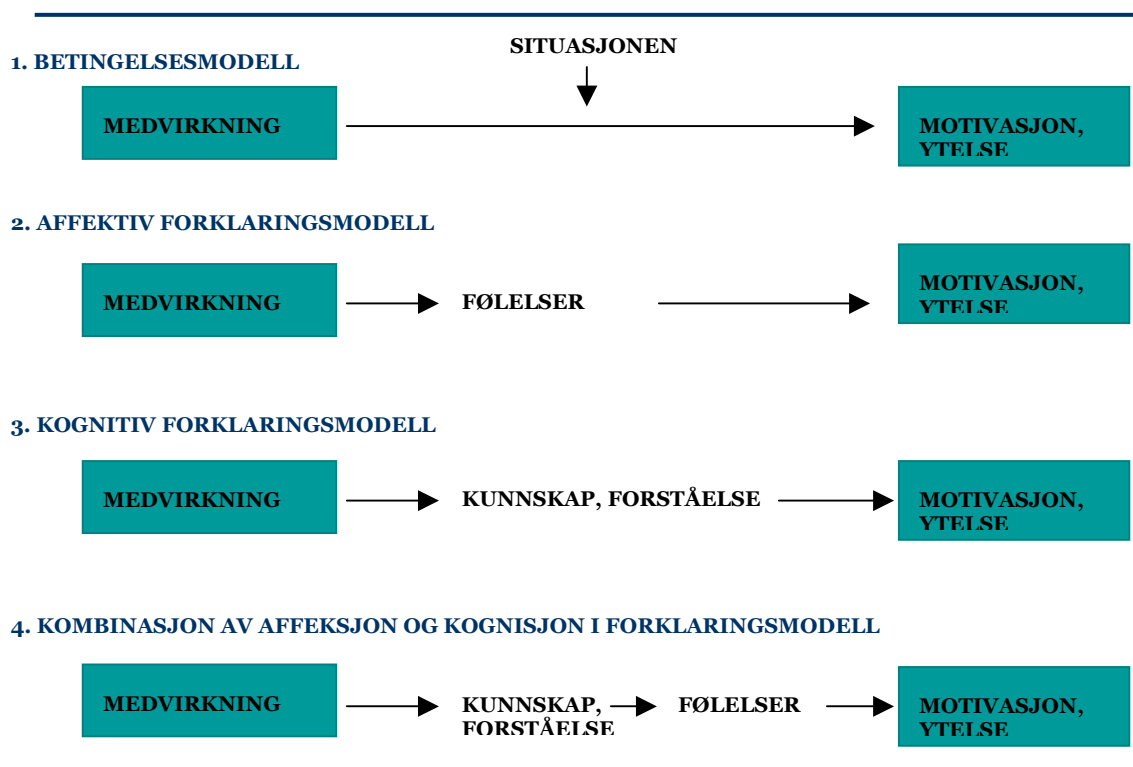
På individnivå har forskere blant annet funnet positiv sammenheng mellom medvirkning og forpliktelse, forventninger og motivasjon (Sashkin, 1976; Kotter og Schlesinger, 1979; Kanter, 1982, 1992; Korsgaard og kolleger, 1995), tillit og rettferdighet (Locke og Schweiger, 1979; Korsgaard og kolleger, 1995; Daly og Geyer, 1994), kreativitet og innovasjonsevne (Kanter 1982, 1992; Burgelman, 1983; Asheim, 1995) og beslutningskvalitet. Andre eksempler på empiriske funn er at medvirkning reduserer stress og rollekonflikt (Cotton og kolleger, 1988) og motstand mot endring (Woolridge og Floyd, 1990; Kotter og Schlesinger, 1979; Coch og French, 1948).

På organisasjonsnivå har medvirkning vært knyttet til redusert fravær (Lawler og Hackman, 1969), redusert omsetting av medarbeidere (Coch og French, 1948), økt arbeidslivskvalitet (Glew og kolleger, 1995), redusert konfliktnivå (Locke og Schweiger, 1979; Cotton og kolleger, 1988), økt demokratisering (Cotton og kolleger, 1988), bedre kunnskapsutnyttelse og økt læring (Kim og Mauborgne, 1998; Wagner og Gooding, 1987; Vroom og Jago, 1988; Lawler, 1986), økt tidskonsum (Schweiger og Leana, 1986), samt endringer i produktivitet, konkurransevne og lønnsomhet (Locke og Schweiger, 1979; Cotton og kolleger, 1988; Schweiger og Leana, 1986; Glew og kolleger, 1995).

Effekt på tilfredshet og ytelse er mest studert og inkluderes gjerne i samme studie. Funnene kan deles i tre kategorier (se Locke og Schweiger, 1979; Wagner og Gooding, 1987; Wagner, 1994): De som finner positiv sammenheng, de som finner negativ sammenheng, samt sammenhenger uten signifikans. I flere studier er effektene så små at den praktiske nytten er diskutabel. Jeg kommer nærmere inn på mulige forklaringer på dette i punkt 2-3.

Forskerne har knyttet effekten av medvirkning til ulike mekanismer. Disse kan grovt deles i fire grupper: Situasjonsmodeller, affektive modeller, kognitive modeller og modeller som knytter affektive og kognitive prosesser sammen.

Figur 3 illustrerer hvordan ulike forklaringsmodeller knytter ulike mekanismer til medvirkning i bestrebelse på å forklare sammenhengen mellom medvirkning og henholdsvis motivasjon og ytelse. Modellene har retning fra venstre mot høyre.



Figur 3. Medvirkningsmekanismer

I det videre belyser jeg effekter og funksjoner av medvirkning ved å relatere til innholdet i disse mekanismene.

MEDVIRKNING OG SITUASJONSAVHENGIGHET. BETINGELSESMODELLER

Betingelsesmodellene bygger på antakelsen om at det ikke finnes en grad av eller form for medvirkning som er optimal på tvers av bransjer, organisasjoner og individer. Tvert i mot hevder betingelsesmodellene at effektene av medvirkning modereres av individuelle faktorer som personlighet, kompetanse og holdning til medvirkning, samt organisasjonsfaktorer som kontekst, struktur, kultur, lederstil og demografiske forhold ved arbeidsstokken (Miller og Monge, 1986; Glew og kolleger, 1995).

Empirisk forskning viser at de positive effektene av medvirkning blir større når de som medvirker har kompetanse på beslutningsområdet (Dachler og Wilpert, 1978; Alutto og Belasco, 1972; Vroom og Yetton, 1973) og forventninger til å delta (Alutto og Belasco, 1972; Daly og Geyer, 1994). Å medvirke mot sin vilje eller utenfor sitt kompetanseområde kan føre til usikkerhet om egen rolle og økt rollekonflikt og stressnivå (Cotton og kolleger, 1988; Miller og Monge, 1986). Dette er forhold som kan ha negativ innvirkning på motivasjon og gjennomføringsevne.

I denne studien kontrollerer jeg for situasjonsbetingelser ved å avgrense meg til medvirkning i en oppgavetype (strategisk endring) og gjennom et mest mulig homogent utvalg, se kapittel 4 punkt 4-2.

For øvrig defineres situasjonsbetingelsene som 'andre forhold' og faller utenfor studien, se figur 1.

MEDVIRKNING, EMOSJONER OG FØLELSER. AFFEKTIVE FORKLARINGSMODELLER

Affektive modeller antar at medvirkning påvirker motivasjon og ytelse gjennom tilfredsstillelse av realiseringsbehov og behov for å bety noe (Maslow, 1954; Hackman og Oldham, 1980).

Modellene antar at jo bedre en legger til rette for at medarbeiderne får dekket sine behov, jo sterkere blir tilknytting og forpliktelse til organisasjonen (Argyris, 1970), jo større engasjement skapes (Mowday, Steers og Porter, 1979) og jo bedre vil folk trives på jobben. Dette vil igjen påvirke motivasjon og ytelse.

Medvirkning er en måte å legge til rette for å dekke medarbeideres behov for personlige vekst, og deres ønske om og evne til å akseptere og ta ansvar i organisasjonen.

Effekten av medvirkning på motivasjon eller ønske om å yte er en av de mest studerte og best dokumenterte sammenhengene i medvirkningslitteraturen (jf. Locke og Schweiger, 1979; Miller og Monge, 1986). Generelt har studier som viser at realisering av høyere ordens behov gjennom jobben fører til forpliktelse, engasjement og tilfredshet fått stor empirisk støtte (se Lawler, 1995; Cotton og kolleger, 1988). De som har medvirket i en prosess eller beslutning vil som regel føle sterkere eierskap til endringen og økt personlig ansvar for at den skal gjennomføres. Det oppstår en psykologisk forpliktelse i forhold til å gjennomføre beslutningen (Lawler, 1986).

Motivasjon er først og fremst en individuell respons. Det er derfor rimelig å anta at det først og fremst er individuell medvirkning som gir disse effektene.

MEDVIRKNING, KUNNSKAP OG ERFARING. KOGNITIVE FORKLARINGSMODELLER

Kognitive modeller forklarer sammenhengen mellom medvirkning og ytelse med at medarbeiderne får økt kunnskap om beslutningens/oppgavens innhold og hensikt og dermed et bedre grunnlag for å forstå hvordan den best kan

utføres (Hackman og Oldham, 1980; Miller og Monge, 1986). Motivasjon til å gjennomføre oppgaven knyttes til at medarbeiderne gjennom tanke, tolkning og meningsdannelse rundt den aktuelle beslutningen/oppgaven tror at de kan oppnå noe de ønsker gjennom økt ytelse. De kognitive modellene hevder med andre ord at det er en direkte sammenheng mellom medvirkning og ytelse (mens de affektive mener sammenhengen er indirekte, og går gjennom tilfredshet).

Et annet kognitivt aspekt av medvirkning er at det gjennom å gi innsikt i motiv for og innhold i endring, samt hvordan en selv vil bli berørt av endringene (Vroom og Yetton, 1973; Miller og Monge, 1986; Locke og Schweiger, 1979), reduserer usikkerheten som ligger til grunn for mye av motstanden mot endring (Yukl, 1994).

For beslutningstaker kan medvirkning øke tilgangen til informasjon som befinner seg på ulike plan i organisasjonen, slik at beslutningsgrunnlaget blir mer velfundert (Miller og Monge, 1986; Ashmos og kolleger, 2002).

MEDVIRKNING, SAMMENLIKNING OG OPPLEVELSE. RETTFERDIGHETSMODELLER

En tredje gruppe kombinerer dette ved å hevde at kognitive sammenlikninger påvirker affektive vurderinger (Miller og Monge, 1986; Adams, 1965). I henhold til disse modellene vil medarbeidernes atferd i en endringsprosess reflektere opplevelsen av rimelighet eller rettferdighet i fordeling av knappe goder og av prosedyrene som ligger til grunn for at fordelingen ble som den ble (jf. f.eks. Sheppard og kolleger, 1992; Korsgaard og kolleger, 1995).

Opplevelse av rettferdighet i et strategisk endringsprosjekt kan knyttes til utfallet av endringen, prosedyrene som ble fulgt når beslutningen ble tatt og til samhandlingen med beslutningstaker. Se vedlegg 1 for spesifisering av rettferdighetsformene.

Sentralt i vurdering av prosedyrerettferdighet er retten til å 'bli hørt', som er nært forbundet med medvirkningsbegrepet. Opplevelsen av å ha innflytelse, å

bli «hørt», kan gi en rekke affektive responser i form av forpliktelse til beslutninger, identifisering med organisasjonen og tillit til lederen (Korsgaard og kolleger, 1995; Daly og Geyer, 1994; Kim og Mauborgne, 1998). I en studie av sammenhengen mellom prosedyrerettferdighet og effektvariable i beslutningsteam fant Korsgaard og kolleger (1995) positiv sammenheng mellom lederens overveielse av innspill og henholdsvis medarbeiders opplevelse av prosedyrerettferdighet, forpliktelse til beslutning, tillit til ledelse og identifikasjon med gruppen. Et annet interessant funn var at nivå på identifikasjon og tillit sank over tid når en ikke følte at lederen tok hensyn til innspill. Dette kan tolkes dit hen at hvis en først har invitert medarbeidere til å medvirke, forventer medarbeiderne også at innspillene blir seriøst overveid (jf. Floyd og Woolridge, 1990).

At prosedyrerettferdighet gir økt tillit og forpliktelse støttes av Kim og Mauborgne (1995; 1998), som trekker sammenhengen et hakk videre ved å knytte den til økt kunnskapsdeling og samarbeidsorientering i realisering av beslutninger.

Sentralt er også funn som indikerer at prosedyrerettferdighet har positiv effekt på konfliktløsning (Wooten og White, 1999) og øker sannsynlighet for beslutningsaksept i kompliserte valg (Sheppard og kolleger, 1992; Cobb og kolleger, 1995, jf. også Daly og Geyer, 1994; Korsgaard og kolleger, 1995, 2002).

2-2-3 Dimensjoner i medvirkningsbegrepet

De første store oppsummeringene av medvirkningsstudier la vekt på å identifisere dimensjoner i medvirkningsbegrepet. Ulike forskere gav dimensjonene ulike benevnelser, men i praksis avdekket de nært beslektede forhold. Det tok imidlertid en stund fra erkjennelsen av medvirkning som et

flerdimensjonalt begrep til medvirkningsformer ble klassifisert og brukt som forklaringsvariable i empiriske studier.

Tabell 1 side 57 viser de hyppigst diskuterte dimensjonene av medvirkning i litteraturen. I de tilfellene der dimensjonene har dannet grunnlag for spesifisering av medvirkningsformer er disse også inkludert i tabellen. Overgangen fra dimensjoner til former kommer jeg tilbake til i kapittel 3.

I det videre skal jeg se nærmere på innholdet i medvirkningsdimensjonene. I litteraturen er det minst to forhold knyttet til dimensjoner som er mangelfullt behandlet; dimensjonenes relative betydning og hvordan de interagerer. Videre er meningsinnholdet i de ulike dimensjoner til dels overlappende, slik at ulike dimensjoner til en viss grad beskriver samme fenomen. Dette er uheldig i forhold til empirisk forskning, der antallet dimensjoner er viktig for å få en metodemessig håndterbar forskningsmodell. Problemer knyttet til å oppnå signifikante resultater i komplekse modeller er tydelig illustrert i Cotton og kolleger (1988), Black og Gregersen (1987) og Somech (2002).

Jeg har derfor i min gjennomgang forsøkt å gruppere dimensjonene etter grunnleggende forskjeller og ikke etter hvilken merkelapp tilnærmet like dimensjoner har hatt i ulike forskningsbidrag. Siden effektene av ulike dimensjoner i liten grad er reflektert både konseptuelt og gjennom empirisk forskning, er det her begrepsinnholdet i dimensjonene som er i fokus.

GRAD AV INVOLVERING

I nyere medvirkningslitteratur er involvering en de mest 'populære' dimensjonene, se tabell 1. Det finnes ulike forståelser av dette begrepet også, men i denne studien følger jeg Gill og Krieger (1999), som relaterer involvering til i hvilken grad medarbeiderne gis ansvar og myndighet. Mens representativ medvirkning representerer lav grad av involvering, vil direkte medvirkning representere større grad av involvering. Myndiggjøring oppfattes

som en form for medvirkning med stor grad av involvering (delegert ansvar og myndighet).

Med indirekte/representativ medvirkning menes ansattes medvirkning gjennom representanter i styrever, utvalg og komiteer. Funksjons- eller posisjonsbasert representasjon innebærer at medvirkning er en lovbestemt rettighet for de ansatte, og utøvelse av denne retten skjer gjennom representativ medvirkning (gjerne omtalt som tillitsvalgte) i formelle beslutningsorganer (Vroom og Jago, 1988). Problemer med denne formen for medvirkning er at representantene kan 'kuppet' av ledelsen (Cotton og kolleger, 1988), at deres myndighet blir mer rådgivende enn reell (Cotton og kolleger, 1990), samt at representantene opptrer isolert fra dem de representerer.

Direkte medvirkning er knyttet til den personlige innflytelse den enkelte arbeidstaker har i informasjonsflyt, beslutninger og gjennomføring av endringer. Denne type medvirkning er ofte uformell og basert på et personavhengig tillitsforhold mellom leder og medarbeider. I japansk og amerikansk tradisjon er det denne direkte og uformelle medvirkningsformen som er vanlig i arbeidslivet. Mange av de underliggende mekanismene som styrker relasjonen mellom medvirkning og ytelse antas å utvikles over tid, og blant annet Lawler (1986) har derfor argumentert for at langsiktighet er en forutsetning for å finne sammenheng mellom medvirkning og effektmål. Langsiktighet, eller varighet, av medvirkning vil sannsynligvis også ha betydning for ansattes tiltro til at organisasjonen forplikter seg til å bruke medvirkning som en del av sin styringsstruktur i beslutningssituasjoner (Russel, 1988; Cotton og kolleger, 1990).

Trendene innenfor nyere organisasjonsformer er også basert på medarbeideres direkte medvirkning i organisasjonens utviklingsarbeid. I denne forbindelse kan bred medvirkning være formelt forankret gjennom myndiggjøring. Flere forskere (f.eks. Glew og kolleger, 1995) hevder at

myndiggjøring som fenomen bare oppstår etter lengre tids medvirkning, altså at grad av involvering øker med organisasjonens erfaring med medvirkning.

Det har vært hevdet at tillitsvalgte, som typisk forbindes med representative medvirkningsformer, motarbeider bred medvirkning og fungerer som flaskehals i organisasjoner. En omfattende sammenlignende studie i ti EU land⁶, viste imidlertid at tillitsvalgte var aktive i å iverksette bredt basert medvirkning så snart ledelsen viste initiativ til dette (Gill og Krieger, 1999; Cabrera og kolleger, 2003).

I en av de få empiriske studiene av effekter av direkte respektive indirekte medvirkningsformer, finner Nigthingale (1981) støtte for at direkte former fører til høyere grad av involvering og innflytelse enn indirekte former.

STRUKTUR RUNDT MEDVIRKNING

En annen dimensjon er oppbygging av systemet rundt medvirkning i organisasjonen. I litteraturen omtales dette ofte som grad av formalitet eller medvirkning langs akse formell – uformell. Formell medvirkning er basert i et regelsystem i organisasjonen. Dette innebærer for eksempel at normer eller rutiner tilsier at ansatte medvirker gjennom representasjon i ulike komiteer og formelt oppnevnte grupper (f.eks. kvalitetssirkler), eller at representasjon er nedfelt gjennom juridisk lovgivning. I kontrast til dette innebærer uformell medvirkning en til en interaksjon mellom leder og medarbeidere på uformell basis, gjennom samtale, diskusjoner eller konsultering rundt problemstillinger og løsningsalternativ.

Mens avtaler styrer formell medvirkning, er uformell medvirkning styrt av tillitsforholdet mellom leder og medarbeider. Graden av formalitet i medvirkning vil også være nært forbundet med de underliggende normer og verdier i organisasjonen og med hvilke mål man har med medvirkningen (Dachler og Wilpert, 1978). I praksis vil formell og uformell medvirkning

⁶ EPOC - en representativ studie av mer enn 5700 organisasjoner i ti EU land. Brukt i flere bidrag fra ulike forskere.

eksistere side ved side og i komplekse kombinasjoner, der de tjener ulike formål i organisasjonen (Dachler og Wilpert, 1978).

REPRESENTASJON I MEDVIRKNING

Mesteparten av den empiriske medvirkningslitteraturen relaterer seg til undersøkelser av medvirkning fra arbeidere på grunnplanet i organisasjonen – de som jobber 'på gølv'. Ofte er det medarbeidere i linje det refereres til når vi snakker om medvirkning som en rettighet i et demokratisk arbeidsliv. Det er imidlertid flere andre grupper i organisasjonen som også medvirker i varierende grad.

Mellomledere har typisk god oversikt og informasjon om organisasjonens operative liv og daglige drift, og dermed en stor kunnskapsbase som er viktig i strategiutvikling og som utfyller toppledelsens oversiktsperspektiv. De er den viktigste kommunikasjonskanalen mellom medarbeidere og toppledelse, og i kraft av sin posisjon kan de både hemme og fremme endringsprosessen (MacMillan og Guth, 1985; Westley, 1990). Til tross for dette har toppledere tradisjonelt vært tilbakeholdne med å involvere mellomledere i strategiutvikling og strategiformulering (Nichol, 1992). Det finnes noen empiriske studier av sammenhengen mellom mellomledermedvirkning og ytelse. Et av bidragene er Wooldridge og Floyd (1990) som dokumenterer at medvirkning fra mellomledere øker mulighetene for å oppnå en felles strategisk forståelse og forpliktelse til gjennomføring av strategien.

En annen gruppe som har fått beskjeden oppmerksomhet i litteraturen er det administrative personalet som har støttefunksjoner i organisasjonen. I kraft av sine posisjoner har disse kontroll over mange av informasjonsstrømmene i organisasjonen, og de kan derfor ha stor betydning for innhold og forløp av en endringsprosess. Stabsansatte besitter ofte ekspertise eller nøkkelkompetanse, og kan i kraft av denne uttale seg uten at organisasjonen har mulighet til å

kontrollere eller etterprøve sannhetsgehalten i utsagnene (Milgrom og Roberts, 1992).

GRAD AV INNFLYTELSE GJENNOM MEDVIRKNING

Mange forskere har forsøkt å karakterisere medvirkningssystemer etter grad av innflytelse medvirkningen innebærer. Gjennomgående varierer former for innflytelse fra 'ingen informering vedrørende beslutning er gitt til ansatte', via ulike grader av adgang til å gi innspill, til at 'beslutninger tas eksklusivt av de ansatte' (Vroom og Yetton, 1973; Dachler og Wilpert, 1978). Flere empiriske studier har funnet en moderat positiv sammenheng mellom grad av innflytelse og effektvariablene tilfredshet og ytelse (j. Cotton og kolleger, 1988; Wagner, 1994).

Flere studier dokumenterer positiv sammenheng mellom medarbeidernes opplevelse av å ha innflytelse og deres tilfredshet, mens en tilsvarende sammenheng mellom innflytelse og ytelse ikke kan dokumenteres (Schilit og Locke, 1982; Cotton og kolleger, 1988; Cobb og kolleger, 1995).

I nyere beslutningslitteratur har imidlertid betydningen av innflytelse for ytelse i team vært fokusert i empiriske studier. Phillips (2001) fant positiv sammenheng mellom innflytelse og ytelse i hierarkiske team der medlemmene hadde ulik ekspertise. Korsgaard og kolleger (1995) fant i en studie av beslutningsteam sammenheng mellom grad av innflytelse og tillit til ledelse, tilknytting til gruppen og forpliktelse til å gjennomføre beslutningen.

BESLUTNINGSDOMENE

En annen viktig dimensjon av begrepet er hvilke innholdsmessige typer beslutninger det medvirkes i (Cotton og kolleger, 1988).

Locke og Schweiger (1979) delte i sin oppsummering oppgavetyperne inn i (1) rutine- eller personalfunksjoner, (2) eget arbeidet, (3) arbeidsforhold og (4)

overordnede spørsmål. Andre forskere har valgt å skille på operative og strategiske spørsmål, eller mellom strategiske og fordelingsmessige beslutninger.

I de fleste studier som har vært opptatt av sammenhengen mellom medvirkning og aspekter av beslutningsdomenet har argumentert for at medvirkning bør forbeholdes beslutninger som reflekterer kunnskaper, behov og forventninger hos de medvirkende (Dachler og Wilpert, 1978; Alutto og Belasco, 1972; Daly og Geyer, 1994). Se også tidligere diskusjon.

Det meste av den empiriske medvirkningslitteraturen er knyttet til medvirkning fra medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen og operative beslutningsdomener som skiller seg klart fra strategiske endringsprosesser (Lines, 2004). Vi vet derfor lite om effektene av medvirkning i strategiske beslutningsdomener.

PROSESSDIMENSJONEN

Endelig vil beslutningsprosessen, eller endringsprosessen, være en kritisk dimensjon.

Sashkin (1976) mente medvirkning kunne forekomme i ulike faser av et endringsprosjekt og delte fasene i henholdsvis målsetting, beslutningstaking, problemløsning, og utvikling og implementering av endring. Flere normative bidrag hevder at medvirkning gir ulik effekt i ulike faser (Vroom og Yetton, 1979; Kotter og Schlesinger, 1979), men fase er i liten grad reflektert i litteraturen.

Et unntak er Black og Gregersen (1997) som fant at medvirkning i henholdsvis generering av alternativer, planlegging og evaluering av resultater hadde positiv effekt på tilfredshet, mens medvirkning i generering av alternativer og planlegging hadde positiv effekt på ytelse.

Jeg kommer tilbake til dette bidraget i punkt 2-3-1.

Tabell 1. Medvirkningsstudier som skiller på medvirkningsdimensjoner.

FORSKER	STUDIE	DIMENSJON	MEDVIRKNINGSFORM	FUNN
2004 Lines	Empirisk	Fase Innflytelse	(Grad av) medvirkning	Sterk positiv sammenheng med måloppnåelse og forpliktelse. Sterk negativ sammenheng med motstand i implementering. Sammenhengen modereres av organisasjonskultur og personlige mål.
2003 Morgan og Zeffane	Empirisk	Involvering	<u>Ulike former basert i:</u> Grad av involvering (liten/stor makt) Struktur for involvering (direkte/indirekte) Form for involvering (formell/uformell)	Finner sterk negativ sammenheng mellom organisasjonsendringer og tillit til ledelsen. Effekten avhenger imidlertid av type endring og hvordan medarbeidere involveres.
2003 Cabrera, Ortega og Cabrera	Empirisk	Direkte-indirekte	Konsultering Delegering (myndiggjøring)	Sammenlignet betydningen av konkurranseforhold, bransje, størrelse, konkurranse strategi og omfang av indirekte medvirkning for bruken av hhv konsultativ medvirkning og delegering. Fant at konkurranseforhold, bransje og kvalitetsstrategi hadde sterk positiv innvirkning på bruk av medvirkning, mens kostnadslederstrategi hadde sterk negativ innvirkning. Så ikke på effekter av medvirkning.
2002 Somech	Empirisk	Beslutningsområde Grad av medvirkning Struktur rundt medvirkning Hensikt med medvirkning Rasjonale bak medvirkning	Kombinasjoner av dimensjonene	Uklare funn. Konkluderer med fortsatt behov for konseptualisering og operasjonalisering av begrepene før en kan finne hva som er opprinnelse og konsekvenser
2000 Drehmer, Belohlav og Coye	Empirisk	Innflytelse/ involvering	<u>Medvirkningsrelaterte aktiviteter:</u> feedback, eierskap, insentiver, forslagskasse, selvstyrende team mv	Fant underliggende sammenheng mellom ulike medvirkningsrelaterte aktiviteter.

FORSKER	STUDIE	DIMENSJON	MEDVIRKNINGSFORM	FUNN
1999 Wagner III og LePine	Metaanalyse	Oppgavetype Varighet Formalitet Involvering Omfang	Medvirkning i eget arbeid, Konsultativ medvirkning, Korttidsmedvirkning, Uformell medvirkning, Medarbeidereierskap Representativ medvirkning.	Sammenlignet effektene av ulike former på tilfredshet og ytelse i de ulike studiene, og fant liten variasjon mellom ulike former for medvirkning
1999 Gill og Krieger	Empirisk	Involvering	ingen medvirkning begrenset informering ekstensiv innformering/ begrenset konsultasjon ekstensiv konsultasjon felles beslutningstaking /forhandlinger	Dokumenterer nasjonale ulikheter i Europa i grad av involvering i innføring av medvirkningsbaserte styringsformer. Knyttet ikke til effekter.
1997 Black og Gregersen	Empirisk	Grad av involvering Fase i beslutnings- prosess	<u>Kombinasjoner av:</u> Ingen—full medvirkning Identifisering— generering—valg— planlegging—evaluering	Variasjoner i grad av involvering i generering av alternativer, planlegging og evaluering har effekt på tilfredshet. Grad av involvering i generering av alternativer og planlegging har effekt på ytelse.
1995 Batt og Appelbaum	Empirisk	Innflytelse Representasjon	Konsultative medvirkningsformer Myndiggjøring	Sammenligner effekten av ulike former for medvirkning for ulike grupper medarbeidere på innovasjon. Finner lignende effekter på tvers av bransjer/funksjoner. Funnene indikerer at myndiggjøring gir best resultater i forhold til innovasjon.
1988 Cotton, Vollrath, Froggatt, Legnick- Hall og Jennings	Metaanalyse	Tvunget—frivillig, Formell—uformell, Direkte—indirekte, Grad av medvirkning Beslutningstype Fase i prosessen	Medvirkning i jobbeslutninger, Konsultativ medvirkning, Kort tids medvirkning, Uformell medvirkning, Ansatt-eierskap Representativ medvirkning.	Medvirkning i jobb- beslutninger, uformell medvirkning og ansatte - eierskap har positiv effekt på utførelse. Uformell medvirkning og ansatte - eierskap har positive effekt på tilfredshet. Andre former for medvirkning ble vurdert å ha liten eller ingen effekt

FORSKER	STUDIE	DIMENSJON	MEDVIRKNINGSFORM	FUNN
1988 Russel	Oppsummering	Økonomisk involvering Involvering i beslutning	Medeierskap eller profittdeling, Deltakelse i beslutningstaking Ansatte eierskap Kombinasjon av de tre	Ikke signifikante effekter på økonomisk utførelse. Blandede resultater med hensyn på økonomiske effekter.
1986 Nutt	Empirisk	Grad av involvering Oppgave/fase	Symbolsk medvirkning i idegenerering Delegert medvirkning i utvikling av løsninger Bred medvirkning i idegenerering Bred medvirkning i utvikling av løsninger	Symbolsk hemmet mer enn fremmet implementering. Bred medvirkning letter implementering.
1986 Schweiger og Leana	Oppsummering	Fase Involvering	Medvirkning i målsetting Medvirkning i beslutningstaking. Ikke - medvirkning (autoritet som styringsmiddel)	Fant ingen klare tendenser til at et styringssystem gav bedre resultater enn det andre i forhold til produktivitet (effektivitet).
1982 Dyson og Foster	Empirisk	Interessegrupper som medvirker, Grader av kommunikasjon, Grad av involvering i beslutning	Full medvirkning, Partiell medvirkning, Pseudo - medvirkning	Finner at relasjonene mellom medvirkning og effektivitet i strategisk planlegging er svakt kausale, men at effektene varierer mellom ulike relasjoner.
1981 King og Rodriguez	Empirisk Eksperiment	Fase	Medvirkning før implementering av nytt informasjonssystem Medvirkning under implementering av nytt informasjonssystem Medvirkning etter implementering av nytt informasjonssystem.	<u>Medvirkning har:</u> Liten men positiv effekt på holdninger til systemet, Ingen målbar effekt på mengde bruk av systemet, Effekt på hvordan en bruker systemet Ingen effekt på kvaliteten på det en får ut av systemet
1979 Locke og Schweiger	Oppsummering	Tvunget-frivillig, Formell-uformell, Direkte-indirekte, Grad av medvirkning Beslutningstype Fase i prosessen	-	-

FORSKER	STUDIE	DIMENSJON	MEDVIRKNINGSFORM	FUNN
1978 Dachler og Wilpert	Oppsummering	Formell-uformell Direkte-indirekte Innflytelse i beslutningstaking	-	-
1978 Melcher	Empirisk	Grad av involvering	Ekstensiv - restriktiv	Fant større beslutningsaksept for direkte involverte. Når beslutningen ikke har konsekvenser har medvirkning ingen innvirkning på holdninger til beslutning.
1976 Sashkin	Konseptuell	Fase i prosessen Oppgavetype	Medvirkning i målsetting Medvirkning i problem løsning Medvirkning i utvikling og implementering av endring.	<u>Antar at:</u> Gir psykologisk eierskap og økt informasjonsflyt som øker kontroll over egen atferd. Gir gjennom erfaring, psykologisk eierskap og økt informasjonsflyt effekt på kontroll over egen atferd. Gir utvikling av felles normer og verdier, metodeerfaring, psykologisk eierskap og økt informasjonsflyt som øker kontroll over egen atferd og gir positive arbeidsrelasjoner.
1973 Vroom og Yetton	Normativ	Grad av involvering Fase og oppgave	Ingen medvirkning Leder deler problemet med medarbeidere og ber om informasjon. Beslutter alene. Konsultativ medvirkning individnivå Konsultativ medvirkning gruppenivå Gruppebeslutning	-
1972 Alutto og Belasco	Empiri	Omfang	Deltakelse i færre beslutninger enn ønsket Deltakelse i så mange beslutninger som ønsket Deltakelse i flere beslutninger enn ønsket	Bare ved deltakelse i så mange beslutninger som ønsket gav medvirkning positiv effekt på motivasjon.

2-3 RELASJON MELLOM FORM OG EFFEKT - POSISJONERING

I det følgende vil jeg se hvordan sammenhengen mellom ulike former for medvirkning i prosesser og resultatet av dem er behandlet i litteraturen. Dernest ser jeg på bidrag fra annen litteratur som er relevant i forhold til organisering av prosesser og resultatet av dem.

