

# **Opplæringens påvirkning på Organizational Commitment.**

*En studie av opplæring i Alta Kraftlag under en strategisk endringsprosess, og dens effekter på organisasjonen.*

**Even Balandin & Anel Trnovac**

**Veileder: Professor Rune Lines**

Institutt for strategi og ledelse

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.



## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av vårt masterprogram ved NHH. I vår oppgave har vi tatt sikte på å avdekke hvordan opplæring påvirker organizational commitment direkte og gjennom mestringsstro. Vi har valgt dette fagområdet fordi vi mener at vi har gode kunnskaper på området til å kunne gjennomføre et godt forskningsarbeid innenfor en relativt kort tidsperiode som et semester er. Vi ser også på tematikken som blir tatt opp i oppgaven som svært dagsaktuell, da organisasjoner i stadig større grad bruker kompetanse som sitt fremste konkurransefortrinn i en dynamisk hverdag. Vi tror at endringstakten innenfor dette feltet bare vil øke, noe som vil gjøre kompetansen som vi har opparbeidet oss igjennom denne masteroppgaven meget anvendelig. I tillegg til dette har vi også lært oss hvordan et forskningsarbeid skal bygges opp, noe som vi ser på som svært nyttig.

Vår casebedrift er Alta Kraftlag. Vi har intervjuet 16 ansatte i Alta Kraftlag og takker dem for at de satte av tid til dette. Vi vet at intervjuene ble gjennomført under en hektisk tidsperiode og vi er takknemlig for at de ansatte kunne stille på så kort varsel. Vi retter også en spesiell stor takk til våre to kontaktpersoner i Alta Kraftlag, Per-Erik Ramstad og Odd Levy Harjo, som har vært meget hjelpelige gjennom hele prosessen.

Videre ønsker vi også å takke vår veileder professor Rune Lines for veiledningen han har gitt oss. Rune Lines har helt fra dag en gitt oss god og ikke minst rask tilbakemelding. I tillegg har han vært en meget god foreleser igjennom våre to år på NHH. Hans fremstilling av fagstoffet har nok en stor del av æren for at vi ønsket å vie vår masteroppgave til nettopp denne tematikken. Til slutt vil vi også takke hverandre for et flott samarbeid igjennom de årene vi har hatt sammen her på NHH.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 18.06.2012

---

Even Balandin

---

Anel Trnovac

## Sammendrag

I dagens konkurransebilde blir de menneskelige ressurser en stadig viktigere ressurs for organisasjoner. Det er derfor avgjørende for organisasjoner hvordan de velger å benytte disse konkurransefortrinnene, slik at de beholder dyktige ansatte i en stadig hardere konkurranse med andre organisasjoner. Med dette som bakteppe har vi valgt å skrive masteroppgave om hvordan opplæring påvirker organizational commitment direkte og igjennom mestringstro, dette sett på med utgangspunkt i et endringsperspektiv. Begrepene endring, læring, mestringstro og organizational commitment er som følge av dette svært sentral i presentasjon av tidligere teori og empiri.

Får å gjennomføre vår forskning har vi tatt utgangspunkt i Grounded Theory for å undersøke vår problemstilling nærmere. Dette gir oss muligheten til å gå i dybden på et område som er relativt lite forsket på. Vi har dermed tatt utgangspunkt i valgt metode i metodekapitlet, og forsøkt å formidle våre valg samt fremgangsmåte med tanke på metode så godt det har latt seg gjøre.

Ved bruk av Grounded Theory har vi fått en bred forståelse av det temaet vi har undersøkt. Vi har kommet frem til en rekke interessante funn som både samstemmer med tidligere empiri, men også noen funn hvor vi ikke samsvarer i like stor grad. Hovedfunnene våre er at opplæring har positiv påvirkning på mestringstro og normativ commitment. Under mestringstro var det særlig mestring i forholdt til endring som dominerte. Vi så at opplæring spilte både positivt og negativt inn på continuance commitment, men under de fleste tilfeller ville opplæring totalt sett slå positivt ut på continuance commitment. Vi fant ingen sammenhenger av betydelig størrelse mellom opplæring og affective commitment, selv om dette er funnet i tidligere empiri. Vi fant også ut at mestringstro påvirket normative og continuance commitment. Et siste interessant funn var betydningen sosiale forhold hadde for organizational commitment, noe som vi ser på som svært interessant.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>IV</b>
<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 MOTIVASJON .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	3
1.2.1 <i>Forskningsmodellen</i> .....	3
1.3 BEGRENSNINGER OG AVGRENSNINGER FOR OPPGAVEN .....	4
<b>1.4 PRESENTASJON AV ALTA KRAFTLAG .....</b>	<b>5</b>
1.4.1 <i>Ekspansjon innen fiber</i> .....	6
<b>2. TEORIGRUNNLAG .....</b>	<b>7</b>
2.1 ENDRING .....	7
2.2 LÆRING.....	12
2.2.1 <i>Utgangspunktet for forskning på begrepet læring</i> .....	12
2.2.2 <i>Kognitivt orientert læring og adferds orientert læring</i> .....	12
2.2.3 <i>Individlæring og organisasjonslæring</i> .....	13
2.2.4 <i>Enkel og dobbel Loop Læring</i> .....	14
2.2.5 <i>Opplæring</i> .....	15
2.3 ORGANIZATIONAL COMMITMENT.....	18
2.3.1 <i>Tre-komponents rammeverk</i> .....	19
2.3.2 <i>Effekter av commitment</i> .....	21
2.4 MESTRINGSTRO .....	22
2.4.1 <i>Erfaring</i> .....	23
2.4.2 <i>Modellering</i> .....	23
2.4.3 <i>Overtalelse</i> .....	24

---

2.4.4	<i>Psykisk tilstand</i> .....	25
2.4.5	<i>Effekter av Mestringstro</i> .....	25
2.5	FORHOLDET MELLOM TEORIENE.....	27
2.5.1	<i>Læring og organizational commitment</i> .....	27
2.5.2	<i>Læring og mestringstro</i> .....	28
2.4.3	<i>Mestringstro og organizational commitment</i> .....	30
<b>3.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>32</b>
3.1	EPISTEMOLOGI .....	32
3.2	VÅR TILNÆRMING .....	33
3.3	GROUNDLED THEORY .....	33
3.4	DATAINNSAMLING .....	35
3.4.1	<i>Semistrukturert intervju</i> .....	35
3.4.2	<i>Intervjuguide</i> .....	36
3.5	VALG AV INTERVJUOBJEKT .....	38
3.5.1	<i>Uvalg</i> .....	38
3.6	FREMGANGSMÅTE .....	40
3.6.1	<i>Intervjuprosessen</i> .....	40
3.6.2	<i>Analyseprosessen</i> .....	41
3.7	RELABILITET .....	43
3.8	VALIDITET.....	45
3.9	ETISKE VURDERINGER .....	46
<b>4.</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>47</b>
4.1	DEL 1 .....	47
4.1.1	<i>Læring</i> .....	47

---

4.1.2	<i>Mestringstro</i> .....	48
4.1.3	<i>Organizational Commitment</i> .....	50
4.2	DEL 2: .....	55
4.2.1	<i>Læring</i> .....	56
4.2.2	<i>Mestringstro</i> .....	59
4.2.3	<i>Organizational Commitment</i> .....	61
<b>5.</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>67</b>
5.1	DEL 1 .....	67
5.1.1	<i>Læring</i> .....	67
5.1.2	<i>Mestringstro</i> .....	71
5.1.3	<i>Organizational Commitment</i> .....	72
5.1.4	<i>Organizational Commitment , effektene av opplæring</i> .....	79
5.2	DEL 2 .....	84
5.2.1	<i>Læring</i> .....	85
5.2.2	<i>Mestringstro</i> .....	85
5.2.3	<i>Organizational Commitment</i> .....	85
5.2.4	<i>Forholdet mellom opplæring, mestringstro og organizational commitment</i> .....	86
5.3	DRØFTING MED UTGANGSPUNKT I EKSISTERENDE TEORI OG EMPIRISKE RESULTATER .....	88
5.3.1	<i>Læring</i> .....	88
5.3.2	<i>Mestringstro</i> .....	89
5.3.3	<i>Organizational commitment</i> .....	89
5.3.4	<i>Koblingen mellom opplæring og mestringstro</i> .....	91
5.3.5	<i>Koblingen mellom mestringstro og organizational commitment</i> .....	91
5.3.6	<i>Koblingen mellom opplæring og organizational commitment</i> .....	92

---

<b>6.</b>	<b>AVSLUTNING.....</b>	<b>95</b>
6.1	KONKLUSJON .....	95
6.2	IMPLIKASJONER FOR LEDELSEN .....	96
6.3	IMPLIKASJON FOR VIDERE FORSKNING.....	98
6.4	FEILKILDER .....	99
<b>7.</b>	<b>KILDELISTE.....</b>	<b>101</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>109</b>
8.1	INTERVJUGUIDE.....	109



**Oversikt over figurer**

Figur 1: Forskningsmodell.....	s 4
Figur 2: Alta Kraftlags satsningsområder.....	s 5
Figur 3: Sammenheng mellom teoriene.....	s 31
Figur 4: Organizational commitment, med bakgrunn i våre funn.....	s 78
Figur 5: Opplæringens påvirkning på organizational commitment.....	s 84
Figur 6: Presentasjon av vår teori basert på funn.....	s 88

**Oversikt over tabeller**

Tabell 1: Utvalg.....	s 39
Tabell 2: Resultater mestringstro, 1.....	s 49
Tabell 3: Resultat mestringstro, 2.....	s 50
Tabell 4: Resultater organizational commitment, 1.....	s 51
Tabell 5: Resultat organizational commitment, 2.....	s 52
Tabell 6: Resultat organizational commitment, 3.....	s 53
Tabell 7: Resultat organizational commitment, 4.....	s 54
Tabell 8: Resultat for opplæring, 1.....	s 57
Tabell 9: Resultater for opplæring, 2: Positivt.....	s 58
Tabell 10: Resultater for opplæring, 3: Negativt.....	s 58
Tabell 11: Resultater for opplæring, 4.....	s 59
Tabell 12: Resultat mestringstro og opplæring, 1.....	s 60
Tabell 13: Resultat mestringstro og opplæring, 2.....	s 61
Tabell 14: Resultat organizational commitment og opplæring, 1.....	s 61
Tabell 15: Resultat organizational commitment og mestringstro,1.....	s 62
Tabell 16: Resultat organizational commitment og opplæring, 2.....	s 62
Tabell 17: Resultater av organizational commitment og mestringstro, 2.....	s 63

---

Tabell 18: Resultat organizational commitment og opplæring, 3.....	s 63
Tabell 19: Resultat organizational commitment og mestringstro, 3.....	s 64
Tabell 20: Resultat organizational commitment og opplæring, 4.....	s 65
Tabell 21: Resultat organizational commitment og mestringstro, 4.....	s 65

# 1. Inledning

## 1.1 Motivasjon

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave i masterutdanningen ved Norges Handelshøyskole. I denne oppgaven har vi valgt å fordype oss i fagfeltet strategi og ledelse noe som også er vår hovedprofil. Det nevnte fagfeltet er ganske stort og interessant noe som gjør temavalget for oppgaven nærmest ubegrenset. I denne oppgaven har vi valgt å se nærmere på endringsdelen av faget siden vi føler at endring er den delen vi har best forutsetning for å undersøke og jobbe med i en lengre periode, samt som vi hadde gode erfaringer med fagfeltet fra forskjellige kurs på Høyskolen.

I dagens globale samfunn er fokuset på endringer bare blitt større de siste årene (Grønhaug et al., 2003). Mange organisasjoner har gjennomgått store endringer. For å bruke noen eksempler fra Norge så kan vi raskt nevne StatoilHydro fusjonen, omorganisering i Posten, omorganisering av SAS og sykehusreformene. Dette er bare noen få av de endringsprosesser som de fleste av oss har et forhold til gjennom media. Konkurransarenaer og rammebetingelser gjennomgår store endringer både globalt og nasjonalt, noe som fører til at organisasjoner løpende må tilpasses disse endringene uten å skape misnøye blant sine kunder og ansatte. Mange påstår derfor at dagens organisasjoner er i en konstant endringsprosess.

Vi har i denne oppgave valg å fokusere på en bedrift innen kraftsektoren. Alta Kraftlag har som mange andre selskaper i denne næringen valg å ekspandere inn i bredbånd/fiber næringen. Selv om en kan tenke seg at denne horisontale ekspansjonen ikke er så annerledes enn primærdriften i kraftselskapene er erfaringene at ekspansjonen mot bredbånd/fiber har hatt store kostander for mange aktører som har vært med på en slik ekspansjon. Dette har ført til at mange aktører har valgt å trekke seg ut av denne satsningen. Vi ønsker i denne oppgaven å se på ekspansjonen til Alta Kraftlag som en strategisk endring, og hvordan de har taklet en slik endringsprosess.

Fra faglitteraturen vet vi at endringer ikke alltid gir ønskede resultater i forhold til visjon som blir fastsatt på startpunktet for endringen. Mange organisasjoner møter motstand for endringene fra sine ansatte. Dette fører til at mange endringer blir karakterisert som mislykkede og ansatte i organisasjonen får i mange tilfeller et negativt forhold til endringer generelt (Kotter, 1996). Faktorer som kan ødelegge en endringsprosess er mange og

problemstillingen er sammensatt. I denne oppgaven ønsker vi å foreslå læring og særlig opplæring som en viktig faktor i forholdt til om en endring blir vellykket eller ikke. Alle mennesker har til en viss grad naturlig frykt for det ukjente og et ønske om *status quo*. Dette gjelder ikke minst ved endringer på arbeidsplassen. Mange ansatte føler også at de ikke vil strekke til hvis nye oppgaver blir innført ved endringer, dette skaper igjen en motstand mot endringen. Vi mener at denne motstanden mot endringen og den lave mestringstroen kan motvirkes ved å satse aktivt på kompetanseheving i organisasjonen før, under og etter endring.

Fra forskningen kommer det frem at opplæring er en av de viktigste investeringene i en organisasjon, siden den øker graden av kunnskap, ferdighet og den generelle holdningen ansatte har til organisasjonen (Bulut & Culha, 2010). Videre er det også påvist at holdningen ansatte har til organisasjonen påvirker hvor mye ansatte yter på jobben og hvor mye de investerer i forholdet med organisasjonen, noe som igjen påvirker fravær og turnover (Meyer & Allen, 1991). Samtidig ser vi at det er viktig for organisasjonene å kjenne til effektene av opplæring ikke bare som kompetanse hevende tiltak, men også som en måte å bygge tilknytning til ansatte. Denne økt tilknytningen vil resultere i lavere fravær, høyere produktivitet og ikke minst lavere grad av turnover i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991).

Hvis man ser på empiri fra dette fagområdet ser vi at store deler av forskningen er sentrert rundt større organisasjoner. Ved at vi ser på en mindre organisasjon føler vi også at vår forskning på opplæringens effekt på organizational commitment direkte og igjennom mestringstro kan tilføre området ny kunnskap.

## 1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i overnevnte har vi kommet frem til følgende problemstilling;

### **Fører opplæring under en strategisk endringsprosess til endringer i organizational commitment blant ansatte?**

Vi kjenner til at Alta Kraftlag som følge av den horisontale ekspansjon inn i fibermarkedet gjennomførte opplæring blant en større andel av de ansatte for å gjøre dem bedre rustet til å ta tak i de nye utfordringene som de kom til å møte i sin nye arbeidshverdag.

Vi ønsker å undersøke om denne opplæringen blant ansatte har ført til endringer blant ansattes commitment til organisasjonen. For å se på om økt opplæring kan ha påvirkning på organizational commitment må vi også se på hvordan opplæring og organizational commitment henger sammen.

Begge begrepene har vist seg å ha påvirkning på en mengde andre faktorer, men vi har valgt å se på hvordan mestringstro (self - efficacy) spiller inn på organizational commitment. Dette for å se om opplæringen også kan ha en effekt på organizational commitment igjennom økt mestringstro, og ikke kun direkte. Dette gjør at vi i vår teoridel hovedsakelig vil se på begrepene: læring, mestringstro og organizational commitment, samt begrepet endring som også er en meget sentral del av vår settingen. Vi vet at det også er andre faktorer som kunne vært brukt som bindeledd mellom disse to begrepene, noe vi vil komme nærmere inn på under avgrensinger.

Når det gjelder valg av bedrift i forhold til problemstillingen, er vi veldig fornøyd med å ha fått til et samarbeid med Alta Kraftlag. Dette er en bedrift som har vært igjennom en strategisk endringsprosess som følge av fibersatsingen som ble påbegynt i 2007. Lignende fibersatsinger har også blitt gjennomført i en rekke andre kraftselskaper, noe som gjør at våre funn også vil være av interesse for andre enn de som er direkte berørt av oppgaven.

### **1.2.1 Forskningsmodellen**

Som det kommer frem i avsnittet over vil opplæring, mestringstro, organizational commitment og sammenhengene mellom disse danne grunnlaget for vår forskning. I tillegg til dette vil endring fungere som en setting for hvor vår forskning finner sted. Dette har vi prøvd å illustrere i figur 1:

Figur 1: Forskningsmodell



### 1.3 Begrensninger og avgrensninger for oppgaven

Vi velger i denne oppgaven å ha en forenklet syn på endringsteorien. Vi vet at det finnes flere typer endringsprosesser beskrevet i teorien, men vi velger å se på endringer i forhold til den teorien vi presenterer under teori kapitlet, dette fordi vi vil kun bruke endring som en «ramme» eller bakteppe for problemstillingen.

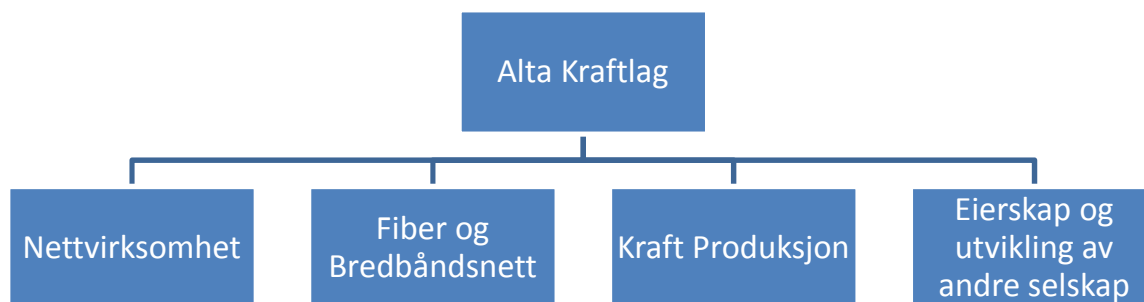
Videre så ønsker vi å påpeke at det er flere faktorer som kan påvirke organizational commitment, for eksempel er det forskning som argumenterer for at empowerment (bemyndiggjørelse) påvirker den ansattes commitment til organisasjonen (Spreitzer, 1996; Kirkman & Rosen, 1999; Janssen, 2004). Vi velger likevel å se kun på læring og mestringstroens påvirkningen på organizational commitment. Dette fordi tidligere forskning har påpekt sammenhenger mellom disse (Earley, 1994; Vuuren, De Jong & Seydel, 2007; Bulut & Culha, 2010), men også på grunn av begrensninger med tanke på omfang av oppgaven. Samtidig mener vi at økt mestringstro er et av de mest sentrale resultatene av

opplæring, noe som gjør at vi ser det som meget interessant å se på om mestringstro som fenomen kan ha påvirkning på organizational commitment. Vi ser at ved kun å benytte mestringstro som bindeledd mellom opplæring og organizational commitment (hvis man ser bort fra den direkte påvirkningen) kan vi gå glipp av viktig informasjon. Vi har likevel behov for å begrense omfanget av oppgaven med tanke på våre tilgjengelige ressurser, og mener derfor at vi har gjort en god avgrensing ved kun å inkludere mestringstro. Dette fordi vi ser på dette begrepet som svært sentral i forhold til settingen vår.

## 1.4 Presentasjon av Alta Kraftlag

Første gang tanken om et interkommunalt kraftselskap for Alta området dukket opp var i et vedtak gjort av Talvik Herredsstyre 7. september 1946. I 1948 førte dette til stiftelsen av andelslaget Alta Kraftlag. Alta Kraftlag sin kjernevirksomhet er distribusjon og produksjon av elektrisk kraft. I nyere tid har Alta Kraftlag valgt å utvide driften med å ekspandere inn i nye forretningsområder, og har i dag en forretningsstruktur som vist i figur 2.

Figur 2: Alta Kraftlags satsningsområder



Alta Kraftlag har i dag i underkant av 70 ansatte og omsatte i 2011 for 161 mill. NOK. 26.11.10 endret Alta Kraftlag organisasjonsform fra andelslag til samvirkeforetak og er dermed gjennom sin organisering eid av sine medlemmer. Hovedmålet for Alta Kraftlag er å tilby sine medlemmer og kunder stabil forsyning av høykvalitets produkter til kostnadseffektive priser. I tillegg til dette skal Alta Kraftlag gjennom sine vedtekter være en lokal samfunnsutvikler som skal bidra til vekst igjennom eierskap innen andre bedrifter hvor Alta Kraftlag kan være en viktig støttespiller igjennom naturlige fortrinn som kompetanse, kapital eller posisjon (Mjøen, 1998).

### 1.4.1 Ekspansjon innen fiber

Lien og Jakobsen (2001) mener at ekspansjoner skjer fordi det er i noens interesse at ekspansjon finner sted. De deler motiver for ekspansjon inn i hovedsakelig to grupper, aksjonærenes og ledernes motiver. I Alta Kraftlag er dette bilde litt forskjellig med tanke på at Alta Kraftlag ikke innehar aksjonærer i original forstand, men medlemmer og kunder istedenfor aksjonærer. Disse stiller andre krav enn tradisjonelle aksjonærer.

Det er ikke tvil om at det ikke kun var ønsket om størst mulig avkastning som har stått i fokus når denne ekspansjon fant sted. Alta Kraftlags rolle som samfunnsbygger har også hatt stor betydning for denne ekspansjonen. I tillegg til dette var fiber en ekspansjon som godt kunne forsvares med utgangspunkt i den kompetansen og ressursene som Alta kraftlag hadde fra før. Som følge av denne fibersatsingen har Alta Kraftlags ansatte vært vitne til en stor omstrukturering av egen organisasjon. Med tanke på at deres nye fiberprodukt ikke er omfattet av monopoldrift, slik distribusjon av kraft er, så har fiberutbyggingen og salg av fiber satt helt nye krav til kundeorientering og kundekontakt. I tillegg har ny teknologi krevd opplæring av store deler av arbeidsstokken ved Alta Kraftlag. Denne endringen gjør Alta Kraftlag veldig interessant for oss med tanke på oppgavens fokus.



## 2. Teorigrunnlag

### 2.1 Endring

Med bakgrunn i at endring ligger som et bakteppe for vår oppgave og for problemstillingen vi ønsker å besvare, føler vi det er naturlig å gi en presentasjon rundt begrepet endring. Vi ønsker å gi en innføring i teoriene rundt emne, samtidig som vi ønsker å presentere sammenhengene mellom endring og resten av teorilitteraturen vi benytter i denne oppgaven.

Alle organisasjoner vil ha et behov for å endre og utvikle seg. Nye markeder, nye konkurrenter, nye forskrifter og ny teknologi er en del av hverdagen i de aller fleste organisasjoner. I en tidsalder da samfunnet endrer seg raskere enn noen gang før, blir det derfor stadig viktigere for organisasjoner å følge med i denne utviklingen. Endringsprosesser løper uansett om vi følger med eller ikke. Fusjoner og oppkjøp, nedbemanning og ny ledelse er endringer som en rekke selskaper har møtt og kommer til å møte på i årene fremover.

Lines (2005b) definerer en organisatorisk endring som *en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål.*

Amundsen (2005) mener at bedriftens samlede evne til å skape bærekraftige endringsprosesser er helt avgjørende for dens framtid. Imidlertid viser det seg at en rekke bedrifter mislykkes med sine endringer. I følge en undersøkelse offentliggjort i Harvard Business Review, mislykkes 70 % av alle større endringsprosjekter i forhold til ledelsens forhåndsbestemte suksesskriterier (Jensen, 2007).

Til tross for dette er endringer noe som oppsøkes aktivt av organisasjoner og ansatte. Dette på bakgrunn av et håp om at organisasjonen kan tjene på endringer (Kitchen og Daly, 2002). Dette kan være i form av økt produktivitet, skalafordeler eller tilgang til nye markeder.

Gilgeous (1997) presenterer et sett av eksterne og interne faktorer som årsaker til hvorfor organisasjoner velger å utføre endringer. De eksterne faktorene er ny teknologi, endringer i markedet, endrede kundeforventninger, konkurrentens aktiviteter, kvalitet og standarder, og politiske verdier og reguleringer. Mens de interne faktorene relateres til ledelsespsykologi, organisasjonsstruktur, kultur og kontrollsystemer.

Det å lede endringsarbeid på en effektiv måte er en stor utfordring på alle nivå og i alle typer organisasjoner. På den ene siden ligger utfordringen i å gjennomføre endringsarbeidet slik at medarbeiderne mestrer nye utfordringer for kompetanse, slik at de bevarer og styrker trivsel, helse, velvære og verdighet. På den annen side ligger en utfordring i det å skape endringsvilje, utvikle motiverende og realistiske fremtidsbilder, stimulere kreativitet og engasjement, og bygge endringene inn i mer stabile strukturer og handlingsmønstre (Grønhaug et. al., 2003).

Litteraturen rundt endring deles ofte i forhold til to hovedsyn når det kommer til endringsprosesser. Mye av den etablerte endringslitteraturen tar utgangspunkt i et endringsbilde med lange perioder av stabilitet som av og til brytes av radikale endringer. Disse radikale endringene bryter med det etablerte i organisasjonen og kan ofte definere på nytt hva en organisasjon er eller hva den gjør. En slik endring kan endre struktur, ansatte, prosesser og kjerneverdier - med andre ord en omfattende, dyptgående og radikal endring. Denne type endringer kaller vi for episodiske endringer eller strategiske endringer.

Den andre delen innen endringslitteraturen ser på endringer som noe mer dynamisk. *Inkrementelle endringer* skjer hele tiden i en dynamisk organisasjon. Disse kan være viktige men de berører bare utvalgte deler av organisasjonen. Målet med denne type endringer kan være å forbedre effektiviteten i organisasjonen, men innenfor den strategiske linjen man har. Dette synet vektlegger at prosessen med å oppnå overensstemmelse mellom organisasjon og marked er en evigvarende prosess, som krever stadige tilpasninger. Dette krever kontinuerlig forbedring og inkrementelle endringer fra organisasjonene.

I forhold til disse inndelingene for endringsprosesser er det også kommet forskning for hva som kreves for å gjennomføre en god endringsprosess.

I forhold til den strategiske vinklingen på endring er arbeidet til Lewin grunnleggende. Lewin (1947) deler endringsprosesser inn i tre stadier; opptining (unfreezing), endring (changing) og nedfrysning/stabilisering (refreezing). I første fase erkjenner organisasjonen et behov for forbedring. Denne erkjennelsen kan være et resultat av en tydelig krise, eller det kan være et resultat av et forsøk på å beskrive trusler eller muligheter som ennå ikke er opplagt innad i organisasjonen. I andre fase defineres, velges og prøves det ut nye løsninger i forhold til endringsvisjonen og målene for endring. Når nye løsninger møter målsettingene, går organisasjonen over i nedfrysningsfasen, der det nye blir forankret på alle nivå i

organisasjonen. Lewin (1947) så på forandring som resultat av dynamikken mellom motsatte krefter; de som driver forandring, og de som motsetter seg forandring. Forandringsarbeidet består da i enten å forsterke forandringskreftene eller svekke motstandskreftene, eller begge deler.

Et viktig poeng ifølge Lewin (1947) er at man må gjennomføre alle tre fasene for å kunne få en vellykket endringsprosess. For eksempel vil det å gå rett på gjennomføringsfasen uten først å ha gjennomgått opptiningsfasen, høyst sannsynlig utløse enten kraftig motstand eller passivitet.

Mye av denne tankegangen videreføres i Kotter sitt arbeid med endringsprosesser. Kotter (1996) har utviklet en 8 stegs prosess som han mener endringsledere skal følge for å få til en vellykket endringsprosess. Kotter påpeker viktigheten av at de forskjellige fasene følges i en bestemt rekkefølge for å unngå feil i ledelsen av endringen, dette samsvarer med Lewis sine anbefalinger.

Fasene i Kotters endringsprosess er;

- 1) å skape en følelse av behov for endringen, 2) å etablere en gruppe som skal styre endringen, 3) å skape en visjon og strategi for endringen, 4) å kommunisere endringsvisjonen, 5) bemyndiggjøre ansatte for innsats 6) å skape kortsiktig vinning, 7) ikke deklare seier for tidlig, 8) å forankre nye tilnæringer i kulturen.

Armenakis et. al., (1999) foreslår to modeller som benytter elementer fra forskningen til Lewin (1947) og Bandura (1986) sin sosiallærings - teori. Formålet med den første modellen er å skape en klarhet (readiness) for endring slik at motstanden blir minimalisert. Formålet med den andre modellen er å hjelpe endringslederen å iverksette endringsprosessen i forhold til endringsmålet. Dette kan gjøres ifølge Armenakis (1999) gjennom en kommunikasjon og forståelse av følgende i organisasjonen; (a) behov for endring, (b) mestringstro – at organisasjonen har en kapasitet for endring, (c) vinning – de er i vår interesse med endring, (d) støtte – de som påvirkes av endringen stiller seg bak, (e) støtte for type endring – denne endringen er riktig for organisasjonen. Logikken bak denne modellen er at organisasjonsmedlemmer som er berørt av endringen stiller seg bak endringen og blir endringsagenter.