2-3-1 Form og effekt i medvirkningslitteraturen

Spørsmålet om ulike former for medvirkning fører til ulike effekter har med jevne mellomrom vært stilt i litteraturen. Diskusjonen har imidlertid foregått på et teoretisk plan og er i mindre grad basert på empiriske undersøkelser (jf. punkt 2-2-3). Cotton og kolleger (1988) brakte imidlertid debatten inn på et nytt spor, idet de faktisk forsøkte å verifisere en sammenheng mellom former og effekter av medvirkning.

Cotton og hans kolleger studerte sammenhengen mellom former og effekter gjennom å bygge opp et klassifikasjonsskjema basert på de etablerte dimensjonene i litteraturen. De studerte rundt 90 empiriske artikler, mange var de samme som i Locke og Schweiger sin undersøkelse. Klassifikasjonen tok utgangspunkt i skalaer knyttet til fem dimensjoner og gav teoretisk 196 mulige former for medvirkning. I praksis kunne materialet klassifiseres i seks grupper, eller former for medvirkning: medvirkning i jobbeslutninger, konsultativ medvirkning, korttidsmedvirkning, uformell medvirkning, ansattes eierskap samt representativ medvirkning (Cotton og kolleger, 1988). Funnene støttet hypotesen om at ulike medvirkningsformer har ulik effekt på utførelse og tilfredshet. Medvirkning i jobbeslutninger, uformell medvirkning og ansattes eierskap viste seg å ha positiv effekt på utførelse (Cotton og kolleger, 1988).

Leana og kolleger (1990) kritiserte senere Cotton og kolleger sin studie basert på to forhold. For det første stilte de spørsmål ved nytten av et system som

først definerer 196 mulige kategorier når en allikevel ender opp i å kategorisere bare seks former. For det andre hadde kategoriene lav overflatevaliditet og krevde inngående beskrivelse for å få frem særpreget ved den enkelte medvirkningsformen. I tillegg mente de at studien metodemessig var for svak til å kunne konkludere med at ulike medvirkningsformer gir ulike effekter. Leana og kolleger stilte seg imidlertid ikke kritiske til at det kunne være en sammenheng mellom form og effekt (Leana og kolleger, 1990; Cotton og kolleger, 1990).

I 1994 analyserte Wagner Cottons artikkel på nytt, og sammenlignet den med ti andre oppsummeringer. Som en av flere mulige forklaringer på forskningens problemer med å finne robuste sammenhenger mellom medvirkning og utførelse, trekker også han fram de mange ulike definisjonene på medvirkning, og at en som en konsekvens av ulike definisjoner har studert ulike former for medvirkning i ulike studier. I praksis gav han sin støtte til Cotton og kolleger sin hovedhypotese. Wagner konkluderte videre med at betydningen av medvirkning i de fleste studier er så liten at den ikke har praktisk relevans. Han antyder videre at den lave forklaringskraften kan skyldes at ulike dimensjoner av begrepet virker i ulike retninger og utligner hverandre.

I en senere studie (Wagner og kolleger, 1997) følger Wagner og hans kolleger opp hypotesen om at ulike dimensjoner kan utligne hverandre gjennom å sammenlikne medvirkningsstudier som bygger på henholdsvis affektive og kognitive forklaringsmekanismer. Resultatene viser at det er forskjeller i virkning på tilfredshet, mens de ikke kan konkludere for sammenhengen mellom medvirkning og ytelse. I samarbeid med LePine (Wagner og LePine, 1999) gjorde Wagner ytterligere en meta – analyse av sammenhengen mellom ulike medvirkningsformer og effekter på tilfredshet og ytelse. Wagner og LePine fant imidlertid liten variasjon i omfang og retning mellom ulike medvirkningsformer.

Black og Gregersen (1997) var blant de første som integrerte ulike medvirkningsdimensjoner i en empirisk undersøkelse. De undersøkte sammenhengen mellom medvirkningsform og henholdsvis ytelse og tilfredshet gjennom å integrere dimensjonene fase i beslutningsprosessen (identifisering, generering av ideer, valg, planlegging av implementering, evaluering) og grad av involvering (ingen – full). De fikk støtte for at ulike kombinasjoner av de to medvirkningsdimensjonene hadde ulike effekter på ytelse og tilfredshet.

Resultatene viser at høy grad av involvering i generering av alternativer, planlegging og evaluering hadde signifikant bedre effekt enn lav grad av involvering på tilfredshet. Tilsvarende hadde høy grad av involvering i generering av alternativer og planlegging signifikant bedre effekt på ytelse. Undersøkelsen viste også at effekten av involvering var høyere når medarbeiderne var involvert i flere faser av prosessen.

Somech (2002) gjennomførte en empirisk studie av medvirkningsbasert ledelse i skolen, der han inkluderte dimensjonene beslutningsdomene, grad av innflytelse, struktur, rasjonale bak medvirkning og prosedyrer knyttet til valg av hvem som medvirker. Funnene tyder på at det er en sammenheng mellom ulike dimensjoner av medvirkningsbegrepet. Han konkluderer allikevel med at en bedre konseptualisering og operasjonalisering av de teoretiske begrepene er nødvendig før en kan oppnå tydeligere resultater knyttet til interaksjon mellom dimensjonene.

Forøvrig er medvirkning som flerdimensjonalt fenomen i liten grad reflektert i empiriske studier. For forskningen på medvirkningsformer er studier som inkluderer dimensjonenes relative betydning av stor betydning.

2-3-2 Form og effekt i annen organisasjonslitteratur

Også studier av sammenheng mellom organisering av beslutningsprosesser og ulike effekter kan belyse forskningsspørsmålene i studien.

Et sentralt bidrag er Dutton og Duncan (1987). De etablerte en sammenheng mellom strategiske planleggingsprosesser og hvilke saker eller spørsmål som kommer på den strategiske agendaen, og dermed også hvilke strategiske valg som blir foretatt. Deres bidrag er imidlertid konseptuelt, og sammenhengene er derfor ikke dokumentert gjennom empiri.

Også Korsgaard og kolleger (1995) var opptatt av organisering av beslutningsteam i sitt empiriske bidrag. De dokumenterte gjennom et eksperiment av 20 fungerende lederteam i en stor amerikansk bedrift som alle deltok på et lederutviklingsprogram at beslutningsprosedyrer bidrar positivt til samarbeidsrelasjoner i beslutningsteam. Undersøkelsen viste en sammenheng mellom innspill og innflytelse i en beslutning og opplevelse av prosedyrerettferdighet, og at prosedyrerettferdighet har positiv effekt på tillit til lederen, tilknytting til gruppen og forpliktelse til realisering av beslutningen.

Et viktig empirisk bidrag er Dean og Sharfman (1996). De studerte 52 beslutninger i 24 foretak og fikk støtte for at det er sammenheng mellom organisering av beslutningsprosesser og beslutningssuksess. Argumentene deres var at variasjoner i strategiske beslutningsprosesser førte til ulike strategiske valg som igjen gav variasjoner i effektivitet. De fant en tydelig sammenheng mellom henholdsvis rasjonalitet i prosedyrer og politisk atferd på beslutningseffektivitet. Videre fant de at ledere som samlet inn informasjon og analyserte denne på en systematisk måte tok bedre beslutninger enn de som ikke gjorde det.

2-3-3 Posisjonering

Spørsmålet om ulike former for medvirkning fører til ulike effekter, har med jevne mellomrom vært stilt i medvirkningslitteraturen. Diskusjonen har imidlertid foregått på et teoretisk plan og er i mindre grad basert på empiriske undersøkelser. Videre har en ofte hatt fokus på metodespørsmål og mulighetene for å komme fram til gyldige klassifikasjoner av medvirkningsformer. Det har, så vidt jeg kan se, ikke vært uenighet om at det faktisk kan være sammenheng mellom form for medvirkning og effekt av medvirkning.

Betydningen av ulike former for medvirkning i beslutningstaking for utfallsvariable, anses imidlertid ikke 'bevist' i vitenskapelig forstand.

Jeg skisserte under gjennomgangen av medvirkningsbegrepet seks dimensjoner: (1) involvering, (2) innflytelse, (3) prosess, (4) representasjon, (5) beslutningsdomene og (6) struktur.

I denne studien er analyseenheten strategiske endringsprosjekter og dette innebærer at alle endringsprosjektene som inkluderes i undersøkelsen tilhører samme beslutningsdomene. Når det gjelder strukturen rundt medvirkning vil formell og uformell medvirkning eksistere side ved side i organisasjoner (Dachler og Wilpert, 1995), kanskje særlig i forbindelse med komplekse prosesser som strategiske endringer. Jeg ønsker derfor ikke å skille på denne dimensjonen i den videre diskusjonen.

Dette innebærer at jeg posisjonerer studien i forhold til å sammenligne effektene av ulike medvirkningsformer basert i dimensjonene:

- involvering
- innflytelse
- prosess og
- representasjon

I tråd med gjennomgangen av kriterier for å vurdere suksess i endring i punkt 2-1, betrakter jeg effektene på:

- utfall av endring
- innhold i endring og
- forløp av endringsprosessen

Jeg oppnår med dette en mer helhetlig betraktning av den strategiske endringsprosessen enn det som er vanlig i tilsvarende studier.

Effektene på prosesskriteriene vil også kunne gi diagnostisk informasjon om betydningen av medvirkning i endringsprosjekter.

Kapittel 3: Forskningsmodell. Hypoteseutvikling

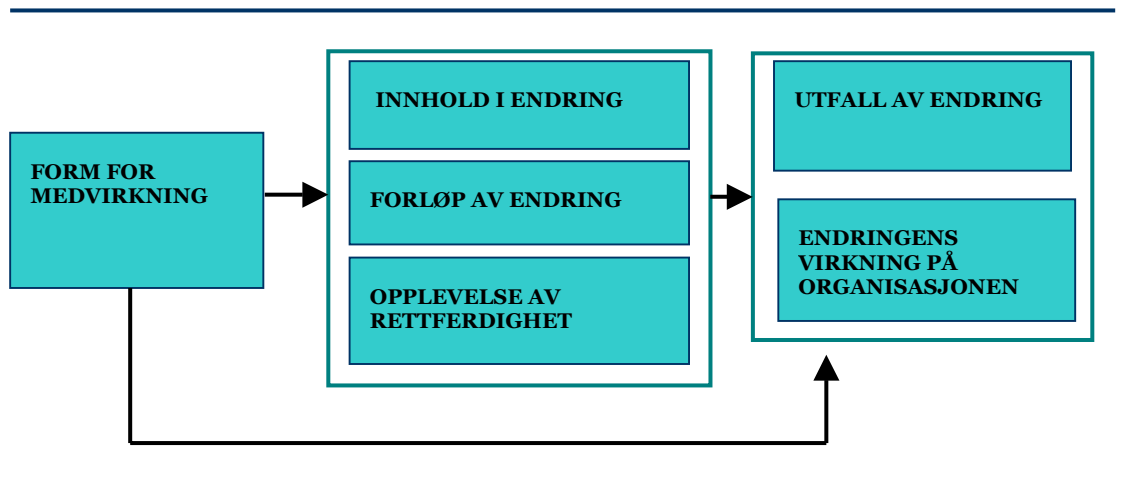
I kapitlet settes medvirkning inn i konteksten strategisk endring i en forskningsmodell. Deretter utvikles hypoteser knyttet til sammenhengen mellom:

- (1) Medvirkningsform og endringsutfall,
- (2) Medvirkningsform og endringsprosess,
- (3) Endringsprosess og endringsutfall og
- (4) Sammenheng mellom form for medvirkning og modellens forklaringssevne.

3-1 FORSKNINGSMODELL

På bakgrunn av gjennomgangen av teoretisk rammeverk og tidligere funn, er jeg kommet frem til analysemodellen som illustreres i figur 4. Grunnlaget for studien er en antakelse om at ulike former for medvirkning har ulike effekter på endringsprosess og endringsutfall.

Sammenhengene i modellen har retning fra venstre mot høyre. Analysemodellen ligger til grunn for videre hypoteseutvikling.



Figur 4. Konseptuel forskningsmodell.

3-1-1 Studiens avhengige variabler

Basert på litteraturgjennomgangen i kapittel 2, vil medvirkning ha virkning på det umiddelbare utfallet av endringsprosjektet ved prosjektslutt og på forhold i organisasjonen etter endring.

Jeg måler den umiddelbare effekten gjennom:

- (1) om prosjektet ble gjennomført i henhold til initiale planer,
- (2) om prosjektet innfridde hensikten med endringen,
- (3) om man nådde de mål som var satt for prosjektet.

Effekten på organisasjonen på sikt måles gjennom endringsprosjektets:

- (1) virkning på tillit ,
- (2) virkning på forpliktelse og
- (3) læringsutbytte.

Videre kan jeg på bakgrunn av litteraturen forvente at medvirkning har betydning for innhold i endringsprosjektet. Det er to årsaker til dette; både at informasjonsinnsamlingen og analysen bærer preg av en bredere input, og at det skjer en kunnskapsformidling mellom beslutningstaker og de som blir berørt av prosjektet/prosessen. Dette forventes å føre til at innholdet er mer i tråd med holdninger og tanker hos medarbeiderne, og at medarbeiderne har fått større innsikt i hensikt med endringen.

Jeg vurderer innhold i endring gjennom:

- (1) hvordan en kom frem til beslutningsgrunnlaget og
- (2) i hvor stor grad innholdet i endringen harmonerer med organisasjonens verdier.

Videre gir litteraturgjennomgangen grunnlag for å anta en sammenheng mellom medvirkning og forløp av endringsprosessen. Litteraturen viser at medvirkning har betydning både for ønske om å yte og kompetanse knyttet til prestasjon og ytelse.

Jeg vurderer effektene på forløp av endringsprosess gjennom variablene:

- (1) endringsvilje og
- (2) endringsevne.

Nyere litteratur viser også at det er en sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av rettferdighet i prosessen og ytelse. Litteraturen indikerer at medarbeidere som opplever at de behandles rettferdig utvikler holdninger og atferd som er karakteristiske for endringssuksesser, selv når de opplever at endringen medfører negative effekter for dem personlig (se f.eks. Cobb og kolleger, 1995; Korsgaard og kolleger, 1995; Sheppard og kolleger, 1992).

Rettferdighet i endringsprosjektet måles gjennom effekt på:

- (1) rettferdighet i fordeling,
- (2) rettferdighet i prosedyrer, og
- (3) rettferdighet i interaksjon med overordnede.

3-1-2 Studiens forklaringsvariabel

Med bakgrunn i litteraturgjennomgangen måler jeg medvirkning gjennom dimensjonene:

- (1) involvering,
- (2) prosess,
- (3) representasjon og
- (4) innflytelse.

Med 'involvering' sikter jeg til ulike grader av myndighet og ansvar som er delegert til medarbeiderne. Jeg har valgt en inndeling i representativ medvirkning, direkte medvirkning og myndiggjøring, der representativ medvirkning innebærer lav grad av involvering og myndiggjøring høy grad av involvering.

'Prosessdimensjonen' relaterer til hvilken fase i endringsprosjektet det medvirkes, og jeg har delt prosessen i formulering, beslutningstaking og implementering.

Med 'representasjon' tenker jeg på hvem som medvirker. Ulike grupper i organisasjonen vil ha ulik kunnskap og erfaring og dessuten ulike roller i forbindelse med realisering av strategiske endringer. Det er derfor interessant å se på om medvirkning fra ulike grupper medarbeidere har ulike effekter. Jeg har valgt en inndeling i medarbeidere i linje, mellomledere og medarbeidere i stab.

'Innflytelse' sier noe om autentisitet i medvirkningen. Deltakelse er ingen garanti for innflytelse, og reell innflytelse er ikke noe medarbeiderne kan 'ta' – det skapes i et samspill med beslutningstakere. Grad av innflytelse er avhengig av hvordan ledelsen tilrettelegger for at medarbeiderne skal bidra i prosessen og hvordan de mottar og behandler bidrag fra medarbeiderne. Jeg har valgt en inndeling i informering, anledning til innspill og vurdering av innspill.

Informering innebærer laveste grad av innflytelse, mens seriøs vurdering av innspill innebærer høy grad av innflytelse.

Gjennom å sammenlikne med det generelle begrepet 'medvirkning', vil en eventuell effekt av spesifisering av meningsinnholdet i medvirkningsbegrepet i empiriske undersøkelser bli synlig.

3-2 HYPOTESEUTVIKLING

I tillegg til presentasjonen av forskningsmodell og variabler som inngår i studien i kapittel 3-1, er grunnlaget for hypoteseutviklingen lagt i teorigjennomgangen i kapittel 2.

3-2-1 Relasjonen mellom medvirkning og endringsutfall

Jeg vurderer resultat av et endringsprosjekt etter kriteriene gjennomføring og oppnåelse av mål og hensikt. Videre hevder jeg at en også må ta endringsprosjektets virkning på tillit, forpliktelse og læring med i vurderingen av resultater av endringsprosjekter. Rasjonale for dette er at dette er forhold som har stor betydning for organisasjonens evne til videre utvikling og ny endring.

Med gjennomføring sikter jeg til om den strategiske endringen faktisk blir gjennomført, eller om den av ulike grunner blir avbrutt eller forandret underveis. Nutt (1986, 1992, 1993) sammenlignet medvirkning med andre taktikker for å implementere endringsbeslutninger, og hans forskning viste at bred medvirkning gir vesentlig høyere gjennomføringsgrad enn prosesser preget av tvang, samtidig som representativ eller begrenset medvirkning ikke har større suksessrate enn andre, mindre ressurskrevende gjennomføringstaktikker. Nutt undersøkte derimot ikke betydningen av medvirkning i formulering og beslutningstaking. Andre har imidlertid vist at medvirkning generelt fører til at det settes høyere mål og at folk blir motivert til større ytelse (Locke og Schweiger, 1979; Shani og Stjernberg, 1995), og reduserer målkonflikter slik at individer i større grad tilfredstiller egne behov gjennom å realisere organisasjonens mål (Maslow, 1954).

Måloppnåelse relaterer seg til i hvilken grad en når de målsettinger som er satt i forbindelse med endringen. Fordi mål i noen grad reverseres gjennom strategiske endringer, kan måloppnåelse også relateres til oppnåelse av

hensikt med endringen. Det er flere grunner til å forvente en positiv sammenheng mellom medvirkning og måloppnåelse. Jeg har tidligere knyttet medvirkning til større grad av felles forståelse av situasjonen. Likeledes knyttet jeg medvirkning til økt innsikt i endringen og forståelse av egen rolle, og sa at dette kunne påvirke organisasjonens evne og vilje til å gjennomføre endring.

I tidligere forskning er medvirkning også knyttet direkte til måloppnåelse (Locke og Schweiger, 1979), og til andre atferdsvariabler som ofte forbindes med måloppnåelse (se kapittel 2).

Jeg antar derfor at:

- H1A Medvirkning bidrar positivt til gjennomføring av endringsprosjektet.
- H1B Medvirkning bidrar positivt til måloppnåelse i endringsprosjektet.
- H1C Medvirkning bidrar positivt til oppnåelse av hensikt med endringsprosjektet.

Betydningen av tillit og forpliktelse i forbindelse med organisasjoners evne og vilje til videre utvikling og ytelse er grundig dokumentert i organisasjonslitteraturen. Funnene støtter i hovedsak at medvirkning øker forpliktelse og tillit (Locke og Schweiger, 1979; Daly og Geyer, 1994) og at betydningen av tillit og forpliktelse forsterkes av at strategiske beslutninger er komplekse og integrert med andre beslutninger (Mintzberg, 1983; Korsgaard og kolleger, 1995). Lines (2004) dokumenterer også positiv sammenheng mellom medvirkning og forpliktelse etter endring.

Litteraturen viser at medvirkning bidrar til økt kunnskaps- og erfaringsutveksling i organisasjonen (Ashmos og kolleger, 2002; Kim og Mauborgne, 1995; 1998). Dette antas å bidra positivt til læring gjennom endringsprosjektet, og på sikt bidrar til å bedre medarbeideres forutsetninger

for å ta riktige valg i lignende situasjoner (Ashmos og kolleger, 2002; Shimizu og Hitt, 2004).

Av dette kan følgende hypoteser utledes:

- H1D Medvirkning bidrar positivt til tillit til ledelsen etter endring.
- H1E Medvirkning bidrar positivt til forpliktelse til organisasjonen etter endring.
- H1F Medvirkning bidrar positivt til læringsutbytte av endringsprosjektet.

3-2-2 Relasjonen mellom medvirkning og endringsprosess

Medvirkning kan påvirke innholdet i endring fordi det gir medarbeiderne mulighet til å formidle sine meninger og interesser, og bidra med sin unike kompetanse og informasjon. Forutsetningen for at innholdet skal påvirkes er at beslutningstaker reflekterer over bidrag, og lar dette inngå i sitt beslutningsgrunnlag.

Jeg antar derfor at medvirkning påvirker innholdet i endringsprosjektet gjennom å gi et bedre informasjonsgrunnlag for å definere innholdet. Det er to årsaker til dette; både at informasjonsinnsamlingen og analysen bærer preg av en bredere input, og at det skjer en kunnskapsformidling mellom beslutningstaker og de som blir berørt av prosjektet/prosessen. At flere bidrar i informasjonsfasen bidrar til at medarbeiderne får større innsikt i bakgrunnen for endring samtidig som organisasjonen i større grad utnytter kunnskap og evner som medarbeiderne rår over (Locke og Schweiger, 1979; Wagner og Gooding, 1987). En kan også hevde at medvirkning bidrar til mer rasjonelle og velinformerte beslutninger (Dean og Sharfman, 1996; Collier og kolleger, 2004).

Medvirkning kan også ha effekt på i hvor stor grad beslutningen harmonerer med verdier i organisasjonen. Flere som medvirker betyr at flere individer

bidrar med informasjon og kunnskap fra sitt ståsted. Bredde i informasjonen åpner for at et større antall strategiske alternativer vurderes i valgsituasjonen. Videre kan en bedre informert beslutning resultere i et endringsinnhold som i større grad reflekterer medarbeidernes vurderinger (Wagner og Gooding, 1987; Yukl, 1994; Woolridge og Floyd, 1990).

Av dette kan følgende hypoteser utledes:

- H2A Medvirkning bidrar positivt til et rasjonelt fundert beslutningsgrunnlag.
- H2B Medvirkning bidrar til økt harmoni mellom innhold i endring og organisasjonens verdier.

Litteraturen viser at medvirkning kan ha innflytelse på forløpet av en endringsprosess gjennom å styrke felles forståelse av mål og hensikt, og gjennom å øke organisasjonens evne til tilpasning /endring. Medvirkning kan derfor antas å bidra positivt til forløpet av en endringsprosess gjennom kognitive mekanismer som øker evne til å realisere endring og motivasjonsmekanismer som øker vilje til å realisere endring.

Argumentene bak dette finner jeg i etablert medvirkningslitteratur. Et av de eldste argumentene for medvirkning er at det reduserer motstand mot endring (Coch og French, 1948; Kotter og Schlesinger, 1979; Woolridge og Floyd, 1990). Medvirkning bidrar til at individet får større forståelse for hvorfor endring er nødvendig, hva hensikten med endring er, samt hvilke mål en forsøker å oppnå. Dette reduserer individets usikkerhet, og kan på organisasjonsnivå bety at medarbeiderne i større grad forstår og aksepterer mål, beslutninger og sin egen rolle i dette, og er innstilt på å samarbeide for å realisere endringen gjennom å tilpasse sin atferd.

I nyere strategilitteratur trekkes medvirkning og involvering inn som forhold som reduserer faren for at meningsdannelse skjer på falskt grunnlag (Kim og Mauborgne, 1998; Weick, 1995; Stensaker, 2002).

Det legges også vekt på betydningen medvirkning har for medarbeidernes forutsetninger for å velge i tråd med overordnet strategi i sitt daglige arbeid (Ashmos og kolleger, 2002), utvikling av menneskelige ressurser (Mueller, 1996) og for strategisk fleksibilitet og evne til å reagere på endringer i handlingsmiljø underveis i endringsprosessen (Collier og kolleger, 2004; Shimizu og Hitt, 2004; Stensaker, 2002).

Av dette kan følgende hypoteser utledes:

- H2C Medvirkning bidrar positivt til endringsvilje.
- H2D Medvirkning bidrar positivt til endringsevne.

3-2-3 Virkning på utfall gjennom virkning på prosess?

Til grunn for studien ligger et perspektiv på gjennomføring av endring som en prosess fra ide til formulering, iverksetting og realisering av endring.

Jeg argumenterte i tråd med blant annet Mintzberg og kolleger (1995) og hevdet at det er en sammenheng mellom endringsprosess og endringsutfall. På grunn av denne sammenhengen vil også forståelse av prosessen gi bedre forutsetninger for å forstå utfall.

Jeg antar følgende hypoteser:

- H3A Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og gjennomføring av endring.
- H3B Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og oppnåelse av hensikt med endring.
- H3C Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og måloppnåelse.
- H3D Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og endringsprosjektets innvirkning på forpliktelse til organisasjonen.
- H3E Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og endringsprosjektets innvirkning på tillit til ledelsen.
- H3F Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og læringsutbytte i endringsprosjektet.

Samtidig har jeg i punkt 3-2-2 argumentert for en sammenheng mellom medvirkning og endringsprosess. En konsekvens av en sammenheng mellom medvirkning og prosess, respektive prosess og utfall, er at jeg tror medvirkning har betydning for endringsutfall gjennom å påvirke endringsprosessen.

Jeg antar følgende hypotese:

- H4 Medvirkning bidrar positivt til endringsutfall gjennom å bidra positivt til endringsprosessen.

3-2-4 Relasjonen mellom medvirkning og rettferdighet i endring

En viktig del av det å medvirke er anledningen dette gir til å komme med innspill og til å få bedre innsyn i prosedyrer og betraktninger som ligger til grunn for beslutninger. Retten til medvirkning betraktes i realiteten ofte som en naturlig del av et rettferdig arbeidsliv.

Endringsprosesser er komplekse og innebærer omfordelinger av ressurser og posisjoner som gjør at noen kommer bedre ut enn før, andre dårligere. De kan vanskelig bli helt rettferdig.

En kan imidlertid anta at medvirkning bidrar til at overordnede blir mer oppmerksom på hvilke forventninger medarbeiderne har i forhold til likhet og balanse i fordelingsspørsmål, og at det derfor kan bidra positivt til opplevelse av fordelingsmessig rettferdighet i endringsprosjektet. Videre øker medvirkning mulighetene for gi innspill til beslutningsgrunnlaget og gjennom medvirkning får medarbeiderne innsyn i betraktninger som ligger til grunn for fordelingsbeslutninger. Dette reduserer faren for misforståelser. Dette er viktig for opplevelse av prosedyrerettferdighet (Korsgaard og kolleger, 1995; Cobb og kolleger, 1995; Sheppard og kolleger, 1992). Medvirkning øker også mulighetene for en god dialog eller kommunikasjon mellom over- og underordnede. Dette regnes som viktig i forhold til oppnåelse av interaksjonsrettferdighet (Cobb og kolleger, 1995).

Av dette kan følgende utledes:

- H5A Medvirkning bidrar positivt til opplevelse av fordelingsrettferdighet i endringsprosjektet.
- H5B Medvirkning bidrar positivt til opplevelse av prosedyrerettferdighet i endringsprosjektet.
- H5C Medvirkning bidrar positivt til opplevelse av interaksjonsrettferdighet i endringsprosjektet

Empirisk forskning har vist at prosedyrerettferdighet har betydning for vurdering av utfall av beslutningsprosesser (Korsgaard og kolleger, 1995), og at prosedyrerettferdighet har større betydning når beslutningene er komplekse slik som tilfellet er i strategiske endringsprosesser (Cobb og kolleger, 1995).

Av dette følger:

- H5D Prosedyrerettferdighet bidrar positivt til endringsutfall.

3-2-5 Betydning av form for medvirkning for forklaringsevne

På basis av litteraturgjennomgangen har jeg tidligere konkludert med behov for mer forskning på betydningen av form for medvirkning i forhold til effektvariable.

Flere forskere har antydnet at uklar begrepsforståelse er en mulig årsak til lav forklaringskraft knyttet til medvirkning som forklaringsvariabel (Wagner, 1994; Wagner og kolleger, 1997; Somech, 2002). Andre antyder at ulike former for medvirkning basert i kombinasjoner av dimensjonene har ulike effekter på utfallsvariable (Cotton og kolleger, 1988; Black og Gregersen, 1998; Somech, 2002). Dersom dimensjonene trekker i ulike retninger, kan dette utligne den samlede effekten av medvirkning og redusere forklaringssevnen i begrepet. For eksempel viste Cotton og kolleger (1988) i sin oppsummering at uformell medvirkning har positive effekter på jobbtilfredshet, motivasjon og forpliktelse, samtidig som det økte rolletvetydighet, rollekonflikt og jobbrelaterte spenninger. Det er ikke utenkelig at dette er krefter som motvirker hverandre i relasjon til utførelses- og effektivitetsmål. Til tross for dette er sammenhengen mellom medvirkningsdimensjoner og effekter nesten fraværende i den empiriske litteraturen.

Også behandlingen av dimensjonenes relative betydning er mangelfull (Somech, 2002). En bedre spesifisering av medvirkningsbegrepet vil redusere potensialet for ulik begrepsforståelse, og en økning i forklart varians vil indikere at en må differensiere på former for å forstå effekten av medvirkning. Samtidig gir en spesifisering av begrepet muligheter for å sammenligne effekter av ulike medvirkningsdimensjoner på avhengige variable. Jeg antar derfor:

- H6A Ulike dimensjoner av medvirkningsbegrepet har ulike effekter.
- H6B Forklaringskraften i sammenhengen mellom medvirkning og endringsutfall øker med spesifisering av begrepet.

3-3 OVERSIKT OVER HYPOTESER

Hypotesene som er utviklet i tilknytting til forskningsmodellen, er gjengitt i tabell 2.

Tabell 2. Oversikt over hypoteser.

HYPOTESE 1: MEDVIRKNING - ENDRINGSUTFALL	
H1A	Medvirkning bidrar positivt til gjennomføring av endringsprosjektet.
H1B	Medvirkning bidrar positivt til måloppnåelse i endringsprosjektet.
H1C	Medvirkning bidrar positivt til oppnåelse av hensikt med endringsprosjektet.
H1D	Medvirkning bidrar positivt til tillit til ledelsen etter endring.
H1E	Medvirkning bidrar positivt til forpliktelse til organisasjonen etter endring.
H1F	Medvirkning bidrar positivt til læringsutbytte av endringsprosjektet.

HYPOTESE 2: MEDVIRKNING - ENDRINGSPROSESS	
H2A	Medvirkning bidrar positivt til et rasjonelt fundert beslutningsgrunnlag.
H2B	Medvirkning bidrar til økt harmoni mellom innhold i endring og organisasjonens verdier.
H2C	Medvirkning bidrar positivt til endringsvilje.
H2D	Medvirkning bidrar positivt til endringsevne.

HYPOTESE 3: ENDRINGSPROSESS - ENDRINGSUTFALL	
H3A	Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og gjennomføring av endring.
H3B	Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og måloppnåelse.
H3C	Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og oppnåelse av hensikt med endring.
H3D	Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og endringsprosjektets innvirkning på forpliktelse til organisasjonen.
H3E	Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og endringsprosjektets innvirkning på tillit til ledelsen.
H3F	Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og læringsutbytte i endringsprosjektet.

HYPOTESE 4: MEDVIRKNING - ENDRINGSPROSESS - ENDRINGSUTFALL	
H4	Medvirkning bidrar positivt til endringsutfall gjennom å bidra positivt til endringsprosessen.

HYPOTESE 5: MEDVIRKNING – OPPLEVELSE AV RETTFERDIGHET	
H5A	Medvirkning bidrar positivt til opplevelse av fordelingsrettferdighet i endringsprosjektet.
H5B	Medvirkning bidrar positivt til opplevelse av prosedyrerettferdighet i endringsprosjektet.
H5C	Medvirkning bidrar positivt til opplevelse av interaksjonsrettferdighet i endringsprosjektet.
H5D	Prosedyrerettferdighet bidrar positivt til endringsutfall.

HYPOTESE 6: BETYDNING AV MEDVIRKNINGSFORM FOR FORKLARINGSEVNE	
H6A	Ulike dimensjoner av medvirkningsbegrepet har ulike effekter.
H6B	Forklaringskraften i sammenhengen mellom medvirkning og endringsutfall øker med spesifisering av medvirkningsbegrepet.

Kapittel 4: Forskningsdesign. Variabelkonstruksjon

I kapitlet presenteres forskningsdesignet som er valgt for studien, settingen der den empiriske undersøkelsen er gjennomført og metoden for datainnsamling.

Deretter diskuteres forhold knyttet til måling. Variablene som benyttes i hypotesetesten konstrueres gjennom prinsippal – komponent analyser.

4-1 VALG AV DESIGN

Kausalitet står sentralt i all vitenskapelig forklaring. Kausalitetskravene er: Isolasjon, samvariasjon og retning, i nevnte rekkefølge (Cook og Campbell, 1979).

De fleste hypotesene er formulert som relasjoner mellom avhengig og uavhengig variabel, der målet er å avdekke samvariasjon. Det er derfor viktig å velge et design som kan fange opp denne samvariasjonen og som sikrer validitet i dette. Jeg ønsker også å sammenligne effektene av ulike former for medvirkning på avhengige variable. I denne sammenheng legges det vekt på å avdekke retning og å finne signifikante forskjeller i effekter mellom de ulike modellene, mens forklaringskraft tillegges mindre vekt (Hair og kolleger, 1998). For å kunne trekke konklusjoner om variasjon er det viktig at utvalget består av strategiske endringsprosjekter som varierer med hensyn til grad eller form for medvirkning i endringsprosessen.

Forskningsdesignet må være egnet for strukturen i problemet, og på denne bakgrunn er det valgt en tverrsnittstudie for å teste hypotesene. Ved tverrsnittstudier erstattes kontroll av isolasjon og samvariasjon ved hjelp av eksperiment til kontroll gjennom statistiske teknikker som for eksempel multippel regresjonsanalyse (Franchfort-Nachmias og Nachmias, 1992).

Kravet til retning må imidlertid ivaretas gjennom forskerens teoretiske og logiske resonnement. Den store fordelen med tverrsnittstudier er at de utføres i naturlig setting. Naturlig setting kan bidra til økt begrepsvaliditet, som er avgjørende for generalisering via teori. Representasjon og praktisk anvendbarhet av resultatene bedres også ved naturlig setting, og derved den eksterne validiteten i studien. For å kunne utelukke alternative årsaksfaktorer, bør utvalget være mest mulig homogent med unntak av variasjoner i uavhengig variabel. I denne undersøkelsen er dette ivaretatt gjennom valg av setting og kontroll av forhold ved respondenten, bedriften og endringsprosjektet.

4-2 SETTING

Analyseenheten i studien er strategiske endringsprosjekter. Dette innebærer at informasjonen må skaffes på prosjektnivå. En av utfordringene ved å ha endringsprosjekt som analyseenhet, er at endringer foregår hele tiden, og det finnes ikke noen oversikt over en 'populasjon av endringsprosjekt'. Samtidig kan det også være vanskelig å skille mellom strategiske endringsprosjekter og andre omfattende utviklingsprosjekter.

Settingen som er valgt – på bakgrunn av ressurser og rammer for prosjektet – er læringsnettverket Nordvest Forum på Sunnmøre⁷. Respondentdatabasen er ledere og mellomledere som har deltatt på 'Ledelse i forandring', et opplæringsprogram organisert av Nordvest Forum. Opplæringsprogrammet er tidligere beskrevet i Hanssen-Bauer (1998). På undersøkelsestidspunktet var 416 navn registrert i databasen, og med få unntak var dette ledere og mellomledere i de 52 bedriftene som står som eiere av Nordvest Forum.

Først ble deltakere fra små bedrifter, i dette tilfelle definert som bedrifter med mindre enn 20 ansatte, luket ut. Videre gikk en av Nordvestforums ansatte igjennom listen og lukte ut deltakere fra bedrifter som var gått konkurs eller opphørt å eksistere. Det samme ble gjort for de deltakerne en visste hadde sluttet i bedriften de representerte når de deltok på lederopplæringen. Dette var ikke fordi ikke de kunne gitt god informasjon, men fordi jeg antok at spørreskjemaet ikke ville komme frem til mottaker (bli ettersendt til ny adresse).

Utvalget må ha variasjon langs den kritiske dimensjonen (form for medvirkning), men bør ellers være mest mulig homogent for å øke validiteten. I den settingen som er valgt er homogenitet langs andre dimensjoner en utfordring.

⁷For mer informasjon om Nordvest Forum, se www.nordvestforum.no, eller Hanssen-Bauer (1998).

HOMOGENITET

Databasen består av bedrifter i ulike bransjer og ulik størrelse, men de har allikevel fellestrekk:

For det første er næringsmiljøet relativt homogent idet hard innbyrdes konkurranse kombineres med kollegialt innovativt samarbeid om utviklingsoppgaver og kompetansebygging.

For det andre har bedriftene og bedriftenes ledere gjennomgått det samme lederopplæringsprogrammet.

For det tredje er det endringsprosjekt som er analyseenheten, ikke bedriftene.

INFORMANTER

Jeg har gjort en avveining mellom ønsket å få mest mulig innsikt i få endringsprosjekter (mange respondenter på ulike nivå for hvert prosjekt) og det å lete etter en gyldig tendens som gjelder for alle/flere endringsprosjekter (en nøkkelinformant i mange prosjekt).

For meg falt valget på en nøkkelinformant i mange endringsprosjekter, der respondenten hadde status som mellomleder/leder i organisasjonen. At denne ene skal svare på vegne av organisasjonen, er selvfølgelig en feilkilde. Folk oppfatter samme ting ulikt og det er flere versjoner av et endringsprosjekt.

Dette er forsøkt tatt hensyn til i utforming av spørsmål.

4-3 DATAINNSAMLING

I de tidligste fasene av studien hadde jeg et forskningsopphold i en av bedriftene som har hatt deltakere i læringsnettverket. Dette førte til at jeg over en toårsperiode fulgte flere endringsprosjekter i denne bedriften på nært hold. Jeg hadde observatørstatus på månedlige styringsmøter i mer enn et år og tilbrakte flere måneder med kontorplass i bedriften. Jeg gjennomførte en

rekke strukturerte og ustrukturerte intervjuer om initiering, formulering, gjennomføring og evaluering av strategiske endringsprosjekter i ledelsen og blant tillitsvalgte og mellomledere. Inntrykkene jeg satt igjen med etter feltarbeidet er ikke benyttet for å trekke konklusjoner, men har preget mitt syn på endringsprosjekter, hypoteseutvikling og utforming av kvantitativ undersøkelse. Ansatte i denne bedriften har også bidratt som respondenter i den kvantitative undersøkelsen.

Datainnsamlingen ble for øvrig utført ved hjelp av et strukturert spørreskjema. Det ble innledet med en kvalitativ beskrivelse av endringsprosjektet, dets mål og innhold. Hensikten med dette var dels å få en mer omfattende beskrivelse av prosjektet enn det en får gjennom strukturerte svaralternativer, dels å forsikre meg om at ikke samme endringsprosjekt ble rapportert flere ganger uten at jeg var klar over det. Informasjonen gav også grunnlag for å definere type endringsprosjekt som siden kunne brukes som kontrollvariabel. Hoveddelen av skjemaet var kvantitativt, med spørsmål på 7 punkts Likert skala.

4-3-1 Responsrate

Tabell 3 gir en oversikt over responsrate og anvendbare svar. Totalt ble det foretatt 341 henvendelser til tidligere deltakere på Nordvest Forums lederutviklingsprogram 'Ledelse i Forandring (LiF)'. Disse representerte 52 bedrifter tilknyttet læringsnettverket.

Tabell 3. Responsrate og anvendbare svar.

	Populasjon	Henvendelser	Svar	%	Anvendbare svar	%
Personer	416	341	93	28	58	17
Bedrifter	52	52	44	85	32	62
Endringsprosjekt	ukjent	?	74		58	

På skjemaets første side ble respondentene bedt om å ta utgangspunkt i et endringsprosjekt de kjente godt.

Jeg mottok 93 svar fra medarbeidere i 44 bedrifter. Dette innebærer at 85% av bedriftene som mottok en eller flere henvendelser fra meg besvarte minst ett skjema. En del av svarene kunne ikke brukes. Et standard svar for disse var at bedriften ikke hadde gjennomført noe relevant endringsprosjekt i perioden, eller at respondenten ikke hadde hatt noen posisjon i endringsprosjektet som gjorde dem i stand til å uttale seg. Det er rimelig å anta at dette også var årsak til at mange ikke returnerte skjema eller tok seg tid til å besvare henvendelsen.

Noen få skjemaer måtte forkastes fordi de ikke var komplette. Fem skjema ble returnert med vedlegg, der respondenten beskrev endringsprosjektene i ytterligere detalj.

Resultatet er at datamaterialet i studien omfatter 58 strategiske endringsprosjekter i 32 bedrifter. 11 bedrifter er representert med flere ulike endringsprosjekt.

Totalt er 62% av bedriftene som har hatt deltakere på lederutviklingsprogrammet i Nordvest Forum representert med ett eller flere prosjekt i undersøkelsen.

4-3-2 Forhold ved respondenten

Forhold ved organisasjonen eller respondenten kan være av betydning for svarene som er oppnådd gjennom spørreskjemaet. Tabell 4 viser alder på respondentene, antall års utdanning, antall år de har vært ansatt i bedriften og antall år i nåværende funksjon i bedriften.

Tabell 4. Om respondentene.

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min	Max
Alder	44,2	6,7	32	58
Utdanning utover ungdomsskole, år	6,2	2,6	0	12
Antall år i bedriften	13,2	9,2	2	38
Antall år i nåværende stilling	6,2	5,3	1	25

N=58

50% av respondentene var toppledere, 31% mellomledere, 3,5% medarbeidere i linje, 8,5% medarbeidere i stab, mens 7% oppgav sin posisjon som tillitsvalgt leder. 90% av respondentene var menn. Videre oppgav 28% av respondentene at de var prosjektledere for det aktuelle endringsprosjektet. Øvrige var involvert i endringsprosjektet som deltakere eller i styringsgrupper.

52 av 58 respondenter svarte på spørsmål om utdanningsbakgrunn. Av de som svarte hadde 51% teknisk utdanning, 59% utdanning i økonomisk-administrative fagområder, mens 7% oppga andre utdanningsdisipliner.

Totalen overskrider 100%, da det var anledning til å markere flere typer utdanning.

4-3-3 Forhold ved bedriften

Endringsprosjektene som ble vurdert i spørreskjemaet var gjennomført i bedrifter respondentene var ansatt i. Knappt 35% av bedriftene var børsnoterte, drøyt 20% var familieeid. 45% oppgav andre former for eierskap. I gruppen 'andre former' inngikk også offentlig eide selskaper.

Næringsmessig var 62% av bedriftene industribedrifter i ulike bransjer, 34% var servicebedrifter, mens 4% oppga annen bransjetilhørighet.

Antall ansatte ble brukt som mål på størrelse. Her varierte bedriftene fra minimum 24 til maksimum 1270 ansatte. Gjennomsnittet lå på 347 ansatte.

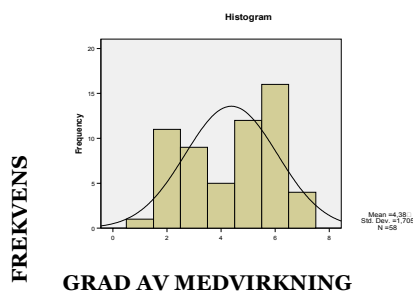
4-3-4 Forhold ved endringsprosjektet

Respondentene ble bedt om å komme med en beskrivelse av endringsprosjektens mål og innhold, endringsprosessens forløp samt gi en vurdering av de resultatene en oppnådde. Dette var formulert som tre åpne spørsmål som skulle besvares på til sammen en side. Flere av respondentene benyttet i tillegg egne ark.

Jeg hadde i utgangspunktet tenkt å benytte denne informasjonen til å klassifisere endringsprosjektene og til å 'kontrollere' at de hadde en strategisk karakter. Alle endringsprosjektene var strategiske endringer, eller hadde en strategisk intensjon. De innebar elementer av strukturelle, tekniske og forretningsmessige endringer, og er eksempler på hvor komplekse og mangesidige strategiske endringer er. Det var ikke hensiktsmessig å klassifisere dem nærmere.

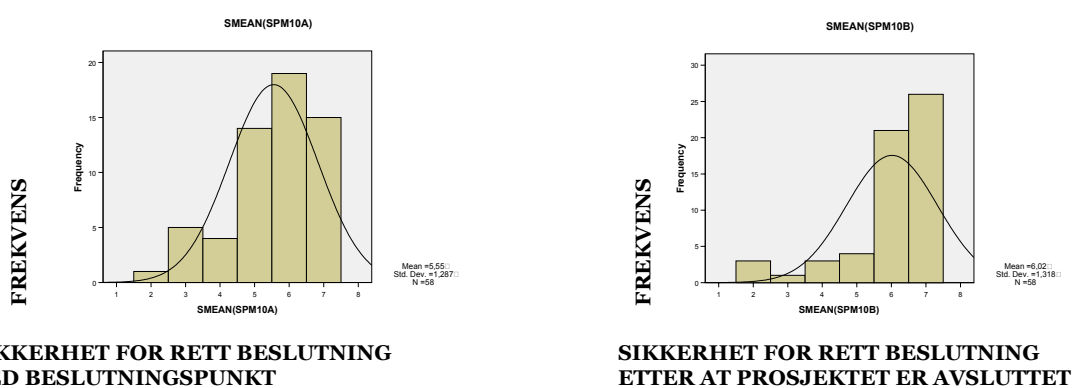
Et annet typisk trekk var at prosjektene utviklet seg under prosjektets gang. Dette er i tråd med Mintzbergs teori om fremvoksende strategier som er dokumentert av blant annet Stensaker (2002).

Datamaterialet viser at respondentene har rapportert på endringsprosjekter som er gjennomført med god spredning på grad av medvirkning. Figur 5 viser variasjon i uavhengig variabel, der grad av medvirkning i styringssystemet øker fra venstre mot høyre.



Figur 5. Spredning. Grad av medvirkning i endringsprosjekt i datasettet.

Figur 6 viser forskjellen i hvor sikker respondenten var på at rett beslutning var tatt ved beslutningstidspunktet og etter at endringsprosjektet ble avsluttet.



Figur 6. Beslutningssikkerhet ved beslutningstidspunkt og etter prosjektslutt.

4-4 MÅLING

En måleprosess inkluderer i følge Bollen (1989) fire trinn: gi mening til begrepene, identifisere latente variabler og dimensjoner som kan representere begrepene, utforme indikatorer, og spesifisere relasjonene mellom målene og de latente variablene. Begrepene og dimensjonene som inngår i begrepene er beskrevet i kapittel 2 og 3. Her fokuserer jeg på måleskalaen og indikatorene som inngår i disse.

Måleinstrumentet som er brukt er et postalt spørreskjema. Følg brev og skriftlig purring som ble brukt i denne undersøkelsen ligger som vedlegg. Nominal skala er brukt i forbindelse med noen av kontrollspørsmålene. For øvrig er syvpunkt Likert skala benyttet, der respondenten er bedt om å angi hvor enig/uenig han er i ulike påstander.

For medvirkning har jeg valgt å utvikle egne mål basert i diskusjonen av medvirkningsdimensjoner i kapittel 2 og i eksisterende mål for de dimensjonene av begrepet som belyses. For utfallsvariablene eksisterer det til dels gode måleskalaer som er utprøvd. De foreligger imidlertid på engelsk, og er til dels tilpasset andre settinger. I den grad det eksisterer velprøvde mål har jeg anvendt dem, men de er oversatt fra engelsk til norsk, noe som i seg selv kan gi en lavere presisjonsgrad.

For å øke begrepsvaliditeten, har jeg i størst mulig grad brukt multiple indikatorer (jf. Churchill, 1979). Skjemaet ble innledet med en instruksjon som definerte analyseenhet og beskrev hvordan skjemaet skulle behandles, se vedlegg 2.

4-4-1 Medvirkningsform

Ved måling står jeg overfor to alternative strategier. Jeg kan enten forsøke å definere ulike kategorier eller former for medvirkning ut fra de ulike dimensjonene, eller jeg kan måle grad av medvirkning langs de samme dimensjonene. Begge strategiene er benyttet i litteraturen. Jeg har tidligere beskrevet hvordan Cotton og kolleger (1988) utviklet et klassifikasjonssystem for former for medvirkning. Hvis jeg skulle utvikle et tilsvarende system basert på fire dimensjoner som hver kan forekomme på tre nivåer, ville jeg komme opp i et metodemessig u håndterbart antall medvirkningsformer. Det er heller ikke sannsynlig at alle kombinasjonene forekommer i praksis. Noe av kritikken av Cotton og hans kolleger gikk også på at kategoriseringssystemet ble for stort til å ha en reell verdi (se Leana og kolleger, 1990).

Alternativt kan 'grad av medvirkning' måles langs de aktuelle dimensjonene. Dette er forsøkt av Dyson og Foster (1982), Drehmer og kolleger (2000) og Somech (2002). Dyson og Foster begrunnet sitt valg med at forskningens interesse for å definere undergrupper eller former for medvirkning i sin egentlige form er et uttrykk for ønsket om å måle grad av medvirkning. I sin undersøkelse benytter de dimensjonene deltakende interessegrupper⁸, grad av kommunikasjon i planprosessen og involvering i strategisk beslutningstaking. På basis av målinger på disse dimensjonene ender de i graderte versjoner av medvirkning; full-, partiell- og pseudomedvirkning.

Fordelene med å måle medvirkning er først og fremst knyttet til at det er enklere å forholde seg til grader av medvirkning enn til det store mangfoldet av undergrupper som oppstår når en kategoriserer medvirkning i grupper. Ulempene er knyttet til lavere presisjonsnivå som følge av at en bestemt, målt medvirkningsgrad kan være basert i ulike kombinasjoner av dimensjonene.

Jeg har tidligere i avhandlingen diskutert uklarheter i begrepsinnhold, manglende vitenskapelig progresjon på området samt vanskeligheter med å

⁸ Som tilsvarer 'representasjonsdimensjonen' her.

finne gode operasjonaliseringer og målinger av medvirkning. Manglende begrepspresisjon er, i tillegg til begrenset dokumentasjon og svak validitet i metodisk opplegg, kanskje de viktigste årsakene til at forskere utvikler egne mål for sine studier i stedet for å anvende eksisterende måleinstrument.

Per i dag eksisterer det imidlertid ikke en generelt akseptert standardtilnærming for å måle medvirkning. Av denne grunn har jeg allikevel måttet utvikle egne mål. Et hovedargument for meg har vært at grunnen til at dokumentasjonen innenfor medvirkningslitteraturen har vist divergerende resultat, er at en ikke har dratt nytte av kunnskapen knyttet til de mange dimensjonene av medvirkningsbegrepet og sannsynligheten for at disse kan interagere og påvirke målingene. Jeg har imidlertid operasjonalisert medvirkning gjennom medvirkningsdimensjonene involvering, prosess, innflytelse og representasjon. I tillegg benytter jeg et globalt begrep 'medvirkning' som relaterer seg til styringsstruktur i organisasjonen.

Globalt begrep er målt gjennom en indikator.

Grad av involvering er målt gjennom tre begrep; direkte medvirkning, representativ medvirkning og myndiggjøring. Hver variant er målt gjennom en indikator. Prosess er målt ved indikatorer for formulering, beslutning og implementering. Representasjon defineres gjennom medarbeidergruppene mellomledere, linjeansatte og stabsansatte. Grad av innflytelse er målt gjennom en gradering fra forhåndsinformering til anledning til innspill, og innspill tillagt vekt. Fase ble målt gjennom tre indikatorer, representasjon og innflytelse gjennom ni indikatorer. Instruksjonene på spørreskjemaet inkluderte forklaring av disse begrepene, se vedlegg 3.

Alle variablene er målt på en 7-punkts Likert skala. Tabell 5 viser operasjonalisering av medvirkningsbegrepet.

Tabell 5. Operasjonalisering av medvirkningsbegrepet.

BEGREP	INDIKATORER	SKALA
Generelt mål medvirkning	Hvordan ble endringsprosjektet organisert og ledet?	Sterk grad av toppstyring - sterk grad av medvirkning
Involvering	I hvilken grad skjedde medvirkning i form av direkte deltakelse? I hvilken grad skjedde medvirkning i form av representativ deltakelse? I hvilken grad skjedde medvirkning ved at medarbeiderne har ansvar og myndighet til å løse problemer når de oppstår?	Svært liten grad – svært stor grad
Prosess (fase)	I hvilken grad var formuleringsfasen av endringsprosjektet preget av medvirkning? I hvilken grad var beslutningsfasen av endringsprosjektet preget av medvirkning? I hvilken grad implementeringsfasen av endringsprosjektet preget av medvirkning?	Svært liten grad – svært stor grad
Innflytelse	I hvilken grad gav toppledelsen inklusive prosjektlederen åpning for innspill i formulering/beslutning/implementering av endring? I hvilken grad to toppledelsen inklusive prosjektleder hensyn til innspill når de gjorde sine valg i forbindelse med formulering/beslutning/implementering av endring? I hvilken grad gav toppledelsen informasjon om formulering/beslutning/implementering av endring?	Svært liten grad – svært stor grad
Representasjon	I hvilken grad deltok mellomledere i formulering av endringsprosjektet? I hvilken grad deltok mellomledere i beslutning av endringsprosjektet? I hvilken grad deltok mellomledere i implementering av endringsprosjektet? I hvilken grad deltok medarbeidere i linje i formulering av endringsprosjektet? I hvilken grad deltok medarbeidere i linje i beslutning av endringsprosjektet? I hvilken grad deltok medarbeidere i linje i implementering av endringsprosjektet? I hvilken grad deltok stabsansatte i formulering av endringsprosjektet? I hvilken grad deltok stabsansatte i beslutning av endringsprosjektet? I hvilken grad deltok stabsansatte i implementering av endringsprosjektet?	Svært liten grad – svært stor grad

4-4-2 Innhold i strategisk endring

Innhold i endringsprosjektet defineres gjennom variablene beslutningsgrunnlag og beslutningsharmoni. I tillegg defineres en egen variabel, beslutningssikkerhet, som knyttes til respondentens personlige oppfatning av kvaliteten på innholdet i endringsprosjektet ved beslutningspunktet og etter gjennomføring. Forskjellene i sikkerhet om rett beslutning på de to tidspunktene er tidligere illustrert i figur 6.

Skalaene er egenkonstruerte, men baserer seg på spørsmål anvendt i lignende skalaer. Dean og Sharfman (1996) er et eksempel på dette.

Tabell 6 viser operasjonalisering av innhold i endring.

Tabell 6. Operasjonalisering innhold i endring

BEGREP	INDIKATORER	SKALA
Beslutnings sikkerhet	Hvor sikker var du på at rett beslutning var valgt på det tidspunktet beslutningen ble fattet ? Hvor sikker er du i dag på at rett beslutning ble fattet?	Ikke i det hele tatt – helt sikker
Beslutnings grunnlag	Hvor omfattende søkte en etter informasjon forut for beslutningstaking? Hvor omfattende analyserte en relevant informasjon før en tok beslutningen?	Svært liten grad - svært stor grad
Beslutnings harmoni	I hvilken grad reflekterte innholdet i beslutningen de rådende verdier og normer blant berørte parter i organisasjonen? I hvilken grad var innholdet i beslutningen preget av innflytelse fra berørte parter som ikke deltok i selve beslutningen? I hvilken grad hadde innholdet i beslutningen aksept hos berørte parter?	Svært liten grad - svært stor grad

4-4-3 Endringsvilje og endringsevne

Når det gjelder forløp av prosessen er jeg opptatt av alternative måter individer og grupper kan opptre på i forbindelse med gjennomføring av endringsprosesser. Kim og Mauborgne (1998) fokuserte på betydningen av frivillig samarbeid ved gjennomføring av strategiske beslutninger. I tillegg til denne motivasjons- eller viljes faktoren, er det også viktig å se på betydningen av den kognitive faktoren som er knyttet til evnen til å gjennomføre beslutningen. Det vil si den kunnskap, kompetanse og de erfaringer som medarbeiderne besitter som antas å påvirke forløpet av en endringsprosess.

Jeg følger Hersey, Blanchard and Johnson (2001), som i sine studier av anvendelse av menneskelige ressurser bruker begrepene evne og vilje til å handle på bestemte måter. Dette er også i tråd med Kim og Mauborgne (1998) som også skiller mellom motivasjonsaspektet og kunnskapsaspektet i sine målinger.

Vilje til endring ble målt ved hjelp av 9 spørsmål som fanget opp ulike aspekter av tillit, motivasjon og forpliktelse til endringsprosjektet. Evne til endring ble målt gjennom tre spørsmål som favnet grad av kunnskap og erfaring relevant for gjennomføring av endringen. Indikatorene er basert i Hersey og kolleger (2001).

Tabell 7 viser operasjonalisering av endringsvilje og endringsevne.

Tabell 7. Operasjonalisering av endringsvilje, endringsevne.

BEGREP	INDIKATORER	SKALA
Endringsvilje	I hvilken grad hadde involverte parter tillit til at endringsbeslutningen var riktig? I hvilken grad hadde involverte parter tillit til beslutningstaker? I hvilken grad støttet involverte parter endringsbeslutningen? I hvilken grad støtter involverte parter den strategiske retningen bedriften har? I hvilken grad følte involverte parter forpliktelse til å gjennomføre endringsbeslutningen? I hvilken grad var involverte parter motivert til å gjennomføre endringen? I hvilken grad var involverte parter innstilt på å gjøre en ekstra innsats for å gjennomføre endringen? I hvilken grad var involverte parter positivt innstilt til endringsprosjektet?	Svært liten grad – svært stor grad
Endringsevne	I hvilken grad hadde involverte parter tidligere erfaring som var relevant i gjennomføring av endringsprosjektet ? I hvilken grad hadde involverte parter faglige kunnskaper som var relevant i gjennomføring av endringsprosjektet? I hvilken grad hadde involverte parter annen kompetanse som var relevant i gjennomføring av endringsprosjektet?	Svært liten grad – svært stor grad

4-4-4 Opplevelse av rettferdighet i endringsprosjektet

Litteraturen viser også at det er en sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av rettferdighet i prosessen og ytelse. Litteraturen indikerer at medarbeidere som opplever at de behandles rettferdig utvikler holdninger og atferd som er karakteristiske for endringssuksesser, selv når de opplever at endringen medfører negative effekter for dem personlig (se f.eks. Cobb og kolleger, 1995; Korsgaard og kolleger, 1995; Sheppard og kolleger, 1992). En viktig forutsetning for å gi endringene et optimalt innhold og ivareta hensynet til gjennomførbarhet, er at det er god kommunikasjon og høy grad av kunnskapsdeling i organisasjonen. Forskning innen rettferdighetsteori indikerer at opplevelser av rettferdighet øker tillit til ledelsen og forpliktelse til

organisasjonen som to viktige forutsetninger for å sikre en aktiv og frivillig kunnskapsdeling (Kim og Mauborgne, 1995; 1998). Rettferdighet i endringsprosessen kan karakteriseres gjennom variablene distributiv rettferdighet, prosedyrerettferdighet og interaksjonsrettferdighet

Fire spørsmål relateres til oppfatninger av distributiv rettferdighet i endringsprosjektet. Et eksempel er 'I hvilken grad tror du involverte og berørte medarbeidere i organisasjonen er fornøyd med utfallet av endringsprosjektet', med skala fra i veldig liten til i veldig stor grad. Spørsmålene er basert i etablert skala (Korsgaard og kolleger, 1995).

I tråd med etablert skala (McFarlin og Sweeney, 1992; Daly og Geyer, 1994; Korsgaard og kolleger, 1995) ble prosedyrerettferdighet målt gjennom fem spørsmål. Tre av disse ba respondentene rapportere grad av rettferdighet i prosedyrer brukt i formulering, beslutning og implementering av endringsprosjektet. To spørsmål fokuserte mulighetene til å komme med innspill til endringsbeslutningen.

Interaksjonsrettferdighet ble fanget opp ved hjelp av seks spørsmål som rapporterte i hvilken grad medarbeiderne fikk informasjon om endringsprosjektet og i hvilken grad innspill fra medarbeiderne ble seriøst vurdert før beslutning ble tatt. I samsvar med forskning på interaksjonsrettferdighet målte spørsmålene respondentens oppfatning av relasjonen mellom over- og underordnet. Innledende analyser viste imidlertid at denne dimensjonen ikke kan benyttes videre. Den ligger for nært opp til medvirkningsbegrepet.

Operasjonaliseringene er vist i tabell 8.

Tabell 8. Operasjonalisering av opplevelse av rettferdighet.

BEGREP	INDIKATORER	SKALA
I fordeling	<p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter er tilfreds med utfallet av endringsprosjektet?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter mener det var riktig å gjennomføre endringsprosjektet?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter mener omfordelinger som følge av endringsprosjektet var rettferdige?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter fikk oppfylt sine forventninger til endringsprosjektet?</p>	Svært liten grad – svært stor grad
I prosedyrer	<p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter synes endringsprosessen ble organisert og ledet på en rettferdig måte?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter synes endringsbeslutningen ble tatt på en rettferdig måte?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter synes beslutninger vedrørende implementering ble tatt på en rettferdig måte?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter ble gitt anledning til å komme med innspill til beslutningen?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter synes de fikk anledning til å si sin mening om ideen før beslutning ble tatt?</p>	Svært liten grad – svært stor grad
I interaksjon	<p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter synes prosjektledelsen gav god forklaring på hvorfor endringen var nødvendig?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter synes prosjektledelsen gav god forklaring på innholdet i endringsbeslutningen?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter synes prosjektledelsen gav god informasjon om endringsprosjektets fremdrift?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter synes prosjektledelsen hørte nøye etter når berørte parter kom med innspill og tilbakemeldinger?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter synes prosjektledelsen satte pris på innspill fra berørte parter og gav dem en seriøs vurdering?</p> <p>I hvilken grad oppfatter du at berørte parter synes prosjektledelsen behandlet berørte parter på en ærlig og real måte ?</p>	Svært liten grad – svært stor grad

4-4-5 Utfall av endringsprosjektet

Utfall av endringsprosjektet måles gjennom tre ulike effekttyper: om prosjektet ble gjennomført i henhold til opprinnelige planer, om prosjektet innfridde mål og hensikt med endring, samt hvilke effekter gjennomføring av

endringsprosjektet hadde på organisasjonen etter at prosjektet var gjennomført/avbrutt eller på annen måte avsluttet. Jeg ser også på endringer i tillit og forpliktelse til organisasjonen og på læringseffekten av endringsprosjektet. Instruksjonen på spørreskjemaet ligger i vedlegg 3.

Gjennomføring i henhold til planer ble målt gjennom to spørsmål, der respondenten tok stilling til i hvilken grad endringen ble gjennomført med opprinnelig innhold, og i hvilken grad endringsbeslutningen ble revidert og forandret underveis. Den ene indikatoren ble reversert i analysen.

Oppnåelse av hensikt ble målt gjennom et spørsmål som relaterte seg til i hvilken grad intensjonene med prosjektet ble oppfylt. Oppnåelse av mål ble målt ved at respondenten tok stilling til i hvilken grad de tre viktigste målene med endringsprosjektet ble innfridd. Indikatorer for oppnåelse av hensikt og mål er i tråd med Miller (1997).

Tillit ble fanget opp gjennom fire spørsmål som var formulert slik at respondentene sammenlignet tillit til ledelsen før og etter endring, der endringen i tillit ble rapportert. Valg av spørsmål var basert i Korsgaard og kolleger (1995).

Forpliktelse har blitt definert og operasjonalisert på mange ulike måter i litteraturen. Basert på en generell forståelse av begrepet i de fleste bidragene, valgte jeg å følge skalaen som er utviklet av Mowday, Steers og Porter (1982). Spørsmålene ble formulert slik at respondentene sammenlignet nivå på forpliktelse til organisasjonen før og etter endring og rapporterte endringen i forpliktelse. Lignende skalaer er også benyttet i Daly og Geyer (1994) og Korsgaard og kolleger (1995).

Læring ble fanget opp gjennom fire spørsmål. To av disse målte økning i kunnskap om endringsprosesser og strategiske spørsmål. Ett item målte ervervelse av ny kunnskap i organisasjonen, og ett item spredning av kunnskap i organisasjonen gjennom endringsprosjektet. Skalaen er ny.

Operasjonaliseringene er vist i tabell 9.

Tabell 9. Operasjonalisering av endringsutfall.