Burnes (1998) retter en viss kritikk mot modellen til Lewin (1947) fordi han mener at den er for statisk og at endringer bør forstås som en pågående og skiftende prosess.

Som en motpol til den klassiske tilnærmingen som ser på endringer som sjeldne og omfattende har endringslitteraturen i nyere tid tatt utgangspunkt i et kontinuerlig endringssyn. Denne tilnærmingen ser nærmere på mer reelle og «dagligdagse» endringer som handler først og fremst om mindre endringer og tilpasninger innad i organisasjonen. Organisasjonene forholder seg gjerne til flere endringer, små og store, som skjer på en og samme tid, samtidig som endringer ikke blir ferdigstilt før nye endringer blir lansert (Meyer og Stensaker, 2006). I slike situasjoner vil ikke den klassiske tilnærmingen gi et godt bilde av virkeligheten, siden den i stor grad ser på endringer som isolerte hendelser, med en klar definert begynnelse og slutt. De lange stabile periodene blir dermed mer eller mindre borte, med stadig nye endringsinitiativ som introduseres, før gamle avsluttes (Wik, 2005). I organisasjoner med kontinuerlig endring, ser stabiliseringsfasen nærmest ut til å forsvinne, og man befinner seg i en konstant destabilisert tilstand (Meyer og Stensaker, 2005). Denne kontinuerlige endringen blir sett på som svært viktig for en organisasjons suksess. Utfordringene for endringsledere som opplever dette kontinuerlige endringsbilde blir da å kunne lede serier av relaterte og nødvendige endringer, som ofte skjer parallelt eller sekvensielt, uten at det fører til endringstretthet, eller skader senere endringsprosesser. Dette krever at en tar det nye endringsbilde med multiple og kontinuerlige endringer som utgangspunkt og undersøker hvordan organisasjoner kan bli bedre til å håndtere slike hyppige endringer. Det fordrer et helhetsbilde for endring med større fokus på langsiktig tenking og danner grunnlaget for endringskapasitet i organisasjoner (Meyer og Stensaker, 2005).

Dermed blir nøkkelen til vellykket endring ikke å behandle hver del av endringsprosessen i isolasjon, men å knytte sammen og balansere alle delene. Det kritiske er da å forstå hvordan delene passer sammen, hvordan en del påvirker de andre og hvordan sekvensen og fart påvirker strukturen (Duck, 1993). Meyer og Stensaker (2006) hevder at evnen til å håndtere dramatiske endringer i kontekstuelle faktorer er blitt en nøkkelfaktor for suksess for mange organisasjoner.

Endringsprosesser i organisasjoner kan ha påvirkning på ulike aspekter i organisasjonen. Noen av de vanligste faktorene som beskrives i litteraturen er endringsprosessens innvirkning på *klima i organisasjonen*, blant annet gjennom fall av tillit til endringsprosessen eller

endringsledelsen. Negative endringer kan føre til at organisasjonsmedlemmene vil reagere negativt, og dette er særlig påvirket av hvordan endring er kommunisert (Cobb & Wooten, 1998). Organisasjonen kan også gå inn i en tilstand som omtales som endringstretthet. Stensaker et. al., (2002) fant ut i sin studie at når mennesker opplever stadige endringer, som starter før den forrige er avsluttet, kan dette resultere i endringstretthet. Dette medfører at endringsdeltagere ofte vil stille seg likegyldige til endringen og vil være umotiverte. En endringsprosess er også ofte forbundet med produktivitsnedgang i starten, men dette er ofte bare en kort fase som er nødvendig før man får de faktiske resultatene fra endingen, som ofte innebærer produktivitsoppgang (Kotter, 1996).

Det vi i denne oppgaven ønsker å se nærmere på er læringen som kan oppstå av endringsprosesser og opplæring under endringsprosesser. Når man har gjennomgått en endringsprosess, sitter man som oftest igjen med mer kunnskap enn det man hadde før man deltok i denne prosessen. Dette kan igjen lede til økt produktivitet på grunn av nye eller forbedrede løsninger (Kotter, 1996). Busch og Vanebo (2003) argumenterer for at inkrementelle endringer kan betegnes som enkeltkretslæring, mens strategiske endringer har karakter av dobbelkretslæring. Enkeltkretslæring betyr at læring skjer innenfor de bruksteoriene som dominerer, det vil si at det ikke settes spørsmåltegn med sentrale forutsetninger for den atferden som utøves. I forbindelse med strategiske endringer kan det bli behov for å tolke virkeligheten på en annen måte og det kan være nødvendig med forandringer, noe som er forenlig med dobbelkretslæring.<sup>1</sup>

Et annet viktig utfall av endring i forhold til vår masteroppgave er effektene av langvarig motstand og benektelse som igjen kan gi effekter som redusert organizational commitment (Armenakis & Bedeian, 1999). Forskningen til Becker (1992); Meyer & Allen (1997) argumenterer for at organizational commitment kan og bør brukes for å måle effektene av endring på forholdet mellom ansatte i organisasjonen og selve organisasjonen. Ansatte med lav commitment til organisasjonen etter en endringsprosess vil være mer utsatt for stress, kan bli mer kynisk, og oppleve forskjellige typer jobbrelatert tilbaketrekning, som for eksempel fravær og mindre punktlighet.

---

<sup>1</sup> Begrepene enkel og dobbelkretslæring vil bli bedre utledet senere under teoridelen som omhandler læring.

## 2.2 Læring

De fleste har en forståelse av hva begrepet læring innebærer, og begrepet har fått stadig større betydning ettersom kunnskap blir et stadig viktigere konkurransefortrinn blant organisasjoner (Carrasco, Cervera, Flores, 2011). Læring er et veldig vidt begrep og brukes i mange sammenhenger. Hovedutfordringen vår blir å skille ut den litteratur om læring som er aktuelt for å belyse vår problemstilling. Vi vil først se på læring i et større perspektiv før vi går mer inn i dybden på opplæring siden det er denne delen av læring som vi mener er mest relevant for problemstillingen vår. Dette for å forklare konteksten opplæring er satt i og vise at opplæring kun er en liten del av temaet læring.

Læring er et tema som er forsket mye på opp igjennom tiden. Ved at læring er et begrep som er vanlig i dagligtalen og har stor betydning i alle deler av samfunnet, er det et tema som forskningsmessig er vanskelig å strukturere. Det er dannet en rekke modeller og teorier som tar sikte på å forklare begrepet. Man kan si at ved at det er mange som ønsker å forklare begrepet har det på mange måter blitt vanskeligere å forstå begrepet læring på en teoretisk måte. Det er nemlig ikke slik at det er mulig å velge ut en teori og presentere denne som noen form for fasitsvar. Tvert i mot er det uenighet om hvordan begrepet skal forklares og struktureres. Vi vil videre se på noe av det vi ser på som mest relevant for å belyse begrepet læring og se på noen av de skillene vi finner der.

### 2.2.1 Utgangspunktet for forskning på begrepet læring

Læring er et viktig begrep og essensielt for å kunne forstå hvordan mennesker fungerer. Tidligere var det stort fokus på at læring medførte en form for forbedret prestasjon gjennom økt kunnskap eller forbedrede ferdigheter. Særlig var Yelle (1979) ledende innenfor dette feltet og store deler av hans forskning fokuserte på forholdet mellom læring og forbedret prestasjon. I ettertid som empiriske data har blitt sterkere på dette feltet har det vist seg at hypotesen om at læring alltid fører til forbedret prestasjoner har vist seg å være feilslått. Denne innsikten gjør at vi i dag skiller mellom den delen av læring som fører til forbedringer i prestasjon, og den delen av læring som ikke gjør det (Døving, Tobiassen & Lines, 2007).

### 2.2.2 Kognitivt orientert læring og adferds orientert læring

Et skille som ofte blir brukt er skille mellom kognitivt orientert læring og adferds orientert læring. Dette skille har eksistert lenge i litteraturen og har vært et stabilt skille innenfor tema

(Døving, Tobiassen & Lines, 2007). Adferd orientert læring tar utgangspunkt i at som følge av læring har det forekommet endring i adferd. Gjennom tilegning av ny kunnskap, ferdigheter eller holdninger endrer vedkommende adferd, det har dermed foregått læring. Asbjørnsen, Manger & Ogden (1991) definerer læring slik: «Læring er relativt varige endringer i atferd som er et resultat av erfaringer, men som ikke kan tilbakeføres til forbigående tilstandsendringer, modning, tretthet eller medfødte tendenser til handling.

Med kognitiv orientert læring tar man utgangspunkt i de prosesser som foregår i hjernen når man lærer basert på hvordan vi innhenter, behandler og lagrer informasjon for å forklare begrepet læring (Holland et.al., 1986). En definisjon som bygger på denne måte å se på læring er: Læring er enhver prosess som fører til varig kapasitetsendring hos levende organismer, og som ikke bare er et resultat av hukommelsestap, biologisk modning eller aldring» (Illeris 2007). Trenden har vært at litteraturen i stadig større grad utvikler seg mot et kognitivt syn, mens litteraturen tidligere typisk hadde et mer adferds orientert syn på læring (Døving, Tobiassen & Lines, 2007).

### **2.2.3 Individlæring og organisasjonslæring**

I en stor del av forskingen som er gjort på temaet læring har man valgt å se på hvordan læring foregår innenfor organisasjoner. Dette er også naturlig da læring stadig blir viktigere for organisasjoner grunnet økende endringstakt. Fokus på dette området har gjort at en ofte skiller mellom to former for læring: organisasjonslæring og individlæringen. Det er stor uenighet om forskjellene mellom organisasjonslæring og individlæring, og hvordan dette skille bør utformes. Det fins de som ser på læring som kun en kognitiv prosess, og dermed utelukker at organisasjoner kan lære. Her finner vi blant annet Simon (1991) som hevder at all læring foregår i menneskers hoder, og at organisasjoner lærer på kun to måter. Enten gjennom medlemmene av organisasjonen eller ved å ta inn flere medlemmer som innehar kunnskap som organisasjonen ikke innehar fra før av. I det andre ytterpunktet finner vi de som mener at individlæring kun står for en liten del av organisasjonslære, her finner vi blant annet strukturalistene Cook og Yanow (1993). I dag ligger mesteparten av moderne forskning i mellom disse ytterpunktene (Døving, Tobiassen & Lines, 2007).

Denne delen av læringsbegrepet er stort og omdiskutert. I likhet med det meste av nyere forskning velger vi å legge oss et sted mellom disse to ytterpunktene. Med tanke på at dette skille ikke er veldig sentralt i forhold til vår problemstilling så vil vi heller ikke legge stor

vekt på skille mellom individuell læring og organisasjonslæring i vår oppgave. Vi finner det likevel riktig å nevne et så viktig skille innen læring.

### 2.2.4 Enkel og dobbel Loop Læring

Begrepet læring handler ikke bare om skiller mellom forskjellige ytterpunkter. Store deler av begrepet forklares også ut i fra forskjellige teorier som har som hensikt å kartlegge og forklare læring som begrep. En av de mest kjente teoriene innen læring er teorien om enkel og dobbel loop læring. For å forstå begrepet med dobbel loop læring må man først forstå begrepet om enkel loop læring. For å forklare disse begrepene har Cris Argyris (2002) brukt et eksempel som gjør begrepene lett å forstå. Enkel loop læring forekommer når et individ foretar endringer innenfor adferd uten å tenke på hvorfor vedkommende gjennomfører endringen. For eksempel er en termostat programmert til å skru opp varmen når det er kaldt i rommet, og skru ned varmen når det er varmt i rommet. Dette gjør termostaten uten å tenke over hvorfor den justerer varmen, dette fenomenet kalles for enkel loop læring. (Argyris, 2002) Dobbelt loop læring finner sted når et individ tar stilling til hvorfor det er nødvendig å foreta endringer, og gjør det på bakgrunn av denne tolkningen. Hvis vi går tilbake til termostaten så ville den foretatt ha en dobbel loop læring dersom den spurte seg selv hvorfor den er programmert til å måle temperatur og deretter justerte temperaturen selv (Argyris, 2002). Enkel loop læring kan lett tilføyes den kunnskap og ferdigheter man har fra før uten at en må foreta endringer i det som allerede er lært. Slik er det ikke alltid med dobbel loop læring. Ifølge Hedberg (1981) må ofte tidligere innlærte kunnskap og ferdigheter avlæres når et individ opplever dobbel loop læring.

Argyris & Schön (1996) fant ut at en stor del av de som ble spurt om hvilken form for læring de foretrakk sa de foretrakk dobbel loop læring fremfor enkel loop læring. Argyris & Schön (1996) hevder derimot at mange av de spurte hevder at de foretrekker dobbel loop læring, men når de i praksis blir stilt i en situasjon hvor de er nødt til å velge hvilken form for læring de gå for, viser det seg at mange av de som sier de går for dobbel loop læring, går for enkel loop læring. Argyris & Schön (1996) mener funnene kan forklares med mangel på kompetanse samt at man ikke er klar over sine mangler. De fant at dette kom som en konsekvens av at mennesker i organisasjoner har ønsker om at de sosiale arbeidsforholdene i en organisasjon skal være gode, og at vi mennesker dermed opptrår forsiktig. De har dermed vanskelig for å komme med konstruktiv kritikk, noe som i neste runde førte til at mange ikke er klar over sine svake sider (Argyris, Schön 1996).



## 2.2.5 Opplæring

Med utgangspunkt i at læring er et stort fagområde så har vi valgt å fokusere på opplæring som er en form for læring. Opplæring er den formen for læring som er mest relevant sett opp mot vår problemstilling, dette med bakgrunn i at det ble gjennomført opplæring i Alta Kraftlag som følge av ekspansjon innenfor fiber. Opplæring et område som er forsket mye på da dette er et område som stadig blir satset mer på fra organisasjoners side. Ettersom vi stadig lever i en verden hvor krav til kompetanse øker, er dette et naturlig satsningsområde for organisasjoner (Carrasco, Cervera, Flores, 2011). Allerede så tidlig som 1988 var opplæring blitt en stor industri, i USA alene omsatte denne industrien 210 milliarder dollar som den gang var ca. like mye som andre utdanninginstitusjoner <sup>2</sup> omsatte for samlet (Hamilton, 1988). Med tanke på at endringstakten vi i dag opplever er mye større en den de opplevde på den tiden er det ingen grunn til å tro at denne trenden har snudd. Dette gjør opplæring til et enda viktigere tema i dag enn det var da Hamilton utførte sine undersøkelser.

Opplæring er en fokusert del av begrepet læring. Et individ som gjennomfører opplæring har som regel definerte mål for hva opplæringen skal medføre av økt kompetanse. Kompetanse blir ofte definert som et produkt av læring og Linda Lai (2004) definerer kompetanse slik: ”De samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål”.

Kunnskap er en sentral del av begrepet kompetanse. Kunnskap representerer en form for teoretisk innsikt som kan skaffes igjennom blant annet skole, kurs, men også erfaring. En annen form for kompetanseøkning er å opparbeide ferdigheter. Ferdigheter referer til evnen til å utøve en bestemt atferd. Ferdigheter er altså nært knyttet til konkrete, praktisk handlinger, som er lettere å observere og måle enn kunnskap, evner og holdninger. *Evner* representerer medfødte, potensielle kapasiteter til å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter. Noen har for eksempel veldig lett for å lære seg nye språk, andre er gode i matematikk, men andre er mer begavet innenfor fysisk beherskelse enn andre. Den siste av de fire komponentene i kompetanse er holdninger. Holdninger er relativt stabile og organiserte oppfatninger, følelser og handlingsintensjoner ovenfor et objekt eller saker av sosial betydning. Holdninger er relativt stabile, likevel er det slik at store hendelser kan forandre holdninger over relativt korte

---

<sup>2</sup> Grunnskole, høyskole og universitet.

tidsperioder. Opplæring har som regel mål om å forbedre de ansattes kunnskap og/eller ferdigheter (Busch, Vanebo, 2003; Lai, 2004).

Opplæring er også veldig ofte knyttet opp mot en bestemt type jobb eller stilling. Disse to faktorene gjør opplæring til en av de mer fokuserte områdene innenfor begrepet læring (Bulut & Culha, 2010). Samtidig som opplæring er et spesifikt begrep med tanke på at opplæring iverksettes for å forbedre deg på senere situasjoner, er opplæring sett fra en annen vinkel et veldig vidt begrep med tanke på at opplæring skjer på så mange forskjellige måter. Det er behov for opplæring i alle deler av arbeidslivet, enten du jobber som it-ingeniør eller som skogsarbeider. Vi får dermed mange opplæringsform ettersom forskjellige yrker har forskjellige metoder for å gjennomføre opplæring for sine arbeidere (Carrasco, Cervera, Flores, 2011).

Med tanke på at det er så mange opplæringsmetoder, og at alle disse metodene er like relevante på sine områder, vil vi videre presentere de opplæringsmetodene vi mener er mest relevant for vår problemstilling. Vi vil dermed ha størst fokus på de opplæringsmetodene som vil være mest relevant for vår case. Vi velger å presentere disse i praktiske og teoretiske rettede kurs.

### *Praktisk rettede kurs*

For mange yrker er det å opparbeide seg ferdigheter en svært sentral del av det å mestre yrket (Lai, 2004). For mange praktisk rettede yrker er ferdigheter den viktigste kompetansen. Det vil derfor ikke være særlig hensiktsmessig å gjennomføre teoretiske kurs hvis målet er å opparbeide ferdigheter. I følge Busch & Vanebo (2003) er det ikke mulig å lese seg til ferdigheter, men at ferdigheter opparbeides ved praktiske gjennomføringer. De trekker frem eksemplet med svømming som eksempel på en ferdighet som ikke er mulig å lære gjennom teoretiske tilnærminger men som må innøves igjennom praktiske øvelser (Busch & Vanebo 2003).

Som følge av fibersatsingen til Alta Kraftlag har denne delen av opplæring stått sentralt blant store deler av arbeidsstokken. Dette som følge av at de ansatte fikk en ny arbeidshverdag hvor en stor del av endringen besto i å tilegne seg nye ferdigheter. Slike kurs blir som ofte gjennomført som kurs hvor den som er læremester direkte lærer bort ferdighetene med nær tilstedeværelse til de som mottar kompetansen. Carrasco, Cervera og Flores, (2011) referer til metoden som «face to face coursees» og sier at denne metoden er godt egnet hvis de

ferdigheter som skal tilegnes er komplekse. En annen metode for å tilegne seg ferdigheter på er feltkurs. Under slike kurs får deltakerne aktivt ta del i de arbeidsoppgavene som de skal mestre. Ved at deltakerne aktivt får arbeide med de arbeidsoppgavene som de skal mestre, opparbeider de ferdigheter etter hvert som de lærer gjennom egen erfaring. Denne læringsmetoden refereres til som «learning by doing» og bygger på samme metode som «face to face courses», men forskjellen er at deltakerne ikke får like tett oppfølging som ved face to face courses, og at deltakerne ofte befinner seg i mer naturlige arbeidssituasjoner (Carrasco, Cervera, Flores, 2011).

### *Teoretiske kurs*

Når kompetansen som skal tilegnes er kunnskapsbasert, brukes oftest teoretiske kurs for å tilegne seg kompetansen. Enkelte ganger er det bedre å benytte teoretiske kurs fremfor praktiske kurs. Dette kan være situasjoner hvor kunnskapen som skal tilnærmes er abstrakt og vanskelig praktisk lar seg undersøke på nært hold (Nordhaug, 2002). Hvis vi igjen retter fokus mot fibersatsingen til Alta Kraftlag, vil kurs om hvordan lysstråler beveger seg i en optisk kabel falle inn under gruppen. En annen fordel med en slik form for opplæring er at ved bruk av kun teoretiske hjelpemidler for å bringe frem kunnskapen, er denne metoden som regel en vesentlig billigere løsning enn å gjennomføre praktisk rettede kurs, og er av blant annet den grunn ofte brukt (Combs & Luthans, 2007).

Denne formen for opplæring er veldig utbredt i næringslivet og kan bli gjennomført på flere måter. Ofte foregår læringen som undervisning slik vi kjenner den fra høyskoler og universiteter hvor man har en foreleser som foreleser om aktuelle tema. Deltakerne blir involvert på et teoretisk nivå ved at kurset stiller krav til innleverte oppgaver om de aktuelle tema. De senere år har også teknologien gjort sitt innhugg i denne delen av opplæring. E-læring er en opplæringsmetode som blir stadig mer brukt, og kan i tillegg til de overnevnte faktorene også involvere for eksempel interaktiv læring hvor deltagerne deltar i en simuleringslignende oppgaveløsning. På mange måter blir den teoretiske læringsmetoden strukket mot en mer praktisk tilnærming (Carrasco, Cervera, Flores, 2011).

Det er heller ikke slik at skillet mellom teoretisk og praktisk opplæring er satt. Opplæring kan skje med involvering av både teoretiske og praktiske aspekter. En slik kombinasjon av læringsmetoder er i enkelte tilfeller mer effektiv enn å kun involvere et av disse elementene i opplæringen (Lin, Chen, Chuang, 2011; Sohail et. al., 2011; Carrasco, Cervera, Flores, 2011).

## 2.3 Organizational Commitment

Det er et bredt utvalg av definisjoner på *organizational commitment* i faglitteraturen. Vi vil starte med å forsøke å gi en oversettelse av dette begrepet. Kaufmann og Kaufmann (2006) oversetter *organizational commitment* til organisasjonsengasjement, hvor de også definerer organisasjonsengasjement som følelse av forpliktende engasjement for organisasjoner en arbeider for.

I utenlandsk litteratur finner en ofte mer kompleks og presise definisjoner på *organizational commitment*. Det er også vanlig at definisjonene inneholder flere dimensjoner av *commitment*.

For Northcraft og Neale (1996), er *commitment* en holdning som gjenspeiler ansattes lojalitet til organisasjonen, og en kontinuerlig prosess gjennom hvordan organisasjonsmedlemmer uttrykker sin bekymring for organisasjonen og dens fortsatte suksess og velvære.

Mowday, Porter, og Steer (1982) ser på *commitment* som tilknytning og lojalitet ved å dele begrepet i følgende dimensjoner.

1. En identifikasjon med mål og verdier for organisasjonen.
2. Et ønske om å tilhøre organisasjonen.
3. En vilje til å vise innsats på vegne av organisasjonen.

Basert på den flerdimensjonale natur av *organizational commitment*, er det økende støtte for en tre-komponent modell foreslått av Meyer og Allen (1991). Alle tre komponentene har implikasjoner for videre deltakelse av individet i organisasjonen. De tre komponentene er som følger:

1. Affective commitment (affektive engasjement): Psykologiske tilknytning til organisasjonen.
2. Continuance commitment (videreføring engasjement): Kostnader forbundet med å forlate organisasjonen.
3. Normative commitment (normative engasjement): Opplevd forpliktelse til å forbli i organisasjonen.

Som vi ser så er det mange definisjoner på organizational commitment fra faglitteraturen, men vi vil i denne oppgaven benytte oss av definisjonen til Mayer og Allen (1991). Vi føler at den nevnte definisjonen har en bred støtte i de artiklene vi har lest om temaet, samtidig som definisjonen tar høyde for at commitment kan deles i flere komponenter.

Vi velger også å bruke det engelske ordet organizational commitment i denne oppgaven. Begrunnelsen er at de norske oversettelsene vi har sett varierer mye og at det dermed blir flere mulighet for misforståelser i oppgaven.

Videre i oppgaven ønsker vi å presentere teorien rundt organizational commitment med bakgrunn i tre - komponents forståelse av commitment slik det fremkommer i Mayer og Allen (1991). I den nevnte artikkelen er forfatterens mål å gi en forståelse for at organizational commitment kan ses på som et tankesett, eller retttere sagt en psykologisk tilstand som en kan befinne seg i. Mayer og Allen utvider den etablerte tankegangen rundt commitment til å omfatte komponenter som ønsker, behov og forpliktelser.

### 2.3.1 Tre-komponents rammeverk

Felles for de tre komponentene/inndelingene av commitment er synet på at commitment er en psykologisk tilstand som (a) karakteriserer den ansattes forhold til organisasjonen, og (b) har innvirkning på beslutningen om å videreføre eller avbryte forholdet til organisasjonen.

*Affective commitment (AC)* refererer til den ansattes emosjonelle tilknytning til organisasjonen samtidig som den tar opp den ansattes identifikasjon og involvering i organisasjonen. En ansatt med sterk affective commitment forblir i organisasjonen fordi han/hun *ønsker* å være tilknyttet organisasjonen.

*Continuance commitment (CC)* refererer til bevisstheten den ansatte har om at det er en kostnad knyttet til å forlate organisasjonen. Ansatte som primært er knyttet til organisasjonen gjennom continuance commitment forblir i organisasjonen på bakgrunn av dette *behovet*.

Til sist har vi *normative commitment (NC)* som bygger på en forpliktelse den ansatte føler til å bli i organisasjonen. Ansatte med høy grad av normative commitment vil bli igjen i organisasjonen fordi de føler at dette er noe som de *bør* gjøre.

Mayer og Allen (1991) mener at det er hensiktsmessig å se på affective, continuance og normative commitment som komponenter av commitment istedenfor forskjellige typer commitment.

De forskjellige komponentene er ikke selvekskluderende og det er stor sannsynlighet for å tro at ansatte kan oppleve alle de tre nevnte komponentene av commitment samtidig, men med varierende grad.

### *Affective Commitment*

Forskning viser at ønske om å forbli i en organisasjon i stor grad kan knyttes til arbeidserfaring. Selv om det er varierende/mangelfull forskning rundt dette temaet mener Mayer og Allen (1991) at vi kan anta at commitment utvikles som resultat av arbeidserfaring som tilfredsstillende arbeidstakerens behov eller er kompatibel med arbeidstakerens verdier. Videre bruker forfatterne Herzberg (1966) sin motivasjonsteori til å dele arbeidserfaring variablene i to grove kategorier. Ansattes behov for å føle seg komfortable i organisasjonen både fysisk og psykisk samt behovet de ansatte har for å føle seg kompetente i arbeidsrollen de besitter i organisasjonen. Grunnet disse behovene ønsker de fleste å bli værende i organisasjonen etter at de har tilegnet seg arbeidserfaring som gjør dem komfortable og kompetente i rollen de har i organisasjonen (March og Simon 1958; Vroom 1964).

### *Continuance Commitment*

Med utgangspunkt i at continuance commitment baserer seg på kostnadene knyttet til brudd med organisasjonen så er det mange bakenforliggende faktorer som kan spille inn på utviklingen av denne commitment. Becker (1960) argumenterer med at commitment til en organisasjon kan ses på som en serie «veddemål» som vil bli tapt hvis det kommer til brudd med organisasjonen. Disse såkalte veddemålene (side bets) kan være arbeids og/eller fritidsrelaterte. Noen eksempler på arbeidsrelaterte veddemål kan være utvikling av organisasjonsspesifikk kunnskap eller ansiennitetsbaserte fordeler. Fritidsrelaterte veddemål kan være tilknytning til et geografisk område.

En velger ofte å bosette seg i nærheten av arbeidsplassen. Dermed vil et brudd med arbeidsgiveren også gi ekstra kostnader med tanke på flytting og andre familiære kostnader<sup>3</sup>. Alle de nevnte veddemålene kan betraktes som investeringer en ansatt gjør i forholdet med en arbeidsgiver. Brudd i dette forholdet vil som nevnt påføre den ansatte kostnader som i mange

---

<sup>3</sup> Bytting av skole, tap av venner, samvær med familie o.l.

tilfeller ikke er reversible. Svakheten med denne tilnærmingen er at testing av teorien er vanskelig ut fra at disse kostnadene vil variere veldig mye fra person til person.

Mayer og Allen (1991) argumenterer med at det virker sannsynlig at continuance commitment vil utvikles som en funksjon av mangel på alternativer og akkumulering av veddemål. Denne konklusjonen kommer de frem til på bakgrunn av sterke teoretiske argumenter og ikke empiriske funn. Sturges et. al., (2005) utførte en studie om organizational commitment med et utvalg ansatte som hadde små barn. Resultatene i denne undersøkelsen viste at ansatte som identifiserte seg selv med rollen som forsørger<sup>4</sup> hadde en sterkere continuance commitment enn ansatte som ikke identifiserte seg med forsørgerrollen. Undersøkelsen viser at stadiene i livet og private valg har en innvirkning på styrken til continuance commitment.

### *Normative commitment*

Wiener (1982) mener at følelsen av forpliktelse til å forbli i organisasjonen kan være resultat av sosialiseringprosesser både før og etter at en får tilknytting til organisasjonen. Normative commitment kan også utvikles i tilfeller hvor den ansatte får belønning på forhånd. Eksempel på dette kan være stipender eller dekning av utdanningskostnader. Under selve ansettelsen kan kursing og investering i arbeidstakeren også virke styrkende på følelsen av commitment til organisasjonen. Arbeidstakeren vil på denne måten ha en følelse av forpliktelse til organisasjonen frem til denne «gjelden» er betalt tilbake (Scholl 1981).

## **2.3.2 Effekter av commitment**

Den mest studerte effekten av commitment har vært effekten på turnover. I artikkelen til Mayer og Allen (1991) blir det påpekt at flere studier har funnet sammenheng mellom turnover og commitment. På bakgrunn av disse funnene har commitment blitt tatt inn som en viktig faktor for undersøkelser rund turnover i organisasjoner. I meta-analysen til Mathieu og Zajac (1990) har man foruten turnover også inkludert intensjonen om; a) søke etter andre jobbalternativer b) slutte i jobben. Commitment korrelerte negativt med turnover, mens man fant en mye sterkere korrelasjon mellom commitment og intensjon om å søke etter andre jobbalternativer, og intensjon om å slutte i jobben. Det er også indikasjoner på at commitment reduserer tilbøyeligheten til å være fraværende fra arbeidet (Cohen, 2000b). Forskning på området argumenterer også for at organizational commitment hos ansatte kan ha en positiv

---

<sup>4</sup> Den med eneste/høyeste inntekt i husholdningen.

samfunnsøkonomisk effekt. Da spesielt med tanke på effektene ved en lavere grad av turnover som i teorien vil gi en økning i produktivitet og effektivitet nasjonalt (Quirin, Donnelly og O'Bryan, 2001).