BEGREP	INDIKATORER	SKALA
Gjennom føring	I hvilken grad ble endringsbeslutningen gjennomført med opprinnelig innhold? I hvilken grad ble endringsbeslutningen revidert og forandret underveis (reversert)	Ikke–fullstendig
Nå hensikt	I hvilken grad oppnådde en gjennom endringen det som var hensikten ?	Svært liten – svært stor grad
Nå mål	Hvordan vil du karakterisere endringsprosjektet med hensyn til oppnåelse av de tre viktigste målene? (hvv mål 1, mål 2, mål 3)	Fiasko– suksess
Tillit	I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket medarbeidernes tillit til ledelsen? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket medarbeidernes opplevelse av at ledelsen behandler dem på en ærlig og redelig måte? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket medarbeidernes opplevelse av at ledelsen går inn for å forstå deres synspunkter? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket medarbeidernes tilfredshet med ledelsen?	Svært liten – svært stor grad
Forpliktelse	I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket medarbeidernes vilje til å yte en ekstra innsats for bedriften? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket medarbeidernes omtale av organisasjonen som en god organisasjon å jobbe i? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket medarbeidernes ønske om bli i organisasjonen selv om jobbinnholdet endres? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket medarbeidernes stolthet over å fortelle andre at en jobber for organisasjonen? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket medarbeidernes inspirasjon til å gjøre en best mulig jobb? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket medarbeidernes omsorg for organisasjonens skjebne? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har påvirket grad av samsvar mellom organisasjonen og medarbeidernes verdier og normer?	Svært liten–svært stor grad
Læring	I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har bidratt til læring gjennom endringsprosessen? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har bidratt til at berørte parter har økt sin kompetanse på gjennomføring av endringsprosjekter? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har bidratt til at berørte parter har økt sin innsikt i strategiske problemstillinger? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har bidratt til at organisasjonen har tilegnet seg ny kunnskap? I hvilken grad vil du si at endringsprosjektet har bidratt til at eksisterende kunnskap er blitt flere til del?	Svært liten–svært stor grad

4-5 VARIABELKONSTRUKSJON

Faktoranalyse er en egnet teknikk for studier av samvariasjon (Hair og kolleger, 1998). En faktoranalyse analyserer strukturer av korrelasjoner i datasett bestående av mange indikatorer/ spørsmål for å avdekke felles underliggende dimensjoner/faktorer. I forbindelse med utvikling og testing av mål som er konseptuelt og empirisk nær hverandre, gir faktoranalysen en indikasjon på konvergent og diskriminant validitet. Faktoranalysen forutsetter at man har indikatorer på en kontinuerlig skala, og er velegnet for f.eks. Likert skalaer som er brukt i denne studien. Antall N legger føringer for hvilke dataanalyseteknikker som kan brukes. I følge Hair og kolleger (1998) er et utvalg på 50 nedre grense for å benytte faktoranalyse.

Før dataene ble kjørt sammen i en faktoranalyse ble indikatorene sjekket for skjevhet, kurtosis og manglede verdier.

Ufullstendige skjema har ofte dårligere kvalitet og ble forkastet allerede i den innledende fasen i denne undersøkelsen. Grunlaget for analysene er derfor de 58 skjemaene som var fullstendig utfylt og relaterte seg til ulike endringsprosjekter i bedriftene.

Den ene hensikten med faktoranalysen er å se om indikatorene i de ulike skalaene bidrar med unik varians og å redusere antall variabler i den videre analysen. I faktoranalysen ble det brukt prinsippal - komponent analyse (PCA). For å vurdere kvaliteten på de nye variablene som konstrueres med bakgrunn i faktoranalysen rapporteres egenverdi, forklart varians og korrelasjon. Det er vanlig å rapportere og beholde faktorer som har en egenverdi større enn 1 i faktorløsningen. Logikken bak dette er at når en komponent er lik 1 forklarer den samme variasjonen som originalvariablene (Hair et al, 1998). Korrelasjonen viser i hvilken grad det er samvariasjon mellom faktorene i faktorløsningen.

Et av formålene med en faktoranalyse er at et stort antall indikatorer skal kunne reduseres til et mindre antall faktorer. Primært ønsker jeg at den første

faktoren skal forklare mest mulig av den totale variansen. Hvor fornøyd jeg er med en faktors forklarte varians vil avhenge av antall faktorer som kommer ut av analysen.

Det andre formålet med faktoranalysen er å teste validitet i måleinstrumentet. Mønstrene av faktorladninger gir informasjon om konvergent og diskriminant validitet. Diskriminant validitet viser i hvilken grad et mål er unikt og ikke en refleksjon av andre begrep (Churchill, 1979). Dette kontrolleres ved å benytte faktoranalyse over flere endimensjonale variablers indikatorer samtidig. Kravet for diskriminant validitet er at hver variabels indikatorer bare skal lade på en faktor, at de ulike variabelenes indikatorer skal lade på ulike faktorer, og dersom de lader på flere må det være en viss avstand mellom ladningene.

Gode mål knyttet til et begrep - eller en dimensjon av et begrep – viser generelt høy faktorladning på en faktor, og tilsvarende lave ladninger på andre faktorer. Når ladning på egen faktor er minst 0,50 gir dette en indikasjon på konvergent validitet, mens avstanden mellom faktorladningene gir en indikasjon på diskriminant validitet. Kravet til avstand varierer, men i følge Hair og kolleger (1998) bør avstanden være minimum 0,10 for at en indikator skal godskrives en av faktorene. Churchill (1979) stiller et strengere krav, og mener det bør være minimum 0,20 mellom ladningene. Det er imidlertid generelt vanskelig å oppnå diskriminant validitet, og flere forskere har påpekt at en skal være forsiktig med å forkaste viktige indikatorer på bakgrunn av for strenge krav.

Der mer enn en faktor kom frem ble løsningen rotert med oblimin rotasjon. For å kalle en variabelldning signifikant, bør ladningen ligge over 0,50. Jo lavere antall N, jo høyere faktorladning bør kreves (Hair og kolleger, 1998). Mål med avstand mindre enn 0,10 ble forkastet før tolkning av dimensjoner ble gjennomført.

Samtlige indikatorer lader høyere enn 0,50 på gjeldende faktor, og avstand til neste faktor er større enn 0,10 og i de fleste tilfellene langt større. Kravene til egenverdi var satt til 1 eller høyere ved kjøring av faktoranalysen.

For hver PCA rapporterer jeg mønstermatriser for obliminroterte faktorløsninger, egenverdi og forklart varians i prosent. Jeg har også sjekket for korrelasjoner, men de rapporteres ikke i tabellene.

4-5-1 Form for medvirkning

Medvirkning ble målt gjennom en indikator og representerer følgelig en variabel også i det videre.

De tre gradene av involvering ble målt gjennom enkeltindikatorer. Samlet faktoranalyse for direkte medvirkning, representativ medvirkning og myndiggjøring viser at de lader på hver sin faktor og representerer hver sin variabel.

I den konseptuelle diskusjonen skilte jeg mellom representasjon fra tre stillingskategorier, tre faser av et endringsprosjekt samt tre grader av innflytelse i prosjektet.

Resultatene av faktoranalysen viser at fase lader på to faktorer. Formulering og beslutning lader på samme faktor mens implementering lader for seg selv. Disse variablene benevnes formulering og implementering. Konseptuelt hadde jeg ventet tre ulike faktorer. At formulering og beslutning lader sammen er allikevel ikke overraskende. I deler av litteraturen om medvirkning i beslutningsprosesser betraktes også formulering og beslutning under ett, i det beslutningen avslutter formuleringsfasen.

Innflytelse lader også på to faktorer. Informering på den ene faktoren, mens anledning til å gi innspill og vurdering av innspill lader på samme faktor. De konstruerte variablene kaller jeg informering og innspill. Også her hadde jeg konseptuelt forventet tre faktorer mens datamaterialet bare skiller på to

faktorer. For å skille mellom anledning til å gi innspill og at innspill blir gitt en seriøs vurdering, må en ha inngående kjennskap til endringsprosjektet. En mulig forklaring på at begrepene lader på samme faktor er at respondentene ikke har hatt så inngående kjennskap til detaljene i endringsprosjektet at de kan skille mellom å gi og få vurdert innspill.

Representasjon lader i tråd med konseptuell forventning på tre faktorer. De konstruerte variablene kalles medvirkning fra henholdsvis mellomledere, medarbeidere i linje og medarbeidere i stab.

Faktoranalysen vises i tabell 10.

De nye konstruerte variablene representerer ulike dimensjoner av medvirkningsbegrepet. Innen hver dimensjon har analysen gitt faktorløsninger der faktorene skiller seg klart fra hverandre.

Hver for seg oppfyller dimensjonene kravene til diskriminant validitet.

Tabell 10. Medvirkningsdimensjoner. PCA, oblimin-rotert løsning.

FASE I ENDRINGSPROSESSEN	Formulering	Implementering	
4ba medvirkning i formuleringsfasen	0,95	-0,14	
4bb medvirkning i beslutningsfasen	0,75	0,25	
4bc medvirkning i implementeringsfasen	0,01	0,98	
EGENVERDI	1,76	,98	
FORKLART VARIANS (%)	58,7	26,1	

REPRESENTASJON I ENDRINGSPROSESSEN	Stab	Linje	Mellomledere
7aa deltakelse mellomledelse i formulering	-0,29	0,01	0,76
7ab deltakelse mellomledelse i beslutning	-0,11	-0,22	0,74
7ac deltakelse mellomledelse i implementering	0,21	0,03	0,88
8aa deltakelse øvrige medarbeider i linje i formulering	-0,22	-0,71	-0,05
8ab deltakelse øvrige medarbeidere i linje i beslutning	0,11	-0,88	0,04
8ac deltakelse medarbeidere i linje i implementering	0,05	-0,79	0,06
9aa deltakelse medarbeider i stab i formulering	-0,93	0,10	0,10
9ab deltakelse medarbeidere i stab i beslutning	-0,89	-0,02	0,04
9ac deltakelse medarbeidere i stab i implementering	-0,78	-0,11	-0,09
EGENVERDI	1,76	1,15	3,65
FORKLART VARIANS (%)	19,5	12,8	40,6

INNFLYTELSE I ENDRINGSPROSESSEN	Innspill	Informering
6ba åpning for innspill i formulering	0,83	-0,06
6bb åpning for innspill i beslutning	0,81	0,14
6bc åpning for innspill i implementering	0,76	0,01
6ca hensyn til innspill i formulering	0,87	-0,05
6cb hensyn til innspill i beslutning	0,87	-0,07
6cc hensyn til innspill i implementering	0,86	0,09
6da grad av informering i formulering	-0,03	0,85
6db grad av informering i beslutning	-0,06	0,93
6dc grad av informering i implementering	0,12	0,78
EGENVERDI	4,46	1,97
FORKLART VARIANS (%)	49,5	21,8

4-5-2 Endringsprosess

INNHOOLD I ENDRING

For den avhengige variabelen innhold i endring forventet jeg ladning på tre faktorer. Den innledende faktoranalysen viser imidlertid ladning på fire faktorer. En mulig forklaring på dette er at spørsmålsformuleringene har vært upresise, slik at respondentene har oppfattet et annet spørsmål enn det jeg ønsket å stille. En faktor som lader alene og to faktorer som viser kryssladning forkastes. En ny kjøring med gjenværende indikatorer gav ladning på tre faktorer, som angitt i tabell 11.

Indikatorene som lader på faktor 1 er knyttet til oppfatning av at beslutningen var riktig på beslutningstidspunktet og i ettertid. Disse indikatorene benyttes ikke i forbindelse med hypotesetestene, men forholdet mellom beslutningssikkerhet på beslutningstidspunktet og etter at prosjektet er gjennomført er illustrert i figur 5. Indikatorene som lader på faktor 2 refererer til innholdets overensstemmelse med organisasjonens verdier. Jeg velger å kalle variabelen beslutningsharmoni. Indikatorene som lader på den tredje faktoren relaterer seg til rasjonalitet i innsamling og analyse av informasjonen som danner grunnlaget for å ta beslutning. Denne variabelen får navnet beslutningsgrunnlag.

Med tre forkastede indikatorer må jeg allikevel konkludere at skalaen knyttet til innhold ikke var så god som ønsket.

VILJE OG EVNE TIL ENDRING

Innledende faktorløsningen for variabler knyttet til forløp viser at indikatoren som måler tilfredshet med endringsbeslutningen lader alene. I denne studien er tilfredshet bare interessant i sammenheng med vilje til endring. Jeg velger derfor å utelate denne variabelen fra videre analyser. For øvrig viser analysen at målene knyttet til vilje til endring lader på samme faktor, mens mål knyttet til evne til å gjennomføre endring lader på annen faktor.

På bakgrunn av dette konstrueres to endimensjonale variabler, endringsvilje og endringsevne, se tabell 11.

OPPLEVELSE AV RETTFERDIGHET I ENDRING

For opplevelse av rettferdighet i endring er det brukt eksisterende skalaer. Det ble kjørt tre innledende analyser, en for hver rettferdighetstype.

Isolert kjøring av rettferdighet i fordeling gir som forventet ladning på en faktor.

Isolert kjøring av interaksjonsrettferdighet viser imidlertid uklart mønster med flere kryssladninger og til dels stor avstand mellom ladninger på samme faktor. En nærmere inspeksjon av indikatorene viser dessuten at mange av spørsmålene ligger svært nær opp til operasjonaliseringen av medvirkningsdimensjonen innflytelse. Jeg velger derfor å forkaste hele skalaen knyttet til interaksjonsrettferdighet.

Rettferdighet i prosedyrer lader på to faktorer. Nærmere inspeksjon av indikatorene viser samme problem som for interaksjonsrettferdighet, der to av indikatorene ligger nær opp til medvirkningsdimensjonen innflytelse. Jeg velger derfor å forkaste disse to indikatorene. Øvrige indikatorer lader på en faktor.

På bakgrunn av de innledende analysene ble gjenværende indikatorer for rettferdighet inkludert i en faktoranalyse. Jeg får som forventet ladning på to faktorer, en for fordelingsdimensjonen og en for prosedyredimensjonen. En indikator viser kryssladning og utelates fra videre analyse. Resultatet av faktoranalysen er to konstruerte variabler, knyttet til opplevelse av henholdsvis rettferdighet i fordeling og rettferdighet i prosedyrer.

Faktorladninger, egenverdi og forklart varians vises i tabell 11.

Tabell 11. Endringsprosess. PCA, oblimin-rotert løsning.

INNHold I ENDRING	Beslutning grunnlag	Beslutning harmoni	Beslutning sikkerhet
10A grad av sikkerhet på rett beslutning ved beslutningspunkt	0,01	-0,04	-0,91
10B grad av sikkerhet på rett beslutning i dag	0,32	0,16	-0,76
10C omfang av informasjonssøk forut beslutning	0,94	-0,06	0,02
10D grundighet av analyse av beslutningsgrunnlag	0,90	0,02	-0,15
10G grad av overensstemmelse med normer	-0,12	0,80	-0,30
10H innhold reflekterer innflytelse fra berørte parter	-0,05	0,84	-0,04
10I innholdets aksept hos berørte parter	0,16	0,67	0,33
EGENVERDI	2,56	1,64	1,16
FORKLART VARIANS (%)	36,5	23,5	16,6

FORLØP AV ENDRING	Endring vilje	Endring evne
11a medarbeidernes tillit til endringsbeslutningen	0,85	-0,12
11B medarbeidernes tillit til beslutningstaker	0,65	0,14
11C medarbeidernes støtte til endringsbeslutningen	0,86	-0,08
11D medarbeidernes støtte til bedriftens strategiske retning	0,75	0,24
11F medarbeidernes forpliktelse til å gjennomføre endringen	0,75	0,03
11G medarbeidernes motivasjon for å gjennomføre endringen	0,91	-0,05
11H medarbeidernes innstilling til å yte ekstra i fbm endringen	0,74	0,12
11I medarbeidernes innstilling til å realisere endringen	0,94	-0,05
12A medarbeideres grad av erfaring relevant for endringen	0,08	0,65
12B medarb grad av faglig kunnskap relevant for endringen	0,11	0,83
12c medarb grad av annen kompetanse relevant for endringen	-0,10	0,85
EGENVERDI	5,99	1,43
FORKLART VARIANS (%)	54,3	12,9

OPPLEVELSE AV ENDRING	Rettferdighet i fordeling	Rettferdighet i prosedyrer
17a medarb grad av tilfredshet med endringsbeslutning	0,51	0,51
17B medarb opplevelse av om det var riktig å gjennomføre	0,34	0,60
17C medarb opplevelse av omfordeling som følge av endring	-0,01	0,84
17D grad av oppfyllelse av forventninger til endring	-0,11	0,92
18A medarb opplevelse av organisering og ledelse av endring	0,96	-0,09
18B medarb opplevelse av forhold rundt beslutningstaking	0,97	-0,02
18C medarb opplevelse av beslutningen i implementering	0,86	0,09
EGENVERDI	4,34	1,14
FORKLART VARIANS (%)	61,9	16,2

4-5-3 Diskriminans mellom forklaringsvariable

Skal de konstruerte variablene senere kunne inngå som forklaringsvariabler i samme modell i en regresjonsanalyse, må det være diskriminant validitet mellom dem.

En samlet faktoranalyse av alle variablene som representerer medvirkning indikerer at variablene er noe overlappende. Noe overlapp er forventet og i tråd med teorien. Jeg kommer tilbake til hvordan dette løses i forbindelse med analyseprosedyren for hypotesetesting som gjennomgås i kapittel 5.

Variabler knyttet til endringsprosessen blir brukt som forklaringsvariable for utfall av endringsprosjektet. Samlet kjøring av de konstruerte komponentene knyttet til innhold i endring og vilje og evne til å gjennomføre endring viser et klart mønster av faktorladninger. Dette tas til inntekt for diskriminans mellom variablene.

I underkant av 75% av variasjonen i indikatorene forklares av de fem komponentene med egenverdi $>=1$. Korrelasjonene mellom komponentene er gjennomgående små og mindre enn 0,30

Faktoranalysen ligger som vedlegg 4.

4-5-4 Endringsutfall

Utfallsvariablene er ment å måle den direkte virkningen på henholdsvis oppnåelse av mål og oppnåelse av hensikt. Grunnen til at jeg ønsket informasjon om begge deler, er at forskning viser at det ofte skjer en målforskyvning gjennom endringsprosessen fordi prosessen tar tid og forholdene endrer seg underveis. I så måte er det mulig at et endringsprosjekt som ikke når de konkrete mål en har satt seg på forhånd, allikevel kan oppfylle hensikten bak målet. I tillegg måles grad av gjennomføring i henhold til predefinerte planer.

Faktoranalysene vises i tabell 12.

En sjekk av datasettet viser at bare 45 respondenter har svart på oppnåelse av mål 3, og dette tas ikke med i analysen. Faktoranalysen av øvrige mål viser ladning på en faktor. En indikator lader for lavt og utelates fra den konstruerte variabelen.

Jeg har brukt eksisterende, tidligere validerte skalaer i måling av tillit og forpliktelse, og begge variablene lader på en faktor. Det er et unntak. En av indikatorene for forpliktelse lader isolert på en faktor. Indikatoren stiller spørsmål om hvordan endringsprosjektet har påvirket grad av samsvar mellom organisasjonens og individenes normer og verdier. Sett i relasjon til de andre indikatorene som måler forpliktelse skiller denne seg ut. I ettertid ser jeg at innholdet i indikatoren delvis har gått tapt i oversettelsen av skalaen fra engelsk til norsk. Indikatoren forkastes fra videre analyse.

Læring lader som forventet på en faktor.

Tabell 12. Endringsutfall. PCA, oblimin-rotert løsning.

ENDRING I FORPLIKTELSE TIL ORGANISASJONEN	Endring i forpliktelse
14a endring i vilje til å yte ekstra	0,80
14b endring i omtale av organisasjonen	0,87
14c endring i ønske om å bli i organisasjonen	0,83
14d endring i stolthet over å jobbe i organisasjonen	0,85
14e endring i ønske om å gjøre en best mulig jobb	0,89
14f endring i omsorg for organisasjonen	0,76
EGENVERDI	4,73
FORKLART VARIANS (%)	67,6
ENDRING I TILLIT TIL LEDELSE	Endring i tillit
15a endring i tillit til ledelsen	0,87
15b endring i opplevelse av redelig behandling	0,88
15c endring i opplevelse av forsøk på å forstå medarbeidernes syn	0,84
15d endring i tilfredshet med ledelsen	0,87
EGENVERDI	2,95
FORKLART VARIANS (%)	73,7
ENDRING I KOMPETANSE – LÆRING	Læringsutbytte
16a bidrag til medarbeidernes kompetanse på endring	0,88
16b bidrag til innsikt i strategiske problemstillinger	0,83
16c bidratt til ny kunnskap i organisasjonen	0,85
16d bidratt til å spre eksisterende kunnskap	0,74
EGENVERDI	2,67
FORKLART VARIANS (%)	66,5
GJENNOMFØRING, MÅL OG HENSIKT	Nå mål
13a grad av gjennomføring etter plan	0,83
13b grad av revidering og forandring underveis (rev)	0,36
13c oppnåelse av hensikt med endring	0,91
13da oppnåelse av mål 1	0,72
13db oppnåelse av mål 2	0,77
EGENVERDI	2,75
FORKLART VARIANS (%)	55,02

4-6 RELIABILITETSKONTROLL

Mønstrene i faktorladninger gir også indikasjon på akseptabel konvergent validitet, i det de ulike indikatorer knyttet til et begrep konvergerer. Imidlertid kan jeg ikke trekke slutninger om konvergent validitet uten å se nærmere på reliabiliteten i skalaene.

Reliabilitetsanalyse viser konvergens i indikatorer innenfor en skala som måler et bestemt begrep eller en bestemt dimensjon i et begrep. Jo flere indikatorer knyttet til et begrep som konvergerer, jo større sannsynlighet for reliabilitet i skalaen og konvergent validitet.

Det er vanlig å teste for reliabilitet gjennom Cronbachs alfa, eller, når antall indikatorer er færre enn tre, gjennom item – total korrelasjoner (Hair og kolleger, 1998).

Chronbachs alfa uttrykker hvorvidt variasjonene i et begrep skyldes systematiske sammenhenger eller er tilfeldig. Høye alfa verdier indikerer mange like mål på samme begrep, dvs god reliabilitet (Churchill, 1979). Kravene til Chronbachs alfa er at den bør være lik eller større enn 0,70 , og er den over 0,80 er reliabiliteten tilfredstillende for de fleste typer undersøkelser (Nunnally, 1978). Item - total korrelasjoner angir korrelasjonene mellom individuelle indikatorer og de summerte skalaene indikatoren tilhører. Dette målet viser hvor godt en individuell indikator måler det teoretiske begrepet.

Tabell 13 neste side viser antall indikatorer og Chronbachs alfa til de konstruerte variablene. For variabler konstruert på basis av tre eller færre indikatorer vises også item - total korrelasjoner.

Tabellen viser generelt høye verdier på Chronbachs alfa – over 0,70 - noe som tas til inntekt for reliabilitet i de konstruerte skalaene slik de nå fremstår, etter at enkelt - indikatorer ble forkastet gjennom faktoranalysen.

Inspeksjon av item – total korrelasjonene viser at alle er positive, og med få unntak større en 0,50. Dette tas også til inntekt for reliabilitet i skalaene.

Tabell 13. Intern konsistens og reliabilitet i konstruerte mål.

	Antall item	Item - total korrelasjoner	Chronbachs alfa
Formulering av endring	2	0,51	0,68
Innspill i endringsprosessen	6		0,91
Informering i endringsprosessen	3	0,66 0,76 0,60	0,82
Representasjon mellomledere	3	0,63 0,68 0,53	0,77
Representasjon stab	3	0,78 0,78 0,67	0,86
Representasjon medarbeidere i linje	3	0,53 0,59 0,57	0,74
Beslutningsgrunnlag	2	0,64	0,77
Beslutningsharmon	3	0,80 0,81 0,89	0,92
Endringsvilje	8		0,93
Endringsevne	3	0,50 0,65 0,57	0,72
Rettferdighet i fordeling	2	0,59	0,74
Rettferdighet i prosedyrer	3	0,78 0,88 0,79	0,91
Nå mål	4		0,83
Tillit	7		0,92
Forpliktelse	4		0,88
Læring	4		0,83

4-7 HYPOTESER SOM SKAL TESTES

Faktoranalysen og tester for validitet og reliabilitet i de konstruerte variablene har resultert i endringer i noen av hypotesene som ble utviklet i kapittel 3. Jeg viser til vedlegg 4, som gir en oversikt over konseptuelle antakelser og empiriske funn.

Hypotese 1 A-C som antok sammenheng mellom medvirkning og henholdsvis gjennomføring, måloppnåelse og oppnåelse av hensikt er integrert til en hypotese, H1A. En konsekvens av dette er at hypotese 3 A-C er integrert til en hypotese, H3A.

Hypotese H5 C som antok sammenheng mellom medvirkning og rettferdighet i interaksjon mellom over- og underordnede faller bort av validitetshensyn.

Hypotesene som skal testes vises i tabell 14.

Tabell 14. Hypoteser som skal testes.

HYPOTESE 1: MEDVIRKNING - ENDRINGSUTFALL

- H1A Medvirkning bidrar positivt til å nå mål.
- H1D Medvirkning bidrar positivt til tillit til ledelsen etter endring.
- H1E Medvirkning bidrar positivt til forpliktelse til organisasjonen etter endring.
- H1F Medvirkning bidrar positivt til læringsutbytte av endringsprosjektet.

HYPOTESE 2: MEDVIRKNING - ENDRINGSPROSESS

- H2A Medvirkning bidrar positivt til et rasjonelt fundert beslutningsgrunnlag.
- H2B Medvirkning bidrar positivt til harmoni mellom innhold i endring og organisasjonens verdier.
- H2C Medvirkning bidrar positivt til endringsvilje.
- H2D Medvirkning bidrar positivt til endringsevne.

HYPOTESE 3: ENDRINGSPROSESS - ENDRINGSUTFALL

- H3A Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og å nå mål.
- H3D Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og virkning på forpliktelse.
- H3E Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og virkning på tillit.
- H3F Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og læringsutbytte.

HYPOTESE 4: MEDVIRKNING – ENDRINGSPROSESS - ENDRINGSUTFALL

- H4 Medvirkning bidrar positivt til endringsutfall gjennom å bidra positivt til endringsprosess.

HYPOTESE 5: MEDVIRKNING – OPPLEVELSE AV RETTFERDIGHET

- H5A Medvirkning bidrar positivt til opplevelse av fordelingsrettferdighet i endringsprosjektet.
- H5B Medvirkning bidrar positivt til opplevelse av prosedyrerettferdighet i endringsprosjektet.
- H5D Prosedyrerettferdighet bidrar positivt til endringsutfall.

HYPOTESE 6: BETYDNING AV MEDVIRKNINGSFORM FOR FORKLARINGSEVNE

- H6A Ulike dimensjoner av medvirkningsbegrepet har ulike effekter.
 - H6B Forklaringskraften i sammenhengen mellom medvirkning og endringsutfall øker med spesifisering av medvirkningsbegrepet.
-

Kapittel 5: Hypotesetesting

Kapitlet presenterer resultatene av hypotesetestene som er gjennomført for å validere forskningsmodellen. Testene faller innenfor kategoriene:

- (1) Betydning av medvirkning for endringsutfall
- (2) Betydningen av medvirkning for endringsprosess
- (3) Betydning av medvirkning for opplevelse av rettferdighet i endringsprosjektet
- (4) Betydningen av endringsprosess for endringsutfall
- (5) Sammenhengen medvirkning – endringsprosess – endringsutfall, samt
- (6) Sammenligning av betydningen av medvirkningsformer for effekt og forklaringskraft

5-1 INNLEDENDE ANALYSER

5-1-1 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk gir informasjon om de konstruerte variablene samsvarer med normalfordelingen. Statistikken vises i tabell 15. Antall observasjoner er 58 for alle variablene.

Skjevhet og kurtosis gir informasjon om formen på kurven. Skjevhet beskriver kurvens symmetri og normalfordeling gir en skjevhet på null. Negativ skjevhet viser en hovedvekt av fordelingen på høyre side av gjennomsnittet, mens en positiv skjevhet viser hovedvekt på fordeling til venstre for gjennomsnittet. Kurtosis angir kurvens spissitet, og er også null ved normalfordeling. Kurtosis over null gir spissere kurve, mens kurtosis lavere enn null gir flatere kurve.

Det er vanlig å godta verdier med absoluttverdi under to (Hair og kolleger, 1998).

Standardavviket bør være større eller lik en for at det skal være tilfredsstillende variasjon i dataene.

Med unntak av læring oppfyller alle konstruerte variabler kravene til skjevhet, kurtosis og standardavvik. Læring har imidlertid både for høy kurtosis og et standardavvik som er litt mindre enn en.

Foreløpig velger jeg allikevel å inkludere læring i de videre analysene.

Tabell 15. Deskriptiv statistikk konstruerte variable.

	Medvirkning	Direkte deltakelse	Representativ deltakelse	Myndiggjøring	Informering
Gjennomsnitt	4,38	4,57	4,58	5,29	5,25
Standardavvik	1,70	1,77	1,61	1,27	1,21
Skjevhet	-0,25	-0,32	-0,40	-0,25	-0,81
Kurtosis	-1,28	-0,94	-0,38	0,01	1,30
Minimum	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00

	Innspill	Formulering	Implementering	Mellomledere	Linjeansatte
Gjennomsnitt	5,26	3,78	5,47	4,74	3,83
Standardavvik	1,13	1,51	1,30	1,49	1,35
Skjevhet	-0,39	0,04	-0,84	-0,21	-0,60
Kurtosis	-0,56	-0,64	-0,05	-0,51	-0,48
Minimum	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00

	Stabs ansatte	Beslutnings sikkerhet	Beslutnings grunnlag	Beslutnings harmoni	Endrings vilje	Endrings evne
Gjennomsnitt	4,22	5,78	5,23	4,32	5,14	4,25
Standardavvik	1,35	1,17	1,19	1,12	1,11	1,13
Skjevhet	-0,25	-1,29	-0,48	-0,40	-1,19	-0,11
Kurtosis	-0,45	1,51	0,04	0,43	1,34	-0,62
Minimum	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
Maksimum	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00

	Prosedyre rettferdigh.	Nå mål	Forpliktelse	Tillit	Lærings-utbytte	Fordelings rettferdigh.
Gjennomsnitt	4,86	5,47	5,19	4,94	5,75	4,92
Standardavvik	1,10	1,04	1,01	0,98	0,88	1,12
Skjevhet	-0,72	-1,23	-0,99	-0,56	-1,33	-0,45
Kurtosis	0,24	2,11	0,86	-0,21	4,65	-0,81
Minimum	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00

5-1-2 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjoner mellom forklaringsvariabel og avhengig variabel viser om det er samvariasjon mellom variablene, og korrelasjonsanalysen representerer derfor en første test på om forskningsmodellen og hypotesene stemmer. Bivariate korrelasjoner mellom studiens variabler er presentert i tabell 16. Siden hypotesene har retning er det valgt enhalet testing.

Resultatene viser at de uavhengige variablene i tråd med forventning samvarierer positivt og signifikant med de fleste avhengige variablene. Jeg kommer tilbake til resultatene i kapittel 6.

Inspeksjon av korrelasjonene mellom ulike forklaringsvariable gir også innsikt i videre valg av analyseteknikker. Korrelasjonskoeffisienten måler grad av lineær sammenheng mellom observasjonene, og gir derved indikasjoner på variablenes prediksjonsevne. Er korrelasjonen mellom de to forklaringsvariablene liten, vil de til sammen kunne forklare en vesentlig større del av variasjon i uavhengig variabel, mens de bare vil øke forklaringskraften litt hvis de korrelerer høyt.

Høye korrelasjoner mellom to eller flere uavhengige variabler kan indikere multikollinearitet som kan bli et problem ved regresjonsanalyser. Svært høye korrelasjoner mellom forklaringsvariable kan tyde på at variablene er et uttrykk for det samme underliggende fenomenet.

Korrelasjonsanalysene viser at korrelasjonene mellom det globale medvirkningsbegrepet og formulering korrelerer med 0,65. Dette kan skape problemer dersom variablene skal inngå som uavhengige variabler i samme forklaringsmodell.

Variablene som representerer endringsprosessen brukes som forklaringsvariabler i hypotese 3. Her er det ingen korrelasjoner som indikerer multikollinearitet.

Tabell 16. Bivariat korrelasjonsanalyse.

	Dedir	Delep	Dedec	Mech- viking	Form- teing	Imple- mentering	Infor- mering	Inspill	Mellom- ledere	Linjé ansatte	Status ansatte	Bestuning sikkerhet	Bestuning grunnlag	Bestuning harmonii	Endring vile	Endring erene	Fordeling rettférd	Prosedyre rettférd	Nå mål	Endring forpl- krele	Endring i tilfr	
Dedir	1																					
Delep	-.10	1																				
Dedec	.12	.07	1																			
Mechviking	.36**	.39**	.12	1																		
Formulering	.48**	.10	.17	.65**	1																	
Implementering	.47**	.32**	.23*	.56**	.42**	1																
Informering	.36**	.11	-.08	.23*	.16	.43**	1															
Inspill	.37**	.06	.02	.33**	.30*	.34**	.33**	1														
Mellomledere	.36**	.05	.08	.34**	.43**	.53**	.17	.34**	1													
Linjéansatte	.41**	.21	-.03	.33**	.35**	.45**	.45**	.28*	.28*	1												
Statusansatte	.20	.04	-.09	.06	.13	.20	.28*	.09	.33**	.37**	1											
Bestuning sikkerhet	-.01	.13	.28*	.12	.06	.14	.30*	.37**	.11	.10	.01	1										
Bestuning grunnlag	.41**	.20	.21	.32**	.40**	.26*	.31**	.38**	.08	.24*	.05	.48**	1									
Bestuning harmonii	.33**	.15	.02	.33**	.43**	.38**	.31**	.51**	.39**	.43**	.02	.24*	.33**	1								
Endring vile	.24*	.06	.27*	.18	.16	.32**	.08	.30*	.45**	.14	.05	.31**	.29*	.56**	1							
Endring erene	.36**	.06	.23*	.33**	.28*	.34**	.17	.36**	.25*	.17	.32**	.32**	.36**	.30*	.46**	1						
Fordeling rettférd	.17	.10	.30*	.08	.03	.21	.28*	.21	.32**	.23	.24*	.52**	.33**	.33**	.48**	.1						
Prosedyre rettférd	.39**	.25*	.35**	.26*	.26*	.29*	.24*	.47**	.38**	.23	.24*	.48**	.43**	.49**	.55**	.64**	1					
Nå mål	.045	.11	.20	.31(**)	-.01	.07	.24*	.21	.07	.02	-.01	.73(**)	.49(**)	.25(*)	.34(**)	.51(**)	.57(**)	1				
Endring i forpl- krele	.26*	.08	.15	.11	.08	.23*	.48**	.51**	.27*	.20*	.13	.50**	.41**	.54**	.58**	.56**	.60**	.63**	1			
Endring i tilfr	.28*	.08	.11	.18	.16	.20	.41**	.38**	.37**	.30*	.30*	.54**	.33**	.51**	.52**	.51**	.70**	.61**	.56**	.33**	1	
Læringsubdytte	.20	-.04	.28*	-.03	.02	.11	.20	.16	.09	.05	-.01	.40**	.42**	.19	.42**	.19	.44**	.42**	.37**	.45**	.38**	1

** Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå. * Korrelasjonen er signifikant på 0.05 nivå. Pearson, en-halet.

5-2 ANALYSETEKNIKK OG ANALYSEPROSEDYRE

Ut fra prinsippet om å velge en enklest mulig analysemetode som oppfyller de krav som er satt, har jeg valgt en tverrsnittsstudie og benytter meg av regresjonsanalyse i hypotesetestingen.

Både vanlig multippel regresjon og hierarkisk regresjon er benyttet, avhengig av hypotesen som testes.

5-2-1 Analyseteknikk

Formålet med regresjonsanalyse er å predikere verdien på en variabel ved hjelp av en annen variabel. Multippel regresjon involverer mer enn en forklaringsvariabel. Ved vanlig multippel regresjon blir alle variablene tatt med i analysen og behandlet likt, mens en ved hierarkisk regresjon har en teoretisk modell der man på forhånd spesifiserer antakelser om hvilke variabler som forklarer mest av variansen og inkluderer variablene trinnvis.

Hierarkisk regresjonsanalyse medfører at for hvert nye variabelsett som inkluderes, får vi et mål på det unike bidraget fra dette variabelsettet, utover bidraget fra det foregående variabelsettet (Cohen og kolleger, 2003). Et fortrinn ved hierarkisk analyse er at den reduserer faren for kausal fortolkning av spuriøse sammenhenger, altså en sammenheng mellom to variabler som er påvirket av en felles bakenforliggende årsak. En må imidlertid være oppmerksom på rekkefølgen når en tar inn nye variabelsett, siden bidraget fra hvert variabelsett kan være avhengig av hvor i hierarkiet variabelsettet er plassert. Hierarkisk regresjon innebærer rapportering av endringen i forklaringskraften i modellen mellom hvert hierarkisk nivå i regresjonen.

I regresjonsanalyse utføres enten en t-test eller en F-test for å beregne sannsynligheten for at sammenhenger i utvalget også gjelder for populasjonen som helhet.

F-testen vurderer den statistiske signifikansen for hele modellen sett under ett, mens t-testen beregner dette for hver enkelte uavhengige variabel for seg.

5-2-2 Oppfylfilling av forutsetninger for regresjonsanalyse

For at regresjonsanalysen skal kunne brukes og gi korrekte koeffisienter og signifikansnivåer, må dataene være kontinuerlige uten målefeil, modellen være lineær uten spesifikasjonsfeil, og restleddvariasjonene må være homoskedastiske, normalfordelte og uavhengige av hverandre (Hair og kolleger, 1998).

Forutsetningen om normalfordeling har betydning for mulighetene for å beregne signifikansnivå og konfidensintervall, særlig når utvalget er lite. At restleddene har et gjennomsnitt som avviker fra null, kan føre til at konstantleddene i regresjonsligningene får for høye eller lave verdier, men påvirker ikke beregningene av regresjonskoeffisienter eller signifikansnivå, og har derfor liten betydning i denne sammenhengen. Residualtester av sammenhengen mellom forklaringsvariable og avhengige variabler viser at restleddene har et gjennomsnitt på null og følger en normalfordeling. Det er ikke noe som tyder på at restleddene samvarierer med hverandre i denne undersøkelsen.

Videre må det være fravær av multikollinearitet mellom variablene som inngår i en regresjon. Det er perfekt kollinearitet som bryter med forutsetningene for regresjonsanalysen, mens høye kollinearitetsverdier først og fremst har negativ innvirkning på signifikanstester og konfidensintervallene for regresjonskoeffisientene (Berry og Feldman, 1985). Berry og Feldman (1985) hevder at høy multikollinearitet viser seg gjennom at t-statistikken viser lave verdier og ikke – signifikante regresjonsparametere.

For å kontrollere problemet anbefaler forskerne å utføre en regresjonsanalyse der alle forklaringsvariablene inngår, en som avhengig variabel og de øvrige

som uavhengige. R2 nær en i denne modellen indikerer uakseptable nivå på multikollinearitet. Resultatene av denne testen vises i tabell 17.

Testen indikerer akseptable nivå på multikollinearitet. Det oppnås ikke signifikante resultater for myndiggjøring ($p=0,28$) og stab ($p=0,18$).

Det er imidlertid tidligere testet for kollinearitet ved hjelp av korrelasjonsanalyse. Denne testen gav akseptable resultater, se tabell 16.

Tabell 17. Regresjonsanalyse. Test av multikollinearitet medvirkningsvariable.

AVHENGIG VARIABEL	R2	R2 Adj
Generell medvirkning	0,59	0,51**
Direkte medvirkning	0,45	0,33**
Representativ medvirkning	0,32	0,17*
Myndiggjøring	0,21	0,04
Medvirkning i formulering	0,55	0,46**
Medvirkning i implementering	0,60	0,52**
Medvirkning fra mellomledere	0,59	0,51**
Medvirkning fra medarbeidere i linje	0,40	0,28**
Medvirkning fra stab	0,24	0,07
Innflytelse gjennom informering	0,26	0,10#
Innflytelse gjennom innspill og vurdering	0,37	0,24**

N = 58. Signifikansnivå: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; # $p < 0,10$

5-2-3 Krav til signifikansnivå

Signifikansnivået reflekterer den sjansen forskeren er villig til å ta for å forkaste nullhypotesen når den er sann, og i hvilken grad relasjonene mellom variablene i modellen i utvalget kan generaliseres til populasjonen de er valgt ut fra. Hvilket signifikansnivå som kreves er avhengig av forventninger om forklaringskraft i modellen, antall observasjoner og antall uavhengige variabler en avhengig variabel testes mot (Hair og kolleger, 1998).

I strategiske endringsprosesser er det åpenbart mye annet enn medvirkning som påvirke de avhengige variablene, følgelig kan jeg ikke spenne forventningene til forklaringskraft i modellene for høyt. Lav grad av forklaringskraft i modellen reduserer mulighetene for å oppnå høy grad av signifikans i resultatene. Også antall observasjoner har stor innvirkning på styrken i hypotesetesten. Mens store utvalg øker mulighetene til å oppnå høy statistisk signifikans, vil et lite utvalg lide under det motsatte (Hair og kolleger, 1998). Regresjon anbefales ikke brukt på mindre enn 20 observasjoner, og en anbefaler minst 50 observasjoner for multiple regresjonsanalyser (Hair og kolleger, 1998:105). Antall observasjoner i denne studien er 58 endringsprosjekter – dette må anses som relativt få observasjoner, og vil ha negativ innvirkning på mulighetene til å oppnå resultater med høy signifikans.

Forholdet mellom antall uavhengige variabler i modellen og antall observasjoner den testes for vil også påvirke statistisk signifikans. Hair og kolleger (1998) sier forholdet må være minst fem til en, men anbefaler mellom 15-20 observasjoner for hver uavhengig variabel som inngår i modellen. I modellene mine varierer antall uavhengige variabler, og mulighetene til å oppnå statistisk signifikante resultater i de største modellene vil være lavere enn for de mindre modellene. Det er vanlig å rapportere 99% og 95% signifikansnivå.

På bakgrunn av argumentasjonen ovenfor, har jeg valgt å også rapportere på 90% nivå ($p < 0,1$). Dette er vanlig ved lite antall observasjoner (Hair og kolleger, 1998). Resultater med svak støtte må imidlertid behandles med større forsiktighet enn resultater med sterk støtte.

5-2-4 Rapportering i tabellene

I tabellene rapporteres modellenes forklaringskraft, målt ved R^2 . Ved hierarkisk regresjon rapporteres R^2 endring, som viser det unike bidraget fra hvert variabelsett i forhold til forklaringssevne for avhengig variabel.

Videre vises standardisert koeffisient, beta. Betaverdien brukes for å sammenligne styrken i de ulike variablene som inngår i en forklaringsmodell. Jo større absolutt betaverdi, jo sterkere er effekten av en variabel.

Jeg rapporterer ikke t-test og F-test direkte, men gjennom å flagge signifikante resultater.

5-2-5 Analyseprosedyre

Et utgangspunkt for studien var at jeg ville betrakte endringsprosjektet i et helhetlig perspektiv, der sammenhengen mellom medvirkning og utfall av et endringsprosjekt både hadde en direkte effekt og en indirekte effekt gjennom å påvirke endringsprosessen.

Analyseprosedyren er illustrert i figur 7.

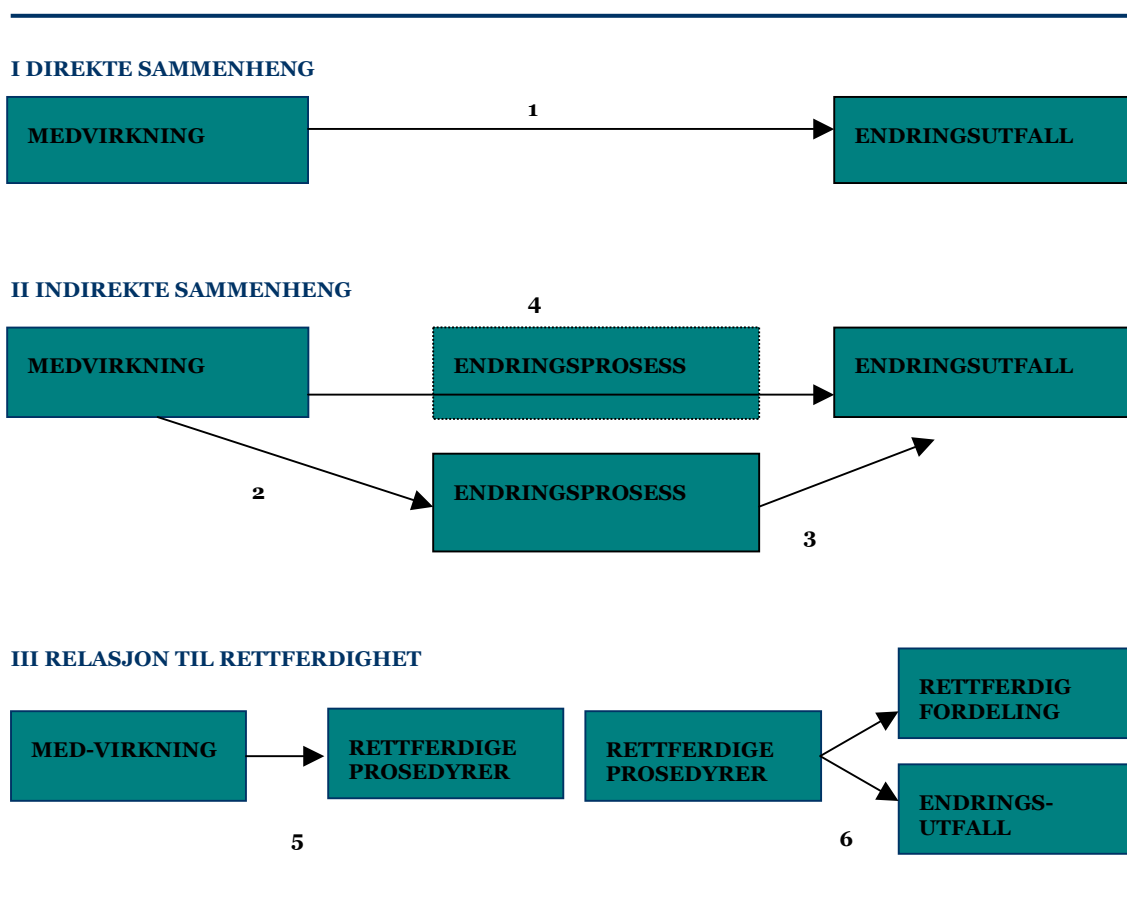
Jeg gjennomfører først analyser av den direkte effekten av medvirkning på endringsutfall (modell 1). Deretter ser jeg på sammenhengen mellom medvirkning og endringsprosess (modell 2) og mellom endringsprosess og endringsutfall (modell 3).

Videre ser jeg på sammenhengen mellom medvirkning og utfallsvariable når prosessvariablene inkluderes som forklaringsvariabel (modell4).

I modell 5 ser jeg på sammenhengen mellom medvirkning og opplevelse av prosedyrerettferdighet, mens jeg i modell 6 ser på sammenhengen mellom prosedyrerettferdighet respektive fordelingsrettferdighet i endringsprosjektet.

For å redusere problemet med mange forklaringsvariabler i modellene i forhold til antall observasjoner, gjennomfører jeg separate analyser for hver medvirkningsdimensjon.

Til tross for dette viser det seg å være vanskelig å oppnå signifikante regresjonskoeffisienter.



Figur 7. Analyseprosedyre.

5-3 HYPOTESETESTER

5-3-1 Hypotese 1: Medvirkning - endringsutfall

Hypotese 1 postulerer positiv sammenheng mellom medvirkning og endringsutfall. Hypotesen testes gjennom regresjonsanalyse, og analyseresultatene vises i tabell 18. Tabellen viser standardiserte koeffisienter og forklaringskraft i modellene. I tillegg vises endring i forklaringskraft mellom trinn 1 og trinn 2.

Trinn 1 representerer den generelle forklaringsmodellen medvirkning.

Trinn 2 representerer forklaringsmodeller der jeg i tillegg til det generelle begrepet inkluderer spesifiserte medvirkningsdimensjoner. Den første trinn 2 modellen inkluderer dimensjonen involvering, den andre dimensjonen prosess (som vi her kaller fase for å forhindre forveksling med prosessvariable knyttet til endringsprosessen), den tredje dimensjonen representasjon og til sist dimensjonen innflytelse.

I tabellen inngår også sammenhengen mellom forklaringsmodellene og opplevelse av rettferdighet i fordeling. Dette forholdet kommenteres imidlertid ikke før under punkt 5-3-5.

Tabell 18. Hierarkisk regresjon. Medvirkning - endringsutfall.

		Nå mål	Forpliktelse	Tillit	Læring	Rettferdighet i fordeling
Modell	Variabler	beta	beta	beta	beta	beta
Trinn1	Medvirkning	0,05	,11	,18	-0,03	0,08
Trinn2	Medvirkning	-0,14	-0,06	0,04	-0,16	-0,07
	Direkte delt.	0,15	0,28#	0,26#	0,23	0,18
	Representativ	0,25#	0,13	0,09	0,03	0,13
	Myndiggjøring	0,29	0,12	0,07	0,27*	0,28*
	Medvirkning	0,06	-0,04	0,06	-0,18	-0,02
	Formulering	-0,08	0,00	0,07	0,06	-0,06
	Implementering	0,07	0,25	0,13	0,18	0,24
	Medvirkning	0,03	-0,02	0,08	-0,09	-0,05
	Mellomledere	0,08	0,19	-0,01	0,19	0,26#
	Linjeansatte	-0,02	0,18	0,27#	0,05	0,08
	Stabsansatte	-0,03	0,01	0,20	-0,07	0,13
	Medvirkning	-0,05	-0,03	0,02	-0,12	-0,03
	Innspill	0,20	0,24#	0,32*	0,18	0,24#
		0,16	0,14	0,27*	0,15	0,14
Trinn1: R2						
	Medvirkning	0,00	0,01	0,03	0,00	0,01
Trinn2: R2 (R2 endring)						
	Medvirkning – involvering	0,15# (0,15*)	0,10 (0,08)	0,10 (0,06)	0,13 (0,12#)	0,12 (0,12#)
	Medvirkning– fase	0,01 (0,01)	0,06 (0,04)	0,05 (0,02)	0,03 (0,03)	0,03 (0,04)
	Medv. – representasjon	0,01 (0,01)	0,10 (0,09)	0,17* (0,14*)	0,02 (0,02)	0,13 (0,12#)
	Medvirkning – innflytelse	0,08 (0,07)	0,38** (0,37**)	0,23** (0,20*)	0,06 (0,06)	0,10 (0,09#)

R2 Endring rapporterer endringen fra trinn 1 til trinn 2 for hver dimensjon for seg.
 Signifikansnivå: ** p<0,01; * p<0,05; # p<0,10
 N = 58.

MEDVIRKNING – NÅ MÅL

Bare en koeffisient er signifikant i forhold til å nå mål. I modellen for sammenhengen mellom involvering og å nå mål, er representativ deltakelse signifikant på 90% nivå, med verdien 0,25.

Forklaringskraften i det generelle medvirkningsbegrepet for å nå mål er ubetydelig. Når en trekker dimensjonen involvering inn øker

forklaringskraften signifikant med 0,146. Det vil si at andel forklart varians øker til nesten 15% ved å inkludere involveringsdimensjonen.

For øvrige dimensjoner oppnås ikke signifikante funn.

MEDVIRKNING – FORPLIKTELSE

For forpliktelse er to koeffisienter i forskjellige modeller signifikante. Direkte deltakelse har en koeffisient på 0,28 i involveringsmodellen, mens informering har en koeffisient på 0,24 i innflytelsesmodellen. Begge er signifikante på 90% nivået.

Den generelle medvirkningsmodellen har ubetydelig forklaringskraft, mens en ved å inkludere innflytelse får en økning i forklart varians i forpliktelse på 0,37. Ved å inkludere innflytelse i modellen øker andel forklart varians til 0,38. Forklaringsevnen er signifikant på 99% nivået.

Øvrige sammenhenger er ikke signifikante.

MEDVIRKNING – TILLIT

For sammenhengen med tillit er koeffisienten til direkte deltakelse signifikant og lik 0,26 i involveringsmodellen. Koeffisienten til ansatte i linje er signifikant og lik 0,27 i representasjonsmodellen. I innflytelsesmodellen oppnås signifikans for informering (0,32) og innspill (0,27).

Forklaringsevnen for det generelle medvirkningsbegrepet er ikke signifikant for tillit. Det oppnås heller ikke signifikans for endring i forklaringsevne i modellene som er ment å forklare tillit, men i to av modellene er R² signifikant. Modellen som inkluderer representasjon har en forklaringsevne på 0,17 og modellen som inkluderer innflytelse har en forklaringsevne lik 0,23.

Det er grunn til å tro at en stor del av dette skyldes inkludering av de respektive dimensjonene, men det kan altså ikke trekkes signifikante statistiske konklusjoner i dette materialet.

MEDVIRKNING – LÆRING

I forhold til læringsutbyttet av endringsprosjektet viser myndiggjøring i involveringsmodellen signifikant koeffisient på 0,27.

Endringen i forklaringssevne fra generelt begrep til forklaringsmodellen som inkluderer involvering er 0,12.

5-3-2 Hypotese 2: Medvirkning – endringsprosess

Hypotese 2 hevder at medvirkning bidrar positivt til endringsprosessen. Hypotesen testes gjennom regresjonsanalyse, og analyseresultatene vises i tabell 19. Tabellen viser standardiserte koeffisienter og forklaringskraft i modellene. I tillegg vises endring i forklaringskraft mellom trinn 1 og trinn 2.

Trinn 1 representerer den generelle forklaringsmodellen medvirkning.

Trinn 2 representerer forklaringsmodeller der jeg i tillegg til det generelle begrepet inkluderer spesifiserte medvirkningsdimensjoner. Den første trinn 2 modellen inkluderer dimensjonen involvering, den andre dimensjonen prosess (fase), den tredje dimensjonen representasjon og til sist dimensjonen innflytelse.

I tabellen inngår også sammenhengen mellom forklaringsmodellene og opplevelse av rettferdighet i prosedyrer. Dette forholdet kommenteres imidlertid ikke før under punkt 5-3-5.

Tabell 19. Hierarkisk regresjon. Medvirkning - endringsprosess.

Modell	Variable	Rettferdige prosedyrer	Beslutnings grunnlag	Beslutnings harmoni	Endrings vilje	Endrings evne
		beta	beta	beta	beta	beta
Trinn1	Medvirkning	0,26*	0,32*	0,33*	0,18	0,33*
Trinn2	Medvirkning	-0,02	0,09	0,19	0,08	0,22
	Direkte delt.	0,39**	0,38**	0,28*	0,18	0,26#
	Representativ	0,27*	0,20	0,11	0,03	-0,01
	Myndiggjøring	0,29*	0,14	-0,05	0,23#	0,18
	Medvirkning	0,06	0,05	-0,05	-0,03	0,14
	Formulering	0,14	0,32*	0,35*	0,05	0,10
	Implementering	0,21	0,10	0,26#	0,31*	0,30
	Medvirkning	0,14	0,29*	0,14	0,04	0,31*
	Mellomledere	0,32*	-0,09	0,26#	0,49**	0,08
	Linjeansatte	0,04	0,18	0,34*	-0,05	-0,09
	Stabsansatte	0,00	-0,00	-0,21	-0,10	0,30*
	Medvirkning	0,11	0,19	0,16	0,10	0,23#
Informering	0,08	0,18	0,13	-0,04	0,03	
Innspill	0,41**	0,26#	0,42**	0,28#	0,28*	
Trinn1: R2						
	Medvirkning	0,07*	0,10*	0,11*	0,03	0,11*
Trinn2:R2 (R2 endring)						
	Medvirkning–involvering	0,32** (0,25**)	0,25** (0,15*)	0,17* (0,06)	0,12 (0,09)	0,20* (0,10#)
	Medvirkning – fase	0,11# (0,04)	0,17* (0,07#)	0,23** (0,13*)	0,10 (0,07)	0,015* (0,04)
	Medv. – representasjon	0,17* (0,10#)	0,13 (0,03)	0,29** (0,18**)	0,21** (0,18**)	0,21* (0,10#)
	Medvirkning–innflytelse	0,24** (0,18**)	0,21** (0,12)	0,31** (0,20**)	0,10 (0,07)	0,18* (0,07#)

R2 Endring rapporterer endringen fra modellen som bare inkluderer medvirkning til hver av de spesifiserte modellene.

Signifikansnivå: ** p<0,01; * p<0,05; # p<0,10

N = 58.

MEDVIRKNING – BESLUTNINGSGRUNNLAG

I forhold til beslutningsgrunnlag er koeffisienten for direkte deltakelse i involveringsmodellen lik 0,38. Koeffisienten for formulering i fasemodellen er 0,32 og i innflytelsesmodellen er betydningen av innspill signifikant med en beta lik 0,26. I representasjonsmodellen er det medvirkning som har signifikant betydning med en beta på 0,29. Siden ingen av modellene har flere

enn en signifikant variabel er det vanskelig å trekke konklusjoner om relativ betydning av variablene.

Den generelle modellen viser at medvirkning forklarer 10% av variansen i beslutningsgrunnlaget. Ved å inkludere involvering øker forklaringsevnen med 15%, ved å inkludere fase med 7% og ved å inkludere innflytelse med 11%. Representasjonsmodellen er ikke signifikant.

MEDVIRKNING - BESLUTNINGSHARMONI

Heller ikke for beslutningsharmoni oppnås det signifikans for alle betaene i en modell, så heller ikke her kan en trekke konklusjoner på relativ betydning. Imidlertid er koeffisienten til direkte deltakelse i involveringsmodellen signifikant lik 0,28 og for innspill i innflytelsesmodellen er koeffisienten lik 0,42.

I fasemodellen er både formulering og implementering signifikante med betaverdier på henholdsvis 0,35 og 0,26. Medvirkning i formuleringsfasen har med andre ord større effekt på beslutningsharmoni enn medvirkning i implementeringsfasen. Dette er naturlig i og med at endringens innhold i første omgang defineres i formuleringsfasen, selv om endringen kan være gjenstand for forandringer underveis i prosessen.

I representasjonsmodellen har mellomledermedvirkning en beta på 0,26, mens medvirkning fra medarbeidere i linjen har en beta lik 0,34. Det betyr at medvirkning fra ansatte i linje har større betydning enn medvirkning fra mellomledere for å gi endringen innhold som harmonerer med normer og verdier i organisasjonen.

Det generelle medvirkningsbegrepet har en forklaringsevne på 0,11 i forhold til beslutningsharmoni. Ved å inkludere fase øker forklaringsevnen med 0,13, representasjon med 0,18 og innflytelse med 0,20. Ved å inkludere involvering øker forklaringsevnen med 6%, fra 0,11 til 0,17.

MEDVIRKNING - ENDRINGSVILJE

For vilje til å realisere et endringsprosjekt har myndiggjøring signifikant koeffisient lik 0,23 i involveringsmodellen. Implementering har signifikant koeffisient lik 0,13 i fasemodellen, mellomledere har signifikant koeffisient lik 0,49 i representasjonsmodellen og innspill har signifikant koeffisient lik 0,28 i innflytelsesmodellen.

Det oppnås i begrenset grad signifikant forklaringskraft i forhold til endringsvilje. Bare representasjonsmodellen har tilfredsstillende signifikans med $R^2=0,21$. Dette er en økning på 0,18 i forhold til den generelle modellen.

MEDVIRKNING - ENDRINGSEVNE

For sammenhengen med evne til å realisere endring har direkte deltakelse $\beta=0,26$ i involveringsmodellen. I representasjonsmodellen har den generelle medvirkningsvariabelen $\beta=0,31$ og representasjon fra stabsansatte $\beta=0,30$. I innflytelsesmodellen har den generelle medvirkningsbegrepet $\beta=0,23$ og innspillsvariabelen $\beta=0,28$.

Forklaringsevnen for den generelle medvirkningsmodellen i forhold til evne til å realisere endring er $R^2=0,11$. Ved å inkludere involvering eller representasjon gir modellen en økning i forklaringsevne på 0,10. Ved å inkludere innflytelse er tilsvarende økning 0,70. Når fase inkluderes øker R^2 med 4%, fra 0,11 til 0,15.

5-3-3 Hypotese 3: Endringsprosess – endringsutfall

Hypotese 3 hevder at det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og endringsutfall. Hypotesen testes gjennom regresjonsanalyse. Resultatene vises i tabell 20.

Den første forklaringsmodellen representerer de to variablene relatert til innhold i endring. Den andre og tredje forklaringsmodellen representerer

henholdsvis vilje og evne til å realisere endringsbeslutningen. I den fjerde modellen inngår alle fire variabler relatert til innhold og forløp av endring.

Den femte forklaringsmodellen ser på betydningen av prosedyrerettferdighet for utfallsvariablene. Denne sammenhengen kommenteres først under punkt 5-1-5.

Tabell 20. Regresjon. Endringsprosess – endringsutfall.

		Nå mål	Forpliktelse	Tillit	Læring	Rettferdig Fordeling
Modell	Forklaringsvariable	beta	beta	beta	beta	beta
1	Beslutningsgrunnlag	0,46**	0,26*	0,18	0,41**	0,25#
	Beslutningsharmoni	0,01	0,46**	0,45**	0,05	0,25#
2	Endringsvilje	0,34**	0,58**	0,52**	0,42**	0,55**
3	Endringsevne	0,34**	0,56**	0,51**	0,19	0,48**
4	Beslutningsgrunnlag	0,40**	0,13	0,06	0,39**	0,12
	Beslutningsharmoni	-0,02	0,26*	0,28*	-0,15	-0,02
	Endringsvilje	0,17	0,26*	0,20	0,44**	0,41**
	Endringsevne	0,13	0,31**	0,31*	-0,11	0,26*
5	Prosedyrerettferdighet	0,51**	0,63**	0,61**	0,42**	0,64**
R2						
	1 - Innhold i endring	0,25**	0,35**	0,29**	0,18**	0,16**
	2 - Endringsvilje	0,11**	0,34**	0,27**	0,17**	0,30**
	3 - Endringsevne	0,12**	0,31**	0,26**	0,04	0,23**
	4 - Endringsprosess	0,29**	0,52**	0,42**	0,30**	0,38**
	5 - Prosedyrerettferdighet	0,26**	0,39**	0,37**	0,18**	0,41**

N = 58. Signifikansnivå: ** p<0,01; * p<0,05; # p<0,10

ENDRINGSPROSESS – NÅ MÅL

Innhold i endring forklarer 25% av variansen i å nå mål. Koeffisienten for beslutningsgrunnlag er signifikant og viser at denne variabelens andel av dette er svært stor, med en beta lik 0,46.

Endringsvilje forklarer 11% av variansen i å nå mål. Tilsvarende forklarer endringsevne 12%.

Forklaringsmodellen som inneholder de fire variablene som er knyttet til endringsprosess i denne studien forklarer 29% av variansen i å nå mål. Avviket mellom forklaringsevne i denne modellen og i de mindre modellene tyder på at variablene til dels har felles forklart varians.

Hadde samtlige koeffisienter i den store modellen vært signifikante, kunne jeg ha sett hva variablene bidrar med av unik varians. Det er imidlertid bare beslutningsgrunnlag som har signifikant koeffisient, men denne er til gjengjeld lik 0,40. Dette betyr uansett at beslutningsgrunnlaget har vesentlig betydning for å nå mål.

ENDRINGSPROSESS – FORPLIKTELSE

Innholdsmodellen har en forklaringsevne på 0,35 i forhold til forpliktelse. Koeffisientene for beslutningsgrunnlag og beslutningsharmoni er begge signifikante med verdier på henholdsvis 0,26 og 0,46. Dette innebærer at overensstemmelse mellom endringens innhold og organisasjonens verdier bidrar med størst unikt bidrag i å forklare endringer i nivå på forpliktelse etter gjennomført endring.

Modellen som bare inkluderer endringsvilje har R² lik 0,34, og endringsevne har R² lik 0,31 målt mot forpliktelse.

Den store modellen som inneholder alle fire prosessvariabler forklarer 52% av variansen i forpliktelse etter endring. Koeffisientene viser at

beslutningsharmoni og endringsvilje hver har et unikt bidrag på 0,26 mens endringsevne har et unikt bidrag på 0,31.

Koeffisienten for beslutningsgrunnlag er ikke signifikant.

ENDRINGSPROSESS – TILLIT

Innhold i endring har en forklaringsevne på 0,29 i forhold til nivå på tillit etter at endringsprosjektet er gjennomført. Bare koeffisienten for beslutningsgrunnlag er signifikant, med $\beta=0,41$.

For modellen der endringsvilje er eneste variabel er $R^2=0,27$ mens den for endringsevne er lik 0,26.

Modellen som inneholder de fire variablene som relaterer seg til endringsprosessen har en forklaringsevne på 0,42.

Koeffisientene for beslutningsharmoni og endringsevne er signifikante og bidrar med henholdsvis 0,28 og 0,31 i unik forklart varians.

ENDRINGSPROSESS – LÆRING

Innhold i endring forklarer 18% av variansen i læring gjennom endringsprosjektet. Koeffisienten for beslutningsgrunnlag er signifikant med $\beta=0,40$.

Den enkle modellen for endringsvilje har R^2 lik 0,17, mens modellen for endringsevne ikke er signifikant.

Modellen som inkluderer de fire prosessvariablene forklarer 30% av variasjonen i læringsutbytte knyttet til endringsprosjektet.

Betaene for beslutningsgrunnlag og endringsvilje er signifikante med verdier på henholdsvis 0,39 og 0,44. Begge gir derfor betydelig bidrag i forklaring av læringsutbytte.

5-3-4 Hypotese 4: Medvirkning - endringsprosess - endringsutfall

Hypotese 4 sier at medvirkning bidrar positivt til endringsutfall gjennom å ha innvirkning på endringsprosess. At prosessperspektivet utfyller utfallsperspektivet i forklaring av suksess i endring står sentralt i avhandlingen.

For å demonstrere at en variabel fungerer som medierende må tre forhold være oppfylt (Kane og kolleger, 2005): For det første må den uavhengige variabelen være en signifikant forklaringsvariabel for mediatorvariabelen. For det andre må mediatorvariabelen være signifikant forklaringsvariabel for den avhengige variabelen i en modell som også inkluderer den uavhengige variabelen som prediktor. For det tredje må det, sammenliknet med når mediatorsen ikke er inkludert i modellen, være en reduksjon i effekten av den uavhengige variabelen på den avhengige variabelen når mediatorsen inkluderes.