Allen et. al., (2007) påpeker at en stor del av forskningen rundt turnover har hatt for stor fokus på den ansattes forhold til selve organisasjonen som en viktig faktor for turnover. Ofte blir den ansattes forhold til ledere eller medarbeidere til side satt i forskningen, selv om det er kommet frem klare sammenhenger mellom turnover og forholdet til den nærmeste overordnede i organisasjonen i flere publikasjoner (Griffeth et. al., 2000; Payne & Huffman, 2005). Allen et. al., (2007) mener at det er viktig å stille seg spørsmålet om avdelingssjefer og mellomledere kan sidestilles som selve organisasjonen (*embody the organization itself*).

### *Negative effekter*

Mye av forskningen på organizational commitment har oversett mulige negative effekter for individene som føler en høy grad av commitment (Mathieu og Zajac, 1990).

I litteraturen er det diskutert en del negative effekter for organisasjoner ved å ha ansatte med høy grad av commitment. Blant annet hevder Randall (1987) at det er en fare for at ansatte som sterkt identifiserer seg med en organisasjon og dens mål, ikke vil være de første til å tilføre organisasjonen kreativitet, nyskapning og innovativ tenkning. Dette kan også bety at ansatte med høy grad av commitment muligens vil stille færre spørsmål til organisasjonens politikk, og dermed også kunne overse strategiske muligheter for organisasjonen. I et etisk perspektiv diskuterer også Randall faren for at sterkt lojale medarbeidere kan sette egne verdier til side og dermed bøye av for press fra ledelsen i retning av å begå uetiske handlinger (Randall, 1987).

## 2.4 Mestringstro

Begrepet mestringstro (self efficacy) fikk for alvor betydning innenfor psykologien da Albert Bandura på 1980 tallet begynte å forske på temaet selvregulerende motivasjon. I 1997 lanserte Bandura boken: *Self-Efficacy; The Exercise of Control*, og begrepet self efficacy (mestringstro) skulle vise seg å få stor betydning innenfor psykologien. Bandura var ikke den først som forsket på dette området, men er nok den forskeren som i senere tid har fått mest oppmerksomhet på dette området. Senere har andre kunnet bekrefte funnene til Bandura, blant



annet fant Stajkovic og Luthans sammenheng mellom mestringstro og arbeidsrelatert prestasjon igjennom en metastudie gjennomført i 1998 (Stajkovic & Luthans, 1998).

Bandura (1997) definerer begrepet mestringstro slik: *mestringstro er egen tro på å mestre en bestemt oppgave/situasjon.*

Dette konseptet er en svært viktig del av Banduras teori om sosial læring. Denne teorien tar for seg hvordan ens personlighet blir formet av de erfaringer man bygger opp igjennom livet. Hvor høy mestringstro en person har, spiller en stor rolle i hvordan en tilnærmer seg nye oppgaver og hvordan man setter mål for hvor godt man tror man kan prestere. Det som kjennetegner personer med høy grad av mestringstro er at de tror de vil lykkes med gjennomføringen av en oppgave eller situasjon. Mens en person med mindre mestringstro vil ha liten tro på at han vil lykkes. Personer kan likevel ha høy mestringstro innenfor en oppgave, og lav mestringstro innenfor en annen. Personer med høy grad av mestringstro ser på forandringer som noe som må mestres, mens personer med lav grad av mestringstro har en tendens til å mislike endringer (Bandura, 1989).

### **2.4.1 Erfaring**

Den mest effektive måten å bygge opp mestringstro på er å bygge erfaring på det aktuelle området (Bandura, 1989). Tidligere suksesser fører til at vi får større tro på at vi vil klare å gjennomføre lignende oppgaver også i fremtiden.

Bandura fremhever også at det er svært viktig hvordan mengden og vanskelighetsgraden av erfaringer bygges opp. Han fremhever at det er viktig at ikke tidligere erfaringer kun har vært positiv, da dette vil føre til at når vedkommende omsider møter en oppgave han ikke mestrer, vil dette avskrekke han fra denne type oppgaver. Den ideelle måten å bygge opp mestringstro ved hjelp av erfaring på er å sørge for at vedkommende rekker å bygge opp mestringstro innen en oppgave før han får prøve seg på nye oppgaver. På denne måten får han den rette mengde mestringsfølelse, samtidig som vedkommende møter utfordringer som vedkommende må jobbe med for å overkomme (Bandura, 1989).

### **2.4.2 Modellering**

En annen måte å øke mestringstro på er ved hjelp av modellering (Bandura, 1989). Dette kan innebære alt fra avanserte simulatorer til enkel observasjon av arbeidsoppgaver. Ved å skaffe

seg forståelse av arbeidsoppgaver gjennom modellering får de involverte muligheten til å få økt kompetansen om oppgaven, selv om de ikke direkte har gjennomført oppgaven. Dette har vist seg å være svært nyttig, særlig i situasjoner hvor selve arbeidsoppgaven sjelden inntreffer, er kompleks, eller at feil under utførelsen kan få store konsekvenser (eks; soldater som øver på krig, flygere som øver i flysimulator). Bandura (1989) hevder at modellering er en god måte å bygge opp mestringstro på, fordi en slik form for læring gjør oss i stand til å reflektere over oppgaven og på den måten utarbeide gode strategier for hvordan vi kan beherske de utfordringer vi vil møte. Vi mennesker er bygd opp slik at vi lærer ikke isolert fra omverden, men setter som regel den nye kunnskapen inn i en sosial kontekst. Det er her Bandura (1989) mener modellering skiller seg ut. Modellering som involverer interaksjon med flere parter gjør at den aktuelle personen vil ha mulighet for å ta til seg både det positive andre gjør, men også unngå de handlingene som slår negativ ut. Disse erfaringene slår positivt ut på mestringstroen på de som har vært igjennom en slik modellering. Unntaket er hvis vedkommende har observert andre sammenlignbare personer som har prøvd å gjennomføre en oppgave med stor innsats, uten at de har mestret oppgaven. Da vil vedkommende få redusert mestringstro og påfølgende redusert innsats. Har derimot vedkommende observert andre sammenlignbare personer som har mestret oppgaven vil vedkommende få økt mestringstro og påfølgende økt innsats (Bandura, 1989).

### 2.4.3 Overtalelse

Hvor høy mestringstro en person har, kan påvirkes av de rundt deg (Bandura, 1989). Blir du utsatt for realistisk overtalelse fra andre er også sannsynligheten til stede for at dette vil påvirke din tro på hvordan du vil mestre fremtidige oppgaver. Det kan dermed virke positivt inn på en ansatts mestringstro hvis vedkommende har en sjef som er flink til å komme med komplementar, og saklige begrunnelser på hvorfor vedkommende vil mestre fremtidige arbeidsoppgaver. Fallgruven her er hvis vedkommende får for sterkt tro på sin egen evne til å løse problemene. Dette kan føre til at vedkommende kan ta på seg oppgaver som vedkommende ikke har muligheter til å løse, noe som vil føre til dårligere mestringstro på lengre sikt.

Bandura (1989) mener derfor at for å kunne bruke overtalelse som et middel for å bedre mestringstro, må man alltid se på hvert individs utvikling fremfor å se individets utførelse i forhold til andre. Dette gjør at du får komplementar som bygger på tidligere utførelser fremfor andres prestasjoner, noe som gjør at det vil være lettere for vedkommende å se sin egen

progresjon, samt at fallet tilbake ikke vil være så stort ved mislykkede utførelser. Samtidig fremhever Bandura at det er ikke noe mål i seg selv å skape størst mulig grad av mestringstro, men at formålet er å få frem en grad av mestringstro som er best mulig i samsvar med individets faktiske evner (Bandura, 1989).

#### **2.4.4 Psykisk tilstand**

Mestringstro påvirkes også av den generelle psykiske tilstanden vi er i (Bandura, 1989). Tiltak som blant annet reduserer stress og bygger opp selvtillit vil derfor også kunne virke positivt inn på mestringstro. God psykisk tilstand kan slå positiv ut på mestringstro, og dårlig psykisk tilstand kan føre til redusert mestringstro (Bandura, 1989).

#### **2.4.5 Effekter av Mestringstro**

Mestringstro har stor påvirkning på en rekke valg og oppfatninger som vi foretar oss. Funn viser at vår mestringstro har påvirkning på vårt psykologiske velvære, prestasjonsnivå, samt en rekke andre mellomliggende prosesser (Bandura, 1989). Vi vil i oppgaven fokusere på de funn som vi mener har relevans for vår problemstilling. Videre ønsker vi å se på forholdet mellom mestringstro og organizational commitment under et senere kapittel som kun ser på denne bindingen.

#### *Motivasjon*

Gjennom sin forskning fant Bandura at økt mestringstro fører til økt innsats. Som følge av økt innsats er det også større sannsynlighet for at vedkommende lykkes, noe som igjen fører til økt mestringstro. Dersom vedkommende derimot er inne i en spiral hvor vedkommende stadig presterer dårlig, vil dette føre til lav grad av mestringstro. Også her påvirker grad av mestringstro hvilken innsats vedkommende velger, men som følge av lav grad av mestringstro vil også innsatsen for å mestre oppgaven bli redusert, noe som igjen fører til lavere sannsynlighet for å mestre oppgaven (Bandura, 1989). Undersøkelser av hvilken virkning jobb kurs hadde på måloppnåelse blant industriarbeidere viste at store deler av den positive effekten slike kurs hadde oppsto som følge av økt mestringstro. Ved økt mestringstro satte arbeiderne seg høyere mål og arbeidet hardere for å oppnå målene. I mange tilfeller var det hovedsakelig dette som gjorde at måloppnåelsen økte og ikke det at arbeidene hadde tilegnet seg ny kompetanse, selv om også dette også slå positivt ut (Earley, 1986).

## *Selvbegrensninger*

I følge Abraham Maslow har vi mennesker et evig ønske om å få dekt våre behov for å så kunne oppnå selvrealisering (Berl, Williamsom, Powell, 1984). Dette mener Bandura (1989) kan gjøres gjennom valg av miljø eller aktiviteter for å påvirke miljøet. En persons mestringstro har innvirkning på hvordan vedkommende velger miljø og aktiviteter. Samtidig er det slik at folk ikke ønsker å velge oppgaver de tror de ikke vil mestre. Dette fører til at vi mennesker har en tendens til å velge oppgaver som ligger innenfor vår komfortsone og dermed gir mindre grad av læring enn om vi hadde valgt de oppgaver som vi var litt usikker på (Bandura & Cervone, 1986; Locke, Fredericke, Lee & Bobko 1984; Taylor, Locke, Lee, & Gist, 1984). Vi ser ofte at folk velger karrierer som egentlig er under deres evner på grunn av mangel på mestringstro. Det går ikke ut på om de er flinke nok til å mestre de krevende studiene, men på om de selv tror de har det som trengs eller ikke. Tror de ikke at de har det som trengs, velger de heller ikke studiet. Har de derimot sterk tro på seg selv, velger de studiet og vil jobbe hardt for å nå sine mål. Dermed når de også målene i de fleste tilfeller. Forskning viser at kvinner i større grad enn menn har en tendens til å sette begrensninger for seg selv på grunn av svak mestringstro (Bandura, 1989).

## *Mangel på mestringstro*

Det er mange interessante funn for hva mestringstro kan påvirke, minst like interessant er hva mangel på mestringstro kan føre til. Undersøkelser har vist at stress og depresjon i mange tilfeller kommer som følge av mangel på mestringstro. Det er tydelig at det å gå og tenke på at man har arbeidsoppgaver man tror man ikke mestrer er en slitasje på oss mennesker. Mens de som har mestringstro naturlig nok slipper unna disse faktorene som følge av at vedkommende tror at han ikke har noe å frykte (Bandura, 1989).

## *Analytiske oppgaver*

I analytiske oppgaver har det vist seg at folk med høy mestringstro har en tendens til å være overoptimistiske i sine vurderinger, mens folk med lav grad av mestringstro har en tendens til å være negative i sine vurderinger. Dette har vist seg å være en farlig faktor i enkelte bransjer (eks; kundekonsulent i bank). Forskning har også vist at de med lav grad av mestringstro er mer skeptisk mot endringer enn de med høy grad av mestringstro (Bandura, 1989).

## 2.5 Forholdet mellom teoriene

Vi vil i denne delen se nærmere på sammenhengene mellom de forskjellige teoriene som er presentert. Vi ønsker å presentere gjeldene forskning rundt de presenterte teoriene og empiriske funn som kan underbygge vår oppgave.

### 2.5.1 Læring og organizational commitment

Som tidligere nevnt er opplæring et tema som er forsket mye på, særlig effektene av opplæring. Dette som følge av at opplæring stadig blir et viktigere område for organisasjoner (Kotter, 1996) Koblingen mellom opplæring og organizational commitment er heller ikke et tema som har stått urørt fra forskernes side. Selv om koblingen ikke er like mye forsket på som andre effekter av opplæring, fins det et godt empirisk grunnlag for å si at det er en positiv sammenheng mellom opplæring og organizational commitment (Bulut & Culha, 2010, Owoyemi et. al., 2011; Lin et. al., 2011).

Diskusjoner i empiri som angår koblingen mellom opplæring og organizational commitment, går på hvilke komponenter innenfor opplæring som påvirker organizational commitment og hvilken del av organizational commitment som blir påvirket.

Et av diskusjonsmomentene er om det er opplæring som fører til økt grad av organizational commitment eller om det er de arbeidstakerne som har størst grad av organizational commitment som deltar på opplæring. Bulut & Culha (2010) finner at de som har størst grad av organizational commitment er overrepresentert blant de som gjennomfører opplæring. De mener dette kan ha påvirket funn som er gjort innenfor denne koblingen, og at den positive korrelasjon mellom opplæring og organizational commitment kan være noe overdrevet (Bulut & Culha, 2010).

Owoyemi et. al., (2011) fant at grad av gjennomført opplæring har innvirkning på hvor stor grad av organizational commitment man opparbeider. For eksempel så fører to dager opplæring til større grad av organizational commitment enn en dag. Om denne effekten var avtagende eller ikke var dessverre ikke noe som var fokus på under deres forskning.

Owoyemi et. al., (2011) var også klar på at effekten av opplæring innenfor organizational commitment var så stor at denne effekten burde sidestilles med effekter som økt kompetanse. Dette fordi de mente at effekten av økt organizational commitment ga minst like stor positiv

effekt for organisasjonen som den delen som gikk på økt kompetanse etter gjennomført opplæring (Owoyemi et. al., 2011).

Bulut & Culha (2010) trekker frem fire dimensjoner som de mener er viktige i forhold til koblingen mellom opplæring og organizational commitment. Disse 4 dimensjonene er, a) støtte for opplæring, b) motivasjon for opplæring, c) tilgang til opplæring og d) fordeler av opplæring. Blant annet trekker de frem at støtte for opplæring er noe som påvirker ansattes organizational commitment, dermed mener de at ansatte bør få tilbud om opplæring selv om de ikke ønsker å benytte seg av dette tilbudet. Når ansatte vet at de har muligheten til opplæring ser de på dette som en tillitserklæring fra organisasjon. Dette genererer videre positive effekter uten at det innebærer kostnader for organisasjon med bakgrunn i at disse ansatte likevel ikke ønsker å benytte seg av tilbudet om opplæring.

Bulut & Culha (2010) trekker også frem at relevansen av opplæringen som blir gitt har påvirkning i hvor stor grad de ansatte føler organizational commitment. Særlig fører opplæring som medfører at ansatte får fulgt sine karrieredrømmer til at ansatte får økt organizational commitment.

Bulut & Culha (2010) går så langt at de sier at opplæring er fundamentalt for organizational commitment og at det skal mye til for å oppnå høy grad av organizational commitment uten at opplæring er involvert (Bulut & Culha, 2010).

Mohammed & Marquardt (2007) mener det er mangelfull forskning på områder som avdekker hvilke typer opplæring (personlig, karriere, jobberelatert) som har mest innvirkning på de tre faktorene av organizational commitment. De går enda lengre enn (Bulut & Culha, 2010) og sier at om opplæringen er relevant eller ikke har ikke bare betydning for i hvor stor grad denne opplæringen medfører organizational commitment, men at faktisk irrelevant opplæring kan ha en negativ effekt på organizational commitment. De støtter seg også til at det er opplæring som er relevant for karriere som medfører størst grad av organizational commitment (Mohammed & Marquardt, 2007).

## **2.5.2 Læring og mestringstro**

Mestringstro er et viktig element i sosial læringsteori, hovedsakelig utviklet av Bandura (1989). Denne teorien er en av hovedpilarene for arbeidet innen *human resource development (HRD)*. Kunnskapen rundt sosial læring brukes i dag til utvikling av opplæringsprogrammer,

presentasjonsutvikling og evaluering. Mestringstro har vist seg å være en god indikator for læring i opplærings situasjoner men også i mange andre situasjoner som omhandler læring (Gist, Schwoerer & Rosen, 1989; Stajkovic & Luthans, 1998). Det er forsket en betydelig del på innvirkningen av mestringstro i forhold til læring hos skoleelever, personer med behov for omskolering og i forhold til forskjellige opplæringsprogrammer, spesielt opplæring i bruk av informasjonsteknologi (Kurbanoglu, 2003; Binnewies et. al., 2011; Gripenberg, 2011).

Sosial læringsteorien presenterer læring som en dynamisk prosess med samspill mellom personer, atferd og omgivelsene (Bandura, 2001). I dette rammeverket vil mestringstro være en viktig faktor både før, under og etter opplæring. Mestringstro kan ses på som et mål for opplæringen men også som et ønsket utfall av den samme opplæringen (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Det er også indikasjoner på at opplæring som resulterer i høy mestringstro vil føre til ønskede etter-effekter av opplæring (Martocchio & Hertenstein, 2003). Selv om opplæring kan variere i dybde og omfang, og mestringstro ofte ses på som noe som er oppgavespesifikt, fins det forskning som argumenterer for at selv opplæring i forhold til mestring av generelle oppgaver vil ha en positiv innvirkning på mestringstro (Sherer et al., 1982; Schwoerer et al., 2005).

I følge Bandura (1986) lærer mennesker gjennom to prosesser, mestring gjennom erfaring (enactive mastery) og gjennom observering av andres oppgavemestring (vicarious experience). Den andre prosessen tar ofte i bruk modellering som et verktøy for læring. Modellering er en læringsmetode som reproducerer ønsket atferd slik at brukerne av denne metoden kan se hva som kreves av dem i forskjellige situasjoner. Vanlige modelleringsverktøy er opplæringsvideoer, kursing i form av skuespill og lignende. Modellering er blitt beskrevet av Bandura (1986) som en hovednøkkel for å påvirke mestringstro. Opplæring gjennom bruk av modellering øker deltagerens tro på at de selv vil kunne utføre oppgavene presentert i modelleringen (George-Falvy et. al., 1993). Den samme studien viste også at mestringstroen var økende blant personer som fulgte alle stegene i opplæringen, når personer mestret første steg av en opplæring hadde de også en større mestringstro i forhold til de neste stegene i programmet.

Det som er viktig å huske på i forhold til opplæring og mestringstro er at effekter kan variere med tanke på forskjellige kulturelle påvirkninger. Bandura (1986) argumenterer at mestringstro, som delvis er et sosialt oppbygd fenomen, kan ha en varierende effekt i forskjellige kulturer. Det blir argumentert med at personer fra kulturer som karakteriseres som

kollektive vil ha større utbytte av opplæring samt en høyere mestringstro av gruppeopplæring enn personer som kommer fra såkalte individfokuserte kulturer (Earley, 1994).

### 2.4.3 Mestringstro og organizational commitment

Det er forsket lite på koblingen mellom mestringstro og organizational commitment. Setter du denne koblingen inn i et opplæringsperspektiv så er temaet så godt som urørt. Forskningen som er gjort på dette området har i tillegg kommet frem til sprikende resultater.

Vuuren, De Jong & Seydel (2007) fant at mestringstro har påvirkning på alle de tre formene for organizational commitment. Neves (2009) forsket på sammenhengen mellom mestringstro og commitment i et endrings perspektiv, og hadde som hypotese at de ville finne en positiv korrelasjon mellom økt mestringstro og økt affective commitment. Denne koblingen fant han ikke i sin forskning. Wanberg & Banas (2000) fant ikke noe som helst sammenheng mellom mestringstro og organizational commitment i sine studier. Meyer et. al., (2002) fant derimot igjennom sin meta-studie en svak sammenheng mellom mestringstro og affective commitment.

Det er også påvist at økt mestringstro fører til, høyere grad av commitment til sine mål (Bandura, Cervone, 1986; Locke, Frederick, Lee, Bobko 1984; Taylor, Locke, Lee, Gist, 1984). Dette viser ikke sammenhengen mellom mestringstro og organizational commitment, men viser at det er en sammenheng mot commitment, noe som vi velger å ta med, med bakgrunn i at det fins relativt lite forskning innenfor koblingen mellom mestringstro og organizational commitment.

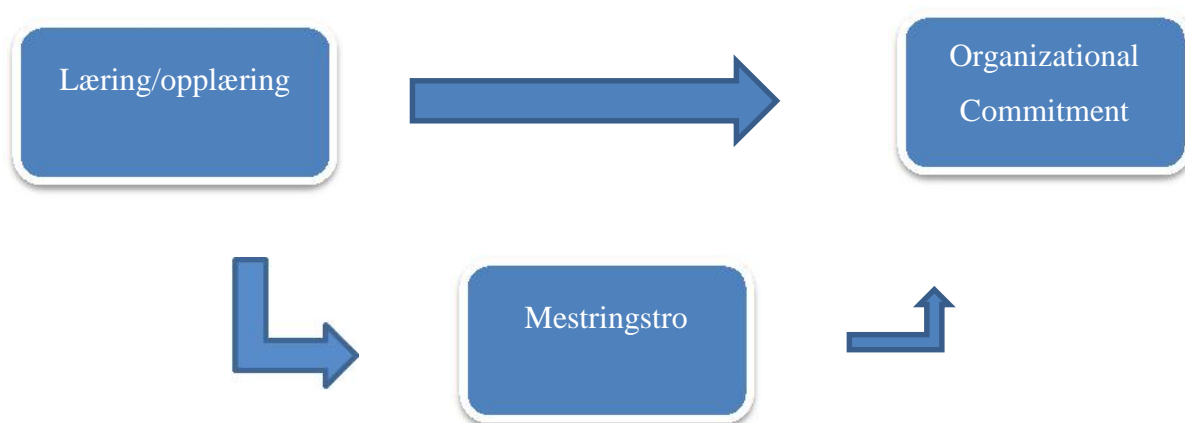
Vi ser at det er stor uenighet på om det er sammenheng mellom mestringstro og organizational commitment, og hvilke deler av organizational commitment som blir påvirket av mestringstro. Vi ser at Vuuren, De Jong & Seydel (2007) fant en positiv sammenheng mellom mestringstro og commitment, men når Wanberg & Banas (2000) med flere ikke har de samme funnene vil det etter vår mening ikke finnes grunnlag for å bekrefte enten at det fins en sammenheng eller at det ikke gjør det. Slik som det er nå er forskningen for sprikende og for lite omfattende til å fatte noen form for konklusjon.

Med bakgrunn i det presenterte antar vi at læring påvirker organizational commitment direkte, vi har også gode indikasjoner på at læring påvirker mestringstro. Hvordan mestringstro påvirker organizational commitment synes å være lite forsket på. Likevel fins noe forskning



som kan indikere at det er sammenheng mellom økt mestringstro og økt organizational commitment. Dermed kan vi fremstille det grafisk i figuren 3 nedenfor.

Figur 3: Sammenheng mellom teoriene (tykkelsen på pilene indikerer hvor godt sammenhengene er dokumentert ifølge eksisterende litteratur).



### 3. Metode

*”En metode skal hjelpe oss til å samle inn data, det vil si informasjon, om et fenomen vi ønsker å undersøke”* (Ghauri og Grønhaug, 2005).

Generelt sett er en metode en planmessig fremgangsmåte for å nå et bestemt mål (Grønmo, 2004). Vitenskapelige metoder er et sett av retningslinjer som skal sikre at vitenskapelig virksomhet er faglig forsvarlig. I vitenskapelig virksomhet er målet å bygge opp kunnskap om bestemte fenomener og å utvikle en teoretisk forståelse av denne kunnskapen. I tråd med dette kan metoden innenfor et bestemt fagområde betraktes som systematiske og planmessige fremgangsmåter for å etablere pålitelig kunnskap og holdbare teorier innenfor dette fagfeltet (Grønmo, 2004).

I dette kapitlet ønsker vi å gi en stegvis presentasjon av den metoden vi har valgt for å besvare vår problemstilling, samt gi en forklaring for valgene vi har tatt innen den valgte metoden. Vi har foretatt en grundig og helhetlig vurdering over hvilken metode som er har vært best egnet for vår oppgave ut fra de begrensningene vi står overfor i form av tid, økonomi og erfaring. Det er også viktig å påpeke at ethvert forskningsopplegg vil innebære en avveining mellom ideell metode og det som er praktisk gjennomførbart. Vi mener derfor at metoden presentert i dette kapitlet er best egnet for å besvare problemstillingen vår, gitt de nevnte begrensningene.

#### 3.1 Epistemologi

Kvale og Brinkmann (2009) definerer epistemologi som læren om hvordan en ser på kunnskap. Selv om forskere velger å se på kunnskap på mange måter, så skilles det i epistemologien mellom to ytterpunkter. Positivismen tar utgangspunkt i at forskningen som blir gjennomført skal bygge på kunnskap på bakgrunn av objektive samt observerbare data hvor fortolkning fra forskerens side ikke har funnet sted. Som det andre ytterpunktet finner vi hermeneutikken. Innen hermeneutikken er det forskerens fortolkning som står i fokus, forskerens subjektivitet interesser og verdier blir dermed det sentrale. (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009)

Vår epistemologiske tilnærming til forskningen er at vi ligger et sted mellom positivismen og hermeneutikken. Vi ser verdien av at forskningen bygger på et objektivt og observerbar

grunnlag, men ser samtidig at ikke alt kan måles objektivt. Med utgangspunkt i dette ser vi det mest hensiktsmessig og benytte kvalitative metode for å samle til veie datamaterialet vi trenger for å besvare vår problemstilling på en god måte. Dette begrunner vi med at vi blant annet ønsker å undersøke koblinger det fins lite empiri om, og at kvalitative intervju dermed vil gi oss større dybdeforståelse enn det bruken av annen metode ville ha gjort.

## 3.2 Vår tilnærming

Et viktig valg i forhold til valg av forskningsdesign vil være om tilnærmingen skal være deduktiv eller induktiv. Forskjellen mellom disse tilnærmingene er at deduktiv tilnærming tar sikte på å utvikle hypoteser og dermed designer metoden til å kunne teste disse hypotesene. Induktiv tilnærming tar sikte på å utvikle teori på bakgrunn av analysen rundt dataene som er samlet inn (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009).

Vi har valgt å ha en induktiv tilnærming til metoden i denne oppgaven. Dette begrunner vi med at vi ser på en problemstilling som er lite forsket på, samtidig som det er varierende konklusjoner på den forskningen som er gjort (Yeo, 2002; Egan, Yang, and Bartlett, 2004; Mohammed and Marquardt, 2007). Selv om enkelte av de tema vi ønsker å undersøke har vært mye forsket på separat, er det av og til fornuftig å se på etablerte teorier med et nytt perspektiv, noe som taler for en induktiv tilnærming.

Vårt fokus i denne oppgaven vil være å se på om læring direkte og igjennom mestringstro påvirker organizational commitment. Vi ser at det er forsket lite på disse områdene og at den forskningen som er gjort på disse sammenhengene hovedsakelig er gjort på større organisasjoner. Ved at vi tar sikte på å undersøke en liten organisasjon føler vi at vi tilføre nye tanker rundt denne problemstillingen på bakgrunn av vår datainnsamling, noe som er forenelig med tanke om en induktiv tilnærming.

## 3.3 Grounded Theory

Gjennom en grundig vurdering av vår forskning har vi kommet frem til at Grounded Theory er det forskningsdesignet som passer vår problemstilling og forskningssituasjon best. Klassisk Grounded Theory blir ofte trukket frem som det beste eksemplet på en induktiv tilnærming, noe som passer bra med tanke på at vi ønsker å ha en induktiv tilnærming til vår forskning.

(Glaser, Strauss, 1967) Grounded Theory blir ofte ikke sett på som en standard forskningsmetode, men heller en samling av forskjellige metoder (Goulding 2002). Grunnlaget for Grounded Theory ble dannet på 1960 tallet av sosiologene B. Glaser og A. Strauss, disse skilte senere lag da det oppsto uenigheter om hvordan en skulle benytte Grounded Theory som metode. Disse to representerer i dag to forskjellige grener innenfor Grounded Theory (Johannessen, 2005). Vi vil i vår oppgave velge å fokusere på Strauss sin fortolkning av Grounded Theory som presenteres i boken *Basic of Qualitative Research* (Corbin & Strauss, 2008).

I klassisk Grounded Theory begynner man med datainnsamlingen før man har et teoretisk rammeverk klart. Dette betyr ikke at man skal ignorere tidligere teori fullstendig, men fremgangsmåten er i følge Suddaby (2006) ment som en fremgangsmåte som skal fremme funnene i seg selv. Dette gjør at forskerne ikke leter etter bevis som bekrefter teori, men leter etter svar data leverer uavhengig av tidligere teori (Suddaby, 2006).