I denne studien innebærer dette at:

- (1) Medvirkning må være en signifikant prediktor for endringsprosess.
- (2) Endringsprosess må være signifikant prediktor for endringsutfall i en modell som også inkluderer medvirkning som prediktor.
- (3) Sammenliknet med når endringsprosess ikke er inkludert i modellen, må det være en reduksjon i effekten av medvirkning på endringsutfall når endringsprosessen inkluderes.

Resultatene i datamaterialet oppfyller ikke forutsetningene om signifikans på samtlige sammenhenger som er nødvendig for å kunne konkludere i forhold til om sammenhengen mellom medvirkning og endringsutfall er indirekte og medieres av endringsprosessen. Problemet er signifikans i sammenhengene mellom medvirkning og endringsutfall, se tabell 19 og oppstillingen i vedlegg 6.

Jeg har imidlertid tidligere demonstrert at medvirkning har betydelig forklaringskraft på endringsprosess definert gjennom beslutningsgrunnlag, beslutningsharmoni og endringsevne. Jeg velger derfor allikevel å gjennomføre en hierarkisk regresjonsanalyse som inkluderer prosessvariablene. En endring i R² når prosessvariablene inkluderes vil uansett demonstrere at endringsprosessen har et selvstendig bidrag til endringsutfall (De Paoli, 1996).

Analyseresultatene vises i tabell 21.

Trinn 1 representerer den generelle forklaringsmodellen medvirkning. Trinn 2 representerer forklaringsmodeller der jeg i tillegg til det generelle begrepet inkluderer spesifiserte medvirkningsdimensjoner. Trinn 3 representerer forklaringsmodeller der jeg i tillegg til det generelle medvirkningsbegrepet og de respektive medvirkningsdimensjonene har inkludert variablene som relaterer seg til endringsprosessen. Dette betyr at variablene beslutningsgrunnlag, beslutningsharmoni, endringsvilje og endringsevne er lagt til spesifiserte forklaringsmodeller i trinn 3. Tabellen viser standardiserte koeffisienter for fulle forklaringsmodeller i trinn 3, samt forklaringskraft i modellene for trinn 1, 2 og 3. I tillegg vises endring i forklaringskraft mellom trinn 1 og trinn 2 og mellom trinn 2 og trinn 3.

Beta - koeffisienter for trinn 2 er gjengitt i tabell 18 og diskutert under punkt 5-1-1. Tilsvarende er koeffisienter og forklaringskraft for sammenhengen mellom medvirkning og prosessvariable gjengitt i tabell 20.

Resultatene av denne regresjonen er en støtte for at endringsprosessen har en selvstendig og vesentlig betydning for å nå mål. Samtidig tyder sammenligningen mellom den fulle modellen i trinn 3 og modellene for henholdsvis sammenheng mellom endringsprosess og endringsutfall, og medvirkningsdimensjoner og endringsutfall (også vist i tabellen), på at medvirkning har en indirekte effekt gjennom endringsprosessen. Forholdene

som er signifikante og kan sammenlignes er kommentert under overskriftene knyttet til hver utfallsvariabel.

Koeffisientene i de ulike regresjonsanalysene er i beskjeden grad signifikante og det er derfor ikke mulig å sammenligne koeffisienter og konkludere med hensyn på direkte og indirekte effekter av medvirkning på endringsutfall.

Tabellen viser imidlertid et annet interessant funn: betaverdiene for medvirkningsdimensjoner (og for endringsprosess) har i noen grad ulikt fortegn. Dette er særlig tydelig i forhold til de ulike forklaringsmodellenes betydning for forpliktelse. For tillit gjelder dette for forklaringsmodellen som inneholder representasjon og endringsprosess. I alle disse modellene er det en av variablene som knyttes til medvirkning som har negativt fortegn, mens de øvrige variabler er positive. Dette tyder på at dimensjonene kan gå i ulik retning og i noen grad utligne hverandre. Jeg kommer tilbake til dette i kapittel 6-1.

Videre viser koeffisientene at det for virkning på noen av utfallsvariablene er store forskjeller i betaverdier for de ulike medvirkningsvariablene, mens de i forhold til andre utfallsvariable kan være relativt lik i betydning.

Tabell 21 vises neste side. Deretter kommenteres funnene knyttet til hver enkelt utfallsvariabel i teksten.

Tabell 21. Hierarkisk regresjon. Medvirkning; dimensjoner; endringsprosess – endringsutfall.

Modell	Forklaringsvariabler	Nå mål beta	Forpliktelse beta	Tillit beta	Læring beta	
Trinn3 Medvirkning Dimensjoner Prosessvariable	Medvirkning	-0,24	-0,23#	-0,11	-0,19	
	Direkte delt.	-0,10	-0,01	0,04	0,06	
	Representativ	0,16	0,06	0,04	-0,05	
	Myndiggjøring	Myndiggjøring	0,18	0,01	-0,03	0,14
		Beslutningsgrunnlag	0,41**	0,17	0,07	0,39**
		Beslutningsharmoni	0,09	0,31*	0,29*	-0,08
		Endringsvilje	0,09	0,23#	0,20	0,37*
		Endringsevne	0,19	0,37**	0,33**	-0,09
		Medvirkning	0,02	-0,08	0,02	-0,18
		Formulering	-0,30#	-0,25#	-0,13	-0,06
		Implementering	-0,09	0,01	-0,10	0,05
	Beslutningsgrunnlag	Beslutningsgrunnlag	0,49**	0,21*	0,10	0,43**
		Beslutningsharmoni	0,13	0,38**	0,36*	-0,10
		Endringsvilje	0,11	0,19	0,18	0,40*
		Endringsevne	0,19	0,37**	0,34**	-0,07
		Medvirkning	-0,17	-0,23*	-0,05	-0,19
		Mellomledere	0,04	-0,02	-0,27*	-0,02
	Stabsansatte	Linjeansatte	-0,10	0,11	0,22#	0,03
		Stabsansatte	0,07	-0,03	0,21#	-0,03
		Beslutningsgrunnlag	0,44**	0,16	0,03	0,41**
		Beslutningsharmoni	0,07	0,27*	0,26#	-0,11
		Endringsvilje	0,11	0,25#	0,34*	0,42*
		Endringsevne	0,20	0,38**	0,24#	-0,05
		Medvirkning	-0,19	-0,25**	-0,11	-0,20
		Informerings	0,12	0,34**	0,29*	0,15
	Innspill	Innspill	-0,06	0,18#	0,02	0,00
		Beslutningsgrunnlag	0,42**	0,06	0,01	0,39**
		Beslutningsharmoni	0,02	0,14	0,21	-0,15
		Endringsvilje	0,16	0,31**	0,25#	0,44**
		Endringsevne	0,17	0,31**	0,31*	-0,07
	R2					
Endringsprosess	0,29**	0,52**	0,42**	0,30**		
Medvirkning – involvering	0,15#	0,10	0,10	0,13		
Medvirkning– fase	0,01	0,06	0,05	0,03		
Medvirkning – representasjon	0,01	0,10	0,17*	0,02		
Medvirkning – innflytelse	0,08	0,38**	0,23**	0,06		
Trinn 3 R2 (R2 endring)						
Medv – involvering – prosessvariable	0,39** (0,24**)	0,56** (0,46**)	0,43** (0,33**)	0,35** (0,22**)		
Medv – fase - prosessvariable	0,37** (0,36**)	0,59** (0,53**)	0,44** (0,40**)	0,33** (0,30**)		
Medv - representasjon – prosessvariable	0,33** (0,33**)	0,56** (0,46**)	0,52** (0,35**)	0,33** (0,31**)		
Medv – innflytelse – prosessvariable	0,33** (0,26**)	0,68** (0,30**)	0,50** (0,27**)	0,34** (0,28**)		

R2 Endring rapporterer endringen fra ett trinn til neste for hver av dimensjonene.
N = 58. Signifikansnivå: ** p<0,01; * p<0,05; # p<0,10

MEDVIRKNING, ENDRINGSPROSESS – NÅ MÅL

En tilsvarende utvidelse av fasemodellen øker forklaringsvekten med 0,36. Inkluderes endringsprosess i representasjonsmodellen øker forklaringskraften med 0,33, mens økningen ved å inkludere prosessvariablene i innflytelsesmodellen er 0,26. Ved å gå fra en forklaringsmodell som inneholder involvering til en som også inneholder prosessvariablene øker modellens forklaringsvekte med 0,24.

Endringsprosessen alene forklarer 0,30 av variansen i å nå mål, mens medvirkningsmodellen for involvering alene forklarer 0,15 av variansen i å nå mål.

MEDVIRKNING, ENDRINGSPROSESS – FORPLIKTELSE

Ved å gå fra en forklaringsmodell som inneholder involvering til en som også inneholder prosessvariablene øker modellens forklaringsvekte med 0,46. En tilsvarende utvidelse av fasemodellen øker forklaringsvekten med 0,53. Inkluderes endringsprosess i representasjonsmodellen øker forklaringskraften med 0,46. Økningen ved å inkludere prosessvariablene i innflytelsesmodellen er 0,30.

Endringsprosessen alene forklarer 0,52 av variansen i forpliktelse, mens medvirkningsmodellen for innflytelse alene forklarer 0,34 av variansen i forpliktelse.

MEDVIRKNING, ENDRINGSPROSESS – TILLIT

Ved å gå fra en forklaringsmodell som inneholder involvering til en som også inneholder prosessvariablene øker modellens forklaringsvekte med 0,33. En tilsvarende utvidelse av fasemodellen øker forklaringsvekten med 0,40.

Inkluderes endringsprosess i representasjonsmodellen øker forklaringskraften med 0,35. Endringsprosessen alene forklarer 0,42 av variansen i tillit, mens medvirkningsmodellen for innflytelse alene forklarer 0,17 av variansen i tillit.

Økningen i forklaringskraft ved å inkludere prosessvariablene i innflytelsesmodellen er 0,27. Endringsprosessen alene forklarer 0,42 av variansen i tillit, mens medvirkningsmodellen for innflytelse alene forklarer 0,23 av variansen i tillit.

MEDVIRKNING, ENDRINGSPROSESS – LÆRING

Ved å gå fra en forklaringsmodell som inneholder involvering til en som også inneholder prosessvariablene øker modellens forklaringssevne med 0,22. En tilsvarende utvidelse av fasemodellen øker forklaringssevnen med 0,30. Inkluderes endringsprosess i representasjonsmodellen øker forklaringskraften med 0,31, mens økningen ved å inkludere prosessvariablene i innflytelsesmodellen er 0,28.

Endringsprosessen alene forklarer 0,30 av variansen i tillit.

5-3-5 Hypotese 5: Sammenhengen med opplevelse av rettferdighet

Hypotese 5A og 5B sier at medvirkning bidrar positivt til opplevelse av henholdsvis fordelingsrettferdighet og prosedyrerettferdighet. Hypotese 5 D hevder at prosedyrerettferdighet bidrar positivt til endringsutfall.

Hypotesene testes gjennom regresjonsanalyse, og analyseresultatene vises i tabell 18, 19 og 20.

I tabell 18 vises betydningen av medvirkning og medvirkningsdimensjoner for rettferdighet i fordeling.

I tabell 19 vises betydningen av medvirkning og medvirkningsdimensjoner for rettferdighet i prosedyrer.

I tabell 20 vises betydningen av prosedyrerettferdighet for utfallsvariable.

I vedlegg 6 ligger en tabell der jeg har gjennomført en hierarkisk regresjon av sammenhengen mellom medvirkning, prosedyrerettferdighet og endringsutfall. I tabellen representerer trinn 1 den generelle forklaringsmodellen medvirkning. I trinn 2 inkluderer jeg i tillegg spesifiserte medvirkningsdimensjoner, mens jeg i trinn 3 ytterligere utvider forklaringsmodellen ved å inkludere prosedyrerettferdighet.

MEDVIRKNING – FORDELINGSRETTFERDIGHET

For opplevelse av rettferdighet i fordeling er følgende koeffisienter signifikante: myndiggjøring i involveringsmodellen har $\beta=0,28$, mellomledermedvirkning i representasjonsmodellen har $\beta=0,26$ og informering i innflytelsesmodellen har $\beta=0,24$.

Endringen i forklaringssevne ved å gå fra generell modell til å inkludere respektive medvirkningsdimensjoner er betydelig. Ved å inkludere involvering øker forklart varians med 0,12. Ved å inkludere representasjon øker også forklart varians med 0,12 og ved å inkludere innflytelse er endringen i forklart varians lik 0,90.

Alle sammenhenger er signifikante på 90% nivå.

MEDVIRKNING - PROSEDYRERETTFERDIGHET

I forhold til prosedyrerettferdighet oppnås signifikante koeffisienter for direkte deltakelse (0,39), representativ deltakelse (0,27) og myndiggjøring (0,29) i involveringsmodellen. Av disse er det altså den direkte deltakelsen som har størst betydning for opplevelse av rettferdige prosedyrer.

I representasjonsmodellen er koeffisienten for mellomledermedvirkning signifikant og lik 0,32. Uten at de andre koeffisientene er signifikante kan ikke betydningen sammenlignes, men tallet er likevel så høyt at vi kan konkludere

at mellomledermedvirkning har vesentlig betydning for opplevelse av rettferdige prosedyrer. Det samme kan sies for betydningen av innspill i innflytelsesmodellen, der betaverdien er 0,41 i forhold til rettferdige prosedyrer.

Forklaringsevnen i medvirkning alene i forhold til rettferdige prosedyrer er lav og lik 0,07. Ved å inkludere involvering øker andel forklart varians med 0,25. Tilsvarende øker andel forklart varians ved å inkludere representasjon med 0,10, og ved å inkludere innflytelse oppnås en økning i forklart varians på 0,18. Ved å inkludere fase øker andelen forklart varians til 0,11, det vil si en økning på 0,40 fra det generelle begrepet.

PROSEDYRERETTFERDIGHET – ENDRINGSUTFALL

Prosedyrerettferdighet har signifikant og positiv forklaringsevne i forhold til alle utfallsvariablene i endringsprosjekt som benyttes i denne studien.

Opplevelse av prosedyrerettferdighet forklarer 26% av variansen i å nå mål, 39% av variansen i forpliktelse, 37% av variansen i tillit og 18% av variansen i læring gjennom endringsprosjektet. Dette understreker betydningen rettferdige prosedyrer har for utfall av endringsprosjekt, og særlig i forhold til hvilken innvirkning endringsprosjektet har på tillit og forpliktelse etter at prosjektet er avsluttet.

Det er også gjort en analyse av sammenhengen mellom opplevelse av prosedyrerettferdighet og opplevelse av rettferdighet i fordeling. Denne viser at rettferdige prosedyrer forklarer drøyt 40% av variasjonen i opplevelse av rettferdig fordeling i endringsprosjektet. Dette er et høyt tall som ytterligere understreker betydningen av å bruke ressurser på å utforme prosedyrer som kjennes, forstås og oppleves som rettferdige av medarbeiderne forut for store endringsprosesser.

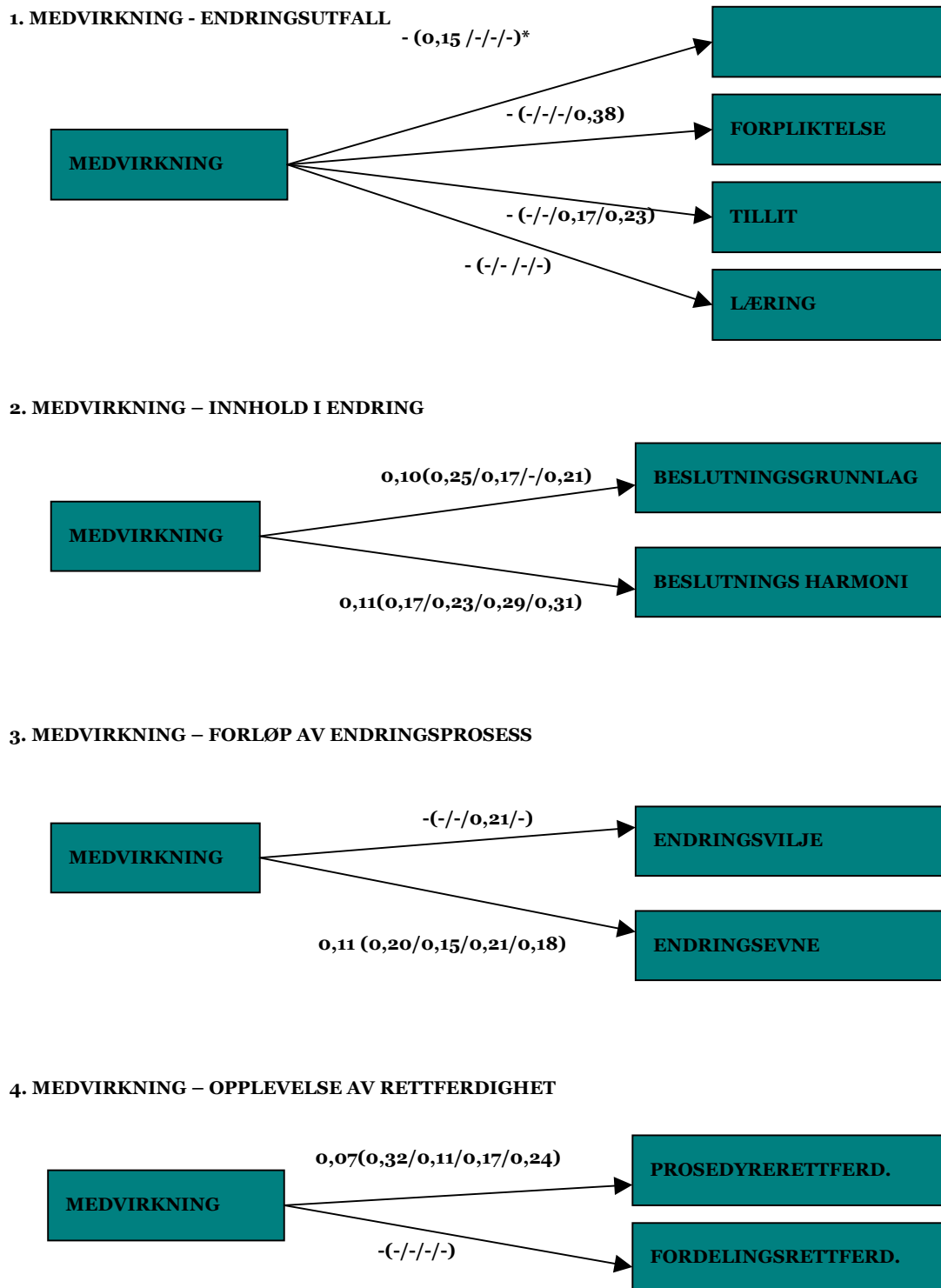
5-3-6 Hypotese 6: Sammenligning av former og effekter

Hypotese 6 sier at det er sammenheng mellom form for medvirkning og hvilken effekt medvirkning har på avhengige variable. Hypotesen er spesifisert i 6A, som sier at ulike dimensjoner har ulike effekter, og 6B som sier at forklaringskraften i medvirkning som fenomen øker med spesifisering av begrepet.

I datamaterialet viser betaene at det er store forskjeller i effektene av de ulike variablene som inngår i modellene. Dette er i tråd med konseptuelle antakelser i litteraturen (Wagner, 1994; Wagner og LePine, 1999). Manglende signifikans gjør at jeg i beskjeden grad kan trekke konklusjoner om ulike effekter på enkeltvariabler fordi ikke-signifikante resultater kan skyldes tilfeldigheter i utvalget. Resultatene som er illustrert i tabell 18 – 22 gir indikasjon på at en inndeling i former er nødvendig for å få et reelt bilde av sammenhengene mellom medvirkning og utfallsvariable.

Jeg har derfor valgt en alternativ strategi. Jeg sammenligner forklaringssevnen i de fire forklaringsmodeller: involvering, prosess (som i denne studien benevnes fase for å redusere faren for sammenblanding med endringsprosess som variabelgruppe), representasjon og innflytelse. Denne analysen gir informasjon om dimensjonenes relative betydning, men ikke om hvordan de interagerer eller påvirker hverandre. Forklaringskraften i modellene kan derfor ikke summeres.

Resultatene av testen er vist i figur 8. I figuren angis først R^2 for generelt medvirkningsbegrep. Deretter angis R^2 for henholdsvis involvering/ fase/ representasjon/ innflytelse i parentes. Ikke-signifikante funn markeres med en strek.



*I figuren angis først R2 for generelt medvirkningsbegrep. Deretter angis R2 for henholdsvis involvering/ fase/ representasjon/ innflytelse i parentes. Ikke-signifikante funn markeres med en strek.

Figur 8. Sammenligning av ulike formers forklaringssevne.

ULIKE FORMER – ULIKE EFFEKTER

Analysen viser at medvirkningsformene har ulik betydning, og at den relative forskjellen i forklaringskraft mellom de ulike formene varierer med hvilke utfallsvariable modellenes forklaringskraft måles i mot.

SPESIFISERING I FORMER – ØKT FORKLARINGSEVNE

Funnene viser helt tydelig at forklaringskraften øker ved å spesifisere medvirkningsbegrepet i henhold til ulike dimensjoner. Spesifisering i former øker forklaringssevnen i forhold til både endringsprosess og endringsutfall betraktelig.

5-4 RESULTAT AV HYPOTSETESTER

Tabell 22 viser konklusjonene av hypotesetestene som er gjennomført i kapitlet.

Tabell 22. Resultat av hypotesetester.

		FUNN
HYPOTESE 1: MEDVIRKNING - ENDRINGSUTFALL		
H1A	Medvirkning bidrar positivt til å nå mål.	Støtte for involvering
H1D	Medvirkning bidrar positivt til tillit til ledelsen etter endring.	Støtte for innflytelse og representasjon
H1E	Medvirkning bidrar positivt til forpliktelse til organisasjonen etter endring.	Støtte for innflytelse
H1F	Medvirkning bidrar positivt til læringsutbytte av endringsprosjektet.	Ikke signifikans
HYPOTESE 2: MEDVIRKNING - ENDRINGSPROSESS		
H2A	Medvirkning bidrar positivt til rasjonalitet i beslutningsgrunnlag.	Støtte for alle former unntatt innflytelse
H2B	Medvirkning bidrar positivt til harmoni mellom innhold i endring og organisasjonens verdier.	Støtte for alle former ¹
H2C	Medvirkning bidrar positivt til endringsvilje.	Støtte for representasjon
H2D	Medvirkning bidrar positivt til endringsevne.	Støtte for alle former
HYPOTESE 3: ENDRINGSPROSESS - ENDRINGSUTFALL		
H3A	Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og å nå mål.	Støtte for alle dimensjoner av endringsprosessen ²
H3D	Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og forpliktelse til organisasjonen.	Støtte for alle dimensjoner av endringsprosessen
H3E	Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og tillit til ledelsen.	Støtte for alle dimensjoner av endringsprosessen
H3F	Det er positiv samvariasjon mellom endringsprosess og læringsutbytte.	Støtte for alle dimensjoner av endringsprosessen
HYPOTESE 4: MEDVIRKNING – ENDRINGSPROSESS - ENDRINGSUTFALL		
H4	Medvirkning bidrar positivt til endringsutfall gjennom å bidra positivt i endringsprosessen.	Ikke signifikant
HYPOTESE 5: MEDVIRKNING – OPPLEVELSE AV RETTFERDIGHET		
H5A	Medvirkning bidrar positivt til opplevelse av fordelingsrettferdighet i endringsprosjektet.	Ikke signifikant
H5B	Medvirkning bidrar positivt til opplevelse av prosedyrrettferdighet i endringsprosjektet.	Støtte for alle former
H5D	Prosedyrrettferdighet bidrar positivt til endringsutfall.	Støtte for alle utfallsvariable ³
HYPOTESE 6: BETYDNING AV MEDVIRKNINGSFORM FOR FORKLARINGSEVNE		
H6A	Medvirkningsformene har ulike effekter på avhengige variable.	Støtte
H6B	Forklaringskraften i sammenhengen mellom medvirkning og endringsutfall øker med spesifisering av begrepet.	Støtte
<p>1) Former for medvirkning: Generelt begrep, involvering, fase, representasjon, innflytelse. 2) Dimensjoner av endringsprosessen: Innhold i endring, vilje til endring, evne til endring. 3) Utfallsvariable: Nå mål, forpliktelse til organisasjonen, tillit til ledelsen, læringsutbytte.</p>		

Kapittel 6: Diskusjon. Konklusjoner. Implikasjoner

Ved starten av avhandlingen stilte jeg spørsmålene

- (1) Hvordan påvirker medvirkning utfallet av et strategisk endringsprosjekt? og
- (2) Hva betyr form for medvirkning i denne sammenheng?

Hensikten med studien har derfor vært å undersøke hvordan medvirkning påvirker suksess i endringsprosjekter og å dokumentere eventuelt avkreftede forskjeller i forklaringskraft mellom ulike former for medvirkning. Et annet formål har vært å finne ut om ulike former eller dimensjoner av medvirkningsbegrepet har ulike effekter på avhengige variable.

I det følgende diskuteres studiens funn, bidrag og implikasjoner for praksis og videre forskning.

Jeg kommenterer også studiens begrensninger og feilkilder.

6-1 DISKUSJON AV FUNN

De signifikante funnene i undersøkelsen støtter en positiv sammenheng mellom medvirkning og en rekke avhengige variabler som er relevante i vurdering av suksess i endringsprosjekter. Effektene av medvirkning er imidlertid relativt små, slik at praktisk betydning er begrenset for flere av sammenhengene. Dette bildet endrer seg radikalt når begrepsinnholdet i medvirkning spesifiseres i dimensjoner og former. I tillegg til at forklaringsvevnen i spesifiserte former er betydelig, er det også variasjon i effekter.

Studien lider under manglende signifikans for koeffisientene i regresjonsanalysene. På grunn av dette kan jeg i liten grad uttale meg om effekter på variabelnivå i de ulike forklaringsmodellene som testes. En kan ikke på bakgrunn av denne studien trekke konklusjoner om hvordan medvirkningsdimensjonene interagerer og i hvilken grad de eventuelt utligner effekten av hverandre.

6-1-1 Medvirkning og endringsprosess

Gjennom korrelasjonsanalysen dokumenteres signifikante funn for samvariasjon mellom mange av medvirkningsvariablene og endringsprosessen. Signifikante verdier varierer fra 0,23 for sammenhengen mellom myndiggjøring og endringsevne til 0,51 for sammenhengen mellom innspill og beslutningsharmoni. Regresjonsanalysen forsterker disse funnene.

Medvirkning (generelt begrep) har signifikant forklaringssevne på rundt 10% av variansen i både beslutningsgrunnlag, beslutningsharmoni og endringsevne. Ved å inkludere medvirkningsdimensjonene i modellene øker forklaringsvevnen i de fleste sammenhengene betydelig. Vær oppmerksom på at prosentene ikke kan adderes siden modellene er kjørt hver for seg. Det er grunn til å anta at det er noe felles forklart varians mellom dimensjonene.

I forhold til varians i beslutningsgrunnlag forklarer involvering 25%, fase 17% og innflytelse 21%. I forhold til beslutningsharmoni forklarer involvering 17%, fase 23%, representasjon 29% og innflytelse 31%. Funnene knyttet til de to innholdsvariablene viser at medvirkning bidrar til mer rasjonelle og velinformerte beslutninger. Dette sammenfaller med bidragene til Dean og Sharfman (1996) og Collier og kolleger (2004), som begge finner at et bredt informasjonsgrunnlag åpner for at et større antall strategiske alternativer vurderes.

Involvering forklarer 20%, fase 15%, representasjon 21% og innflytelse 18% av variansen i endringsevne. En sammenheng mellom medvirkning og individers forutsetninger for å velge i tråd med overordnet strategi i sitt daglige arbeid er en støtte til forskere som Ashmos og kolleger (2002), Collier og kolleger (2004) og Shimizu og Hitt (2004). Disse knytter på ulikt vis økt kunnskap og forståelse av en sak til bedre forutsetninger for individet til å forstå hva som ventes av dem og hvordan de best skal nærme seg løsningen av et problem.

For endringsvilje er det bare representasjonsmodellen som er signifikant, med $R^2=0,21$. En positiv sammenheng mellom medvirkning og vilje til å gjennomføre endring er en støtte til forskere som betrakter medvirkning som et middel for å øke motivasjon til endring. Dette argumentet bruker for eksempel Nutt i flere av sine bidrag basert i empiriske studier av implementeringsteknikker (Nutt, 1986, 1993).

Det er særlig interessant å observere at koeffisienten for mellomledere har en signifikant verdi $\beta=0,49$ for endringsvilje. Dette funnet er en sterk støtte til Wooldridge og Floyd (1990) som bidro til økt fokus på betydning av mellomledermedvirkning i strategiprosesser. Betydningen av mellomledermedvirkning er ellers i beskjeden grad fokusert i litteraturen. Dette til tross for den sentrale rollen mellomledere spiller for å motivere medarbeidere i linje gjennom endringsprosessen og prioritere arbeidsoppgaver gjennom prosjektet.

6-1-2 Endringsprosess og endringsutfall

Gjennom korrelasjonsanalysen dokumenteres signifikante funn for samvariasjon mellom endringsprosess og endringsutfall for alle sammenhenger unntatt forholdene mellom beslutningsharmoni respektive endringsevne og læringsutbytte gjennom endringsprosjektet. Signifikante funn er positive og varierer fra 0,23 for sammenhengen mellom implementering og forpliktelse til 0,51 for sammenhengen mellom innspill og forpliktelse. Regresjonsanalysen forsterker inntrykket av sterk sammenheng mellom endringsprosess og endringsutfall.

Endringsprosessen forklarer 29% av variansen i å nå mål, 51% av variansen i forpliktelse, 42% av variansen i tillit og 30% av variansen i læring. De signifikante koeffisientene er alle positive og vesentlige, mens de ikke-signifikante har mindre betydning og til dels også negative uten at jeg kan trekke konklusjoner på grunnlag av disse, se tabell 20.

Studien dokumenterer sterk sammenheng mellom endringsprosess og endringsutfall.

6-1-3 Medvirkning og endringsutfall

Diskusjonen deles i to. Jeg ser først på direkte effekter og deretter på indirekte effekter.

DIREKTE EFFEKTER

Gjennom korrelasjonsanalysen dokumenteres signifikante funn for samvariasjon mellom flere av medvirkningsvariablene og endringsutfall. Signifikante verdier varierer fra 0,23 for sammenhengen mellom implementering og forpliktelse til 0,51 for sammenhengen mellom innspill og forpliktelse. Regresjonene forsterker inntrykkene fra korrelasjonsanalysen, selv om testingen er preget av mange ikke-signifikante funn. Sammenhengen

er i de fleste tilfellene marginal for det generelle begrepet, mens den er til dels betydelig for spesifiserte medvirkningsformer.

I følge korrelasjonsanalysen er det samvariasjon mellom medvirkning (generelt begrep) og nå mål ($r=0,31$). I regresjonen er det ingen ting som tyder på at det er en sammenheng. Inkluderes involvering i forklaringsmodellen, oppnås imidlertid en signifikant $R^2=0,15$, og det er kanskje noe overraskende at av koeffisientene så har representativ deltakelse en vesentlig del av bidraget til dette med $\beta=0,25$. Øvrige koeffisienter er ikke signifikante, men jeg merker meg allikevel at de ulike enkeltvariablene har veldig ulike koeffisienter, både med hensyn på verdi og fortegn. Funnene indikerer altså at representativ medvirkning er den medvirkningsformen som har størst direkte innvirkning i forhold til å nå konkrete, planlagte mål i endringsprosjektet.

For forpliktelse viste korrelasjonen samvariasjon med både direkte medvirkning, implementering, informering, innspill, mellomledermedvirkning og medvirkning fra linjeansatte. For informering og innspill var samvariasjonen betydelig (rundt 0,5). Inntrykket av at informering og innflytelse har stor betydning for forpliktelse forsterkes i regresjonen, der innflytelsesmodellen har en forklaringskraft $R^2=0,38$. En sterk sammenheng mellom å gi grundig forhåndsinformasjon og åpne opp for innspill fra medarbeiderne og forpliktelse sammenfaller med bidrag fra rettferdighetslitteraturen, der informering og høringsrett regnes som viktige indikatorer for prosedyrerettferdighet.

For tillit viste korrelasjonen signifikant og positiv samvariasjon med direkte deltakelse, informering, innspill, linjeansatte og stabsansatte. I regresjonen har representasjonsmodellen signifikant $R^2=0,17$, mens innflytelsesmodellen har $R^2=0,23$. En sterk sammenheng mellom medvirkning og tillit er i tråd med rådende oppfatninger. Bidraget fra denne studien viser imidlertid at ikke alle medvirkningsdimensjonene har samme betydning. Våre funn tyder på at det er representasjon fra linjen, direkte medvirkning, anledning til innspill og god forhåndsinformasjon som har den største betydningen. Vi kan riktignok

ikke trekke konklusjoner siden øvrige koeffisienter ikke er signifikante, men de lave verdien gir allikevel en indikasjon om sammenhengene.

Sammenhengen mellom medvirkning og læring er fokusert i nyere forskning. Kim og Mauborgne (1995, 1998) konkluderte med at medvirkning økte kunnskapsutvekslingen i organisasjonen. Lines og hans kolleger (2004) dokumenterte samvariasjon mellom medvirkning og læring i forbindelse med strategiske endringer. I denne studien er det bare sammenhengen mellom myndiggjøring og læring som viser signifikant korrelasjon ($r=0,28$). I regresjonsanalysen er resultatet det samme. Bare forklaringsmodellen for involvering er signifikant for læring ($R^2=0,13$) og av koeffisientene i modellen er det myndiggjøring som er signifikant med $\beta=0,27$. Beskjeden grad av signifikans gjør det vanskelig å plassere dette bidraget i forhold til eksisterende litteratur. Den konklusjonen jeg kan trekke, er at medvirkning i form av myndiggjøring har vesentlig betydning for organisasjonens læring gjennom endringsprosjekter. Funnet er derfor et bidrag inn i empowerment - litteraturen like mye som i medvirkningslitteraturen.

Siden så få sammenhenger er signifikante kan jeg i beskjeden grad trekke konklusjoner om direkte sammenheng mellom medvirkning. Et interessant funn er imidlertid den store forskjellen mellom virkning på utfallsvariablene. Sammenhengen mellom medvirkning og oppnåelse av mål viser et annet mønster enn sammenhengen mellom medvirkning og virkning på organisasjonen⁹.

Store deler av litteraturen har forsøkt å dokumentere sammenhengen mellom medvirkning og gjennomføring, måloppnåelse og tilfredshet (Cotton og kolleger, 1988; Black og Gregersen, 1997). Denne studien viser imidlertid at det er viktig å inkludere mål knyttet til betydningen av medvirkning for virkningen på organisasjonen på sikt.

Det er i forhold til disse målene medvirkning virkelig utgjør en forskjell.

⁹ Forpliktelse, tillit, læring.

INDIREKTE EFFEKTER

En av tankene jeg hadde før jeg gjennomførte studien var at medvirkning påvirker endringsutfall gjennom å påvirke endringsprosessen. Den sterke sammenhengen mellom medvirkning og endringsprosess (se tabell 19) sammen med den sterke sammenhengen mellom endringsprosess og endringsutfall (se tabell 20), begge kommentert tidligere i kapitlet, er med på å forsterke inntrykket av at det er en indirekte sammenheng mellom medvirkning og utfall gjennom at medvirkning påvirker endringsprosessen.

Datamaterialet oppfyller imidlertid ikke forutsetningene for konkludere med hensyn på om endringsprosessen er en mediator for sammenhengen mellom medvirkning og endringsutfall.

Jeg gjennomførte allikevel en regresjon av sammenhengen mellom medvirkningsdimensjonene og endringsutfall, der jeg kontrollerte for endringsprosessen, se tabell 21. Økningen i forklaringskraft ved å inkludere prosessvariablene i forklaringsmodellene dokumenterer at endringsprosessen spiller en betydelig og uavhengig rolle i forhold til endringsutfall.

Manglende signifikans for koeffisientene gjør at jeg ikke kan trekke konklusjoner på variabelnivå.

6-1-4 Sammenheng med rettferdighet

En annen effekt av medvirkning er at medarbeiderne får økt innsyn i prosedyrer og betraktninger som ligger til grunn for fordelingsbeslutninger. På denne måten reduserer en faren for at det oppstår misforståelser og uklarheter. Forskning viser også at mennesker er villig til å godta mye dersom de føler at prosedyrene som ligger til grunn for en beslutning er rettferdige (Sheppard og kolleger, 1992).

Funnene i denne undersøkelsen dokumenterer sammenheng mellom medvirkning og opplevelse av prosedyrerettferdighet. Involvering har størst

betydning og forklarer 32% av variansen i opplevelse av rettferdige prosedyrer. Koeffisientene viser at betydningen av alle de tre involveringsvariablene er betydelige, og at direkte involvering er bedre enn representativ.

Også innflytelse har stor forklaringssevne for prosedyrerettferdighet, $R^2=0,24$. Innspill har en $\beta=0,41$. Dette er en støtte til etablert rettferdighetslitteratur, som beskriver høringsretten som et vesentlig element i en rettferdig organisasjon, se for eksempel Sheppard og hans kolleger (1992).

Høringsretten representerer et formelt system der medarbeidere kan gi sine innspill til overordnede. Bred høringsrett antas å bidra til økt flyt av strategisk relevant informasjon mellom frontlinje og beslutningstaker, øke samarbeidsorienteringen og avdekke konfliktområder i organisasjonen (Kim og Mauborgne, 1995, 1998; Cobb og kolleger, 1995; Sheppard og kolleger, 1992). Å medvirke gjennom å gi innspill ligger veldig nært opp til høringsretten slik den defineres i rettferdighetslitteraturen.

Sammenhengen mellom medvirkning og fordelingsrettferdighet er ikke signifikant.

Sammenhengen mellom prosedyrerettferdighet og endringsutfall er positiv og signifikant for alle utfallsvariablene, både for å nå mål og for virkninger på organisasjonen. Forklaringsevnen varierer fra 18% for læring til 39% for forpliktelse. Dette er en støtte til Korsgaard og kolleger (1995) som dokumenterte sammenheng mellom prosedyrerettferdighet og tillit og forpliktelse i en studie av strategiske team. Også andre har kommet til tilsvarende konklusjoner.

Prosedyrerettferdighet som mulig mediator for sammenhengen mellom medvirkning og endringsutfall ligger utenfor studien.

6-1-5 Betydningen av medvirkningsformer

Diskusjonen deles i to. Jeg ser først på sammenhengen mellom former og effekter, og deretter på sammenhengen mellom former og forklaringskraft.

FORMER OG EFFEKTER

Funnene i denne studien er en klar støtte til Cotton og kolleger (1988, 1990): Ulike former for medvirkning gir ulike effekter.

Både før og etter Cotton og hans kollegaers bidrag, har det i litteraturen vært argumentert for at medvirkning er et flerdimensjonalt fenomen. Dette har imidlertid knapt vært reflektert i den empiriske litteraturen, se tabell 1. Black og Gregersen (1997) klassifiserte former på grunnlag av kombinasjoner av to dimensjoner, fase og grad av involvering. Somech (2002) forsøkte å inkludere flere dimensjoner, men erfarte at modellen ble komplisert og resultatene vanskelig å tolke. En av Somechs konklusjoner var et fortsatt behov for bedre begrepsutvikling og operasjonalisering av medvirkning som flerdimensjonalt begrep før en forsøker å se hva slags effekter de kan føre til.

På bakgrunn av studien kan jeg konkludere med funn som viser at dimensjonene har ulik betydning, og at den relative forskjellen i forklaringskraft mellom de ulike dimensjonene varierer med hvilke utfallsvariable modellenes forklaringskraft måles i mot.

FORMER OG FORKLARINGSKRAFT

Studien dokumenterer at spesifisering i former gir større forklaringskraft. Dette sammenfaller med antakelser fremsatt av Wagner (1994), og Wagner og LePine (1997). Gjennomgående viser resultatene at generell medvirkning har marginal eller ikke-signifikant forklaringsevne, mens en forklaringsmodell som spesifiserer innholdet i medvirkningsbegrepet har til dels betydelig forklaringsevne.

Dette understreker hvor viktig det er å behandle medvirkning som et flerdimensjonalt begrep i medvirkningsstudier. Det er nødvendig både i forhold til begrepsutvikling og teoriutvikling, og ikke minst i forhold til teoritestning. En operasjonalisering av medvirkningsbegrepet som innbefatter medvirkningsdimensjonene er nødvendig for å gi respondenten en klar forståelse av hva en egentlig er ute etter når en stiller spørsmål om medvirkning i prosjekter eller prosesser.

I datamaterialet indikerer koeffisientene i de spesifiserte modellene at de ulike medvirkningsformene har ulike effekter på avhengig variable. I de største modellene, som også kontrollerer for endringsprosessen, er dette spesielt tydelig. Noen av koeffisientene er relativt høye, andre marginale, noen har positivt stigningsforhold, andre negativt. Dette indikerer at medvirkningsdimensjonene i noen grad kan utligne hverandre.

Dette sammenfaller med spekulasjoner i tidligere bidrag (Wagner, 1994; Wagner og LePine, 1999) som knytter divergerende resultater i forskning på sammenheng mellom medvirkning og henholdsvis ytelse og tilfredshet til at ulike dimensjoner av medvirkningsbegrepet kan virke i ulike retninger.

Jeg kan imidlertid ikke trekke konklusjoner om dette, da bare et fåtall av koeffisientene er signifikante på tilfredsstillende nivå. Sammenhengene i datamaterialet kan derfor skyldes tilfeldigheter i utvalget.

6-1-6 Konklusjoner i relasjon til forskningsspørsmålene

Funnene i studien viser at medvirkning har stor innvirkning på innhold i endring og forløp av endringsprosessen. Videre har medvirkning direkte effekt på forpliktelse og tillit i organisasjonen etter endring. Den direkte effekten på å nå mål og på læring er ikke signifikante eller av marginal betydning. Funnene tyder på at medvirkning har effekt på endringsutfall gjennom å ha effekt på endringsprosessen. Jeg kan imidlertid ikke konkludere med at

endringsprosessen fungerer som en mediator for sammenhengen mellom medvirkning og endringsutfall.

Funnene dokumenterer at medvirkningsform har stor betydning både i forhold til effekter og i forhold til forklaringskraft.

Fremtidige empiriske studier bør derfor skille på medvirkningsform.

6-2 STUDIENS BEGRENSNINGER OG MULIGE FEILKILDER

Feil kan oppstå i alle faser og ledd i forskningsprosessen. Beslutninger tidlig i prosessen får konsekvenser for hvilke alternativer som er tilgjengelige senere. I tillegg er enhver forskningsprosess, og særlig et avhandlingsarbeid, en læreprosess. Det er naturlig at en i etterpåklokskap ser at en kunne og kanskje også burde ha gjort andre valg.

I det følgende skal jeg diskutere mulige feilkilder og de viktigste begrensningene i avhandlingen.

6-2-1 Validitetsbegrensninger

Generelt er to faktorer avgjørende for et forskningsprosjektets kvalitet (Cook og Campbell, 1979); intern validitet og ekstern validitet.

Mens intern validitet relaterer seg til mulighetene for å trekke slutninger om årsakssammenhenger mellom to eller flere variabler i en undersøkelse, relaterer ekstern validitet til muligheten for å generalisere forskningsresultater til andre tider, settinger og personer enn dem undersøkelsen er utført under. Intern validitet er en forutsetning for ekstern validitet, og derfor det forskningen vanligvis legger mest vekt på.

I det følgende kommer jeg derfor i hovedsak til å reflektere over forhold knyttet til intern validitet i studien, før jeg til slutt kommer inn på studiens generaliserbarhet.

TIDSPERSPEKTIVET

Det har tatt lang tid fra jeg startet løpet frem til avhandlingen nå foreligger, og dette kan i seg selv være en begrensning ved studien. Konkret er dette knyttet til aktualiteten av problemstillingen, og mulighetene for å ta hensyn til forskningstilfanget som er kommet mens jeg har vært underveis, først og fremst det som har kommet etter at spørreskjema var utarbeidet og sendt ut.

Tilveksten i litteratur på medvirkningsformer har vært liten, og de få bidragene som har kommet har vært en støtte for studien. Innenfor endringslitteraturen derimot, har forskningstilfanget vært stort. Et eksempel er at mens det i 1995 fortsatt var mangel på bidrag med helhetlig perspektiv som så både på beslutningsprosess og iverksettingsprosess, er dette i dag det vanlige perspektivet i endringsstudier. Samtidig har metodisk tilnærming i studiet av endringsprosjekter gått i retning av større andel kvalitative studier, der medvirkning eventuelt har inngått som en av flere forklaringsvariabler.

Jeg mener derfor at problemstillingen fortsatt har aktualitet og at resultatene fra undersøkelsen gir viktige implikasjoner både til teoriutvikling og praktisk ledelse av endringsprosjekter.

Hypotesene som testes gir uttrykk for at en variabel påvirker en annen variabel, og jeg har gjennomført analyser av samvariasjon gjennom korrelasjonsanalyse og tverrsnittsstudie. Jeg mener fortsatt at dette var fornuftige valg sett i lys av blant annet ressurstilgang for undersøkelsen.

DATAMATERIALE

Variasjon i uavhengig variabel er fundamentalt for å kunne uttale seg om samvariasjon mellom uavhengig og avhengig variabel. Dette er i seg selv en utfordring i denne undersøkelsen, siden det ikke finnes noen database over endringsprosjekter som er gjennomført med ulike former for medvirkning. Respondentene i undersøkelsen er rekruttert gjennom henvendelse til tidligere deltakere på et lederutviklingsprogram i regi av dette

læringsnettverket. Jeg ba dem ta utgangspunkt i et endringsprosjekt de kjente godt, og la ellers ingen føringer.

For å kunne utelukke alternative årsaksfaktorer, bør utvalget være mest mulig homogent, med unntak av variasjon i uavhengig variabel. Skjema ble sendt til en eller flere personer i totalt 52 bedrifter som utgjør både eierskap og brukere av et læringsnettverk på Sunnmøre. Respondentene representerer bedrifter i ulike bransje og av ulik størrelse, men betraktes som en næringsklynge med en rekke fellestrekk, se diskusjonen i kapittel 3.

Studien er basert i erfaringene fra 58 forskjellige strategiske endringer gjennomført i 32 av de 52 bedriftene i siste femårsperiode¹⁰ før skjemaet ble sendt ut. Jeg vil derfor anta at en betydelig del av de strategiske endringsprosjektene som var gjennomført i bedriftene i perioden er representert i undersøkelsen.

At antall observasjoner er begrenset er ikke uvanlig i studier av beslutninger som medfører endringer (Dean og Sharfman, 1996; De Paoli, 1996; Sharfman og Dean, 1997, Miller 1997), men legger likevel en begrensning på hvilke statistiske analyser som er mulig å gjennomføre og dermed hvilke konklusjoner som kan trekkes.

Undersøkelsen er anonymisert og foretatt etter at endringsprosjektene er sluttført. Det er derfor vanskelig å se noe motiv for at respondentene skulle gi taktiske svar. Å bruke en informant for hvert endringsprosjekt, representerer allikevel en metodologisk svakhet ved studien.

MÅLEINSTRUMENT

Gyldigheten av en undersøkelse trues ved lav reliabilitet i måleinstrumentet. Målingsfeil kan oppstå fordi respondenten misforstår spørsmålet, husker feil, eller mangler nødvendig kunnskap for å svare på spørsmålet. I dette tilfellet

¹⁰ I spørreskjemaet ble respondentene gitt instruksjonen: 'I denne undersøkelsen ber vi deg ta utgangspunkt i et strategisk endringsprosjekt i din bedrift som du har god kjennskap til og som er gjennomført i løpet av siste femårsperiode (...)'

ble respondentene bedt om å ta utgangspunkt i et endringsprosjekt de kjente godt. Et flertall av respondentene brukte tid på å besvare kvalitative spørsmål knyttet til innhold, forløp og utfall av endringsprosjektet. Dette viser klart at respondentene har hatt nødvendig kunnskap til å besvare skjemaet og også har hatt et ønske om å formidle sin kjennskap til endringsprosjektet så presist som mulig. Flere skjema ble returnert med beskjed om at respondentene ikke hadde tilstrekkelig kunnskap til å kunne svare på spørsmålene, og i purrerunden på e-post, var også manglende kunnskap for å svare på spørsmålene en standard begrunnelse for ikke å ha svart på skjemaet

Før utsendelse ble spørreskjemaet testet på flere av mine kollegaer, og noen av spørsmålene ble justert på basis av testene. 'Vet – ikke' - kategorien kom til etter en slik test. Ved behandling av spørreskjemaene viste det seg at denne kategorien ble lite brukt. I analysen ble denne derfor kodet som gjennomsnittet.

I ettertid innser jeg likevel at spørreskjemaet ble for omfattende og krevde for mye av respondenten.

OPERASJONALISERINGER

Studien har flere avhengige variabler eller variabelgrupper. Jeg har basert meg på eksisterende operasjonalisering av begrepene der dette var mulig.

Forklaringsvariabel i studien er medvirkning. I tillegg til det globale begrepet, har jeg spesifisert begrepet i ulike former. I studien oppnådde jeg i liten grad signifikans i betaene i forklaringsmodellene med flere uavhengige variabler. Jeg har tidligere kommentert at dette både kan skyldes for mange variabler i forhold til antall observasjoner i forklaringsmodellene, og at forventede korrelasjoner mellom medvirkningsformene gjør det vanskeligere å oppnå signifikante koeffisienter i regresjonsanalysene. Studien viser at det i videre forskning på medvirkning som flerdimensjonal forklaringsvariabel, er nødvendig å gå sterkere inn i konseptualisering og operasjonalisering av

meningsinnholdet i medvirkning som flerdimensjonalt begrep for ytterligere å redusere korrelasjonen mellom variablene. Først når dimensjonene isoleres er det mulig å oppnå god operasjonalisering av det flerdimensjonale begrepet.

Isolering av dimensjonene vil også gjøre det mulig å studere interaksjonseffekter mellom dimensjoner av medvirkningsbegrepet. Dette er i liten grad behandlet i litteraturen.

Det er grunn til å understreke at kompleksiteten i begrepet, og følgelig problemene knyttet til å isolere effekter, øker med antall dimensjoner av begrepet.

GENERALISERING

En fordel ved å gjennomføre undersøkelser i naturlige settinger, er økt ekstern validitet i undersøkelsen. Imidlertid har næringsklyngene på Sunnmøre en del karakteristiske kjennetegn som gjør at en kan stille spørsmålstegn ved gyldigheten av undersøkelsen utenfor denne konteksten. For eksempel hadde alle respondentene deltatt på samme ledelsesprogram. Ny forskning skulle derfor ta sikte på å inkludere et større utvalg fra en bredere populasjon.

I tillegg til å kontrollere for gyldighet av resultatene utenfor Sunnmøre, vil dette gi muligheter til å identifisere forskjeller knyttet til blant annet næringsområder, organisasjonskultur og lederstil.

6-2-2 Andre begrensninger i studien

Å ha mange variabler i forhold til antall observasjoner er en begrensning ved studien. Dette er for eksempel en medvirkende årsak til at jeg i liten grad oppnådde signifikante resultater for betaene, og i liten grad kan sammenligne effektene av variablene som inngår i en forklaringsmodell.

6-3 BIDRAG FRA STUDIEN

Betydningen av medvirkning i organisering av ulike organisasjonsaktiviteter har vært et mer eller mindre aktuelt tema for forskere siden 60-tallet. Allikevel er det mye vi ikke vet om sammenhengen mellom medvirkning og utfallsvariable. Hensikten med avhandlingen har vært å teste en teoretisk sammenheng, men resultatene har også praktiske implikasjoner for organisering av strategiske endringsprosesser.

Funnene kan bidra til økt teoretisk kunnskap om sammenhengen mellom menneskelige ressurser og bedrifters evne til å realisere endringsprosjekter. Funnene har også implikasjoner i forhold til praktisk organisering og ledelse av endringsprosesser.

Noen av spørsmålene står fortsatt ubesvart, og enkelte av funnene bidrar til nye spørsmål og er på denne måten et bidrag til nye forskningsområder. Dette kommer jeg tilbake til.

6-3-1 Bidrag til teori

Utgangspunktet for studien var en antakelse om at det er positiv sammenheng mellom medvirkning i og utfall av endringsprosjekter, og at forklaringsevnen i modellen økte ved spesifisering av medvirkningsbegrepet i ulike former. For å kunne besvare forskningsspørsmålene i denne studien gjennomførte jeg en kvantitativ studie. Bare ved å inkludere et større antall endringsprosjekter, kunne jeg sammenligne ulike medvirkningsformer. Dette feltet er dominert av kvalitative data, derfor kan kvantitativ forskning på dette område i seg selv betraktes som et bidrag.

DOKUMENTASJON PÅ SAMMENHENG MELLOM FORM OG EFFEKT

Den rådende oppfatningen om medvirkning i endringsprosjekter, er at sammenhengen er positiv. Den empiriske dokumentasjonen er imidlertid begrenset og ikke entydig (Lines, 2004). Denne studien viser betydningen av å spesifisere medvirkning i former, ved å dokumenter sterk sammenheng mellom form for medvirkning og forklaringssevne. Sammenhenger som synes beskjedne, viste seg å være betydelig når spesifiserte medvirkningsformer ble inkludert i forklaringsmodellen. Bidraget gir empirisk støtte til Cotton og kolleger (1988).

ØKT BEGREPSFORSTÅELSE

Konseptuelt er det enighet om at medvirkning er et flerdimensjonalt begrep, men dette har i liten grad fått implikasjoner for den empiriske forskningen (Cotton og kolleger, 1988; Lines, 2004). En mer entydig begrepsforståelse er antatt å være sentralt for å drive forskningen på medvirkning fremover (Somech, 2002). Gjennom å sammenligne effektene av ulike medvirkningsdimensjoner har studien bidratt til en bedre forståelse av hvilke aspekter ved medvirkning som har positiv effekt på endringsprosess og endringsutfall.

BIDRAG TIL STRATEGISK PERSONALLEDELSE

Funnene representerer også et bidrag til forståelsen av sammenhengen mellom strategisk personalledelse og organisasjoners effektivitet. Strategisk personalledelse bygger i stor grad på ressursbasert teori, og betrakter medarbeiderne som en viktig del av foretakets ressursbase som på ulike måter bidrar til effektivitet i organisasjonen (Wright og Haggerty, 2005). Denne studien bidrar til bedre forståelse av effekter av ulike former for medvirkning på blant annet evne og vilje til å gjennomføre endringsprosesser, og knytter dette til effektivitet.

SAMMENHENG MELLOM MEDVIRKNING OG RETTFERDIGHET

Rettferdighetsforskning har vist at opplevelse av rettferdighet hos medarbeiderne øker sannsynligheten for å lykkes med endringsprosessen (Greenberg og Folger, 1983; Greenberg, 1990; Lind og Tyler, 1988; Cobb og kolleger, 1995). Denne studien støtter en slik sammenheng mellom opplevelse av rettferdighet og utfall av endringsprosjekter, og gir i tillegg et bidrag ved å dokumentere sammenheng mellom medvirkning som flerdimensjonalt fenomen og opplevelse av rettferdighet i prosedyrer og fordeling. I tråd med forskningsbidrag i andre settinger, viser studien interaksjon mellom distributiv rettferdighet og prosedyrerrettferdighet.

SAMMENHENG MELLOM PROSESS OG UTFALL

I litteraturen antas det å være en sterk sammenheng mellom endringsprosess og endringsutfall (Mintzberg og kolleger, 1995). Sammenhengen er først og fremst dokumentert gjennom casestudier. Ved å benytte både prosessuelle og utfallsorienterte mål som avhengige variabler i vurderingen av suksess i endringsprosjekter, gir studien et bidrag til forståelsen av sammenhengen mellom organisering av et endringsprosjekt og utfall av prosjektet.

Studien bekrefter at medvirkning har betydning for utfallet av endringsprosjekter, først og fremst gjennom å ha effekt på innhold i endring, forløp av endring og opplevelse av rettferdighet i endring.

6-3-2 Implikasjoner for praksis

Studien har implikasjoner for ledelse og organisering av strategiske endringsprosjekter på flere områder.

KRITERIER FOR VALG AV STYRINGSFORM

Relasjonen mellom medvirkning og effektvariable er vesentlig når begrepet spesifiserer i medvirkningsformer. Resultatene viser at medvirkning har positive effekter for å nå mål og hensikt med endringsprosjektet, og at medvirkning har avgjørende betydning for tillit og forpliktelse til organisasjonen etter at endringsprosjektet er slutført. For ledere er det også interessant å se at ulike medvirkningsformer har ulik betydning for avhengig variable.

Innflytelse den medvirkningsformen som har størst direkte effekt på tillit og forpliktelse, og informering har større betydning enn innspill. Dette er interessant for den som velger styringsform i endringsprosjekter, siden informering er en vesentlig rimeligere form enn innspill.

Legger en imidlertid mer vekt på å oppnå beslutningsharmoni vil innspill og deltakelse i formuleringsfasen ha størst betydning.

Hadde flere koeffisienter vært signifikante kunne bidraget fra studien vært større i forhold til praktisk endringsledelse.

BETYDNINGEN AV RETTFERDIGE PROSEDYRER

Studien dokumenterer betydningen av at medarbeiderne opplever rettferdighet i fordeling og prosedyrer i forbindelse med organisering og gjennomføring av endringsprosjektet. Sammenhengen er betydelig i forhold til alle utfallsvariablene. Dette innebærer i praksis at ledere av endrings-

prosjekter bør legge vekt på å utarbeide og formidle retningslinjer som ligger til grunn for omfordeling av ressurser som følge av endringsprosjektet.

BETYDNINGEN AV HELHETLIG FOKUS

Studien viser at medvirkning påvirker endringsprosjektets utfall gjennom å påvirke endringsprosessen, og at det er betydelig sammenheng mellom endringsprosess og endringsutfall. Endringsprosessen har særlig betydning for de langsiktige virkningene på tillit og forpliktelse, samt læring gjennom endringsprosjektet. For ledere understreker dette behovet for en helhetlig tilnærming til endringsprosjektet som en del av organisasjonens totale virksomhet i dag og fremover.

6-3-3 Områder for videre forskning

Studien har dokumentert at spesifisering av medvirkningsform har betydning for hvilke resultater en oppnår, og at ulike medvirkningsdimensjoner har ulike effekter. Der jeg har oppnådd signifikante resultater på variabelnivå, antydes det også at effektene kan virke i ulike retninger, og utligne hverandre. I fremtidig medvirkningsforskning er det derfor av stor betydning at medvirkning som fenomen spesifiseres i former og/eller dimensjoner.

På bakgrunn av resultatene fra studien ser jeg en rekke interessante områder for videre studier:

MEDVIRKNINGSFORMER OG INNOVASJON

I medvirkningslitteraturen betraktes medvirkning som en kilde til kreativitet og fleksibilitet fordi medarbeidere lenger ned i organisasjonen – for eksempel selgere og innkjøpere – har tilgang på annen informasjon fra markedet enn det toppledelsen har. Også strategilitteraturen har dokumentert betydningen

av idéutvikling på operative nivå i organisasjonen (Burgelman, 1983). Betyr dette at medvirkning bidrar til at endringene får et 'nyere', eller mer radikalt innhold? Allerede ved starten av denne studien var dette et aktuelt forskningstema for meg, men av ulike grunner ble det ikke fulgt opp med empiri. Et interessant forskningsspørsmål er derfor knyttet til sammenhengen mellom ulike former for medvirkning og grad av nyhet ved endringen.

MEDVIRKNINGSFORMER OG STRATEGISK FLEKSIBILITET

I dynamiske omgivelser er organisasjonens evne til å utforske nye ideer og antakelser om bedriften og omgivelsene og evnen til å reversere strategiske beslutninger dersom forutsetningene endres, blant de viktigste egenskapene. Det er derfor interessant å se nærmere på forhold som bidrar til å øke organisasjonens strategiske fleksibilitet (Sharfman og Dean, 1997; Shimizu og Hitt, 2004). Mye av medvirkningslitteraturen knytter medvirkning til relaterte forhold, som kreativitet, samarbeid og lignende (jf. kapittel 2). Det er derfor interessant å se nærmere på sammenhengen mellom ulike former for medvirkning og strategisk fleksibilitet i organisasjonen.

MEDVIRKNINGSFORMER OG MENINGSDANNELSE

Videre kan det være interessant å knytte diskusjoner av effekter av medvirkning opp mot andre teoretiske retninger innen strategi og endring. For eksempel gir teoritilfanget innenfor 'Sensemaking' interessante perspektiver for å se på sammenhengen mellom ulike former for medvirkning og meningsdannelse og felles forståelse i organisasjonen.

MEDVIRKNINGSFORMER OG LEDERSTILER

I følge teorien så har forventninger om medvirkning mye å si for virkningen av å innføre et slikt prinsipp i strategiprosesser (f. eks Daly og Geyer, 1994).

Det kan derfor også være interessant å sammenligne effekten av ulike former for medvirkning i organisasjoner der ledere har ulike lederstiler.

RETTFERDIGHET SOM MODERATOR MELLOM MEDVIRKNING OG UTFALL

Funnene i studien har vist at det er sammenheng mellom medvirkning og opplevelse av prosedyrereffektivitet, og også at opplevelse av rettferdighet har betydning for hvilken virkning et endringsprosjekt har på organisasjonen på sikt. På bakgrunn av dette vil det være interessant å gjøre nærmere undersøkelser av betydningen av rettferdige prosedyrer som moderator for sammenhengen mellom medvirkning og utfallsvariable.

FORTSATT BEGREPSUTVIKLING

I likhet med Somech (2002), erfarte jeg i denne studien at medvirkning som fenomen har flere lag enn antatt. En bedre forståelse av medvirkning som et komplekst og flerdimensjonalt begrep vil blant annet gi bedre mulighetene for å studere hvordan medvirkningsdimensjonene interagerer.

Fortsatt begrepsutvikling og begrepsforståelse er på mange måter en forutsetning for å komme videre i teoriutviklingen innenfor dette spennende og aktuelle området.

Kildehenvisninger

Den lærer som er virkelig klok
tilbyr deg ikke sin egen kunnskap,
men leder deg til skattkisten
i ditt eget hode.

K. Gibran

REFERANSELISTE

- Adams JS (1965): Inequity in social exchange. I Berkowitz (red) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299, New York :Academic press
- Alutto J og J Belasco (1972): A typology for participation in organizational decision making. *Administrative science quarterly*, 17: 341-347.
- Argyris C (1970): Intervention theory and method. A behavioral science view. *Addison Wesley publishing company*.
- Ashmos DP, D Duchon, RR McDaniel jr og JW Huonker (2002): What a mess! Participation as a simple managerial rule to 'complexify' organizations. *Journal of management studies*, 39(2): 189-206.
- Batt R og E Appelbaum (1995): Worker participation in diverse settings: Does the form affect the outcome, and if so, who benefits? *British journal of industrial relations*, 33(3), s 353-380.
- Berry WD og S Feldman (1985): Multiple regression in practice. *Sage publications*.
- Bettenhausen K og JK Murningham (1991): The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges. *Administrative science quarterly*, 36: 20-35.
- Black, JS og HB Gregersen (1997): Participative decision making: An integration of multiple dimensions. *Human relations*, 50(7): 859-878.
- Bollen KA (1989): Structural equations with latent variables. *NY: John Wiley*
- Bourgeois LJ og DR Brodwin (1984): Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic management journal*, 5: 241-264
- Burgelman, RA (1983): A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 28: 223-244.
- Cabrera EF, J Ortega og A Cabrera (2003): An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of world business*, 38: 43-54
- Churchill GA (1979): A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16: 64-73
- Cobb AT, KC Wooten og RF Folger (1995): Justice in the making: Toward understanding the theory and practice in organizational change and development. I Pasmore og Woodman (red): *Research in organizational change and development*, JAI press: NY, 8: 243-295
- Coch L og JRP Fench (1948): Overcoming resistance to change. *Human relations*, side 512-532

Cohen MD, JG March og J Olsen (1972): A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 17: 1-25

Cohen J, P Cohen, S West og L Aiken (2003): Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences. *Lawrence Erlbaum Inc: New Jersey*

Collier N, F Fishwick og SW Floyd (2004): Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long range planning*, 37: 67-83.

Collins CJ og KD Clark (2003): Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management journal*, 46(6): 740-751

Cook TD og DT Campbell (1979): Quasi experimentation, design & analysis issues for field settings. *Houghton Mifflin company*.

Cotton JL, DA Vollrath, KC Frogatt, ML Legnick-hall og KR Jennings (1988): Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of management review*, 13(1): 8-22

Cotton JL, DA Vollrath, ML Legnick-hall og KC Frogatt (1990): Fact: The form of participation does matter - a rebuttal to Leana, Locke and Schweiger. *Academy of management review*, 15(1): 147-153

Cyert RM og JG March (1963, 1992): A behavioral theory of the firm. *Blackwell publishers*.

Dachler HP og B Wilpert (1978): Conceptual dimensions and boundaries of participation. *Administrative science quarterly*, 23: 1-39

Daly JP og PD Geyer (1994): The role of fairness in implementing large scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of organizational behavior*, 15: 623-638

De Paoli D (1996): Projects as a reflection of the core group - the case of construction projects. *Doctoral dissertation:NHH*

Dean JW og MP Sharfman (1996): Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness. *Academy of management journal*, 36(2): 368-396.