Suddaby (2006) argumenterer også for at selv om man skal ha et upåvirket syn på de data en samler inn, er det nødvendig å sette seg inn i teori før en gjennomfører datainnsamlingen. Uten noen formening om i hvilken retning man skal samle inn data, vil det være vanskelig å få til en god datainnsamling. Utfordringen her mener vi blir å finne balansepunktet hvor vi ikke blir påvirket av tidligere antagelser, men samtidig har opparbeidet enn god nok forståelse for litteraturen til å gjennomføre en god datainnsamling.

Vi mener Grounded Theory passer godt til vår forskningssituasjon, da det fins lite teori om forholdet mellom læring og commitment på akkurat det området vi ønsker å se på, særlig med bakgrunn i at vi ønsker å inkludere mestringsstro inn i vår forskning. Vår casebedrift er en relativt liten bedrift. Vi har i den sammenheng begrenset antall mulige intervjuobjekter. Dette legger visse føringer på oss som forskere ved at enkelte metoder har vært utelukket tilknyttet vårt begrensede utvalg. Med Grounded Theory som metode mener vi at vi likevel har et godt utgangspunkt for å samle et godt datagrunnlag, selv i en mindre bedrift. Vi vil ikke få like stort utvalg som om vi hadde valgt andre metodetyper (for eksempel survey), men mener at dette vil vi ta igjen på dybden i det datamateriale vi opparbeider oss. Med bakgrunn i dette syns vi Grounded Theory er den forskningsmetoden som vil belyse vår problemstilling best.

## 3.4 Datainnsamling

Kahn og Cannell (1957) definerer et intervju som en meningsfull diskusjon mellom to eller flere individer. Videre argumenterer de for at intervju er en velegnet måte å samle inn data på, særlig med tanke på innsamling av kvalitativ data hvor behovet for utdypning og tilpassing av intervjuprosessen etterhvert er en viktig faktor. Vi mener dermed at et kvalitativt intervju vil være godt egnet får å skape økt forståelse av hvordan opplæring påvirker organizational commitment, direkte og igjennom mestringsstro.

Vår motivasjon for denne masteroppgaven var blant annet å undersøke hvordan forholdet mellom opplæring og organizational commitment henger sammen i mindre organisasjoner, da det meste av tidligere forskning som er gjort på dette området er gjort på større organisasjoner. Med tanke på at vi har valgt en relativt liten organisasjon som case bedrift, setter dette visse føringer for hvor mange intervju objekter det var mulig å oppdrive. Vi så dermed kvalitativ dybdeintervju som den beste måten å innhente primærdata på sett ut i fra de naturlige begrensninger vi møtte med tanke på at vi så på en mindre organisasjon. Vi ser dermed at vi vil få et mindre datagrunnlag enn om vi hadde valgt en annen form for datainnsamling (og dermed også måtte ha valgt en annen eller flere casebedrifter), men tror likevel vi vil korrigere for dette med at vi får et bedre datagrunnlag fra de intervjuobjektene vi har undersøkt.

### 3.4.1 Semistrukturert intervju

Oppbygning av et intervju kan gjøres på flere måter. Det skiller ofte på om intervjuer er strukturert, eller om intervjuet er ustrukturert (Berg, 1998). Vi har valgt en type intervju som befinner seg mellom disse to ytterpunktene. Vi mener med dette at vi har fått med det beste fra begge sider.

Fordelen med å organisere intervjuet som et semistrukturert intervju er at en får muligheten til både innhente standardisert informasjon (alder, kjønn osv.) slik som i et strukturert intervju, samtidig som intervjuobjektet kan gå i dybden der han/hun føler det er riktig, som om intervjuet var ustrukturert (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009). Vi har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål til vi føler at temaet vi undersøker er god belyst. Vi har også muligheten til å avbryte dersom vi føler at intervjuobjektet kommer inn på tema som ikke er aktuelt for

vår problemstilling. På denne måten har man ved semistrukturert intervju en bedre mulighet til å styre intervjuetprosessen i den retningen man ønsker (Berg 1998).

Vi mener dette passer godt for vår oppgave da vi har muligheten til å innhente store mengder informasjon fra våre intervjuobjekter samtidig som vi igjennom styring av intervjuprosessen kan sørge for at den informasjonen vi sitter igjen med er nyttig i forhold til problemstillingen. Berg (1998) utdyper også at semistrukturert intervju egner seg godt i situasjoner hvor intervjuer har en god formening om hva man ønsker å avdekke. Dette stemmer god overens med vår forskningssituasjon, noe vi mener styrker vårt valg om å benytte semistrukturert intervju. Likevel er det en utfordring at Grounded Theory som metode setter visse føringer for i hvor stor grad man skal styre intervjuobjektet, noe vi selvsagt må ta hensyn til (Corbin & Strauss, 2008).

### 3.4.2 Intervjuguide

Første del av intervjuguiden vår besto av en presentasjon av intervjuer, NHH, samt en liten presentasjon av masteroppgaven. Dette uten at vi kom konkret inn på hva vi skulle undersøke for å unngå at dette kunne styre svarene til intervjuobjektene, noe vi ikke ønsket. Videre hadde vi et detaljert avsnitt hvor vi informerte om anonymitet. Dette følte vi var viktig fordi vi ville spørre intervjuobjektene om sensitive forhold. Dersom intervjuobjektene kunne få inntrykk av at anonymiteten ikke ville bli ivaretatt kunne konsekvensen ha blitt at sentrale spørsmål hadde stått ubesvart. Vi følte også at med tanke på at vi var i en liten bedrift hvor «alle kjente alle» måtte vi være ekstra varsom med tanke på anonymitet. Videre informerte vi om estimert tidsbruk før vi stilte de standardiserte spørsmålene om kjønn, alder og ansenitet.

Vi valgte å dele spørsmålene inn i tre bolker som ble utformet med basis i vår forskningsmodell. De tre bolkene var: commitment, mestringstro, og læring i denne rekkefølgen. Vi begynte med spørsmålene angående commitment for å avdekke hvilken av de tre komponentene av commitment intervjuobjektene hadde uten at opplæring og mestringstro hadde blitt presentert som en påvirkningsvariabel. Dette gjorde at når intervjuobjektene kom inn på et av de to andre faktorene under delen om commitment, indikerte dette en sterkere sammenheng mellom commitment og den aktuelle faktoren enn om vi direkte spurte om koblingen mellom disse.

Under den neste bolken hadde vi som mål å avdekke hvilken grad av mestringstro intervjuobjektene hadde. Dette for å kunne se i ettertid om disse to faktorene muligens hadde

noen innvirkning på sammenhengen mellom læring og commitment. Til slutt spurte vi intervjuobjektene om læring. Her hadde vi delt inn intervjuet slik at vi hadde et spørsmålssett for de som hadde hatt opplæring, og et spørsmålssett for de som ikke hadde hatt opplæring.

Et problem vi var oppmerksom på da vi skrev intervjuguiden var at vi ikke har muligheter til å intervju intervjuobjektene før og etter at opplæringen var gjennomført. Denne svakheten følte vi at vi fikk utbedret ved at vi i første omgang lot intervju objektene selv komme inn på bindingene mellom de tre faktorene (opplæring, mestringstro og organizational commitment). Eksempler på dette var når intervjuobjektet uoppfordret under spørsmålene om organizational commitment kom inn på at opplæringskurs hadde ført til økt organizational commitment. Når slike påstander oppsto mente vi dette var med å styrke påstanden om at nivået av organizational commitment har endret seg fra før opplæring til etter opplæring. Det beste hadde selvsagt vært å intervju før og etter, men med å designe intervjuet på denne måten, mente vi at vi styrket denne svakheten.

Ved at vi intervjuet både de som hadde hatt opplæring og de som ikke hadde hatt opplæring skaffet vi oss en kontroll gruppe. Vi hadde dermed muligheten til å registrere forskjeller mellom disse to gruppene, noe vi erfarte kom godt med sett i forholdt til vår problemstillingen.

Videre spurte vi direkte om intervjuobjektene trodde opplæring hadde hatt noen innvirkning på deres organizational commitment. Dette gjorde at de som ikke uoppfordret begynte å prate om slike sammenhenger også kom med sin formening. Vi ser at de intervjuobjektene som først forklarte bindingene etter oppfordring fra oss ikke kan vektlegges like sterkt som de som snakket om sammenhengen uoppfordret, da dette spørsmålet var av ledende karakter. Likevel gir dette oss en pekepinn på sammenhengen mellom læring og organizational commitment.

Til slutt spurte vi intervjuobjektene om det var noe viktig i forhold til det vi hadde snakket om som de følte ikke var blitt nevnt. Bakgrunn for spørsmålet var at det kunne være elementer ved de sammenhengene vi var ut etter som vi ikke hadde klart å avdekke under intervjuet, og som kunne være viktige funn i forhold til vår problemstilling.

Vi vil også nevne at intervjuguiden bygger på sentrale elementer i læring, mestringstro og organizational commitment, og at enkelte spørsmål er konstruert ut ifra tidligere kjent forskning på de aktuelle områdene.

## 3.5 Valg av intervjuobjekt

Valg av intervjuobjekter forgikk i samarbeid med vår kontaktperson i Alta Kraftlag. Vi ønsket et bredt utvalg fra organisasjon hvor hele organisasjonen var representert. Samtidig ønsket vi også oss intervjuobjekt som var aktuell i forhold til det vi ønsket å se på, nemlig forhold rund opplæring og organizational commitment i forhold til fibersatsingen. Med hjelp fra våre kontaktpersoner fikk vi hjelp til å plukke ut noen som aktivt hadde tatt del i opplæring som følge av fibersatsingen, men også noen som ikke hadde vært like involvert i opplæringen. Disse kunne vi dermed bruke som kontrollgruppe.

### 3.5.1 Utvalg

I henhold til Grounded Theory skal utvalget ikke bestemmes på forhånd. Følger man metoden slik som den er beskrevet i Basic of Qualitative Research (Corbin & Strauss, 2008), skal man etter hvert intervju analysere data, dette skal gjentas til man har oppnådd teoretisk metning. Dette innebærer at man intervjuer og analyserer til man ser at det ikke dukker opp noen nye fenomen av stor betydning. Denne strategien for å samle inn data kalles teoretisk utvelging, og står i kontrast til mange andre metoder som tar utgangspunkt i at utvalget først og fremst skal være representativt (Corbin & Strauss, 2008).

Måten vi gikk frem for å skaffe vårt utvalg var gjenstand for praktiske tilnærminger selv om vi forsøkte å følge metoden som var beskrevet av Corbin & Strauss (2008) på best mulig måte. Med tanke på at vi kun hadde en uke for å gjennomføre arbeidet rundt datainnsamlingen satt dette føringer for hvordan vi kunne gjennomføre denne. Også det at de vi ønsket å intervju hadde en travel tidsplan og kun hadde tid til å bli intervjuet på bestemte tidspunkt satt begrensninger. Vi så det derfor nødvendig å avvike fra metoden på enkelte områder. Blant annet ble intervjuene avtalt på forhånd, og vi fikk ikke muligheter til å gjennomføre grundigere analyse av intervjuene før etter at alle intervjuene var gjennomført.

Det som var viktig for oss angående utvalget var at vi både hadde personer som hadde fått opplæring og personer som ikke hadde fått det, på denne måten kunne bruke de uten opplæring som kontrollgruppe. Det var også viktig for oss at utvalget representerte de fleste deler av organisasjon slik at vi på den måten ikke risikerte at viktige funn ble utelatt. Dette så vi på som viktig med tanke på at vi ikke kunne være sikre på om vi hadde oppnådd teoretisk metning før analysen var gjennomført. I samarbeid med våre kontaktpersoner i Alta Kraftlag



fikk vi til slutt et utvalg på 16 personer fra Alta Kraftlag som vi skulle intervjuer igjennom to hektiske dager. Utvalget fordelte seg som vist i tabell 1:

Tabell 1: Utvalg

<b>Ansatte:</b>	<b>Med opplæring 10 stk.</b>	<b>Uten opplæring 6 stk.</b>
<b>Kjønn</b>	9 Menn, 1 Kvinne	4 Menn, 2 Kvinner
<b>Gjennomsnittsalder</b>	42 år	47 år
<b>Gjennomsnittlig ansenitet</b>	18 år	20 år
<b>Jobber i operativ del</b>	4 stk.	2 stk.
<b>Jobber i støttefunksjoner</b>	6 stk.	4 stk.

Som vi ser av tabellen, så har vi skaffet et bredt utvalg intervjuobjekter som er ansatt i Alta Kraftlag. Ved å intervjuer 16 av ca. 50 ansatte mener vi også at utvalget er representativt, selv om ikke dette har vært hovedmålet med tanke på den metoden vi bruker. Vi ser at vi blant annet har flere menn enn kvinner i vårt utvalg. Dette kan forklares med at Alta Kraftlag er en arbeidsplass hvor menn er sterkt overrepresentert. Vi ser at de få kvinnene vi har intervjuet fordeler seg noe skjevt i forholdt til utvalget. Dette kan skape målefeil med bakgrunn i kjønn. Vi mener likevel det dreier seg om for få personer til at dette vil ha betydning for våre funn. Ellers ser vi at det ikke er noen store forskjeller mellom de som har fått opplæring og de som ikke har fått opplæring. Dette mener vi vil styrke at våre funn har oppstått som følge av de faktorer vi har hatt fokus på, og ikke blitt påvirket av andre faktorer innenfor demografi.

Til tross for at utvalget ikke er valgt ut i henholdt til Corbin & Strauss, (2008) metode så har vi bevart viktige sider ved metoden ved at vi under intervju prosessen satt igjen med den oppfatning at vi skaffet oss en teoretisk metning da vi begynte å nærme oss slutten av intervjuene. Vi hadde selvsagt ikke mulighet til å si dette med sikkerhet der og da med tanke på at vi ikke analyserte intervjuene simultant, men mener likevel vi fikk god innsikt i hvilke fenomener som gjorde seg gjeldene, og når den teoretiske metningen nærmet seg.

## 3.6 Fremgangsmåte

Her ønsker vi og gi en mer utfyllende beskrivelse av vår fremgangsmåte slik at det vil være enklere for fremtidige forskere å vurdere styrker og svakheter ved vår gjennomføring, da dette vil styrke fremtidige forsøk på å gjenskape vår forskningssituasjon (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

### 3.6.1 Intervjuprosessen

Alle intervjuene ble tatt opp på to enheter, en Iphone samt en pc. På denne måten sikret vi at verdifullt datamateriale ikke kunne gå tapt. Vi satt av minimum 30 minutt til hvert intervju selv om estimert tidsbruk per intervju kun var fra 15 til 25 minutter. Dette for å sørge for å ha litt tid til gode hvis eventuelle problemer skulle oppstå. Vi kunne likevel ikke sette av unødvendig mye tid da vi hadde mange som skulle intervjues på få dager. I ettertid så vi at vårt estimat stemte godt da intervjuene varte fra 15 til 26 minutter.

En god del av gjennomføringen innebar mye forarbeid. Forarbeidet gikk for det meste ut på å få tilpasset timeplan slik at også de som jobbet i felt eller var travelt opptatt med annet, også kunne være med på intervju. Til slutt fikk vi satt av to dager hvor man skulle gjennomføre intervjuene. Dette var to dager som passet godt da de fleste som jobbet i den operative delen av organisasjonen var hjemme fra feltarbeid. Da første intervju startet torsdags morgen svarte det første intervjuobjektet bemerkelsesverdig kort på våre spørsmål, og man følte at man ikke var gode nok på å spørre oppfølgingsspørsmål, dette gjorde også at det første intervjuet ble det korteste. Dette intervjuet var også det intervjuet vi følte vi fikk minst ut av. Ut over dagen når man begynte å bli vant til hvordan intervjuene utartet seg følte man at intervjuene ble bedre. Man ble bedre til å stille oppfølgingsspørsmål og følte at man fikk mye ut av hvert enkelt intervjuobjekt. Senere på dagen kom det også inn intervjuobjekter som var veldig ivrig å dele av sin viten, men som også pratet om temaer som ikke alltid var like relevant for det vi undersøkte. Her ble da utfordringen å styre intervjuobjektet inn på det tema som var mest aktuell for oss, også dette gikk etter hvert bra. På slutten av dagen merket man at det å være intervjuere over mange timer i strekk var en krevende prosess og man følte dermed også at evnen til å hente ut gode utdypninger fra intervjuobjektene dale litt utover dagen.

Hvis man ser på svarene vi fikk fra de forskjellige intervjuobjektene denne dagen, varierte disse mye til å begynne med. Etter hvert som man fikk gjort flere intervjuer så man at et

mønster begynte å danne seg, og at svarene ble mer samsvarende med tidligere svar fra andre intervju. Når dagen var omme var 11 stykk intervjuet. På slutten av dagen satt man satt igjen med en følelse av at man hadde gjort mange interessante funn og at flere mønstre var begynt å gjøre seg synlig.

Fredagen var det fem intervjuobjekter som gjensto. Disse kom med lite nytt i forhold til de som ble intervjuet dagen før. Her kom følelsen av at vi hadde oppnådd det teoretiske metningspunkt, selv om man ikke kunne være sikre på dette med tanke på at det ikke hadde blitt gjennomført dataanalyse mellom hvert av intervjuene (Corbin & Strauss, 2008). På grunn av at ytringene som kom til uttrykk siste dagen samsvarte godt med de fra dagen før, følte vi oss tryggere på at vi hadde kommet til et nivå hvor vi hadde avdekket de meninger og fenomener som var gjeldene i Alta Kraftlag. Intervjuene gikk veldig bra denne fredag da man følte seg utkvilt, men samtidig kunne ta med all den erfaringen man hadde opparbeidet fra intervjuprosessen dagen før.

### **3.6.2 Analyseprosessen**

Etter at intervjuprosessen var ferdig og vi hadde fått transkriberte alle intervjuene var vi kommet til analyseprosessen. I samsvar med valgt metode begynte vi å analysere intervjuene med åpen koding. Denne prosessen går ut på at en går igjennom intervjuet, spørsmål for spørsmål. Her bryter man intervjuet ned i koder, og hver gang man finner et nytt fenomen som ikke passer med tidligere fenomen lager man en ny kode. Følger man Corbin & Strauss (2008) så skal denne prosessen gjentas mellom hvert intervju til man oppnår teoretisk metning. Av praktiske årsaker valgte vi ikke en slik fremgangsmåte, og gjennomførte i stedet for all analysen etter at intervjuene var gjennomført. Dette for å unngå å skaffe til veie for lite datagrunnlag for å oppnå teoretisk metning, men vi oppdaget allerede rundt intervju 13-14 at analysen av intervjuene begynte å gi stadig færre nye koder. Da vi var ferdig med å analysere det siste intervjuet følte vi oss trygge på at vi hadde oppnådd teoretisk metning.

Da den åpne kodingen var ferdig hadde intervjuobjektene våre gitt oss 179 koder (A koder). Vi så at de forskjellige intervjuobjektene trakk inn de samme fenomenene under forskjellige spørsmål, vi valgte å holde disse fenomenene adskilt da vi mente at hvor i intervjuprosessen fenomenet ble nevnt hadde betydning for hvordan fenomenet skulle vurderes. Dette vil si at det ikke er 179 forskjellige fenomen men at noen av de mest vanlige fenomenene dukker opp under flere spørsmål. Likevel satt vi igjen med godt over 100 separate fenomener. Vi

oppdaget også at noen av fenomenene under samme spørsmål var så lik at vi kunne slå disse sammen uten å gå glipp av viktig informasjon.

I tråd med Corbin & Strauss (2008) var neste steg å sortere disse A-kodene i mer overordnede B-kategorier. Dette gjorde vi ved å finne likheter ved fenomenene, for å så sette disse inn under en felles B-kode som alle underliggende A-koder kunne identifiseres med. Eksempler på dette kan være at vi hadde tre påstander blant intervju objektene som gikk på forskjellige forhold rundt det sosiale som de satt pris på. Dermed kunne vi danne en B-kode som vi kalte: «sosiale goder» som omfattet alle disse fenomener vi fant innenfor denne kategorien. Etter dette så vi at vi likevel satt igjen med noen A-koder som ikke var relevant for vår problemstilling, disse laget vi en egen kategori for i tilfelle disse skulle komme til nytte som forklaringsvariabler senere i analysen. Videre satt vi B-kodene inn i mer abstrakte C-kodene. Eksempler på slike C-koder kan være følelser, handlinger eller holdninger. Fordelen med disse C-kodene var at de viste en overordnet sammenheng mellom B-kodene (Corbin & Strauss, 2008).

Etter at vi hadde strukturert intervjuene i A, B og C-koder ønsket vi å undersøke om de mønster vi hadde sett, kunne bekreftes i data. Denne fasen refereres til som axial kodingsfasen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009). Under denne fasen søker man først etter mønster i den data som er innsamlet. Når man har avdekket interessante sammenhenger ønsker man å verifisere disse i data (Corbin & Strauss, 2008). Dette gjorde vi ved at vi testet påstandene vi så på som interessante opp mot de data vi hadde samlet inn. Vi testet også disse påstandene i data ved at vi bevisst prøvde å motbevise påstandene ved å studere data. På denne måten fikk vi verifiserte våre påstander på to måter, noe som styrker funnene (Johannessen, 2007). Noen av påstandene ble verifisert i data mens andre måtte forkastes.

Vi så på påstander som hadde som formål og undersøkte hva våre funn fortalte oss om de aktuelle fenomenene<sup>5</sup>. Videre så vi også på påstander som hadde som formål å forklare sammenhenger mellom disse fenomenene, og som dermed var mer direkte knyttet opp mot vår problemstilling. Her skilte vi mellom de som hadde hatt opplæring og de uten opplæring. Vi skilte også mellom de med høye grad av mestringstro og de med lavere mestringstro under

---

<sup>5</sup> Endring, læring, mestringstro med hovedvekt på organizational commitment.

deler av analysen<sup>6</sup>. Dette vil vi komme nærmere inn på i analysedelen der vi tar opp de påstander vi fant som mest aktuell.

Siste del av analysen refereres til som selektiv koding (Saunders, Lewis og Thornhill, (2009). Under denne fasen av analysen er formålet å se funnene fra et større perspektiv enn det som er direkte tilgjengelig i tidligere deler av analysen. Formålet er å velge den del av data som er mest sentral for å skaffe til veie det som trengs for å danne en teori med bakgrunn i data. Ulempen med denne prosessen er at en mister noe data med tanke på at en selektivt må velge den del av data som er mest relevant. Likevel er dette nødvendig for å kunne danne grunnlaget for en ny teori (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009).

Til slutt ønsker vi å si at vi ikke har fulgt Corbin & Strauss, (2008) forskningsmetode til punkt og prikke. Vi har vært nødt til å tilpasse metoden med tanke på de begrensninger vi ble utsatt for i form av ressurser og tid. Likevel mener vi at vi har fulgt hovedmomentene i metoden, og at oppgaven hele veien har en rød tråd i forhold til Grounded Theory.

De mest sentrale resultatene av den åpne koding vil vi presentere i resultatdelen. De mest sentrale resultatene av axial kodingen samt den selektive kodingen vil vi komme inn på i drøftingsdelen.

## 3.7 Relabilitet

Relabilitet er en viktig del av kvalitet i en hver masteroppgave. Relabilitet referer til om resultatene av et forskningsarbeid er konsistent og troverdig (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009). Et forskningsarbeid regnes å ha god relabilitet hvis forskere som gjennomfører forskningsarbeidet på nytt, kommer frem til samme resultater. Med tanke på at vi har valgt dybdeintervju for å innhente primærdata, er det vanskelig å gjennomføre et lignende forskningsarbeid på nytt. Under intervjuprosessen vil de personlige valg du tar innenfor selve intervjuprosessen, men også de valg en tar under transkribering og analyse kunne påvirke det resultatet du sitter igjen med til slutt. Intervju er ikke en standardisert prosess, men derimot en prosess som blir sterk preget av personlige valg man tar under denne prosessen (Befring, 2007). Likevel håper vi på at en grundig forklaring av vår fremgangsmåte vil være til hjelp for fremtidige forskere.

---

<sup>6</sup> Særlig den delen som hadde med koblingen mellom mestringstro og organizational commitment.

Selv om vi har valgt en datainnsamlingsmetode som blir sterkt preget av personlige valg, fremtreden og arbeidsmetode, har vi gjort en rekke tiltak for å øke relabiliteten på vårt arbeid. Hellevik (1999) trekker frem fremtreden som intervjuer som et viktig forhold med tanke på relabilitet. En god intervjuer er bedre egnet til å avdekke nøytrale funn blant sine intervjuobjekter enn en som er ny innenfor feltet. En god intervjuer har også større mulighet til å fremstå nøytral overfor hvert enkelt intervjuobjekt, og faren for at intervjuers fremtreden påvirker de forskjellige intervjuobjektene i forskjellig retning faller dermed. Med tanke på at å befinne seg i en intervjuopprosess som intervjuer var relativt nytt for oss begge, følte vi at dette var et område vi ønsket forbedre oss på. Vi har dermed lest oss opp på hva som er viktig når man befinner seg i en intervjuopprosess, men har også øvd på å være intervjuer ovenfor venner og bekjente. Dette mener vi har vært med å styrke vår posisjon som intervjuere, og at dette har styrket relabiliteten i vår oppgave.

Vi har også hatt fokus på at intervjuobjektene skal føle seg i trygge omgivelser under intervjuopprosessen. Som et resultat av dette dekket vi opp med frukt og twist, samt at intervjuopprosessen ble gjennomført i kjente omgivelser på et av møterommene ved Alta Kraftlag. Dette i lag med sterkt fokus på at det som blir sagt under intervjuopprosessen vil være anonymt mener vi var viktig for at vi skulle få frem de meninger som intervjuobjektene hadde. Dette med trygghet under intervjuopprosessen trekker Fangen & Sellerberg (2011) frem som en viktig faktor for og skaffe til veie data med høy grad av relabilitet. Dette mener vi var svært sentralt i forhold til vår intervjuopprosess da vi spurte om sensitive opplysninger som for eksempel intervjuobjektene organisational commitment. Ved å ha et sterkt fokus på dette området mener vi at vi sitter igjen med en sterkere grad av relabilitet enn om vi ikke hadde hatt det samme fokus på dette viktige området.

Måten en velger å transkribere på kan utgjøre en potensiell trussel mot relabiliteten (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009). Likevel fins det ikke noe fasitsvar på hvordan en burde transkribere. Vi valgte å transkribere ordrett det som intervjuobjektet uttalte. På denne måten mente vi at vi ikke gikk glipp av informasjon. Svakheten ved dette er at enkelte steder kan det være mer som blir formidlet enn det som rent kan beskrives med ord, eksempler på dette kan være ironi. For å unngå slike feil, valgte vi å beskrive settingen uttalelsene var satt i, der det var tvil om dette. Dette mener vi var med på å redusere feil som kunne oppstå under denne fasen i forhold til relabilitet.

En vanlig kritikk mot Corbin & Strauss, (2008) forskningsmetode er at forskerne ser på data med foruttatte oppfatninger under analysedelen. Slike foruttatte oppfatninger kan undergrave fordelene med metoden. For å unngå at vi har hatt foruttatte oppfatninger har vi sett på data fra flere synspunkt, men også sett med kritiske øyne på data. Vi har prøvd å stille oss selv spørsmål som for eksempel; «hvordan vil en person med en annen bakgrunn enn oss sett på disse data?». Et sterkt fokus på dette, har etter vår mening vært med på å øke relabiliteten.

Ved å være oppmerksom på trusler mot god relabilitet igjennom hele oppgaven, mener vi at vi har styrket relabiliteten ved vår masteroppgave. Dette selv om forskningsmetoden i seg selv vanskeligjør en ren reprise av vårt forskningsarbeid. De metodene vi her har presentert for å redusere feilkilder til relabilitet på, er kun noe av det vi har gjort for å redusere disse feilkilder. Men med tanke på omfanget av metodedelen presenterer vi ikke alt her.

### 3.8 Validitet

Validitet tar sikte på om de funn som er gjort, er gjort på de fenomen man mener funnene er gjort på (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009). Feilkilder til validitet vil for oss i vår oppgave hovedsakelig gå på om vi som forskere har klart å tolke formålet med oppgaven på riktig måte, om vi har analysert data på en god og nøytral måte, og om våre intervjuobjekter har oppgitt sine oppriktige meninger under intervjuprosessen. Det at vi har vært to under analyseprosessen mener vi har vært med å styrke validiteten på vår analyse. Det er selvsagt en liten ulempe at vi begge har tilnærmet lik bakgrunn rent faglig, men vi mener likevel at det at vi har vært to under denne prosessen er å regne som en styrke for validiteten på vårt arbeid (Fanger & Sellerberg, 2011). Om vi som forskere har hatt søkelys på riktige faktorer under analysen kan vi ikke bekrefte med hundre prosent sannsynlighet. Likevel mener vi at ved at vi har hatt fokus på dette området, samt fått godt oppfølging fra veileder, har medført at faren for større feilkilder her skulle være minimalisert.

Ved at vi har hatt sterkt fokus på anonymitet under hele intervju prosessen mener vi dette har vært med på å styrke validiteten. Med tanke på at masteroppgaven vil bli sendt til Alta Kraftlag og at resultatene av vår forskning vil bli kjent innad i organisasjonen, kan noen av intervjuobjektene likevel hatt insentiver til å avvike fra å gi uttrykk for sin oppriktige mening. Dette er et forhold som kan ha hatt innvirkning på vår forskning og vi kan ikke garantere at en slik feilkilde ikke har påvirket våre resultater.