Drehmer DE, JA Belohlav og RW Coye (2000): An exploration of employee participation using a scaling approach. *Group and organization management*, 25(4): 397-418

Dutton JE og RB Duncan (1987): The creation of a momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic management journal*, 8: 279-295

Dutton JE og RB Duncan (1987): The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management journal*, 8: 103-116

- Dyson RG og MJ Foster (1982): The relationship of participation and effectiveness in strategic planning. *Strategic management journal*, 3: 77-88
- Eisenhardt KM og MJ Zbaracki (1992): Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13: 17-37.
- Frankfort – Nachmias C og D Nachmias (1992): Research methods in the social sciences. *St.Martins press inc.*
- Gill C og H Krieger (1999): Direct and representative participation in Europe: Recent survey evidence. *The international journal of resource management*, 10(4): 572-591
- Ginsberg A og G Grant (1985): Research on strategic change: Theoretical and methodological issues. *Academy of management proceedings*, side 11-15
- Ginsberg A (1988): Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic management journal*, 9: 559-575
- Glew DJ, AM O’Leary-Kelly, RW Griffin og DD van Fleet (1995): Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for further analysis. *Journal of management*, 21(3): 395-421
- Greenberg J (1990): Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of management*, 16: 399-432
- Greenberg J og R Folger (1983): Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organizations. I Parks (ed): *Basic group processes*, New York: Springer verlag, s 235-256.
- Greiner LE og A Bhambri (1989): New ceo intervention and dynamics of deliberate strategic change. *Strategic management journal*, Special summer issue: 67-89
- Guth WD og IC MacMillan (1986): Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic management journal*, 7: 313-327
- Hackman JR og GR Oldham (1980): Work redesign. *London:Addison-Wesley*
- Hair JF, RE Anderson, RL Tatham og WC Black (1995, 1998): Multivariate data analysis with readings. *New Jersey: Prentice Hall international editions.*
- Hanssen-Bauer J (1998): Networking to learn in nordvest forum: Optimizing the learning cycle of a regional network organization through action research. I Gustavsen, Colbjørnsen og Pålshaugen (red): *Development conditions in working life. The enterprise development 2000’ program in Norway*
- Hersey P, KH Blanchard og DE Johnson (2001): Management of organizational behavior: Leading human resources. *NJ: Prentice Hall (8.ed)*

Hickson DJ, SJ Miller og DC Wilson (2003): Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions. *Journal of management studies*, 40(7): 1803-1836

Huff AS og RK Reger (1987): A review of strategic process research. *Journal of management*, 13(2): 211-236

Janis IL (1972): Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascos. *Psychology today*, side 378-384

Kane AA, L Argote og JM Levine (2005): Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organization behavior and human decision processes*, 96: 56-71

Kanter RB (1983): The change masters. Innovations for productivity. The american corporation. *New York: Simon & Schuster*.

Kanter RM, BA Stein og TD Jick (1992): The challenge of organizational change. How companies experience it and leaders guide it. *The Free Press*.

Kilmann R (1989): A completely integrated program for organizational change. I Mohrman og kolleger (red): *Large scale organizational change, Jossey-Bass inc*

Kim WC og R Mauborgne (1995): A procedural justice model of strategic decision making: Strategy content implications in the multinational. *Organization science*, 6(1): 9-18

Kim WC og R Mauborgne (1998): Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy. *Strategic management journal*, 19: 323-338

King WR og JI Roderiguez (1981): Participative design of strategic decision support systems: An empirical assessment. *Management science*, 27(6): 717-726

Korsgaard MA, D Schweiger og H Sapienza (1995): Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice. *Academy of management journal*, 38(1): 60-84

Korsgaard MA, H Sapienza og D Schweiger (2002): Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of management*, 28(4): 497-517

Korsgaard MA, L Roberson og RD Rymph (1998): What motivates fairness? The role of subordinate assertive behaviour on managers' interactional fairness. *Journal of applied psychology*, 83(5): 731-745

Kotter JP og A Schlesinger (1979): Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 2:106-114

Lawler III EE og JR Hackman (1969): Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*

Lawler E (1986): High involvement management. Participative strategies for improving organizational performance. *San Francisco, Calif: Jossey-Bass inc.*

Lawler E (1995): Satisfaction and behavior. I Staw (red): Psychological dimensions of organizational behavior. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*

Leana EA , EA Locke og DM Schweiger (1990): Fact and fiction in analyzing research on participative decision making: A critique of Cotten, Vollrath, Frogatt, Legnick-Hall and Jennings. *Academy of management review*, 15(1): 137-146.

Lind EA og TR Tyler (1988): The social psychology of procedural justice. *New York: Plenum*

Lines R (2004): Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4(3): 193-215

Lines R, S Tvedt Johansen og E Døving (2004): Organizational learning in the context of strategic reorientation. *Journal of information & knowledge management*, 3(3): 1-14.

Locke EA og GP Latham (1990): A theory of goal setting and task performance. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall*

Locke EA og D Schweiger (1979): Participation in decision making. One more look. I Staw (red): *Research in organizational behavior*, 1: 265-340

MacMillan WD og IC Guth (1985): Strategy implementation and middle management coalitions. *Advances in strategic management*, 3: 233-254

March J og H Simon (1958): Organizations. *New York: John Wiley.*

Majone G og Wildavsky A (1978): Implementation as evolution. *Policy Studies Review* 12: 103-117

Maslow A (1954): Motivation and personality. *New York: Harper Bros*

McAllister DJ (1995): Affect- and cognition based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38: 24-59

McFarlin P og PD Sweeney (1992): Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management journal*, 35(3): 626-637

Melcher A (1976): Participation: A critical review of research findings. *Human resource management*, 2: 12-21

Mezias JM, P Grinyer og W Guth (2001): Changing collective cognition: A process model for strategic change. *Long range planning*, 34: 71-95

Milgrom P og D Roberts (1992): Economics, organization and management. *Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall.*

Miller KI og PR Monge (1986): Participation, satisfaction and productivity: A meta analytic review. *Academy of management journal*, 29(4): 77-101

Miller S (1997): Implementing strategic decisions: Four key success factors. *Organization studies*, 18(4): 577-602

Mintzberg H (1979): The structuring of organizations. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*

Mintzberg H (1983): Structures in fives. Designing effective organizations. *Prentice - Hall Inc*

Mintzberg H og J Waters (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, (6):257-272

Mintzberg H, JB Quinn og S Ghoshal (red) (1995): The strategy process. *Prentice Hall Europe*

Morgan D og R Zeffane (2003): Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14 (1): 55-75

Mowday R, R Steers og L Porter (1982): Employee – organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Academic Press*

Mueller F (1996): Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory. *Human Relations*, 48(10): 1217–1235

Nichol T (1992): Get middle managers involved in the planning process. *Journal of business strategy*, mai-juni utgaven

Nightingale D (1981): Participation in decision making: An examination of style and structure and their effects on member outcomes. *Human relations*, 34: 1119-1133

Novelli L, BL Kirkman og DL Shapiro (1995): Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective. Cooper og Rousseau (red): *Trends in organizational behavior*, NY: Wiley, 2: 15-36

Nutt P (1984): Types of Organizational Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 29, 414-450

Nutt P (1986): Tactics of implementation. *Strategic management journal*, 10: 230-261

Nutt P (1987): Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic management journal*, 10: 145-161.

- Nutt P (1993): The formulation processes and tactics used in organizational decision-making. *Organization science*, 4(2): 226-251
- Nutt P (1999): Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of management executive*, 13(4):75-90
- Nutt P(2004): Expanding the search for alternatives during strategic decision making. *Academy of management executive*, 18 (4)
- Phillips JM (2001): The role of decision influence and team performance in member self-efficacy, withdrawal, satisfaction with the leader and willingness to return. *Organizational behavior and human decision processes*, 84(1): 122-147.
- Porras JI og PJ Robertson (1987): Organization development theory: A typology and evaluation. *Research in organizational change and development*, 1: 1-57
- Roberto MA (2004): Strategic decision making processes: Beyond the efficiency-consensus trade-off. *Group and organization management*, 29: 625-658.
- Russel R (1988): Forms and extent of employee participation in the contemporary united states. *Work and occupations*, 15(4): 374-395.
- Sagie A og M Kolowsky (1994): Organizational attitudes and behaviours as a function of participation in strategic and tactical decisions: An application of path – goal theory. *Journal of organizational behavior*, 15(1): 37-47
- Sashkin M (1976): Changing toward participative management approach: A model and methods. *Academy of management review*, s 75-85
- Scott WR (1992): Organizations. Rational, natural and open systems. *Englewood Cliffs, NJ:Prentice- Hall*
- Schilit WK og E Locke (1982): A study of upward influence in organizations. *Administrative science quarterly*, 27: 304-316
- Schweiger D og EA Leana (1986): Participation in decision making. Locke (red): *Generalizing from laboratory to field settings*. Lexington MA: Heath., s 147-166
- Shani AR og T Stjernberg (1995): The integration of change in organizations: Alternative learning and transformation mechanisms. *Research in organizational change and development*, s 77-121.
- Sharfman MP og JW Dean (1997): Flexibility in strategic decision-making: Informational and ideological perspectives. *Journal of management studies*, 34(2): 191-217.
- Sheppard BH, RJ Lewicki og JW Minton (1992): Organizational justice. *New York: Lexington Books*

- Shimizu K og MA Hitt (2004): Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of management executive*, 18(4): 44-59
- Skarlicki D og R Folger (1997): Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of applied psychology*, 82(3): 434-444
- Snow CC og DC Hambrick (1980): Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of management review*, 5: 527-538.
- Somech A (2002): Explicating the complexity of participative management: An investigation of multiple dimensions. *Educational administrative quarterly*, 38(3): 341-371
- Spreitzer GM (1996): Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2): 483-504
- Steers R, R Mowday og L Shapiro (2004): The future of work motivation theory. *Academy of management review*, 29(3): 379-387
- Stensaker I (2002): A change in plans: A sensemaking perspective on strategy implementation. *Doctoral dissertation, NHH: Bergen*
- Thomas K (1992): Conflict and negotiation processes in organizations. I Dunnette (red): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting psychologist press
- Tichy N (1983): The essentials of strategic change management. *The journal of business strategy*. Boston: Warren, Gorham & Lamont
- Tyler TR (1990): Why people obey the law. *Yale University*
- Tyler TR og P Degoey (1996): Trust in organizational authorities: The influence of motive attribution on willingness to accept decisions. I Kramer og Tyler (red): Trust in organizations. *Thousand Oaks: Sage*
- Tyler TR og EA Lind (1992): A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology* (25): 115-191
- Vroom W og A Jago (1988): The new leadership: Managing participation in organizations. *Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall*
- Vroom W og P Yetton (1973): Leadership and decision making. *Pittsburgh PA: University of Pittsburgh press*
- Wagner III JA (1994): Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of management review*, 19(2): 312-330

Wagner III JA og J le Pine (1999): Effects of participation on performance and satisfaction: Additional meta-analytic evidence. *Psychological reports*, 84: 719-725

Wagner III JA, CR Leana, EA Locke og DM Schweiger (1997): Cognitive and motivational frameworks in us research on participation: A meta-analysis of primary effects. *Journal of organizational behavior*, 18(1): 49-65

Wagner JA og RZ Gooding (1987): Shared influence and organizational behavior: A meta analysis of situational variables expected to moderate participation - outcome relationships. *Academy of management journal*, 3: 524-541.

Weick C (1995): Sensemaking in organizations. *Thousand Oaks: Sage publications*.

Westley FR (1990): Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic management journal*, 11: 337-351

Whyte WH (1989): Groupthink reconsidered. *Academy of management review*, 14: 40-56.

Wright PM og JJ Haggerty (2005): Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause and individuals. *Management review*, 16(2): 164 ff

Wooldridge SW og B Floyd (1990): The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic management journal*, 11: 231-241.

Wooten LP og KC White (1999): Linking OD's philosophy with justice theory: Postmodern implications. *Journal of organizational change management*, 12(1): 7-23

Wright P, B Dunford og S Snell (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27: 701-721

Yukl G (1989): Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2): 251-289

ANNEN BAKGRUNNSLITTERATUR

- Andersen TJ (2004): Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of management studies*, 41(8): 1271-1299
- Ashford BE og F Mael (1989): Social identity theory and the organizations. *Academy of management review*, 14: 20-39
- Balogun J og G Johnson (2004): Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4): 523-549
- Barney J (1997): Gaining and sustaining competitive advantage. *Addison Wesley publishing company*
- Blair JD og KB Boal (1991): Strategy formation processes in health care organizations: A context specific examination of context free strategy issues. *Journal of management*, 17(2): 305-344
- Bowen D og C Ostroff (2004): Understanding hrm – firm performance linkages: The role of the ‘strength’ of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2): 203-221
- Brockner J, M Konovsky, R Cooper-Schneider, R Folger, C Martin og RJ Bies (1994): Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job. *Academy of management journal*, 37(2): 397-410
- Chakravarthy BS og Y Doz (1992): Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic management journal*, : 5-14
- Emery F og E Thorsrud: Democracy at work : The report of the norwegian industrial democracy program. *Leiden : Martinus Nijhoff, 1976*
- French JRP, J Israel og D Ås (1960): An experiment on participation in a norwegian factory. *Human relations*, 13(1): 3-19
- Ghoshal S og C Bartlett (1995): Changing the role of top management: Beyond structure to processes. *Harvard business review*, 1: 86-96
- Gioia DA og K Chittipeddi (1991): Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12: 433-448
- Håkansson, H og I Snehota (1995): Developing relationships in business networks. *Routledge, London*
- Hespe G og T Wall (1976): The demand for participation among employees. *Human relations*, 29: 411-429

Hrebiniak, LG og WF Joyce (1984): Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative science quarterly*, 30: 336-349

Johnson G (1992): Managing strategic change - strategy, culture and action. *Long range planning*, 25(1): 28-36

Kabanoff B (1991): Equity, equality, power and conflict. *Academy of management review*, 16(2): 416-441

Klein JA og WC Kim (1998): A field study of the influence of situational constraints, leader- member exchange and goal achievement on performance. *Academy of management journal*, 41(1): 88-97

Kramer RM og TR Tyler (1996): Trust in organizations: Frontiers of theory and research. *Thousand Oaks, Calif. : Sage*

Lam SSK, XP Chen og J Schaubroeck (2002): Participative decision making and employment performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of management journal*, 45(5): 905-914

Landy FJ og WS Becker (1987): Motivation theory reconsidered. I Cummings og Staw (red): *Research in organization behavior*, 9: 1-38

Locke EA og GP Latham (1983): Goal setting: A motivational technique that works. *Englewood cliffs, NY:Prentice Hall*.

Locke EA, GP Latham og D Schweiger (1987): Participation in decision making: When should it be used? *Organization studies*, : 65-79

Mintzberg H (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. *New York: Free Press*

Nadler DA (1982): Concepts for the management of organizational change. Nadler og kolleger (red): *Managing organizations. Readings and cases*. Boston: Little Brown

Naumann SE, N Bennett, RJ Bies og CL Martin (1998): laid off, but still loyal: the influence of perceived justice and organizational support. *International journal of conflict management*, 9(4): 356-369

Niehoff BP og RH Moorman (1993): justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of management journal*, 36(3): 527-557

Nutt P (1984): Types of organizational decision processes. *Administrative science quarterly*, 29: 414-450

Nutt P (1986): Selecting tactics to implement strategic plans. *Strategic management journal*, 10: 145-161

- Nutt P (1992): Formulation tactics and the success of organizational decision-making. *Decision sciences*, 23: 519-520
- Nutt P (1993): Flexible decision styles and the choices of top executives. *Journal of management studies*, 30(5): 695-721
- Nylehn B (1994): Den som våger vinner ikke. Om den uopnåelige medbestemmelsen. *Sosiologisk tidsskrift*, (1): 3- 22
- Parnell JA og WR Crandall (2001): Rethinking participative decision making. A refinement of the propensity for participative decision making scale. *Personnel review*, 30(5): 523-535
- Quinn JB (1978): Strategic change: Logical incrementalism. *Sloan management review* 1(20): 7-21.
- Read R og MR Buckley (1988): Strategy in action - techniques for implementing strategy. *Long range planning*, 1(3): 67-74
- Reve T (1985): Validitet i økonomisk -administrativ forskning. Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning. *Universitetsforlaget*.
- Ring PS og AH Van de Ven (1992): Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13: 483-498
- Schuler R (1980): A role and expectancy perception model of participation in decision-making. *Academy of management journal*, 23(2): 331-340
- Sharma S, R Durand og O Gur-arie (1981): Identification and analysis of moderator variables. *Journal of marketing research*, 18: 291-300
- Shrivastava P (1983): A typology of organizational learning systems. *Journal of management studies*, 20: 7-28
- Sutcliffe KM og G McNamara (2001): Controlling decision-making practice in organizations. *Organization science*, 12(4): 484-501
- Troye S (1994): Teori og forskningsevaluering. *Oslo:Tano*.
- Waldersee R og S Sheater (1996): The effects of strategy type on strategy implementation actions. *Human relations*, 49(1): 105-122
- Wilson DC og RH Rosenfeld (1990): Managing organizations: Texts, readings and cases. *London: Mc Graw Hill*.

Vedlegg

Den som bruker et argument
og herunder påberoper sin autoritet,
bruker ikke sin intelligens;
han bruker bare sin hukommelse.

Leonardo da Vinci

Vedlegg 1. Opplevelse av rettferdighet.

Fordelingsrettferdighet reflekterer en medarbeiders opplevelse av fordelingsmessig rettferdighet når han sammenligner sin og andres innsats og belønning i en organisasjon (Cobb og kolleger, 1995; Sheppard og kolleger, 1992, Lind og Tyler, 1988). De mest sentrale fordelingskriteriene i litteraturen er fordelinger basert i balanse, likhet og individuelle behov¹¹ (Sheppard og kolleger, 1992; Cobb og kolleger, 1995). I henhold til balanseregelen bør medarbeidere motta belønninger som overensstemmer med det de bidrar med i fordelingssituasjonen, relativt til noen det er relevant å sammenligne seg med (Cobb og kolleger, 1995; Sheppard og kolleger, 1992). Likhetsprinsippet impliserer at alle medarbeiderne bør behandles likt, f. eks at samtlige ansatte reduserer lønnen med 10% i forbindelse med nedskjæringer (Kabanoff, 1991). Å ta hensyn til individuelle behov innebærer tilrettelegging for yrkeshemmede, gravide eller andre grupper med særskilte ressursbehov.

I teorien om **prosedyrerettferdighet** er en opptatt av om prosedyrene som blir brukt ved fordeling av goder oppleves rettferdig av medarbeiderne (Greenberg, 1990). Lind og Tyler (1988) hevder at utarbeidelse av rettferdige prosedyrer bør styres av tre prinsipper: Ett sett grunnregler som reduserer faren for forfordeling, sikre best mulig beslutningsgrunnlag gjennom representativ informasjonstilgang, samt å gi mulighet for å korrigere utilsiktede urimelige utfall underveis. Korsgaard og kolleger (1995) studerte sammenhengen mellom prosedyrerettferdighet og tillit til ledelsen, forpliktelse til en beslutning og tilknytting til beslutningsteamet. Korsgaard og hennes kolleger fant at innflytelse hadde positiv effekt på opplevelse av rettferdighet, forpliktelse til beslutning, tillit til leder og identifikasjon med gruppen over tid, og at det gav økt beslutningskvalitet. Videre førte grundig vurdering av innspill til økt tillit til leder, økt opplevelse av prosedyrerettferdighet, høyere forpliktelse til beslutning når innflytelse var

¹¹ Engelsk: equity, equality and individual needs

lav, og økt identifikasjon med gruppen over tid. Effekt på beslutningskvalitet var ikke signifikant. Et annet interessant funn var at nivå på identifikasjon og tillit sank over tid når en ikke følte at lederen tok hensyn til innspill. Dette er i tråd med andre bidrag som har konkludert med at innflytelse uten autentisitet kan gi negative effekter (jf. Floyd og Woolridge, 1990; Daly og Geyer, 1994).

En undergruppe av prosedyrerettferdighet er hvordan medarbeidere opplever den mellommenneskelige behandlingen de får, **rettferdighet i interaksjonen** med overordnede (Cobb og kolleger, 1995; Skarlicki og Folger, 1997). To forhold er spesielt viktige i forbindelse med interaksjonsrettferdighet (Brockner og kolleger, 1994); at årsakene til en bestemt distribusjonsbeslutning blir skikkelig forklart og grunnlagt, samt at de som er ansvarlig for å iverksette beslutningen behandler medarbeiderne med respekt (Folger og Skarlicki, 1999). Det er rimelig å anta at medvirkning kan bidra til at medarbeiderne føler seg tatt på alvor og øke opplevelse av rettferdighet i interaksjon.

Vedlegg 2. Følgebrev til spørreundersøkelse.



**Nordvest
Forum**

SENTER FOR
LEDER OG
ORGANISASJONS
UTVIKLING

Nummeret vil bare bli brukt for å identifisere respondenten i fbm puring.
Straks skjemaet er mottatt og registrert vil identifikasjonen fjernes.
Alle data behandles konfidensielt

Gjennomføring av strategiske endringsprosesser

I denne undersøkelsen ber vi deg ta utgangspunkt i et strategisk endringsprosjekt i din bedrift som du har god kjennskap til og som er gjennomført i løpet av siste femårsperiode. Som strategiske endringsprosjekter regner vi alle prosjekter som er av avgjørende betydning for bedriftens lønnsomhet og utvikling på sikt. Ofte vil en strategisk endring være et resultat av flere avgrensede endringsprosjekter som løper mer eller mindre parallelt i ulike deler av organisasjonen, men som har samme strategiske mål. Du kan gjerne ta utgangspunkt i et slikt endringsprosjekt. Begrepe ne endringsprosjekt og endringsprosess vil i noen grad bli brukt om hverandre.

I de fleste tilfellene ber vi deg gi uttrykk for hvor enig eller uenig du er med fremsatte påstander, f.eks

-Jeg har stor tillit til at ledelsen ivaretar de ansattes interesser

helt uenig								helt enig		kan ikke svare	
1	2	3	4	5	6	7	8				

Du setter ring rundt tallet på skalaen som du synes best samsvarer med din mening. 1 hvis du er helt uenig, 4 hvis du ikke har noen klar oppfatning om hvorvidt du er enig eller ikke, 7 hvis du er helt enig. Dersom du ikke har noen forutsetning for å svare på spørsmålet, og bare da, setter du ring rundt 8. I noen spørsmål ber vi deg prioritere eller vektlegge ulike forhold. I andre spørsmål kan du bli bedt om å gi en beskrivelse i egne ord, eller å krysse av for ett av flere alternative svar. Svar så ærlig som mulig, ingen svar er «riktigere» enn andre. Vi oppfordrer deg til å ta standpunkt til så mange spørsmål og påstander som mulig selv om dette i blandt kan være vanskelig.

Skjemaet returneres helst innen en uke i vedlagte svarkonvolutt. Blir det lagt bort, blir det sannsynligvis glemt. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I tillegg til å være grunnlaget for min doktorgradsavhandling gir undersøkelsen god informasjon til Nordvest Forum AS, og et verdifullt bidrag til å øke kunnskapen om gjennomføring av endringsprosjekter. Å ta seg tid til å tenke gjennom og besvare spørsmålene vil også gi nyttig informasjon til deg og din bedrift i forbindelse med evaluering av endringsprosjektet og planlegging av nye endringsprosjekter.

Resultatene vil bli gjort tilgjengelige gjennom Nordvest Forum AS.

Takk for at du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet!

Ålesund, 4. desember 2000
Med vennlig hilsen

Ingunn Elvekrok

Nordvest Forum AS, P.b. 938 - Sentrum, 6001 Ålesund. Notenesgt.1 Tlf.: 70 10 20 90 Fax: 70 10 20 99
Bank 5353.05.13730 <http://www.nordvestforum.no/> Mail: nvf@nordvestforum.no

Vedlegg 3. Instruksjoner på spørreskjema.

'Et endringsprosjekt går gjennom flere faser, og det er ofte hensiktsmessig å snakke om tre hovedfaser. Den første kan vi kalle formulering, som innebærer en kartlegging av problemet samt innsamling og analyse av relevant informasjon. Den andre kan vi kalle beslutningsfasen, som innebærer vurdering og valg mellom ulike løsningsalternativ. Den tredje fasen kan vi kalle implementeringsfasen, som innebærer praktisk planlegging og gjennomføring av endringsbeslutningen (...)

'En organisasjon kan deles inn i ulike grupper. Et eksempel på dette er en inndeling i toppledelse, mellomledelse, øvrige medarbeidere i linje samt stabsansatte. Med toppledelse tenker vi på topplederen (administrerende direktør/daglig leder el) og hans nærmeste medarbeidere som har det overordnede ansvaret i organisasjonen. Med mellomledelse tenker vi på ledere som har det operative ansvaret for daglig drift i divisjoner eller avdelinger i organisasjonen. Øvrige medarbeidere i linje er medarbeiderne i avdelinger og divisjoner, mens stabsansatte er medarbeidere i stabsfunksjoner (...)

'Den overordnede hensikten med å formulere, beslutte og implementere et strategisk endringsprosjekt er at det skal skje en forandring som øker bedriftens lønnsomhet og utvikling på sikt. I tillegg til de målbare økonomiske effektene, vil innholdet i og gjennomføringen av endringsprosjektet også ha innvirkninger på organisasjonen og medarbeiderne i organisasjonen. De følgende spørsmålene dreier seg om hvordan du oppfatter at dette endringsprosjektet har hatt betydning for ulike forhold i organisasjonen (...)

Vedlegg 4. Test for diskriminans mellom forklaringsvariabler.

Alle løsninger er obliminrotert. Det er sjekket for korrelasjoner, egenverdi og forklart varians.

11b utelates fordi ladningen er $<0,50$ og avstanden til de høyeste faktorladningene på samme faktor er også for stor.

Innhold i endring, endringsvilje, endringsevne	Endrings vilje	Beslutnings grunnlag	Beslutnings harmoni	Beslutnings sikkerhet	Endringsevne
11a	0,71	-0,13	0,30	-0,12	0,08
11b	0,48	0,13	0,23	-0,10	-0,11
11c	0,82	-0,16	0,23	0,12	-0,01
11d	0,66	0,04	0,21	0,01	-0,26
11f	0,84	0,15	-0,26	0,08	-0,04
11g	0,91	0,05	-0,07	-0,07	0,02
11h	0,75	0,16	-0,10	-0,09	-0,11
11i	0,90	0,04	0,07	-0,01	0,01
12a	0,05	0,21	0,01	0,12	-0,62
12b	0,08	0,04	0,10	0,11	-0,84
12c	-0,04	-0,21	-0,12	-0,28	-0,86
10a	0,14	0,03	-0,12	-0,85	0,01
10b	-0,12	0,37	0,19	-0,78	-0,15
10c	0,19	0,80	-0,06	-0,03	-0,03
10d	0,01	0,88	0,13	-0,20	-0,01
10g	0,39	-0,27	0,57	-0,25	-0,16
10h	0,04	-0,01	0,86	-0,10	0,07
10i	-0,00	0,17	0,61	0,29	-0,11
EGENVERDI	7,42	2,24	1,45	1,28	1,04
FORKLART VARIANS %	41,2	12,4	8,2	7,1	5,8

Vedlegg 5. Konseptuelle dimensjoner og empiriske funn.

Figuren under gir en oppsummering av overgangen mellom konseptuelle antakelser basert i litteraturen og empiriske funn etter at jeg har gjennomført faktoranalyse med validitets- og reliabilitetskontroll.

	KONSEPTUELT	EMPIRISK
GENERELT BEGREP	Medvirkning	Medvirkning
TYPE (GRAD AV INVOLVERING)	Direkte medvirkning Representativ medvirkning Myndiggjøring	Direkte medvirkning Representativ medvirkning Myndiggjøring
FASE	Formulering Beslutning Implementering	Formulering Implementering
REPRESENTASJON	Mellomledere Medarbeidere i linje Medarbeidere i stab	Mellomledere Medarbeidere i linje Medarbeidere i stab
INNFLYTELSE	Informering Anledning til innspill Innspill tillagt vekt	Informering (passiv innflytelse) Innspill (aktiv innflytelse)
INNHold	Beslutningssikkerhet Beslutningsgrunnlag Beslutningsharmoni	Beslutningssikkerhet Beslutningsgrunnlag Beslutningsharmoni
FORLØP	Endringsvilje Endringsevne	Endringsvilje Endringsevne
RETTFERDIGHET	Fordelingsrettferdighet Prosedyrerettferdighet Interaksjonsrettferdighet	Fordelingsrettferdighet Prosedyrerettferdighet --
UTFALL	Gjennomføring Oppnåelse av mål Oppnåelse av hensikt Endring i tillit Endring i forpliktelse Læringsutbytte	Nå mål Endring i tillit Endring i forpliktelse Læringsutbytte

Vedlegg 6. Signifikante sammenhenger medvirkning - endringsutfall og medvirkning – endringsprosess.

	SIGNIFIKANTE SAMMENHENGER MED MEDIATORVARIABLE			
	Beslutnings- grunnlag	Beslutnings- harmoni	Endring vilje	Endring evne
Medvirkning	0,10*	0,11*		0,11*
Medv – involvering	0,25**	0,17*		0,20*
Medv – fase	0,17*	0,23**		0,15*
Medv – representasjon		0,29**	0,21**	0,26*
Medv – innflytelse	0,21**	0,31**		0,18*

	SIGNIFIKANTE SAMMENHENGER MED AVHENG VARIABLE			
	Nå mål	Forpliktelse	Tillit	Læring
Medvirkning				
Medv – involvering	0,15#			
Medv – fase				
Medv – representasjon			0,17*	
Medv – innflytelse		0,38**	0,23**	

Vedlegg 7. Medvirkning; prosedyrerettferdighet – endringsutfall.

Modell	Forklaringsvariable	Nå mål beta	Forpliktelse beta	Tillit beta	læring beta	Rettferdig fordeling beta
Trinn 3	Medvirkning PJ ¹	0,09 0,54**	-0,06 0,64**	0,02 0,60**	-0,15 0,46**	-0,10 0,66**
	Medvirkning, Direkte delt.	-0,04 0,12	0,02 -0,06	0,01 -0,09	0,08 -0,08	-0,08 -0,05
	Representativ	0,15	-0,08	-0,12	0,16	0,08
	Myndiggjøring PJ	-0,12 0,48**	-0,04 0,67**	0,06 0,65**	-0,152 0,39*	-0,06 0,67**
	Medvirkning Formulering	0,03 0,15	-0,07 -0,08	0,02 -0,01	-0,20 0,00	-0,06 -0,15
	Implementering PJ	-0,05 0,56**	0,12 0,63**	0,01 0,60**	0,09 0,44**	0,11 0,66**
	Medvirkning Mellomledere	-0,05 -0,10	-0,10 0,01	0,00 -0,21#	-0,15 -0,03	-0,13 0,06
	Linjeansatte	-0,04	0,16	0,25*	0,03	0,06
	Stabsansatte	-0,04	0,00	0,19#	-0,07	0,13
	PJ	0,58**	0,62**	0,61**	0,47**	0,62**
	Medvirkning Informering	-0,10 0,16	-0,17# 0,33**	-0,04 0,28*	-0,17 0,14	-0,10 0,19#
	Innspill PJ	-0,06 0,53**	0,23* 0,48**	0,05 0,53**	-0,04 0,45**	-0,14 0,69**
Tinn1 R2 Medvirkning		0,00	0,01	0,03	0,00	0,01
Trinn 2 R2 (R2 endring)						
Medv – involvering	0,15# (0,15*)	0,10 (0,08)	0,10 (0,06)	0,13 (0,12#)	0,12 (0,12#)	
Medvirkning– fase	0,01 (0,01)	0,06(0,04)	0,05(0,02)	0,03 (0,03)	0,05 (0,04)	
Medv – representasjon	0,01 (0,01)	0,10 (0,09)	0,17* (0,14)	0,02 (0,02)	0,13 (0,12#)	
Medv - innflytelse	0,08 (0,07)	0,38** (0,37**)	0,23** (0,20)	0,06 (0,06)	0,10 (0,09#)	
Trinn 3 R2 (R2 endring)						
Medvirkning - PJ	0,27** (0,27**)	0,40** (0,38**)	0,37** (0,34**)	0,20** (0,20**)	0,42** (0,41**)	
Medv; involvering – PJ	0,30** (0,16**)	0,40** (0,31**)	0,39** (0,29**)	0,23* (0,11*)	0,43** (0,31**)	
Medv; fase - PJ	0,28** (0,28**)	0,41** (0,35**)	0,37** (0,32**)	0,20* (0,18**)	0,44** (0,39**)	
Medv; representasj. - PJ	0,29** (0,29**)	0,42** (0,32**)	0,48** (0,31**)	0,20* (0,19**)	0,45** (0,32**)	
Medv; innflytelse - PJ	0,29** (0,21**)	0,56** (0,18**)	0,45** (0,21**)	0,22* (0,15**)	0,46** (0,36**)	

R2 Endring rapporterer endringen fra ett trinn til neste.

1) PJ brukes som forkortelse for prosedyrerettferdighet
N = 58. Signifikansnivå: ** p<0,01; * p<0,05; # p<0,10