Saunders, Lewis og Thornhill, (2009) referer til at det kan være andre årsaker til at en ender opp med de resultat man har oppnådd enn de påvirkningsfaktorer som man har undersøkt. I forhold til vår masteroppgave kan det dermed tenkes at det er andre forhold enn opplæring som har spilt en avgjørende faktor for de funn vi har kommet frem til. Ved at vi har hatt en kontrollgruppe mener vi at vi har mulighet til å sammenligne disse to gruppene mot hverandre og på den måten blitt mer sikre på at det er selve opplæring som er årsaken. Likevel er det muligheter for feilkilder også her, spesielt med tanke på at de to gruppene er ganske små, noe som gjør at tilfeldigheter spiller en større rolle i funnene enn om gruppene hadde vært større. Validitetsfeil her er dermed noe vi ikke kan utelukke.

### 3.9 Ethiske vurderinger

Under forskningsetikk trekker Befring (2007) frem to forhold, etikk i forhold til enkelt personer og i forhold til samfunn.

Under vårt forskningsarbeid mener vi vår største utfordring med tanke på forskningsetikk har vært å skape trygghet blant intervjuobjektene om at vi setter strenge krav til anonymitet. Særlig med tanke på at vi har hatt som formål å avdekke de ansattes organizational commitment. Vi har spurt sensitive spørsmål om blant annet hvor lenge ansatte vurderer å jobbe i Alta Kraftlag, og om de har hatt kontakt med andre arbeidsgivere. Dette er forhold som er av svært privat karakter og kan få store konsekvenser om disse skulle bli kjent. Dette er dermed et felt vi har lagt stor vekt på å ivareta.

I forhold til etiske spørsmål med tanke på samfunnet, vil det være få måter vår masteroppgave kunne virke skadelig. En fallgrube som vi vurderte var faren for at vår masteroppgave kunne virke negativt inn på Alta Kraftlag ved at interne forhold særlig innenfor læring kunne bli kjent for allmenheten. Dette kunne videre føre til at Alta Kraftlag kunne miste viktige konkurransefortrinn innenfor dette feltet. Dette så vi på som en mulig trussel mot samfunnsetikken, men vurderte denne faren som liten. Ved at Alta Kraftlag fikk andre klare fordeler av vår masteroppgave så vi på dette som en «trade off» som innebar liten risiko for Alta Kraftlag.



## 4. Resultater

I denne delen av oppgaven vil vi legge frem resultatene fra den åpne kodingen. Det er på bakgrunn av resultatene presentert i denne delen vi vil analysere funnene i neste kapittel. Resultatene fra dybdeintervjuene vil bli presentert i to deler. I del 1 vil vi presentere resultatene som har kommet frem i forhold til organizational commitment, mestringstro og læring. I del 2 vil vi presentere våre funn med et klart skille mellom intervjuobjektene som har gjennomført opplæring, og de som ikke har gjennomført opplæring. Under kapitlet som omhandler commitment vil vi også skille mellom de med høy grad av mestringstro, og de med mindre mestringstro for å kunne se mestringstroens påvirkning på organizational commitment. Vi vil i både del 1 og 2 trekke frem de mest sentrale kategoriene fra vår kodingsprosess og presentere dem nærmere, samt presentere hva som ligger i bunnen for disse kategoriene.

### 4.1 Del 1

#### 4.1.1 Læring

I intervjuguiden hadde vi forskjellige spørsmål til de med og uten opplæring. Vi har deretter delt intervjuobjektene i personer som har hatt opplæring og de som ikke har hatt noen form for organisert opplæring. Det er 10 personer som har fått opplæring, mens det er 6 personer som ikke har fått opplæring blant våre totalt 16 intervjuobjekt.

Vi har også sett nærmere på hvilken type opplæring det er gitt tilbudt om til ansatte som har gjennomført opplæring som en del av fibersatsingen i organisasjonen. De med opplæring har i stor grad fått teknisk opplæring (8 observasjoner) og videreutdanning (4 observasjoner). Et sitat som kom frem under intervjuet som illustrerer dette var: *«Vi fikk mulighet til å være med montørene ut og se hvordan de gjennomførte en installasjon, dette ga oss en teknisk innsikt vi ikke kunne ha fått servert på en bedre måte»*

Opplæringen har for det meste foregått internt i organisasjonen, men det har også vært innslag av ekstern opplæring. Dette var særlig gjeldende for dem med videreutdanning, men også blant de med dypgående teknisk opplæring. Videre er det viktig å merke seg at vi har 3 observasjoner som peker på at «learning by doing» er en viktig kilde til læring selv for dem med opplæring.

De uten organisert opplæring trekker frem forskjellige måter de har lært på i forhold til sine arbeidsoppgaver. 5 av 6 karakteriserer «learning by doing» som en viktig form for læring i denne gruppen.

Et sitat som forklarer viktigheten av «learning by doing» var: *«Jeg har lært masse som følge av fibersatsingen, men mest på grunn av at jeg har prøvd meg frem, og fått hjelp av kollega hvis jeg har stått fast»*

Vi har 3 observasjoner som sier at de kun trenger overfladisk kunnskap i forhold til fiber og at det var ikke behov for opplæring samt 2 observasjoner som sier at de kan henvende seg til kollegaer for kunnskap rundt fiber ved behov.

Vi ser dermed at personer med opplæring i mindre grad er avhengige av «learning by doing» hvor kun 3/10 oppgir dette som en viktig form for læring på arbeidsplassen. For dem uten opplæring er dette tallet betydelig høyere, 5/6 nevner «learning by doing» som en viktig form for læring i forhold til sine arbeidsoppgaver. Dette mener vi er et interessant funn som vi ønsker å se nærmere på i analysedelen.

#### **4.1.2 Mestringstro**

Under denne delen av intervjuet ble det stilt to spørsmål som skulle avdekke graden av mestring intervjuobjektene hadde i forhold til sine arbeidsoppgaver, og i hvilken grad tidligere erfaringer var viktige for mestring av arbeidsoppgavene.

På det første spørsmålet som omhandlet respondentens grad av mestringstro i forhold til sine arbeidsoppgaver kategoriserte vi svarene for alle 16 respondenter i 4 forskjellige kategorier. Det er viktig å huske på at en respondent kan gi oss observasjoner i flere forskjellige kategorier, eller flere observasjoner i samme kategori. I tabell 2 presenterer vi kategoriene og antall observasjoner i de forskjellige kategoriene. Et sitat som kan reflektere noen av våre funn innenfor denne kategorien var:

*«Jeg mestrer mine arbeidsoppgaver godt, men som følge av endringer fibersatsingen førte med seg, føler jeg at jeg har dårligere oversikt over min arbeidshverdag nå, og at jeg ikke er like flink på mitt ansvarsområde som tidligere».* Sitatet kom for øvrig fra et intervjuobjekt som ikke hadde tatt del i opplæring.

Tabell 2: Resultater mestringstro: 1

<b>Høy mestringsgrad: (10 observasjoner)</b>	<b>Til en viss grad: (7 observasjoner)</b>	<b>Læring: (3 observasjoner)</b>	<b>Mestring i forhold til endring: (8 observasjoner)</b>
Mestrer oppgavene veldig bra  (8 observasjoner)	Mestrer ikke alt av oppgaver  (4 observasjoner)	Bli aldri utlært  (1 observasjon)	Tidspress og stor endring i arbeidsoppgavene  (4 observasjoner)
Mestrer mer nå  (1 observasjon)	Noen oppgaver bedre enn andre  (3 observasjoner)	Lærer av andre  (1 observasjon)	Mye endring  (3 observasjoner)
Kan det jeg skal  (1 observasjon)		Trenger mer opplæring  (1 observasjon)	Ulike dager på arbeidsplassen  (1 observasjon)

Alle intervjuobjektene nevner at tidligere erfaring kommer til nytte i det daglige arbeidet. Det som er viktig å merke seg er at begrunnelsen er forskjellig. De har også forskjellige meninger når det kommer til spørsmål om hvordan erfaring hjelper dem under utførelsen av arbeidsoppgavene. Besvarelsene på dette spørsmålet har vi delt inn i tre grupper. Der gruppene er kjennskap, arbeidserfaring og utdanning. Tabell 3 presenterer våre funn knyttet til spørsmål 2 av mestringsdelen.

Tabell 3: Resultat mestringstro: 2

<b>Kjennskap:</b> <b>(8 observasjoner)</b>	<b>Arbeidserfaring:</b> <b>(20 observasjoner)</b>	<b>Utdanning:</b> <b>(3 observasjoner)</b>
Intern – kjennskap (5 observasjoner)	Erfaring fra lignende (9 observasjoner)	Utdanning (3 observasjoner)
Ekstern – kjennskap (2 observasjoner)	Yrkeserfaring (8 observasjoner)	
Verv (1 observasjon)	Kjennskap til arbeidsmetoder (3 observasjoner)	

### 4.1.3 Organizational Commitment

I denne delen tar vi får oss resultatene av spørsmålene knyttet til organizational commitment. For å få bedre oversikt ønsker vi å presentere funnene i forholde til de tre komponentene i organizational commitment.

#### *Affective commitment*

Under det første spørsmålet var hensikten å avdekke affective commitment blant intervjuobjektene. Alle 16 svarer her bekreftende på at de følte seg tilknyttet Alta Kraftlag. Alle kommer opp med forklaringsfaktorer som begrunnet deres tilknytning. Disse begrunnelsene samlet vi i fem B-kategorier. Disse er presentert i tabellen 4.

Tabell 4: Resultater organizational commitment, 1.

<b>Tidsbruk til jobb: 6 observasjoner</b>	<b>Jobbrelatert: 4 observasjoner</b>	<b>Emosjoner for organisasjonen: 9 observasjoner</b>	<b>Sosiale faktorer: 20 observasjoner</b>	<b>Karriere og påvirkning: 4 observasjoner</b>
Bruker mye tid på jobben (4 observasjoner)	Faglig utfordring (3 observasjoner)	En del av meg (2 observasjoner)	Sosialt nettverk (7 observasjoner)	Gode utviklings muligheter (3 observasjoner)
Tenker jobb på fritiden (2 observasjoner)	Arbeidsoppgaver (1 observasjon)	Org. Mål sammenfaller med mine (1 observasjon)	Glad i kollega (6 observasjoner)	Innvirkning (1 observasjon)
		Følelser for organisasjonen (2 observasjoner)	Personer (4 observasjoner)	
		Yter det beste for org. (1 observasjon)	Trivsel (2 observasjoner)	
		Følelsesmessig (1 observasjon)	Fritids arrangement (1 observasjon)	
		Glad i arbeidsplassen (2 observasjoner)		

Fra tabellen over ser vi at *sosiale faktorer* og *emosjoner for organisasjonen* er de kategoriene hvor vi har notert flest observasjoner under den åpne kodingen. Funn om emosjoner for organisasjonen er ganske forventet og i samsvar med litteraturen. Det som overrasket oss var funnet som omhandler sosiale faktorer i organisasjonen. Vi tenkte i utgangspunktet at spørsmålet var formulert feil, eller at intervjuobjektene ikke klarte å forstå spørsmålet riktig. Etter et par intervju viste det seg at svar som faller under denne kategorien ble nesten

observert hos alle av de 16 intervjuobjektene. Vi fikk en bekreftelse på dette når intervjuobjekt nummer 4 begrunnet sitt svar i forhold til dette spørsmålet;

*«(...) det er menneskene som veier større enn bedriften, fordi det er menneskene i Alta Kraftlag som gjør Alta Kraftlag.»*

Under spørsmål 2 var formålet å avdekke avvik i forhold til spørsmål 1. Dette er også grunnen til at spørsmålet er vinklet slik at det vil avdekke affective commitment blant intervjuobjektene.

På spørsmål 2 er det 10 av totalt 16 intervjuobjekter som svarer bekræftende på spørsmålet om de kunne tenkt seg å tilbringe hele sin karriere hos Alta Kraftlag, men dog i forskjellige former. Vi har også 3 svar som kan karakteriseres som «vet ikke» og 3 personer som ikke kunne tenke seg å tilbringe hele sin karriere i Alta Kraftlag.

I dette oppfølgingsspørsmålet syns vi det er spennende å se nærmere på de som ikke kan tenke seg, eller ikke viste om de ville være i Alta Kraftlag hele sin karriere, dette fordi det bryter med svaret på spørsmål 1 som omhandler affective commitment. De som ikke kunne tenke seg å være i Alta Kraftlag hele sin karriere fokuserte på begrunnelser vist i tabell 5.

Tabell 5: Resultat organizational commitment, 2.

---

**Kunne ikke tenke seg å tilbringe hele karrieren i Alta Kraftlag:**

Sunt å bytte jobb av og til

(3 observasjoner)

Mangel på utfordringer

(1 observasjon)

Ser ikke bedre alternativ

(2 observasjoner)

Økende turnover

(1 observasjon)

---

På bakgrunn av observasjonene ser vi at de fleste som ikke kunne tenke seg å jobbe i Alta Kraftlag hele sin karriere begrunner dette med at det er sunt å bytte jobb av og til. Et sitat vi registrerte fra en av de som hadde en slik oppfatning var: «Jeg tror mennesker har godt av å bytte jobb med jevne mellomrom. Om du blir for lenge på samme plass tror du at du eier stillingen din til slutt.» Blant de eldre intervjuobjektene var det også en følelse av at de var på god vei til å være i organisasjonen hele sin karriere selv om det muligens ikke var ønskelig i utgangspunktet. Disse blir dermed kategorisert under; *ser ikke bedre alternativ*.

### *Continuance commitment*

Spørsmål 3 hadde som formål å avdekke continuance commitment. På dette spørsmålet var det 9 personer som svarte at de trodde det ville være vanskelig å forlate Alta Kraftlag. Det er 2 personer som svarer at det ville være nesten umulig, mens 5 personer ikke trodde det hadde vært vanskelig å forlate Alta Kraftlag. Hovedinndeling på kategoriene er som vist i tabell 6.

Tabell 6: Resultat organizational commitment, 3.

<b>Bundet:</b> (13 observasjoner)	<b>Føler eierskap til arb.plassen:</b> (10 observasjoner)	<b>Jobb-goder:</b> (8 observasjoner)	<b>Sosiale forhold:</b> (5 observasjoner)
Økonomiskbundet (4 observasjoner)	Interessante arb. Oppgaver (3 observasjoner)	Godt tilrettelagt (2 observasjoner)	Glad i kollega (4 observasjoner)
Frykten for det ukjente (4 observasjoner)	Glad i arbeidsplassen (3 observasjoner)	Trivsel (2 observasjoner)	Menneskene er viktig (1 observasjon)
Vanskelig å finne ny jobb (2 observasjoner)	Setter pris på selvstendighet (2 observasjoner)	Gode velferdsordninger (2 observasjoner)	
Utdanning/kontrakt (2 observasjoner)	Oppgaver som er ugjort (1 observasjon)	Fritidstilbud (1 observasjon)	

Stedbundet (1 observasjon)	Føler eierskap (1 observasjon)	God lønn (1 observasjon)	
-------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	--

Vi ser at det er flest observasjoner i kategorier som omhandler følelsen av å være bundet til organisasjonen. Dette viser seg i forskjellige former men med en overvekt av observasjoner som viser at intervjuobjektene føler seg bundet til arbeidsplassen eller at de frykter det ukjente. Et godt sitat i forholdt til det å være bundet og frykten for det ukjente fikk vi da et intervjuobjekt uttalte: *«Jeg kunne ha fått minst like god lønn andre steder, men samtidig er det kun det jeg vet når jeg bytter jobb. Hvordan arbeidsmiljøet er, eller om jeg får bruk min kunnskap innen fiber like mye som her, det vet man ikke før man har byttet jobb.»* Det er også viktig å nevne at 10 av 16 følte at de ikke ville ha hatt problemer med å finne en annen jobb hvis de ønsket det. Videre var det viktig å merke seg at den nest største kategorien omhandlet følelse av eierskap i forhold til arbeidsplassen.

### *Normativ commitment*

I spørsmål 3 prøver vi å avdekke graden av normativ commitment og hva intervjuobjektene finner viktig i forhold til denne formen for commitment. Spørsmålet gikk ut på om intervjuobjektene ville fått dårlig samvittighet ovenfor Alta Kraftlag hvis de hadde sluttet i jobben. 10 personer mente at de ikke ville hatt dårlig samvittighet, mens det var 6 som mente at samvittigheten ville være påvirket av denne beslutningen. Intervjuobjektene brukte forskjellige begrunnelser for dette. I tabell 7 har vi presentert dem i fire kategorier.

Tabell 7: Resultat organizational commitment, 4.

<b>Forpliktelse:</b> (9 observasjoner)	<b>Trivsel:</b> (2 observasjoner)	<b>Ikke i sammenheng med samvittighet:</b> (8 observasjoner)	<b>Føler seg ikke skyldig:</b> (9 observasjoner)
Føler seg forpliktet (2 observasjoner)	Føler en blir tatt vare på (1 observasjon)	Går ikke på samvittighet (5 observasjoner)	Gjort min innsats (8 observasjoner)



Har noe uferdig (2 observasjoner)	Innflytelse (1 observasjon)	Ikke avhengig av meg (3 observasjoner)	Gitt like mye som jeg har fått (1 observasjon)
Setter andre i problemer (2 observasjoner)			
Betalt utdanning (2 observasjoner)			
Tillit (1 observasjon)			

I forhold til dette spørsmålet så ser vi at de fleste velger å begrunne sine meninger med en følelse av forpliktelse til organisasjonen. Andre ser ikke på det å slutte i jobben som et samvittighets spørsmål. Til slutt har vi personer som begrunner sitt svar med at de ikke føler at de skylder Alta Kraftlag noe utover det de har levert så langt i sitt arbeid. De fleste som svarer at de ville hatt dårlig samvittighet begrunner det med forpliktelser. De som ikke hadde fått dårlig samvittighet hvis de hadde sluttet begrunnet dette med at de ikke så sammenhengen opp mot samvittighet. De mente de hadde utført sin jobb, og at de dermed ikke behøvde å føle seg skyldig ovenfor Alta Kraftlag. To sitater som beskriver disse to funnene er: «Oppigjennom årene har jeg blitt behandlet så godt her på Alta Kraftlag, så selvfølgelig hadde jeg fått dårlig samvittighet hvis jeg hadde sluttet» og «Hvis jeg slutter så gjør jeg det med godt hjerte. Føler at jeg har gjort en god jobb her, og har derfor ingen problemer med å slutte hvis det blir aktuelt.»

## 4.2 Del 2:

Etter å ha avdekket de viktigste kategoriene i forhold til teorien vi benytter vil vi i denne delen se nærmere på forskjellen mellom ansatte som har hatt opplæring og de som ikke har hatt

opplæring. Vi vil også under denne delen som omhandler organizational commitment skille mellom en høyere følelse av mestringstro og lavere følelse av mestringstro.

### 4.2.1 Læring

Under denne delen hadde vi forskjellige spørsmål til personene som hadde opplæring og de som ikke hadde opplæring. Vi vi derfor presentere resultatene separat for de med og de uten opplæring under.

#### *Ansatte uten opplæring*

Med spørsmål 1 for ansatte uten opplæring ønsket vi å avdekke om intervjuobjektene hadde gjort seg andre erfaringer som følge av fibersatsingen. Det de nevner er i hovedsak erfaringer knyttet til organisatoriske utfordringer ved ekspansjonen, ledelse under endring og at fibersatsingen skapte forskjeller innad i organisasjonen. På disse tre kategoriene har vi totalt 6 observasjoner. Det kommer også frem at personer som ikke har hatt opplæring, ofte følte at de ikke hadde stort behov for opplæring eller at de kunne lære av andre ved behov, dette har vi 7 observasjoner på. Andre mente at de lærte gjennom «learning by doing» og at dette til en viss grad var tilstrekkelig, 5 observasjoner.

I spørsmål 2 ønsket vi å finne mer ut om personene uten opplæring ville føle seg bedre rustet til å utføre arbeidsoppgavene sine hvis de hadde gjennomført opplæring. 3 personer svarte at de ikke ville være bedre rustet til å utføre sitt arbeid hvis de hadde hatt opplæring, mens det var 3 som mente at de ville vært bedre rustet. De som svarte nei, begrunnet dette med at de ikke trengte dybdekunnskap til fiber, mens de som svarte ja begrunner dette med ønske om mer kunnskap rundt fiber. Et sitat som er aktuelt i forholdt til det at de ansatte ikke føler at de trenger opplæring er: *«Jeg har ikke fått tilbud om kursing, og har ikke behov for det selv om faglig påfyll er spennende. Likevel føler jeg at jeg får til det jeg skal igjennom prøving og feiling, eventuelt ved å spørre kollega hvis jeg står fast.»*

I spørsmål 3 var formålet å finne ut om ansatte følte de hadde støtte til å gjennomføre opplæring fra organisasjonens side. De som mener at det er nok støtte i Alta Kraftlag for opplæring begrunner det med følgende; *tilstrekkelig opplæring* 3 observasjoner, *lønn under opplæring* 1 observasjon og til slutt 2 observasjoner på at det er *dobbelgevinster ved intern opplæring*. Med dobbelgevist mente de at både de som gir opplæring og de som blir opplært internt vil ha gevinster av opplæringen.

De som mener at støtten kunne vært bedre begrunner det på følgende måte; *mer kursing før*, 3 observasjoner og *forskjellsbehandling* når de kommer til hvem som får opplæring, 2 observasjoner.

Under spørsmål 4 spurte vi direkte om de følte at en eventuell opplæring ville påvirket tilhørigheten til organisasjonen. Dette for å avdekke hva de selv følte i forhold til denne problemstillingen. De fleste, 5/6 svarte at de ikke trodde at opplæring ville ha påvirket tilhørigheten til Alta Kraftlag. Dette begrunnet de på forskjellige måter som vi ikke kategoriserte nærmere. Et typisk sitat som kom opp i forhold til dette var: *«Ser på opplæring som personlig påfyll, og det påvirker ikke mitt forhold til Alta Kraftlag annet enn at jeg selvsagt skal bruke det jeg lærer i mine arbeidsoppgaver.»*

### ***Ansatte med opplæring***

Under første spørsmål ser vi på om opplæring har vært nyttig i forhold til de nye arbeidsoppgavene i organisasjonen. Svarene har vi kategorisert i tabell 8.

Tabell 8: Resultat for opplæring, 1:

<b>Forståelse:</b> <b>(13 observasjoner)</b>	<b>Arbeidsutførelse:</b> <b>(9 observasjoner)</b>
Oppfriskning	Kan utføre jobben bedre
Ny kunnskap	Avgjørende for arbeidet
Bedre forståelse	

Vi ser utfra tabellen at kategoriene forståelse og arbeidsutførelse er viktige i forhold til dette spørsmålet. De fleste legger disse to faktorene til grunn når de skal svare på hvordan opplæring har påvirket arbeidshverdagen. Et sitat som var et godt eksempel på dette var: *«Opplæringen har ført til at jeg forstår min plass som tannhjul i Alta Kraftlag maskin, noe som gjør meg bedre rustet til å utføre mitt arbeid i forhold til helheten.»*

Andre spørsmål som ble stilt i forhold til opplæring hadde som formål å avdekke om opplæring hadde påvirket tilhørigheten til Alta Kraftlag. Her spurte vi direkte om opplæring

som følge av fibersatsingen hadde påvirket forholdet til Alta Kraftlag. På dette spørsmålet er det 6 av 10 som føler at forholdet er blitt påvirket gjennom opplæring. Et sitat som kom frem her var: «*Selvsagt påvirker det mitt forhold til Alta Kraftlag. Det viser jo at de ønsker å satse på meg, det ser jeg på som en tillitserklæring.*» Vi har valgt å skille positiv og negativ påvirkning og presenterer kategoriene for hver av disse i tabell 9 og 10.

Tabell 9: Resultater for opplæring, 2: Positivt

<b>Arbeidsutførelse:</b> (5 observasjoner)	<b>Verdsettelse:</b> (5 observasjoner)	<b>Skyld:</b> (2 observasjoner)	<b>Eierfølelse:</b> (2 observasjoner)
Kan fagspråk	Føler seg ivaretatt	Føler meg skyldig	Føler eierforhold til fiber
Bedre kommunikasjon	Blir satset på		Stolt av bedriften
Bedre forståelse	Verdsetter dokumentasjon på opplæring		
Nødvendig i forhold til arbeidet			

Tabell 10: Resultater for opplæring, 3: Negativt

<b>Innlåsing:</b> (3 observasjoner)	<b>Rettferdighetsoppfatning:</b> (2 observasjoner)
Har ikke sertifisering	Oppsplitting av lag
Bedriftsspesifikk kunnskap	Forskjellsbehandling
Følelse av å være innlåst	

Vi ser at den positive effekten domineres av følelsen for at opplæring gir dem en mulighet til å utføre en bedre jobb. Dette føler de er positivt for deres forhold til Alta Kraftlag, ved at

opplæring har ført til at kommunikasjonen i bedriften flyter bedre. Andre faktorer som er verd å nevne er at ansatte føler seg verdsatt av bedriften når de får opplæring. Av negative effekter på forholdet mellom ansatte og bedriften er det innlåsing som er det mest vanlige etterfulgt av rettferdighetsoppfatning. Et typisk sitat her var: «Jeg har jo jobbet her så lenge at jeg tror ikke andre arbeidsgivere er så interessert i meg, har dessuten ikke noen papirer som dokumenter den kompetansen jeg har opparbeid meg her.»

I det siste spørsmålet til de med opplæring ønsket vi å avdekke forholdet mellom opplæring og mestringstro. Vi spør om opplæring har påvirket innsats og/eller hvordan de setter sine personlige mål i forhold til arbeidsoppgavene. Av de 10 som hadde opplæring noterte vi følgende begrunnelser for innsats og målsetting, vist i tabell 11.

Tabell 11: Resultater for opplæring, 4.

<b>Innsats:</b> <b>(6 observasjoner)</b>	<b>Mål:</b> <b>(7 observasjoner)</b>
Påvirker hvordan jeg jobber mot mål	Har høyere mål
Innsatsen øker	Høyere arbeidsmål
Økt motivasjon	Mye å si for mål
Bedre betalt	

#### 4.2.2 Mestringstro

Vi har presentert kategoriene i forhold til mestringstroen under del 1 av dette kapitlet. I denne delen vil vi se på de samme kategoriene, men vi vil ha et skille mellom ansatte med opplæring og ansatte uten opplæring. Dette presenterer vi i tabell 12. Senere under commitment vil vi se hvordan de som uttrykker høy mestringstro (7) scorer på organizational commitment i forhold til de med lavere grad av mestringstro (9). Et interessant funn her er at blant de 7 med høy mestringstro, har 6 av disse gjennomgått opplæring.

Tabell 12: Resultat mestringstro og opplæring, 1.

<b>Kategori:</b>	<b>Opplæring:</b>	<b>Ikke opplæring:</b>
<b>Stor mestringsgrad</b>	6 observasjoner	4 observasjoner
<b>Til en viss grad</b>	6 observasjoner	8 observasjoner
<b>Læring</b>	3 observasjoner	0 observasjoner
<b>Lavere mestring i forhold til endring</b>	1 observasjon	7 observasjoner

Ut ifra disse observasjonene er det verdt å merke seg at ansatte uten opplæring føler de mestrer oppgavene dårligere enn de med opplæring, dette selv om funnene enkelte steder ikke er helt klare på dette. Det er også viktig å ta med seg at begrunnelser for lavere mestringstro som er kategorisert i forhold til *endringen* er nesten ikke eksisterende blant dem med opplæring. De uten opplæring trekker endring frem som en viktig forklaring på at de føler lavere mestring. Vi kan også nevne at gruppen som hadde opplæring nevner læring som en faktor som påvirker mestringstro, mens de uten opplæring ikke gjør det.

«Jeg kan alt jeg skal kunne» var et vanlig sitat blant de med opplæring, mens et sitat fra en uten opplæring var: «Den siste tiden har det vært mye endringer, noe som selvsagt påvirker hvordan jeg mestrer mine oppgaver.»

Under spørsmål 2 ser vi på om tidligere erfaring fører til økt mestringstro i forhold til de nye arbeidsoppgavene som følge av fiberekspansjonen. Også her er det et skille mellom ansatte som har hatt opplæring og de som ikke har hatt dette. I del 1 av dette kapitlet presenterte vi kategoriene for dette spørsmålet. I denne delen vil vi presentere forskjellene som følge av opplæring, vist i tabell 13.

Tabell 13: Resultat mestringstro og opplæring, 2.

<b>Kategori:</b>	<b>Opplæring:</b>	<b>Ikke opplæring:</b>
<b>Kjennskap</b>	6 observasjoner	2 observasjoner
<b>Arbeidserfaring</b>	14 observasjoner	6 observasjoner
<b>Utdanning</b>	3 observasjoner	0 observasjoner

Her er det forskjell i alle kategoriene som omhandler erfaring. Ansatte med opplæring nevner i større grad kjennskap, arbeidserfaring og utdanning som viktig når det kommer til erfaring. Dette skjer i mye mindre grad blant ansatte som ikke har fått opplæring.

### 4.2.3 Organizational Commitment

#### *Affective commitment*

Også under denne delen vil vi presentere resultatene i rekkefølgen til spørsmålene. Vi vil skille mellom de med opplæring, og de uten opplæring. Senere vil vi også skille mellom de med høy mestringstro, og de med lavere mestringstro. Det første spørsmålet hadde som formål å avdekke affective commitment og svarene vi fikk er presentert i tabell 14.

Tabell 14: Resultat organizational commitment og opplæring, 1.

<b>Kategori:</b>	<b>Opplæring:</b>	<b>Ikke opplæring:</b>
<b>Tidsbruk til jobb</b>	2 observasjoner	4 observasjoner
<b>Karriere og påvirkning</b>	4 observasjoner	0 observasjoner

Her vil det være viktig å ta med seg at gruppen med opplæring føler ikke at de bruker like mye tid på jobben som gruppen uten opplæring. Vi ser også at gruppen med opplæring nevner karriere og påvirkning i organisasjonen, mens de uten opplæring ikke nevner denne kategorien i sine begrunnelser.

Når vi skiller mellom de med høy og lavere mestringstro, ser vi at de med lavere mestringstro faktisk scorer høyere enn de med høy mestringstro. Likevel er funnene så små at de ikke kan legges stor vekt på. Dette ser vi i tabell 15.

Tabell 15: Resultat organizational commitment og mestringstro, 1

<b>Kategori:</b>	<b>Høy mestringstro:</b>	<b>Lavere mestringstro:</b>
<b>Tidsbruk til jobb</b>	2 observasjoner	4 observasjoner
<b>Karriere og påvirkning</b>	1 observasjoner	3 observasjoner

I oppfølgingsspørsmålet til spørsmål 1, ser vi på om intervjuobjektene kunne tenke seg å bruke hele sin karriere i Alta Kraftlag. Også dette spørsmålet er tilrettelagt for å avdekke affective commitment. Svarene er presentert i tabell 16.

Tabell 16: Resultat organizational commitment og opplæring, 2:

<b>Kategori:</b>	<b>Opplæring:</b>	<b>Ikke opplæring:</b>
<b>Liker jobben sin</b>	7 observasjoner	3 observasjoner
<b>Kunne ikke tenke seg å bytte</b>	3 observasjoner	0 observasjoner

Her ser vi at det er flere av de med opplæring som nevner at de liker jobben sin. Denne begrunnelsen ble ikke brukt i like stor grad hos gruppen uten opplæring. Den andre kategorien er også viktig å legge merke til. Det er 3 observasjoner på at ansatte med opplæring ikke kunne tenke seg å bytte jobb, mens det er ingen slike observasjoner i gruppen uten opplæring. Når vi skiller på mestringstro på dette spørsmålet får vi funn som vist i tabell 17.



Tabell 17: Resultater av organizational commitment og mestringstro, 2

<b>Kategori:</b>	<b>Høy mestringstro:</b>	<b>Lavere mestringstro:</b>
<b>Liker jobben sin</b>	5 observasjoner	5 observasjoner
<b>Kunne ikke tenke seg å bytte</b>	2 observasjoner	2 observasjoner

Her ser vi at resultatene blir like. Dette betyr at de med høy mestringstro scorer høyere enn de med lavere mestringstro. Likevel er det så marginale forskjeller at vi ikke kan ta utgangspunkt i disse.

### *Continuance commitment*

Spørsmål 3 hadde som formål å avdekke continuance commitment til de ansatte i Alta Kraftlag. Her var det store forskjeller på gruppen med og gruppen uten opplæring. I gruppen med opplæring var det 8 observasjoner på at de ikke kunne tenke seg å forlate organisasjonen, mens det kun var 3 observasjoner av dette blant de som ikke hadde opplæring. Resten av kategoriene er presenter i tabell 18.

Tabell 18: Resultat organizational commitment og opplæring, 3:

<b>Kategorier:</b>	<b>Opplæring:</b>	<b>Ikke opplæring:</b>
<b>Føler eierskap til Arbeidsplassen</b>	7 observasjoner	3 observasjoner
<b>Sosiale forhold</b>	5 observasjoner	0 observasjoner
<b>Jobbgoder</b>	7 observasjoner	1 observasjon
<b>Bundet</b>	7 observasjoner	6 observasjoner

Her ser vi at de med opplæring har flere observasjoner i alle kategoriene som omhandler continuance commitment. Vi kan også ta med at 7/10 med opplæring følte at de ikke ville ha problemer med å finne en ny jobb. Et interessant sitat her var:

«Jeg har blitt mer attraktiv på arbeidsmarkedet som følge av opplæring, men er samtidig blitt mer knyttet til Alta Kraftlag som følge av mer interessante arbeidsoppgaver og bedre lønn.» I gruppen uten opplæring var det 3/6 som kom med denne påstand.

Når vi skiller på mestringstro på samme spørsmål får vi resultater som vist i tabell 19.

Tabell 19: Resultat organizational commitment og mestringstro. 3:

Kategorier:	Høy mestringstro:	Lavere mestringstro:
<b>Føler eierskap til Arbeidsplassen</b>	6 observasjoner	4 observasjoner
<b>Sosiale forhold</b>	2 observasjoner	3 observasjoner
<b>Jobbgoder</b>	6 observasjoner	2 observasjon
<b>Bundet</b>	4 observasjoner	9 observasjoner

Når vi deler på mestringstro ser vi at de med lavere mestringstro scorer høyere på kategorien bundet, mens de med høy mestringstro scorer høyere på kategoriene: *Føler eierskap til arbeidsplassen og jobbgoder*. Vi kan også nevne at kategorien bundet typisk ble fremstilt som negativt av intervjuobjektene, mens føler eierskap til arbeidsplassen og jobbgoder typisk ble fremstilt i en positiv kontekst.

Vi kan også ta med at 5/7 med høy mestringstro følte det ville være lett å finne ny jobb, mens 5/9 følte det samme hos gruppen med lavere mestringstro. Altså en liten overvekt i gruppen med høy mestringstro.

### *Normative commitment*

I det siste spørsmålet ser vi på om ansatte mener at samvittigheten deres ville bli påvirket hvis de måtte forlate Alta Kraftlag. Her fikk vi også meget interessante funn under intervjuene. 6

av 10 i gruppen med opplæring følte at de ville fått dårlig samvittighet ovenfor Alta kraftlag hvis de måtte forlate bedriften, mens det var ingen blant dem uten opplæring som mente dette. Av de som mener at samvittigheten ikke hadde blitt påvirket er det 4 fra gruppen med opplæring og 6 (alle) fra gruppen uten opplæring. I tabell 20 har vi presentert dette.

Tabell 20: Resultat organizational commitment og opplæring, 4:

<b>Kategorier:</b>	<b>Opplæring:</b>	<b>Ikke opplæring:</b>
<b>Forpliktelse</b>	8 observasjoner	1 observasjon
<b>Trivsel</b>	2 observasjoner	0 observasjoner
<b>Ikke i sammenheng med samvittighet</b>	1 observasjon	7 observasjoner
<b>Føler seg ikke skyldig</b>	5 observasjoner	4 observasjoner

Når vi skilte på mestringsstro på samme spørsmål fikk vi funn som vist i tabell 21.

Tabell 21: Resultat organizational commitment og mestringsstro, 4:

<b>Kategorier:</b>	<b>Høy mestringsstro:</b>	<b>Lavere mestringsstro:</b>
<b>Forpliktelse</b>	7 observasjoner	2 observasjon
<b>Trivsel</b>	2 observasjoner	0 observasjoner
<b>Ikke i sammenheng med samvittighet:</b>	0 observasjon	8 observasjoner
<b>Føler seg ikke skyldig</b>	3 observasjoner	6 observasjoner

5 av 7 i gruppen med høy mestringsstro følte at de ville fått dårlig samvittighet ovenfor Alta Kraftlag hvis de måtte forlate bedriften, mens det var 1 blant dem med lav mestringsstro som mente dette. Av de som mener at samvittigheten ikke hadde blitt påvirket er det ingen fra

gruppen med høy mestringstro og 8 fra gruppen med lavere mestringstro. Vi ser også at vi har store funn innenfor forpliktelse, hvor de med høy mestringstro scorer betydeligere høyere enn de med lavere mestringstro. Det er også interessant at de med lavere mestringstro scorer høyere på kategorien: *føler seg ikke skyldig* enn de med høy mestringstro.

## 5. Analyse

Under dette kapitlet skal vi bruke data vi samlet inn under åpenkoding til å teste påstander. Disse skal benyttes som grunnlag for dannelsen av ny teori baserte på våre data. I analysedelen vil vi presentere noen av våre påstander, dette er påstander som vi mener har størst betydning for vår problemstilling og for dannelsen av ny teori. Vi vil underveis også drøfte våre funn opp mot etablert teori der det er hensiktsmessig. Dette vil vi gjøre ved at vi deler analysen inn i to deler. Under første del skal vi se hvordan våre utvalgte påstander blir underbygget av våre funn. Under del to skal vi se på hvordan vi kan bruke det vi fant under våre påstander til å utforme ny teori med bakgrunn i data. Her vil vi også drøfte vår nye teori opp mot annen teori, samt diskutere likheter og ulikheter.

### 5.1 Del 1

#### 5.1.1 Læring

Man kan på mange måter si at læring er en bakgrunns kategori for vår oppgave. Vi skiller mellom de som har fått opplæring og de som ikke har fått opplæring. Likevel er det interessant å se hva de ansatte ser på som viktig i forhold til læring. Det er også spennende å undersøke om det er noen forskjeller mellom de som har gjennomgått opplæring og de som ikke har gjennomgått opplæring som følge av fibersatsingen. Vi vil se nærmere på følgende påstander:

**Påstand 1:** «*Learning by doing*» er en viktigere læringsform for ansatte uten opplæring enn det er for ansatte med opplæring.

Vi ser at «*learning by doing*» blir nevnt som viktig i forhold til læring både av de som har fått opplæring og særlig blant de som ikke har fått opplæring. Vi ser at 5 av 6 blant de uten opplæring har nevnt *learning by doing* som et viktig element i forhold til læring, noe som tilsvarer 83 %. Blant de med opplæring finner vi 3 observasjoner av dette fenomenet, noe som tilsvarer 30 %. Selv om utvalget er lite, mener vi dette kan regnes som et bra funn. Likevel er det nødvendig å sette spørsmål ved en så stor forskjell mellom ansatte med og ansatte uten opplæring. Blant annet kan vi ikke se bort fra at forskjeller i hva som var fokusområdet i intervjuene kan være en medvirkende årsak til den store forskjellen vi finner mellom de med og uten opplæring. Det er mulig at vi som intervjuere ikke har klart å være nøytrale nok da vi

intervjuet de med opplæring ved at vi muligens har hatt for sterkt fokus på opplæring under spørsmålene til gruppen. Dette kan ha ført til at «learning by doing» sjelden ble trukket frem som en viktig faktor for læring blant denne gruppen. Vi kan ikke se bort fra at dette kan være en årsak selv om det aldri har vært intensjon fra vår side.

Funnet er vanskelig å se direkte i sammenheng med vår problemstilling. Vi mener at funnet likevel er viktig indirekte fordi forklaringen på dette funnet kan skyldes at ansatte uten opplæring trekker frem «learning by doing» som en viktig faktor for å rettferdiggjøre ovenfor seg selv at de ikke fikk opplæring. Vi mener at ansattes rettferdighetsoppfatning kan ha påvirkning på hvorfor noen ansatte trekker frem at de ikke har behov for opplæring. Dette gjør de gjennom å overbevise seg selv om at de ikke har bruk for opplæring, noe som kan gjøre det lettere å akseptere at man ikke fikk opplæring. Selv om vi ikke kan trekke klare sammenhenger mellom «learning by doing» og commitment som fenomen, ser vi det som en mulighet at fenomenet kan ha påvirket commitment gjennom de ansattes rettferdighetsoppfatning (Konovsky, 2000). Da særlig gruppen av ansatte som var uten opplæring. Dette kan blant annet være en del av forklaringene på at fem av de uten opplæring svarer nei på spørsmålet om de tror en eventuell opplæring ville hatt påvirkning på deres forhold til Alta Kraftlag. Dette selv om våre funn viser at de uten opplæring faktisk scorer dårligere på minst to av de tre formene for organizational commitment enn de som har fått opplæring. Dette fenomenet vil vi også komme tilbake til i drøftingen av neste påstand.

***Påstand 2:** Oppfattelsen om at opplæring har betydning for organizational commitment er påvirket av om du faktisk har hatt opplæring, eller ikke.*

Et interessant funn vi har gjort er at blant dem som ikke har fått opplæring, er det fem observasjoner av ansatte som sier at deres tilknytning til Alta Kraftlag ikke ville ha blitt påvirket av en potensiell opplæring. Blant de med opplæring svarer seks at deres tilknytning til Alta Kraftlag har blitt påvirket av opplæringen. Vi ser dermed at de med opplæring har større tro på at opplæring har betydning for deres tilknytning til Alta Kraftlag. Likevel scorer de uten opplæring dårligere enn de med opplæring på to av tre former for organizational commitment. Teori vi har brukt som grunnlag til oppgaven, skiller ikke mellom de ansattes oppfattelse av deres organizational commitment, og målt organizational commitment (Bulut & Culha, 2010; Owoyemi et. al., 2011; Mohammed & Marquardt, 2007). Vi føler dermed at disse funnene er veldig interessante med tanke på at dette feltet tydeligvis ikke er forsket mye på. Blant annet ser vi det som svært interessant hvordan dette fenomenet påvirker ansattes

organizational commitment. Ved å se dette funnet i sammenheng med diskusjon om rettferdighetsoppfatning under påstand 1, dukker det en interessant diskusjon opp. Påvirker opplæringen kun organizational commitment direkte, eller påvirker opplæring organizational commitment både direkte og igjennom de ansattes oppfatning av hvor høy grad de selv føler de er tilknyttet. Owoyemi et. al., (2011) fant i sine studier at graden av gjennomført opplæring har innvirkning på hvor stor grad av organizational commitment de ansatte har opparbeid. Dette kan tyde på at verdien av opplæring i forhold til organizational commitment for de ansatte først kommer til syne når man har gjennomført opplæring.

Selv om dette funnet er spennende, er det viktig å påpeke at dette kun er en hypotese fra vår side, og at det kan være en rekke andre årsaker til at våre resultater ble slik vi beskriver dem. Blant annet har vi et tynt datagrunnlag, noe som gjør at vi skal være forsiktig med å påstå noe bastant. Men at vi kan være på sporet av et veldig interessant funn som kan være spennende å se nærmere på er det ikke tvil om. Dette funnet ligger allikevel i grenseområde for å bli omfattet av vår problemstilling, da vi i likhet med tidligere empiri på feltet, ikke har skilt på oppfatning av organizational commitment og målt organizational commitment.

### ***Påstand 3: Opplæring påvirker mestringstro.***

Hovedfunnet våre her er at blant de 7 ansatte med høy mestringstro hadde 6 av disse gjennomført opplæring. Funnet indikerer at opplæring fører til mestring. Dette funnet samsvarer også med tidligere funn i empirien (Bandura, 1986; Sherer et al., 1982; Schwoerer et al., 2005; George-Falvy et al., 1993.)

Da vi spurte ansatte direkte om hvordan de mestret sine oppgaver fikk vi ikke like gode svar som på noen av de andre spørsmålene. Svarene vi fikk hadde vi også vanskeligheter med å kategorisere riktig siden mange av begrunnelsene var sprikende og omfattet mange forskjellige områder. Mange av dem vi intervjuet mente at de hadde god mestringstro uten at de ønsket å begrunne dette nærmere. Dette kan skyldes at de ikke ønsket å avdekke overfor oss at de eventuelt følte lav mestringsgrad tilknyttet sine arbeidsoppgaver. Likevel har vi et funn som vi mener er viktig å diskutere nærmere. 7 av de uten opplæring nevner redusert mestring som følge av endringsprosessen, mot 1 observasjon av samme karakter blant de med opplæring. Vi mener dermed at selv om vi ikke får noen klare funn under mestringsgrad når vi spør de ansatte direkte så indikerer dette funnet at de med opplæring har større mestringstro, spesielt i forhold til hvordan de takler endringsprosesser på arbeidsplassen. Siden Alta

Kraftlag har vært igjennom store endringer som følge av fibersatsingen er mestring i forhold til endringer en stor del av mestringsfølelsen ansatte i organisasjonen opplever.

Selv om både fenomenet læring og mestringstro er forsket mye på, er mesteparten av forskingen mellom disse to fenomenene sentrert rundt hvordan mestringstro påvirker læring. Siden vi ønsker å se på hvordan opplæring påvirker mestringstro har vi en betydelig tynnere empiri å støtte våre funn opp mot. Vi kan trekke frem at George-Falvy et al., (1993) i sin studie fant ut at opplæring hadde stor påvirkning på mestringstro. Våre funn kan ikke likestilles med funnene til George-Falvy et al., (1993), med bakgrunn i at vi ikke har like klare funn på alle faktorene av mestringstro. Likevel mener vi at våre funn klart indikerer en sammenheng mellom opplæring og større grad av mestringstro i forhold til endringsprosesser spesielt.

Et annet interessant funn vi har er at de med opplæring i mye større grad begrunner fordeler med sin tidligere erfaring. Vi ser at de med opplæring trekker frem kjennskap til organisasjonen 6 ganger, mens de uten kun trekker dette frem 2 ganger. Arbeidserfaring trekkes frem 14 ganger av de med opplæring, men det trekkes frem 6 ganger av de uten. Utdanning trekkes frem 3 ganger av de med opplæring og nevnes ikke av de uten opplæring. Først tenkte vi at dette funnet indikerte at de med opplæring hadde mer erfaring generelt enn de uten opplæring. Nærmere analyse av resultatene viste at de uten opplæring hadde både lengre arbeidserfaring og var eldre enn de med opplæring. Dette kunne dermed ikke forklare funnet vårt. Vi så dermed at det kunne være sammenheng mellom opplæring og i hvor stor grad de ansatte verdsatte sin tidligere erfaring i form av kjennskap, arbeidserfaring og utdanning. Det kan selvsagt være andre faktor som kan forklare dette funnet, men vi fant ikke noe som direkte kunne motsi hypotesen om at opplæring påvirket de ansattes verdsettelse av kjennskap, arbeidserfaring og utdanning.



## 5.1.2 Mestringstro

*Påstand 4: Grad av mestringstro påvirker organizational commitment.*

Empirien er splittet i synet på om og hvordan mestringstro påvirker organizational commitment (Vuuren, De Jong & Seydel, 2007; Neves, 2009; Wanberg & Banas 2000; Meyer et. al., 2002). Vår undersøkelse er ikke noe unntak på dette feltet med bakgrunn i at vi fikk svært varierende funn. Under affektiv commitment var det lite å hente ut av våre funn. Gruppen med lavere mestringstro hadde faktisk litt bedre affektiv commitment enn gruppen med høy mestringstro under første spørsmål, på neste spørsmål var det motsatt. Likevel var det snakk om så marginale forskjeller at funnene ikke kan regnes som signifikant. Neves (2009) gjennomførte også forskning i forhold til affektiv commitment og fant heller ingen sammenheng. I så måte tilføyer vår forskning seg i rekke av slike funn, selv om det er gjort funn som taler for det motsatte (Vuuren, De Jong & Seydel, 2007).

Under continuance commitment finner vi forskjeller av betydelig størrelse. Her ser vi at de med høy mestringstro scorer høyere på kategoriene: føler eierskap til *arbeidsplassen* og *jobbgoder*. Disse to funnene taler for at opplæring øker graden av continuance commitment. Dersom vi ser på kategorien *bundet* ser vi at de med lavere mestringstro scorer høyere enn de med høy mestringstro. Dette taler igjen for at de med høy mestringstro får redusert continuance commitment. Vi ser at økt mestringstro dermed har både positiv og negativ påvirkning på denne formen for commitment. Diskusjonen handler dermed om hvilken av disse faktorene som veier tyngst. En annen side av saken er hvordan de ansatte oppfatter de tre nevnte kategoriene. Blant annet blir følelsen av å være ofte *bundet* trukket frem som noe negativt, mens de to andre kategoriene blir sett på som noe positivt. Dette viser at økt mestringstro har både negative og positive effekter på continuance commitment, men at de positive effektene veier tyngre enn de negative (to mot en kategori). Vi ser også at det er andre positive effekter av opplæring, det er ikke negativt for organisasjonens at de ansatte får redusert deler av continuance commitment (*bundet*) så lenge dette fører til økning andre steder (*føler eierskap til arbeidsplassen og jobbgoder*). I tillegg kan det trekkes inn andre positive faktorer som vi ikke ser på her, for eksempel økt motivasjon (Bandura, 1989). Våre funn innenfor continuance commitment stemmer til dels overens med Vuuren, De Jong & Seydel, (2007) sine funn på dette området.

Under normativ commitment har vi funn som både er signifikante, men også trekker i samme retning. Vi finner at alle våre funn innenfor denne delen av organizational commitment trekker i retning av at de med høy mestringstro har høyere normativ commitment enn de med lavere mestringstro. Vi ser at de med høy mestringstro føler seg mer forpliktet (7 mot 2 observasjoner) men også at de med lavere mestringstro ikke føler at deres samvittighet (0 mot 8 observasjon) og skyldfølelse (6 mot 3 observasjoner) hadde blitt påvirket om de hadde sluttet i Alta Kraftlag. Disse funnene mener vi tydelig indikerer at grad av mestringstro har påvirkning på normativ commitment. Vuuren, De Jong & Seydel, (2007) bekrefter at mestringstro påvirker normativ commitment, men samtidig fant de at mestringstro også påvirker affektiv og continuance commitment, en konklusjon vi ikke entydig kan trekke ut fra våre data. Om grunnen til at vi ikke gjør disse funnene skyldes at vår undersøkelse ikke har vært omfattende nok kan vi ikke se bort fra. Likevel ser vi det som interessant at vi har funnet sammenheng mellom mestringstro og to av de tre komponentene i organizational commitment.

### 5.1.3 Organizational Commitment

Først ønsker vi å se nærmere på de forskjellige kategoriene vi presenterte i første del av resultat kapitlet. Formålet med dette er å se generelt på faktorene som har påvirkning på organizational commitment i vår undersøkelse. Dette mener vi er hensiktsmessig fordi metoden vi bruker i denne oppgaven åpner for utvikling av ny teori. Vi vil først se på kategorier/faktorer som etter våre funn påvirker organizational commitment. Deretter ser vi på forskjeller i disse funnene blant gruppene som har fått opplæring og de som ikke har fått opplæring. Vi vil også videre i oppgaven bruke tre- komponents rammeverk fra Allen og Meyer og diskutere våre funn i forhold til disse.

#### *Affective commitment*

Under denne delen var det spesielt tre kategorier som vi føler er viktig å analysere nærmere. Disse er *emosjoner for organisasjonen, sosiale faktorer og tidsbruk til jobb*. Vi ønsker å drøfte følgende påstand i forhold til affective commitment.

***Påstand 1: Emosjoner ansatte har til organisasjonen er viktig for følelsen av commitment de opplever.***

Våre funn knyttet til denne antagelsen stemmer til en viss grad med eksisterende teori. Den nest største kategorien rundt affective commitment omfatter påstander som er karakterisert

som emosjoner for organisasjonen. Det er helt klart at dette er sentralt i forhold til graden av commitment ansatte opplever. Under intervjuene kom det frem at følelsen av å tilhøre en organisasjon er viktig for ansatte, mange føler en form for eierskap til organisasjonen også. Andre argumenter kan være at målene til organisasjonen sammenfaller med målene til den ansatte, eller at organisasjonen og den ansatte deler den overordnede visjonen for driften (Meyer & Allen, 1991).

Likevel føler vi at dette funnet ikke er det viktigste vi kan trekke ut av intervjuene. Selv om affective commitment fremstilles i litteraturen som en sterk følelse av aksept for visjonene og målene til organisasjonen (Meyer & Allen 1991), mener vi at vårt største funn er sosiale faktorer. Sosiale faktorer i forhold til affective commitment er ikke omtalt i like stor grad i tidligere teori. Mathieu & Zajec (1990) trekker frem i sin studie faktorer som rollefordeling, jobbkarakteristika og gruppe – leder relasjoner som viktige for generell commitment til organisasjonen. Vi mener likevel at sosiale faktorer ikke er omtalt direkte som en driver for affective commitment. Derfor føler vi at sosiale faktorer har en viktig rolle i følelsen av affective commitment til organisasjonen, og bør derfor introduseres som en viktig driver for denne typen commitment. Meyer & Allen (1991) argumenterer med at ansatte med sterk affective commitment blir i organisasjonen fordi de *ønsker* å være en del av organisasjonen. Med bakgrunn i våre funn mener vi at dette ønske om å bli i organisasjonen i like stor grad skyldes sosiale faktorer som det foreslåtte argumentet som bygger på sterk identifisering til målene og visjonen i organisasjonen. Fra våre dybdeintervju kommer det ofte begrunnelser som vi har kategorisert som sosiale faktorer. Disse var ofte den sterkeste grunnen til at ansatte føler affective commitment til organisasjonen. Det er også denne begrunnelsen som er mest brukt for å forklare hvorfor ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen. Selv om det var mange observasjoner på at mål og visjon til organisasjonen var i samsvar med målene til de ansatte, så er det menneskene i organisasjonen som reflekterer disse visjonene og målene. Organisasjonen er noe som oppfattes veldig abstrakt fra ansattes side, dermed blir det også veldig vanskelig for dem å ha følelser til organisasjonen og dens mål. Sitatet under illustrerer dette poenget.

*«(...) det er menneskene som veier større enn bedriften, fordi det er menneskene i Alta Kraftlag som gjør Alta Kraftlag.»*

Dette er bare ett av flere lignende argumenter vi fikk høre under intervjuprosessen. Vi mener dette er et viktig funn å diskutere, spesielt fordi det er forskning som argumenterer for at

organizational commitment kan være en vanskelig følelse for ansatte å ha et forhold til (Janssen, 2004). Ofte vil ansatte i organisasjonen definere sin organisasjon i forhold til sine kollegaer og sin nærmeste leder. Spørsmålet blir om det er riktig å sidestille denne formen for affective commitment med den Meyer & Allen (1991) presenterer. Vi mener det er riktig å implementere dette funnet inn i den klassiske delen rundt affective commitment. Bakgrunnen for dette er at våre funn i forhold til denne delen av commitment er så sterke. Etter intervjuene følte vi også at de fleste ansatte hadde et uklart bilde rundt målene og visjonene til organisasjonen. Dette var mest gjeldende for de som arbeider i den operasjonelle delen av bedriften. Mange mente i tillegg at menneskene i organisasjonen var de som gjorde Alta Kraftlag til det det er. Dermed mener vi at de sosiale forholdene mellom menneskene i organisasjonen er viktige driver for at ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen.

Andre forhold som vi også ønsker å diskutere nærmere er funnet som er kategorisert som *tidsbruk på jobb*. Dette er det minste funnet av de tre nevnte. Vi mener likevel at det er et viktig funn å ta med videre. En del ansatte begrunner sin affective commitment til organisasjonen med hvor mye tid dem bruker på jobben sin. Siden noen ansatte bruker mye tid på jobben samt at de tenker jobb på fritiden mener de selv at dette gir dem en høy grad av commitment. Når de bruker mye tid på jobben blir dette oppfattet som et ønske om å tilhøre organisasjonen og et ønske om å dele de samme målene med organisasjonen. Dette kan være mål som videre vekst, ekspansjoner og lignende. Mange av mellomledere og ledere i vår intervjugruppe brukte dette som begrunnelse for at de føler tilknytning til organisasjonen. Slik vi tolker dette funnet så er det følelsen av at ens arbeid reflekteres i organisasjonen som skaper commitment og ikke nødvendigvis sammenfallende visjon og mål.

### *Continuance commitment*

Continuance commitment refererer til bevisstheten den ansatte har om at det er en kostnad knyttet til det å forlate organisasjonen. Ansatte som er primært knyttet til organisasjonen gjennom continuance commitment forblir i organisasjonen på bakgrunn av dette behovet (Meyer & Allen, 1991).

Under intervjuet var det et stort antall ansatte (9 av 16) som følte at det ville vært vanskelig å forlate Alta Kraftlag. 5 av 16 mente det ville vært uproblematisk, mens det var kun 2 personer som følte det som nesten umulig å forlate organisasjonen. Med bakgrunn i disse tallene ser vi at et stort flertall, 68,7 % ville hatt vanskeligheter med å forlate Alta Kraftlag selv om de

hadde hatt et ønske om det. Ut fra våre funn mener vi at det er spennende å se nærmere på faktorer som fører til at ansatte blir bundet til organisasjonen. Det vi ønsker å drøfte i denne delen er følgende påstand:

***Påstand 2: Ansatte som ønsker å forlate organisasjonen vil ikke føle seg bundet til å bli?***

Under denne delen ser vi at tidligere forskning og teoretisk litteratur sammenfaller godt med våre funn. En stor andel av ansatte som mener at de hadde hatt vanskeligheter med å forlate organisasjonen selv om de hadde hatt et ønske om det, begrunner dette med en følelse av å være bundet til organisasjonen. Andre faktorer som spiller en viktig rolle er at ansatte føler en form for eierskap for organisasjonen, samt at de var fornøyd med jobbgodene som arbeidsgiveren tilbyr dem. Litt overraskende ser vi at kategorien som omfatter sosiale faktorer er en kategori med færrest observasjoner. Selv om denne kategorien var viktig i forhold til følelsen av affective commitment til organisasjonen, er denne kategorien ikke like viktig når det kommer til grunner som holder ansatte «igjen» i organisasjonen. Hvis vi ser på kategorien *bundet* så kommer det frem klare sammenhenger med tidligere forskning (Becker, 1960). Ansatte som føler seg bundet til organisasjonen vil ofte oppgi forklaringer som sammenfaller med den nevnte teorien. Likevel er det en betydelig del som mener at økonomisk binding og frykten for det ukjente er hovedårsaken for at de forblir i organisasjonen og på den måten opplever å være bundet. Andre kategorier som er viktig for opplevelsen av continuance commitment er at ansatte føler en grad av eierskap til arbeidsplassen. Dette kan være i form av interessante arbeidsoppgaver, oppgaver som er ugjorte eller at de setter pris på selvstendigheten de opplever på arbeidsplassen. Denne følelsen av tilhørighet og medbestemmelse kan være en viktig årsak til at ansatte føler behov for å bli igjen i organisasjonen. Selv om teorien på området (Becker, 1960) muligens vil karakterisere dette som arbeidsspesifikke investeringer fra den ansattes side, føler vi ikke dette blir helt riktig argument for denne type commitment. Våre funn viser at det ikke nødvendigvis er spesifikke investeringer i organisasjonen som skaper tilhørighet, men en eierskapsfølelse til sitt arbeid. På en annen side vil også spesifikke investeringer i form av kjennskap til organisasjonen og erfaring i forhold til arbeidsoppgavene være viktig, men ikke helt avgjørende for følelsen av continuance commitment.

En annen kategori som også er interessant å drøfte litt nærmere er jobbgoder. En del av våre intervjuobjekter nevner dette som en viktig grunn for at de blir i organisasjonen. Gode velferdsordninger, trivsel og god tilrettelegging betyr også mye for ansatte. Det virket som at

mange hadde et bevisst forholdt til det som de oppfattet som jobbgoder i Alta Kraftlag. Uten at vi gikk nærmere inn på hvilke goder dette spesifikt gikk ut på er ikke det så unaturlig å tenke seg at det kunne være ikke-monetære goder som for eksempel forsikringer, videreutdanning, barnehage og pensjonsordninger som betyr mye for de ansatte. Samtidig ble det også nevnt at det var større usikkerhet rundt tilgjengeligheten av disse godene i andre organisasjoner. Dermed vil ansatte vurdere disse godene som en viktig grunn for å forbli i organisasjonen.

Vi kan også nevne at 10 av de 16 ansatte som vi intervjuet ikke følte at det ville være et problem å finne en ny jobb. Dermed kan vi se at det nødvendigvis ikke er bare frykten for og ikke finne en ny jobb som holder ansatte igjen i organisasjonen. Gruppen som vi intervjuet virket å være meget ettertraktet på arbeidsmarkedet. Dermed var det spennende å se på forklaringer som holdt dem igjen i organisasjonen. Av de som følte at det ville vært problematisk å finne en ny jobb, var det i stor grad ansatte som nærmet seg pensjonsalderen. Dermed er også alder en faktor som påvirker graden av continuance commitment til organisasjonen. Dette er muligens et forventet funn og i stor grad gjennomgått i litteraturen derfor føler vi det ikke er nødvendig å utdype dette nærmere.

Vi kan konkludere med at ansatte som ønsker å forlate bedriften ofte vil føle seg bundet til å forbli i organisasjonen på grunn av flere faktorer; *følelsen av å være bundet, eierskap til arbeidsoppgavene og jobbgoder* spiller en viktig rolle. Vi ser også at alder er en viktig driver for følelsen av continuance commitment.

### *Normative commitment*

Normative commitment bygger på en forpliktelse den ansatte føler for å bli i organisasjonen. Ansatte med høy grad av normative commitment vil bli igjen i organisasjonen fordi de føler at dette er noe som de *bør* gjøre.

Våre data avslører at dette ikke nødvendigvis er den sterkeste følelsen av commitment. Kun 6 av 16 svarer at samvittigheten ville bli påvirket av et eventuelt brudd med organisasjonen. Resten av dem vi intervjuet mener at samvittigheten ikke blir påvirket. Dermed ønsker vi å se nærmere på den følgende antagelsen;

***Påstand 3:*** *Et eventuelt brudd med organisasjonen vil påvirke normative commitment gjennom samvittighetsemosjonen.*

Som vi allerede har nevnt i innledningen har vi et mindretall av observasjoner på at ansattes samvittighet ville blitt påvirket hvis de hadde forlatt Alta Kraftlag. Vi ser dermed at det er denne type commitment som har lavest støtte bland ansatte. Likevel mener vi det er hensiktsmessig å drøfte kategoriene som påvirker samvittigheten selv om dette funnet kun er relevant for 6 av 16 intervjuobjekt. Vi kan også nevne at dette til en viss grad er forventet siden tidligere forskning også har hatt vanskeligheter med å finne empiri for å støtte denne type commitment.

Hvis vi likevel ser på kategorier som er mest representert blant dem vi intervjuet, både de som mener samvittigheten blir påvirket og de som ikke mener det. Ansatte som føler at samvittigheten blir påvirket trekker ofte frem følgende begrunnelser, en form for *forpliktelse* og *trivsel*. Det vi kategoriserte som forpliktelser er følelsen av at en setter andre i problemer hvis en slutter, følelsen av å ha noe uferdig i organisasjonen og en generell følelse av forpliktelse til organisasjonen. De som mener samvittigheten ikke blir påvirket argumenterer i stor grad med at de ikke føler at en beslutning om å forlate bedriften vil gi dem dårlig samvittighet. De mener at jobben er utført etter beste evne og at de ikke skylder organisasjonen noe mer enn det. Så vi kan si at våre funn peker i retning at ansatte i hovedsak ikke føler dårlig samvittighet ved et eventuelt brudd med organisasjonen.

De fleste mener at jobben er utført mer enn godt nok og at samvittigheten ikke vil bli påvirket. Gruppen som mener at det hadde vært problematisk å forlate organisasjonen, føler at kategorien som omhandler forpliktelser er viktig. Dette funnet er i samsvar med forskning på området. Wiener (1982) argumenterer at følelser av forpliktelse i stor grad er drevet av sosialiseringprosesser i organisasjonen. Ansatte føler at de setter organisasjonen eller kollegaer i en vanskelig situasjon hvis de forlater organisasjonen. Vi ser også at det nevnes at tillit organisasjonen har til den enkelte også skaper en viss grad av forpliktelse. Investeringer organisasjonen gjør i ansatte i form av opplæring og utdanning vil også skape en form av forpliktelse og økning i normative commitment.

For å konkludere antagelsen om at samvittighetsemosjonen påvirker graden av normative commitment så kan vi si at våre funn i stor grad støtter denne påstanden. Men at dette gjelder kun for den delen av ansatte som mener samvittigheten blir påvirket. For flertallet av intervjuobjektene er denne typen commitment den svakeste. Av de tre nevnte typene commitment er det denne typen som har lavest støtte bland ansatte i vår undersøkelse.

Etter å ha gjennomgått våre funn kan vi grafisk presentere vår modell for organizational commitment i figuren under:

Figur 4: Organizational commitment, med bakgrunn i våre funn.





## 5.1.4 Organizational Commitment , effektene av opplæring

### *Affective Commitment*

I denne delen av analysen skal vi bruke funnene fra første del av drøftingen til å se nærmere på hvordan opplæring har påvirket organizational commitment. Vi tar med oss de forskjellige faktorene som etter vår mening påvirker de forskjellige formene for commitment for å drøfte det i forhold til opplæring. Vi vil også i denne delen starte de forskjellige avsnittene med påstander som vi i deretter drøfte nærmere i forhold til våre funn.

I forhold til funnene som påvirker affective commitment ønsker vi å drøfte følgende;

***Påstand 1: Opplæring påvirker graden av affective commitment.***

Selv om vi har funn som viser at de fleste vi intervjuet legger til grunn faktorer som er drivere for affective commitment som begrunnelse for sin følelse for organizational commitment så er det vanskelig å finne klare forskjeller i affective commitment blant de med opplæring og de uten opplæring. Våre funn omhandler i stor grad de kategoriene som har færrest observasjoner. Det er her forskjellen mellom disse to gruppene er størst. Dermed er det vanskelig å argumentere for at opplæring påvirker affective commitment med bakgrunn i våre funn. De største kategoriene som *sosiale faktorer* og *emosjoner for organisasjonen* viser ingen nevneverdige forskjeller i forhold til opplæring – ikke opplæring. Det vi har forskjeller i er kategorien *tidsbruk til jobb*. Med dette mener vi begrunnelser som bygger på hvor mye tid ansatte tenker jobb på fritiden, men også hvor mye de tenker på jobbspesifikke problemer. Dette kan være både i positiv og negativ forstand. Vi har under intervjuene observert at det er dobbelt så mange observasjoner i denne gruppen blant dem uten opplæring enn det er blant de med opplæring. Dette selv om gruppen med opplæring er nesten dobbel så stor. Likevel har ikke denne kategorien så mange observasjoner i forhold til de andre kategoriene at vi kan argumenter for at dette vil påvirke affective commitment alene.

Et annet funn vi har er i den minste kategorien. Denne er ikke tatt med i analysedelen og derfor heller ikke presentert i figur 4. Selv om observasjonene i denne kategorien ikke er så mange sammenlignet med de andre kategoriene, kan det være hensiktsmessig å nevne den. Kategorien omhandler forhold som kan karakteriseres som *karriere og påvirkning*. Selv om denne kategorien har få observasjoner er det spennende å se på fordelingen av disse

observasjonene. Vi har 4 observasjoner blant dem med opplæring på at *påvirkning i organisasjonen og karriere muligheter* påvirker commitment følelsen mens det er ingen slike observasjoner bland gruppen uten opplæring. Med bakgrunn i så få totalobservasjoner er det vanskelig å argumentere for at denne faktoren er avgjørende for affective commitment, men det kan likevel være spennende å se at det er mindre funn som viser at det muligens er forskjeller mellom dem med og uten opplæring når det kommer til affective commitment.

I oppfølgingsspørsmålet knyttet til affective commitment spurte vi om intervjuobjektene kunne tenke seg å bruke hele sin karriere i Alta Kraftlag. Det er her vi muligens finner de største forskjellene bland gruppene med opplæring og ikke opplæring. De med opplæring begrunner i stor grad ønske sitt om å være i organisasjonen med følgende, *liker jobben* og at de *ikke kunne tenke seg å bytte*. I begge disse kategoriene er det flere observasjoner i gruppen med opplæring enn det er i gruppen uten opplæring. 7 observasjoner i kategorien *liker jobben* blant dem med opplæring mot 3 observasjoner i gruppen uten opplæring. Det er også 3 observasjoner i kategorien som omhandler at den ansatte ikke kunne tenke seg å bytte jobb i gruppen med opplæring mens det er ingen i gruppen uten opplæring. Selv om dette spørsmålet er et oppfølgingsspørsmål og det er vanskelig å linke disse funnene direkte til kategoriene i hovedspørsmålet til affective commitment. Er det likevel spennende å se at det er slike avvik blant gruppene.

Det er vanskelig for oss å si noe klart i forhold til påstanden vi startet med. De største funnene våre indikerer at det ikke er noen forskjeller mellom disse to gruppene mens de minste funnene viser at det muligens kan være en forskjell. Vi kan dermed ikke si noe klart i forhold til opplæring og dens påvirkning på affective commitment.

### ***Continuance commitment***

I forhold til funn som omhandler continuance commitment ønsker vi å drøfte følgende påstand;

***Påstand 2: Opplæring påvirker graden av continuance commitment.***

Under denne typen commitment har vi flere klare forskjeller på de med opplæring og de uten opplæring. De fleste kategoriene vi har valgt å ta med videre til analysedelen viser forskjeller mellom disse to gruppene i antall observasjoner. Hvis vi først ser på kategorien som vi kaller for *eierskap til arbeidsplassen* så er det funn som viser at ansatte med opplæring i større grad føler eierskap til arbeidsplassen enn de uten opplæring. Gruppen med opplæring begrunner sin

continuance commitment til organisasjonen med sosiale faktorer. Dette har vi 5 observasjoner på mens vi ikke har noen slike observasjoner i gruppen uten opplæring. Dette funnet mener vi er litt vanskelig å tolke siden vi har så mange observasjoner på at sosiale faktorer er viktige i affective commitment delen. Dette viser seg ikke å være gjeldende blant de uten opplæring i continuance commitment delen. Vi ser også at 80 % ikke kunne tenke seg å forlate Alta Kraftlag blant de med opplæring mens dette tallet kun er på 50 % blant de uten opplæring. De nevnte prosenttallene må ikke settes veldig stor tillit til siden utvalget er så begrenset, men vi mener at det likevel egner seg som en pekepinn for hvordan continuance commitment påvirkes av opplæring, spesielt når vi ser at det er trender som gjentar seg i funnene.

En annen viktig kategori som viser betydelige forskjeller på antall observasjoner er kategorien som vi kaller for *jobbgoder*. I denne kategorien har vi 7 observasjoner i gruppen med opplæring og kun 1 observasjon i gruppen uten opplæring. Noe som kan forklare denne forskjellen er at opplæring oppfattes som et jobbgode, og de uten opplæring ikke nevner dette. Men igjen er det mange andre begrunnelser som faller under denne kategorien slik at forskjellene ikke kun kan skyldes dette. Jobbgoder er en viktig faktor for at ansatte blir igjen i organisasjonen. Det er dermed spennende å observere at det er betydelige forskjell blant de forskjellige gruppene. Det kan tenkes at de med opplæring i tillegg får flere muligheter internt i organisasjonen og at det er dette som gjør at jobbgodene blir en viktigere kategori for de med opplæring. Dette samsvarer også med tidligere forskning på området. Bulut & Culha (2010) sier at mulighet for opplæring av og til kan være nok for å bygge følelsen av organizational commitment.

Den siste kategorien vi ønsker å drøfte under continuance commitment er følelsen av å være *bundet* som en forklaring på at en ikke forlater organisasjonen. Selv om vi har kategorisert funnene i samme kategori var det en klar forskjell på hva intervjuobjektene mente med å føle seg bundet. De med opplæring brukte denne følelsen i større grad for å forklare den positive siden av å være bundet. Dette kan for eksempel være at de var bundet til jobben, bundet av kontrakt, eller bundet av det at de var satset på i organisasjonen. Gruppen uten opplæring brukte denne forklaringen i større grad som noe negativt. Noen eksempler på dette kan være at de var bundet til organisasjonen fordi de ikke hadde en generell kompetanse som kunne brukes i andre bedrifter, mangelfull sertifisering og økonomisk bundet til organisasjonen. Disse to følelsene er forskjellige selv om både den positive og den negative følelsen av å være bundet fører til påvirkning i continuance commitment. Dette er begrunnelsen for at vi ikke har valgt å ha en inndeling av disse i to forskjellige kategorier. Dermed kan vi si at våre funn

peker mot at opplæring påvirker følelsen av å være bundet i en positiv forstand, mens mangel på opplæring fører til at ansatte føler seg bundet til organisasjonen i en negativ forstand.

Våre funn indikerer at opplæring vil ha en påvirkning på continuance commitment i de forskjellige kategoriene som vi mener er viktige drivere for denne typen commitment. Vi mener dermed at drøftingen begrunner påstanden om at opplæring påvirker graden av continuance commitment.

### *Normative commitment*

I forhold til funn som omhandler normative commitment så ønsker vi å drøfte følgende påstand;

#### ***Påstand 3: Opplæring påvirker graden av normative commitment.***

Også under denne typen commitment fikk vi mange gode observasjoner gjennom intervjuprosessen. For å avdekke graden av normative commitment var spørsmålet konstruert rundt samvittighetsfølelsen av å forlate Alta Kraftlag. I gruppen med opplæring var det 60 % som følte at samvittigheten ville bli påvirket hvis de måtte forlate organisasjonen, mens vi ikke hadde noen observasjoner på dette blant de uten opplæring. Dermed blir tallet for de som følte at samvittigheten ikke ville bli påvirket 40 % for de med opplæring og 100 % blant de uten opplæring. Igjen er det viktig å påpeke at prosentberegningene må tas med en «klype salt» siden utvalget er så begrenset.

Videre er det viktig å se på begrunnelsene for at de to gruppene svarte slik de gjorde. Største grunnen for at ansatte med opplæring ville hatt dårlig samvittigheten ovenfor Alta Kraftlag hvis de måtte forlate organisasjonen er følelsen av *forpliktelse*. Med dette så mener vi at intervjuobjektene argumenterte med at de hadde arbeid som var uferdig, at de ikke ville sette kollegaene i en vanskelig situasjon og at de generelt føler seg forpliktet til å bli i organisasjonen. Dette er en veldig stor kategori for de med opplæring, mens denne kategorien var nesten ikke eksisterende blant de uten opplæring. Gruppen med opplæring følte i større grad et behov av å gi noe tilbake til organisasjonen. Gruppen uten opplæring argumenterte veldig mye i mot at samvittighet var en rasjonell følelse å ha under et mulig brudd med organisasjonen. Vi har mange observasjoner på at gruppen uten opplæring følte at samvittigheten ikke kunne bli påvirket fordi de selv mente de hadde gjort en god jobb i organisasjonen, dermed var det ikke behov for dårlig samvittighet. Når det kommer til kategorien *føler seg ikke skyldig* så er det ca. like mange observasjoner i denne kategorien.

Dersom vi tar hensyn til at gruppen uten opplæring nesten bare er halvparten så stor som den med opplæring så kan det argumenteres for at opplæring fører til at ansatte føler at de skylder organisasjonen noe, mens mangel på opplæring fører til at ansatte ikke har den samme skyldfølelsen. Dette siste funnet er ikke det mest sentrale funnet, og det er heller ikke så godt empirisk støttet. Sett i sammenheng med resten av funnene er det likevel interessant. Spesielt når vi tar hensyn til at teorien trekker frem dette som en viktig faktor for følelsen av normative commitment (Wiener, 1982). Vi mener at det er støtte for påstanden vår om at opplæring påvirker følelsen av normative commitment. Funnene våre indikerer at ansatte med opplæring i større grad føler seg forpliktet til organisasjon, samt at de ønsker at organisasjonen skal gjøre det bra etter at de har forlatt den. Ansatte uten opplæring deler ikke denne oppfattelsen i like stor grad og de fleste av dem ser ikke dette som et samvittighets spørsmål. De føler heller ikke at de skylder organisasjonen noe utover det de yter i daglig på arbeidsplassen.

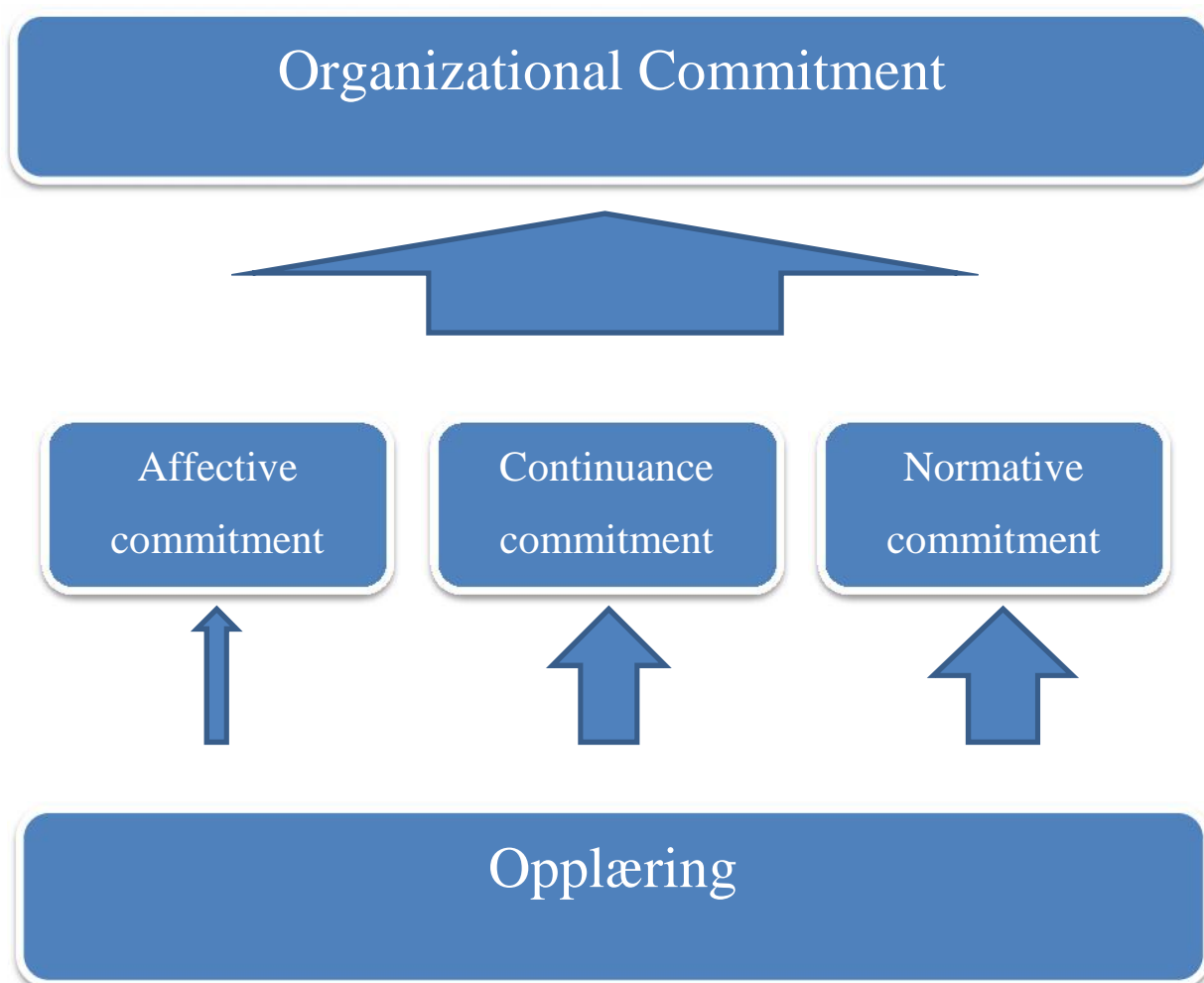
Vi kan dermed med bakgrunn i drøftingsdelen ta med oss følgende;

- Vi har ikke klar støtte i våre funn for at opplæring påvirker affective commitment.
- Vi mener at vi har god støtte i våre funn for at continuance commitment blir påvirket av opplæring.
- Vi har veldig god støtte fra våre funn i at normative commitment påvirkes av opplæring.

Vi finner det interessant å se at den sterkeste typen commitment, affective commitment ikke påvirkes i stor grad av opplæring. Dermed er det spennende å se at continuance og normative commitment påvirkes i mye større grad. Spesielt fordi det er mangelfull forskning på akkurat disse typene av commitment og påvirkningen av opplæring.

Med bakgrunn i drøftingen over har vi utviklet figur 5, størrelsene på pilene indikerer i hvor stor grad vi har funnet sammenheng mellom de forskjellige faktorene vi undersøker.

Figur 5: Opplæringsens påvirkning på organizational commitment.



## 5.2 Del 2

I denne delen av analysen er målet å utvikle ny teori med utgangspunkt i empirien gjennom prosessen som er kalt selektiv koding (Curbin & Strauss, 2008). Her vil vi ta utgangspunkt i antagelsene vi drøftet i første del av dette kapitlet. Vi føler at det er naturlig å presentere læring, mestringstro og organizational commitment hver for seg først. Samtidig ser vi på hva som påvirker eller er driver for de forskjellige faktorene. Til slutt vil vi prøve å sette læring, mestringstro og organizational commitment i en felles modell og se nærmere på sammenhengene mellom disse i forhold til vår problemstilling. Vi vil også i denne delen drøfte vår empiribaserte teori opp mot tidligere teori.

### 5.2.1 Læring

I denne oppgaven har vi konsentrert oss om opplæring som en form for læring. Vår teori har dette som utgangspunkt, men også vår intervjuguiden og selve problemstillingen. Dermed vil våre funn utelukkende være knyttet til opplæring som den viktigste faktoren for læring på arbeidsplassen. Vårt fokus har vært på om opplæring har ført til organizational commitment og vi har dermed ikke dannet noe ny teori basert på læring alene.

### 5.2.2 Mestringstro

I denne oppgaven har vi i liten grad prøvd å avdekke faktorer som påvirker mestringstro i seg selv. Vårt fokus har vært å se på om opplæring påvirker mestringstro og om mestringstro videre har en påvirkning på organizational commitment. Vi tar utgangspunkt i eksisterende forskning på hva mestringstro *er* og hvordan den påvirkes. Våre funn konsentreres seg som nevnt om opplæringseffekter og videre effekter på organizational commitment.

### 5.2.3 Organizational Commitment

Drøftingen vi har gjennomført med bakgrunn i vår empiri har avdekket en del spennende funn innenfor organizational commitment. I mange tilfeller sammenfaller disse funnene med funn avdekket i tidligere forskning, samtidig vil vi påstå at noen av funnene vi har kommet frem til er nye og ikke minst interessante.

Vi ønsker å fortsette med tredelingen når det kommer til organizational commitment. Dette gjør vi fordi vår empiri har blitt innhentet og kategorisert med denne inndelingen i bakhodet. Selve intervjuguiden er også utformet med denne inndelingen som utgangspunkt. I denne delen vil vi derfor presentere det vi mener *driver* de forskjellige commitment komponentene.

#### *Affective commitment*

Vi mener at våre funn kan gi oss støtte i påstanden om at sosiale faktorer er en viktig del av affective commitment. Ansatte har sjeldent oversikt over det overordnende målet og visjonen til organisasjonen. Dette var muligens mest gjeldende for ansatte som sørger for den daglige driften og ikke nødvendigvis jobber med strategiske beslutninger og visjoner. Ansatte definerer ofte personer i organisasjonen som selve organisasjonen. Våre funn viser oss at ansatte ikke føler de har commitment til organisasjonen, eller slik en av dem vi intervjuet sa: «Uten oss som jobber her, er det jo bare en bygning.» Dermed er det forholdet til kollegaene

og de interne normene som fører til commitment. Andre viktige påvirkninger som vi nevner i drøftingsdelen, er emosjoner for selve organisasjonen, denne påvirkningen er i samsvar med eksisterende teori på området.

### *Continuance commitment*

Denne typen commitment blir påvirket av flere forskjellige faktorer. De viktigste med bakgrunn i våre funn vil være, følelsen av å være bundet, følelsen av eierskap til jobben og jobbgoder som er tilgjengelige i organisasjonen. Alle disse faktorene som vi nevner kan også ses på i sammenheng med følelsen av å være bundet til organisasjonen, selv om det er forskjellige typer. Vi mener likevel at det er hensiktsmessig å skille dem fordi dette gir oss en mulighet for å se på positive sider av tilknytningen som oppleves bindende, men også de negative sidene.

### *Normative commitment*

Under denne typen commitment så ser vi at følelsen av forpliktelse og samvittighet er to stikkord som går igjen. Dermed vil vi foreslå disse to følelsene som viktige for graden av normative commitment til organisasjonen. Denne typen commitment har ikke vist seg å være like sterk hos ansatte når de selv skal forklare graden av tilknytning til organisasjonen, men våre funn indikerer at normative commitment er en viktig og muligens ubevisst form for commitment.

## **5.2.4 Forholdet mellom opplæring, mestringstro og organizational commitment**

I dette avsnittet vil vi presentere sammenhengene mellom disse tre faktorene. Vi vil også presentere en teori om disse samehengene basert på vår empiri.

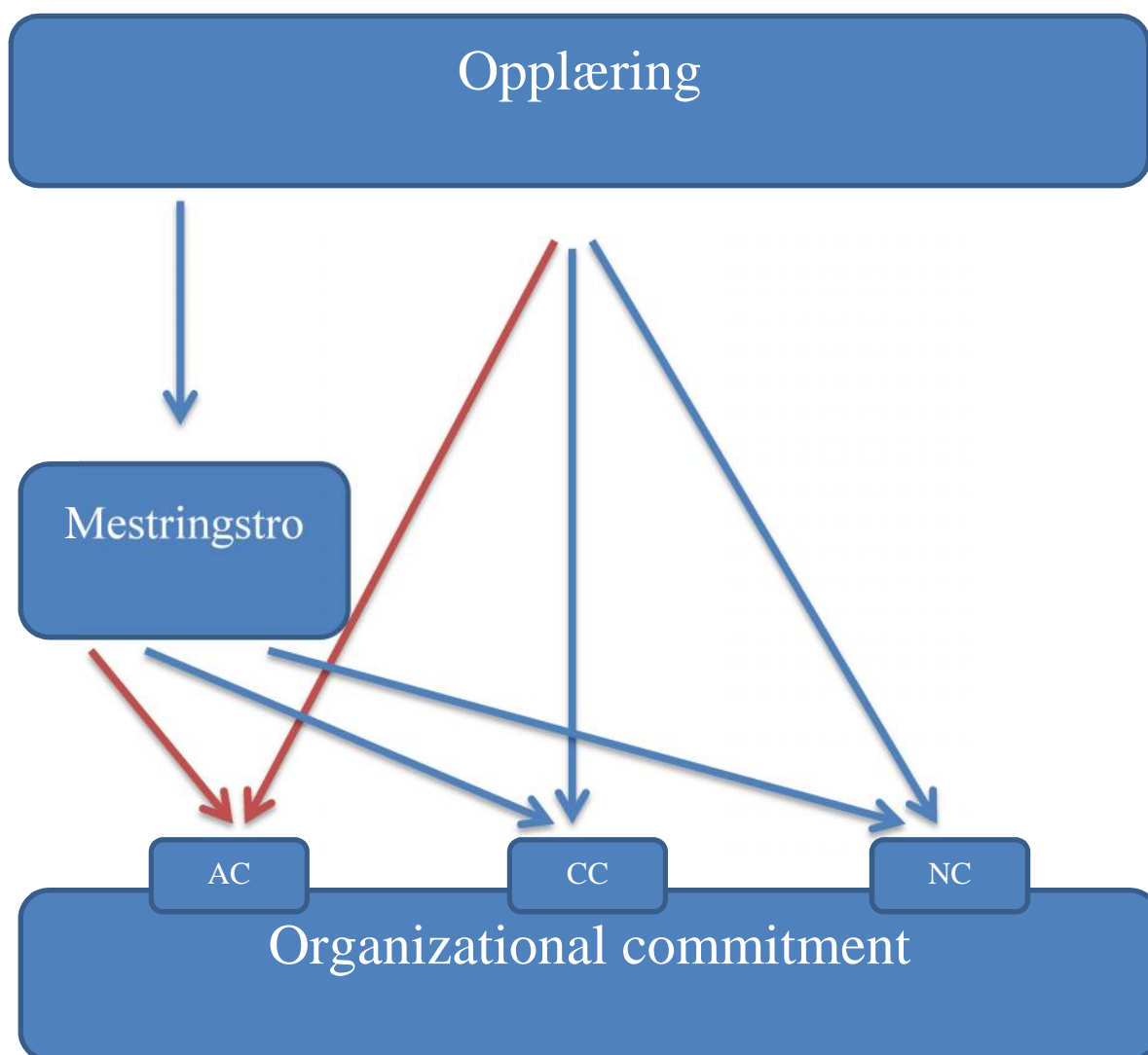
Vi har data som viser at opplæring som læringsform har påvirkning på mestringstro. Dette i stor grad gjennom mekanismene som blir kategorisert som modellering i mestringstroteorien. Vi ser at ansatte med opplæring føler selv at de mestrer arbeidsoppgavene sine bedre. Vi ser også at ansatte med opplæring refererer til sin opplæring som en form for arbeidserfaring, eller en faktor som er med og bygger arbeidserfaring. Ansatte uten opplæring nevner disse sammenhengene i mye mindre grad. Dermed kan vi med bakgrunn i empirien argumentere for at opplæring påvirker mestringstroen ansatte opplever i forhold til sine arbeidsoppgaver. I tillegg til dette hadde 6 av 7 ansatte med høy mestring gjennomgått opplæring, noe som styrker dette.



Når det kommer til mestringstro og påvirkningen på organizational commitment så ser vi at det er store forskjeller på hvilken type commitment mestringstro påvirker. Vår empiri er svak når det kommer til påvirkningen mestringstro har på affective commitment. Når vi ser på continuance commitment og normative commitment så er vår empiri mye mer i samsvar med de forventningene vi hadde. Continuance commitment påvirkes gjennom graden av mestringstro i form av jobbgoder og følelsen av å være bundet til organisasjonen. De vi kategoriserte som ansatte med høy mestringstro hadde flere observasjoner hvor de oppfattet jobbgoder som en viktig kilde for continuance commitment. For de uten opplæring var følelsen av å være bundet mye mer tilstede enn blant de med opplæring. Dermed kan vi si at både lav og høy mestringstro vil påvirke continuance commitment. Til slutt så ser vi at affective commitment blir påvirket i stor grad av mestringstroen. Vi ser at det er store forskjeller blant de med høyere grad av mestringstro og de med lavere grad av mestringstro. Ansatte med høy grad av mestringstro trekker frem sine forpliktelser til organisasjonen i mye større grad. Mens ansatte med lavere mestringstro prøver å argumentere for at de ikke trenger å ha dårlig samvittighet ovenfor organisasjonen selv om et eventuelt brudd med organisasjonen skulle inntreffe.

Når vi ser på opplæringens direkte effekt på organizational commitment så er våre funn varierende når det kommer til hvilken *type* commitment som blir påvirket av opplæring. Vår empiri er svak når det kommer til koblingen mellom opplæring og affective commitment, mens empirien er mye sterkere på koblingene mellom opplæring og continuance commitment det samme gjelder også normative commitment. Vår undersøkelse indikerer at opplæring vil ha mest påvirkning på disse to komponentene av organizational commitment gjennom de kategoriene som vi har funnet å være viktige drivere. En grafisk presentasjon av våre funn er i figur 6.

Figur 6: Presentasjon av vår teori basert på funn



## 5.3 Drøfting med utgangspunkt i eksisterende teori og empiriske resultater

### 5.3.1 Læring

Hovedfokuset i denne delen av oppgaven er å se på sammenhenger mellom læring og mestringstro, ikke på læring som et isolert fenomen. Likevel har vi valgt en metode som innebærer at funn i seg selv står sentralt, og vil derfor overfladisk drøfte funnet om at «learning by doing» er en viktig del av læring i organisasjoner.

«Learning by doing» er langt fra et nytt fenomen og begrepet er ofte trukket frem som forklaring bak endogen vekstteori. Betydningen av begrepet tar utgangspunkt i at en medarbeider vil oppnå økt effektivitet i arbeidet som følge av inkrementelle nyvinninger. Dette etter hvert som medarbeideren opparbeider seg erfaring innen feltet (Arrow, 1962). Dette blir av flere trukket frem som en av de viktigste formene for læring innad i organisasjoner (Arrow, 1962; Dutton & Thomas, 1984; Robert Lucas, Jr., 1988). I våre funn finner vi at «Learning by doing» er viktig både for de som har hatt opplæring men dog i enda større grad for de som ikke har hatt opplæring. Mye av opplæringen som har blitt gitt i Alta Kraftlag har også hatt fokus på modellering, noe vi mener er tett knyttet til fenomenet «learning by doing». Dette kan også være noe av grunnen til at noen av de med opplæring trekker frem dette fenomenet som en viktig kilde til læring. Vi ser også at våre funn om at «learning by doing» er en viktig kilde til læring stemmer overens med tidligere empiri på dette området (Arrow, 1962; Dutton & Thomas, 1984; Robert Lucas, Jr. 1988).

### **5.3.2 Mestringstro**

Under mestringstro har vi skilt mellom ansatte som har hatt høy og lavere mestringstro. Fokuset har vært på hvordan opplæring har påvirket mestringstro, og hvordan mestringstro videre har påvirket organizational commitment. Designet av intervjuet har dermed heller ikke tillatt store muligheter for å avdekke dypgående funn innen mestringstro isolert. Dette har resultert i at vi ikke har funn om mestringstro generelt, men vil komme inn på koblingene mellom opplæring, mestringstro og organizational commitment senere.

### **5.3.3 Organizational commitment**

Vi har i oppgaven hatt fokus å avdekke faktorer som påvirker de forskjellige commitment typene. Eksisterende forskning på dette området har ulike syn på organizational commitment. Det er ikke alle som finner inndelingen til Meyer & Allen (1991) hensiktsmessig. Enkelte benytter annen teoretisk tilnærming og definisjon av organizational commitment og dens komponentene, slik at direkte sammenligning ikke nødvendigvis blir riktig eller lett å gjennomføre (Pettijohn & Taylor, 2009). Våre funn indikerer også at det muligens burde vært mer fokus på å forstå hva organizational commitment består av, og hvordan disse faktorene blir påvirket.

Under vårt arbeid har vi kommet frem til resultater som ikke er helt i samsvar med eksisterende litteratur. Det er i hovedsak våre resultater tilknyttet affective commitment som

det er mangelfull dekning for i eksisterende empiri. Vår empiri peker i større grad mot sosiale faktorer som en viktig driver for affective commitment. Dette er den største forskjellen i forhold til inndelingen til Meyer og Allen (1991). Denne forskjellen kan muligens forklares med organisasjonens kultur. Organisasjons kultur blir sett på som et sett av ideer, verdier, overbevisninger samt kjennskap til organisasjonen. Dermed blir det en måte for mennesker å få en forståelse for miljøet i organisasjonen (Serrat, 2010). Organisasjonskultur reflekterer på den måten de delte meningene/normene som er gjeldende blant medlemmene i organisasjonen, og på den måten gjør dem forskjellig fra andre organisasjoner (Robbins, 2004). Vi mener dermed at det kan være viktig å ha et bevist forhold til denne påvirkningen organisasjonskulturen kan ha på organizational commitment gjennom blant annet affective commitment. Basert på våre funn så mener vi det er rimelig å anta at ansatte har et mye bedre forhold til de sosiale faktorene og den interne kulturen enn organisasjonens overordnede mål og visjon. Derfor foreslår vi at sosiale og kulturelle påvirkninger er en viktig driver for affective commitment, og at dette muligens bør bli implementert i teorien rundt affective commitment.

Våre funn av drivere for continuance commitment og normative commitment er i stor grad i samsvar med eksisterende teori på området. Vi ser at en viktig driver for følelsen av continuance commitment er oppfattelse av å være bundet til organisasjonen. Dette samsvarer i stor grad med teorien til Meyer & Allen (1991), men også med *side bet* teorien til Becker, (1960). Den største forskjellen på dette punktet er at vi har prøvd å klassifisere følelsen av å være bundet i positive og negative kategorier. Positiv form har i stor grad med følelser som bygger på jobbgoder og at det er dette som er grunnen for at ansatte ikke ønsker å forlate organisasjonen. Negative følelser av å være bundet samsvarer mye med *side bet* teorien som vi har forklart nærmere i teorikapitlet.

Normative commitment bygger i stor grad på sosialiseringprosesser i organisasjonen (Wiener, 1982) noe som er i samsvar med våre funn. Denne sosialiseringen fører til at ansatte føler en forpliktelse ovenfor organisasjonen. Vi har også funn som viser at ansatte vil føle en forpliktelse for kollegaene i organisasjonen og ikke kun organisasjonen. Våre funn indikerer også at denne formen for commitment muligens er den typen commitment ansatte selv har svakest forhold til. Dette begrunner vi med at det var store forskjeller på hvordan intervjuobjektene selv oppfatter sin normative commitment og den normative commitment vi kom frem til med bakgrunn i data.

Eksisterende teori tilskriver mye av følelsen av commitment til alder og ansiennitet (Meyer & Allen, 1991; Bartlett, 2001). Dette har ikke vi klart å finne en sammenheng på, vi har faktisk observert at ansatte med lavere ansiennitet og alder hadde høyere commitment enn ansatte med høy alder og høy ansiennitet. Dette er ikke nødvendigvis et funn som det kan settes veldig stort lit til med tanke på begrenset antall intervjuobjekter. Det er likevel spennende å se at vårt funn bryter med eksisterende litteratur, spesielt fordi dette blir presentert som en av de viktigste driverne for organizational commitment. Vårt funn på dette området blir også støttet av nyere forskning (Wang et. al., 2010).

### **5.3.4 Koblingen mellom opplæring og mestringstro**

Som tidligere nevnt er empirien på hvordan opplæring påvirker mestringstro liten. Vi har likevel noen funn som kan drøftes opp mot den relativt tynne empirien på området. I axial kodingen drøftet vi påstanden om at opplæring påvirker mestringstro. Våre funn på dette området er at opplæring påvirker mestringstro i positiv retning forutsatt at opplæringen er lagt opp på rett måte. Dette samsvarer med tidligere forskning på området (Bandura, 1986; Sherer et al., 1982; Schwoerer et al., 2005; George-Falvy et al., 1993.) Våre funn fremhever at opplæring i særlig grad fører til økt grad av mestringstro i forhold til endring. Dette ser vi på som et viktig funn fordi dette kan være med på å påvirke «readiness for change» som er et viktig element blant organisasjoner i en stadig raskere endringstakt. Dette funnet blir støttet av tidligere empiri (Martocchio & Hertenstein, 2003).

Før vi gjennomførte vår forskning hadde vi en antagelse om at de med opplæring ville ha høyere mestringstro enn de uten opplæring. Likevel ble vi overrasket da vi så at 6 av 7 ansatte med høy mestringstro har hatt opplæring. Vår drøfting har vært knyttet til om dette muligens kan være et resultat av at store deler av opplæringsprogrammet har vært gjennomført som modelleringslære. Dersom dette er den avgjørende faktoren for at 6 av 7 ansatte med høy mestringstro har hatt opplæring samsvarer dette i så tilfelle svært godt med tidligere empiri på akkurat dette området (Bandura, 2001)

### **5.3.5 Koblingen mellom mestringstro og organizational commitment**

I vår oppgave er det på dette området tidligere empiri har vært svakest. I tillegg til dette er eksisterende empiri splittet i synet på hvordan mestringstro påvirker organizational commitment. Våre funn viser at mestringstro hovedsakelig påvirker continuance og normative

commitment. Våre funn viser vidre ingen sammenheng mellom mestringstro og affectiv commitment. Ved separat å sammenligne våre funn opp mot empirien på området, finner vi dekning for deler av våre funn (Neves, 2009; Vuuren, De Jong & Seydel, 2007). Vi fant ingen tidligere forskning med funn som viser at mestringstro påvirker continuance og normative commitment, men ikke affektiv. Grunnen til at vi ikke fant sammenheng mellom mestringstro og affektiv commitment kan være at vi hadde få intervjuobjekter, noe som kan ha medført at tilfeldigheter kan ha spilt en stor rolle. Dette kan være noe av årsaken til at vi ikke har samme funn som Vuuren, De Jong & Seydel, (2007). Med bakgrunn i at empirien på området er sprikende kan man derfor ikke si med sikkerhet hva som er fasitsvaret på mestringstroens påvirkning på organizational commitment. Området må rett og slett utforskes mer.

### **5.3.6 Koblingen mellom opplæring og organizational commitment**

Det har kommet mye spennende forskning på sammenhengene mellom opplæring og organizational commitment de siste årene (Mohammed & Marquardt, 2007; Pettijohn & Taylor, 2009; Bulut & Culha, 2010; Owoyemi et., al 2011). Den økte interessen har mulig sammenheng med økt fokus på utviklingen av menneskelige ressurser i organisasjoner. Fra det teoretiske perspektiv blir det argumentert med at opplæring øker humankapitalen og dermed sikrer tilhørighet til arbeidsplassen. Dette skjer ved at økt commitment hos ansatte fører til positive effekter for organisasjonen som for eksempel lavere turnover, lavere fravær, økt motivasjon og bedre prestasjoner. Selv om det er teoretiske sammenhenger mellom opplæring og organizational commitment, viser forskning at mange organisasjoner antar denne koplingen og at de dermed ikke bruker nok tid til å vurdere effektene av opplæring (Owoyemi et., al 2011).

Selv om det er blitt gjort mye forskning på sammenhengene mellom opplæring og organizational commitment de siste årene, har mye av den varierende kvalitet og konklusjonene spriker i forskjellige retninger. Likevel er det noen argumenter som går ofte igjen. De fleste publikasjonene vi har lest om emnet konkluderer med at opplæring påvirker organizational commitment (Mohammed & Marquardt, 2007; Pettijohn & Taylor, 2009; Bulut & Culha, 2010; Wang et. al., 2010; Owoyemi et. al., 2011). Dette er noe også vi kan støtte basert på vår empiri. Vi ser klart at ansatte med opplæring i stor grad føler høyere grad av tilknytning til organisasjonen enn det ansatte uten opplæring gjør. Mye av den eksisterende forskningen konsentrerer seg også i stor grad rundt affective commitment. Mye av det skyldes beviste valg fra forskerne (Bulut & Culha, 2010). Andre publikasjoner argumenterer i liten

grad med hvorfor fokuset kun er på affective commitment, til slutt er det en gruppe som mener at affective commitment er den beste predikatoren for commitment. Vi kan ikke si oss enige i disse konklusjonene. Vi mener at det er nødvendig å undersøke alle de tre typer commitment, med bakgrunn i at vår empiri viser at alle de tre komponentene spiller inn på organizational commitment i større eller mindre grad. Det er også dette Meyer og Allen (1991) påpeker, at følelsen av commitment må ses på under ett, samtidig som det er mulig å ha flere typer commitment og at de dermed ikke er selvekskluderende.

Selv om Bulut & Culha (2010) trekker frem at affective commitment er den beste predikatoren for organizational commitment for ansatte under opplæring, har vår empiri svake funn på koplingen mellom opplæring og affective commitment. Dette kan muligens skyldes at rammen for vår oppgave har vært endring. Connor (1995) presenterer flere årsaker til at mennesker er i mot større endringer i organisasjoner. En sentral årsak er trussel for verdier og ideal. Endringer som ikke oppfattes å være konsistent med ansattes verdier og ideal, risikerer motstand. Trusler mot en persons forankrede verdier vekker sterke følelser for å motstå en endring. Dersom verdiene også er forankret i en sterk organisasjonskultur utbrer motstand seg i langt større grad. Alta kraftlag har en sterk intern kultur og det er mange som følte at overgangen til fiberutbygging ikke var relatert til den primære driften som er strøm og strømmnett. Dermed er det ikke urimelig å anta at strategiske endringer i organisasjonen vil påvirke affectiv commitment negativt fordi den består av følelsen av felles mål og visjoner. Dette er ikke noe vi har undersøkt spesifikt, men vi mener det ikke er en urimelig antagelse å ta basert på teorien på området. Spesielt med bakgrunn i at våre funn for opplæring og affective commitment ikke ser ut til å samstemme med eksisterende forskning.

Når det kommer til continuance commitment så mener vi at denne formen av commitment blir påvirket i mye større grad enn affective commitment. Dette er noe vi finner til dels støtte for i eksisterende forskning. Mohammed & Marquardt, (2007) trekker frem continuance commitment som en viktig faktor, men ikke i like stor grad som vi mener den er. Følelsen av å være bundet i negativ forstand var mye mindre tilstede hos ansatte som har gjennomført opplæring. En annen ting som vi mener er viktig å trekke frem er at opplæring, men også mangel på opplæring fører til økt continuance commitment. Økt opplæring gir økt commitment fordi ansatte føler de blir satset på, at de får tillit, at det er mulig med karriere. Mangel på opplæring fører til at ansatte ikke finner bedre alternativer eksternt og at de mangler bekreftelse på sin kunnskap for eksterne aktører. Begge disse tilfeller øker følelsen

av å være bundet til organisasjonen og dermed også følelsen av continuance commitment. Det er likevel farlig å anta at opplæring ikke vil føre til økning i continuance commitment fordi mangel på opplæring også påvirker continuance commitment. Dette fordi *positiv* continuance commitment kan bringe mange andre positive ringvirkninger, som for eksempel økt motivasjon, trygghet i organisasjonen og økt deltagelse.

Normative commitment er den typen commitment som det er minst støtte for i eksisterende litteratur (Mohammed & Marquardt, 2007; Wang et. al., 2010). Det er likevel denne typen commitment vi har mest støtte for i vår empiri, noe som er vanskelig for oss å forklare. Igjen så kan dette skyldes at vi ser på opplæring i en endringssituasjon. Derfor føler ansatte at de har en forpliktelse ovenfor organisasjonen og at de på bakgrunn av dette blir værende. Det er i realiteten denne forklaringen mange av dem vi intervjuet trekker frem. At de ikke ønsker å forlate organisasjonen før de har utført oppgavene sine i organisasjonen. Dermed kan det virke som at ansatte med opplæring vil være mer forpliktet til å bli i organisasjonen under en endring. Det kan også tenkes at ansatte som jobber i mindre organisasjoner har en større grad av forpliktelse enn ansatte som jobber i organisasjoner med flere hundre eller tusen ansatte. I hovedsak er det store organisasjoner som har blitt forsket på i de publikasjonene vi har hatt tilgang til (Mohammed & Marquardt, 2007; Bulut & Culha, 2010; Owoyemi et. al., 2011). Til slutt ønsker vi også å påpeke at det kan være kulturelle forskjeller for følelsen av commitment til organisasjonen. Det meste av forskningen vi har støttet oss til er fra USA, Asia, Afrika og sør Europa. Det kan tenkes at kulturen i norske organisasjoner er forskjellig fra disse og at ansatte opplever tilknytningen til organisasjonen på en annen måte enn andre kulturer. Dette er noe vi ikke har undersøkt nærmere i vår oppgave.



## 6. Avslutning

### 6.1 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke om opplæring under en endringsprosess vil gi endringen i organizational commitment blant ansatte. Det er dette som har vært vår problemstilling i oppgaven og det er denne problemstillingen vi ønsker å besvare med bakgrunn i våre resultat, analyse og drøfting. Vår problemstilling var omfattende, i den forbindelse trakk vi inn mestringstro som en aktuell variabel. Dette fordi vi hadde et ønske om å undersøke i hvilken grad opplæring påvirker organizational commitment gjennom mestringstro i tillegg til den direkte påvirkningen. For å være mest mulig tro mot vår metoden har vi også undersøkt hvilke drivere som påvirker de tre komponentene av organizational commitment. Alt dette er gjort for å ha best mulig forutsetning for å gi svar på vår problemstilling.

Våre resultat i denne oppgaven gir oss gode indikasjoner på at opplæring påvirker graden av organizational commitment hos ansatte i organisasjonen. Vi mener at vi har klare funn på at gruppen som hadde gjennomført organisert opplæring under den strategiske endringen også hadde en høyere grad av organizational commitment. Dermed kan vi si at opplæring har en direkte påvirkning på organizational commitment. Når det kommer til antagelsen om at opplæring har påvirkning på organizational commitment gjennom mestringstro indirekte, har vi også her funn som er støttende for vår antagelse men dog i en mindre grad enn den direkte påvirkningen. Vi har brukt den strategiske endringen som en ramme for denne oppgaven, og våre funn indikerer at ansatte som gjennomfører opplæring også vil ha en høyere grad av mestringstro under endringen enn ansatte som ikke har gjennomført opplæring. Endring bringer ofte med seg store omstillinger og derfor mener vi at opplæring er en viktig faktor for at ansatte raskere kan føle mestring ovenfor sine nye arbeidsoppgaver.

Vi har under arbeidet med denne oppgaven også gjort noen funn som etter vår mening ikke er i samsvar med eksisterende empiri på området. Våre funn indikerer at opplæring i stor grad påvirker organizational commitment komponentene som continuance commitment og normative commitment, men i liten grad affective commitment. Dette gjelder både for den direkte påvirkningen og gjennom mestringstro. Vi har en antagelse at dette kan skyldes selve endringsprosessen siden strategiskendring ofte innebærer endringer i organisasjonens mål og

visjoner. Dette er en antagelse fra vår side, siden vi ikke har undersøkt dette spesifikt. Videre har vi også funn som indikerer at affective commitment blir påvirket i mye større grad av sosiale faktorer internt i organisasjonen. Dette er noe som ikke kommer frem i like stor grad i eksisterende teori om organizational commitment. Resten av commitment komponentene blir påvirket i stor grad av de samme faktorene som er presentert i eksisterende litteratur. Vi mener at mellommenneskelige relasjoner er en viktig driver for ens følelse av tilknytning til organisasjonen. Dette spesielt siden arbeidskraft med høykompetanse i mye større grad bytter jobb i dag enn det var tilfellet tidligere. Vi kan også med bakgrunn i våre funn og den generelle teorien om endring, si at endring skjer oftere i dagens organisasjoner og at dette er muligens årsaken for at ansatte ikke føler affective commitment til organisasjonen i like stor grad som tidligere.

Under arbeidet med denne oppgaven og med bakgrunn i våre funn mener vi at opplæring er en viktig driver for organizational commitment. Alta Kraftlag og andre organisasjoner som tilbyr organisert opplæring til sine ansatte under en endringsprosess vil ikke bare tjene på dette i form av økt kompetanse i organisasjonen, men også i form av høyere organizational commitment. Dette er noe som i seg selv har mange organisatoriske fordeler.

## 6.2 Implikasjoner for ledelsen

Vi har i denne oppgaven undersøkt sammenhengene mellom opplæring, mestringstro og organizational commitment. Oppgaven har et stort fokus på det teoretiske, noe som den også bærer stor preg av. I dette avsnittet ønsker vi å se mer på det praktiske og hvordan vårt arbeid kan bidra til at særlig Alta Kraftlag, men også andre organisasjoner som vurderer opplæring, bedre kan se hvilke effekter opplæring har for organizational commitment.

I vår forskning presenterer vi ikke et skille på om opplæringen i Alta Kraftlag var generell eller bedriftsspesifikk. Etter å ha jobbet et halvt år med opplæringens effekter på organizational commitment er vår konklusjon at et viktig strategisk grep er å vurdere og prioritere behov for opplæring ut fra bedriftsspesifikke og generelle behov før opplæring iverksettes. Tidligere forskning viser til at bedriftsspesifikk opplæring i større grad fører til økt organizational commitment enn generell opplæring. Dette er noe vi også har sett i vår forskning selv om det ikke har vært noe fokusområdet i denne oppgaven. Vi mener derfor at det er svært viktig at ledelsen ser på positive, men også potensielle negative effekter av opplæring før de iverksetter opplæring. Vår forskning viser at ved et for sterkt fokus på

generell opplæring kan organisasjonen i verste fall påkoste medarbeideren kostbar opplæring som kun kommer konkurrenter til gode.

Alta Kraftlag har for enkelte kurs valgt å utdele kursbevis som bekrefter kompetansen medarbeideren har opparbeidet seg i løp av opplæringsperioden. For andre opplæringskurs utdeles det ikke kursbevis. Vi ser at behovet for kursbevis for kurs som omhandler strømforsyning og strømproduksjon, der utøvelse av jobben kan medføre livsfare ved brukerfeil, er viktig. Både for å være sertifisert for jobben men også som en dokumentasjon dersom der skjer et uhell og arbeidssituasjonen endres. Ved andre kurs hvor denne problematikken ikke er til stede, bør ledelsen vurdere positive og negative sider ved å utdele diplom/kursbevis. En positiv effekt som vi registrerte med å dele ut diplom/kursbevis er at det fører til en stolthetsfølelse av seg selv, yrket, men også av organisasjon. Dette fører også til økt organizational commitment og økt motivasjon.

En annen positiv side ved diplom/kursbevis er at det ses på som en intern men også ekstern anerkjennelse av medarbeidernes kompetanse. Dette i seg selv vil bli regnet som et gode fra medarbeidernes side (Owoyemi et. al., 2011). Basert på at dette blir regnet som et gode av medarbeidere kan det også føre til redusert behov for andre goder som for eksempel økte lønnskompensasjon. Medarbeidere som verdsetter opplæring og den anerkjennelsen det gir vil være villig til å ofre andre goder for å være en del av en organisasjon som gir sine medarbeidere denne anerkjennelsen. Hvis man kun brukte dette som utgangspunkt burde det alltid utdeles diplomkursbevis til medarbeiderne så lenge kostnadene ved det er mindre enn det godet medarbeiderne opplever ved dette. Men også her må man vurdere de negative effektene ved opplæring med diplom/kursbevis. Ledelsen bør vurdere om et slikt fokus kan bidra til at den ansatte motiveres til å søke seg ut av organisasjonen, noe som igjen vil gi negative effekter opp mot organizational commitment.

Gjennom vår forskning har vi fått muligheten til å undersøke fordeler og ulemper ved opplæring opp mot hverandre. Vi ser at de positive effektene av opplæring mer enn veier opp for faren for at medarbeiderne søker seg vekk fra bedriften. Samtidig ser vi at det er viktig å være oppmerksom på dersom opplæringen blir for generell og medarbeiderens motivasjon har lite å si for organisasjon, vil det være nødvendig å se nærmere på om opplæringstilbud skal gis.

Owoyemi et. al., (2011) trekker frem at opplæring har så stor betydning for organizational commitment at det burde likestilles med andre effekter av opplæring som for eksempel bedre arbeidsutførelse. Bulut & Culha (2010) trekker videre frem at også de som blir tilbud opplæring men takker nei, vil få økt grad av organizational commitment. Dette taler for at også de som vil takke nei til opplæring burde få tilbud om dette, da dette vil gi organisasjon «gratis» organizational commitment. Utfordringen her blir å vite hvem som vil takke ja og nei, og eventuelle problemer opp mot de ansattes rettferdighetsoppfatning av at noen får tilbud om opplæring og andre ikke.

Avslutningsvis ønsker vi å nevne at et av våre hovedfunn er at sosiale bindinger er viktig for organizational commitment. Det er dermed viktig at ledelsen i Alta Kraftlag jobber for å bevare det gode arbeidsmiljøet vi observerte igjennom svarene til intervjuobjektene, men som også kom til syne under selve intervjuprosessen hos Alta Kraftlag.

### 6.3 Implikasjon for videre forskning

Vi har igjennom vår forskning støtt på en rekke områder som har vært meget interessante. Vi skulle gjerne ha gått i dybden på disse områdene, men med tanke på begrensninger har vi ikke hatt mulighet til å undersøke alle disse områdene videre, siden fokuset vårt har vært på problemstillingen. Vi vil i dette avsnittet trekke frem de områder vi ser på som mest interessante for fremtidig forskning. De områdene vi trekker frem blir trukket frem fordi vi ser at empirien på området er tynn, men samtidig at vi ser på området som spennende rent forskningsmessig.

Det først området vi mener trenger mer forskning er temaene vi har forsket på. Særlig bindingen på hvordan mestringstro påvirker organizational commitment er særdeles lite undersøkt. Hvordan opplæring påvirker mestringstro er forsket på i større grad enn bindingen mellom mestringstro og organizational commitment. Likevel er empirien på dette området relativt liten tatt i betraktning at mestringstro spiller en så sentral rolle i forhold til opplæring. Vi ser ikke på forholdet mellom opplæring og organizational commitment som utforsket, likevel mener vi at empirien på området begynner å bli tilfredsstillende. Dette også med tanke på at vår forskning tilføyde seg til dels med funn fra tidligere empiri på dette området.

Vår forskning baserer seg på de data vi fikk samlet inn de dagene vi gjennomførte intervjuene. Vi har dermed ikke hatt mulighet til å se hvordan organizational commitment har

utviklet seg over tid, selv om vi har gjort enkelte grep under metoden for å forsøke å bøte på denne svakheten. Vi ser det dermed som svært interessant om noen hadde forsket på samme problemstilling, men hadde en undersøkelse før og en etter at opplæringen hadde vært gjennomført. En slik studie hadde hatt potensiale til å kaste lys over kvaliteten av våre funn.

Vi har tatt utgangspunkt i Alta Kraftlag som casebedrift under innhenting av primærdata. Med utgangspunkt i dette har vi hatt tilgang på få intervjuobjekter. Det hadde vært interessant og sett resultatet av en studie med flere bedrifter involvert. Med tanke på at ekspansjon innen fiber er ganske utbredd blant kraftlag, tror vi det hadde vært gode muligheter til å gjennomføre studier som hadde vært ganske lik vår egen.

Et av våre funn som var meget interessant var funnet om at intervjuobjektene trakk frem sosiale bindinger når vi hadde som hensikt å undersøke affektive commitment. Vi ser at funnet ikke er behandlet i eksisterende empiri, men synes likevel funnet er spennende da vår oppfatning er at dette området har fått større betydning enn før. Dette som et resultat av at organisasjoner i stadig raskere tempo endrer seg. Som følge av dette tror vi at ansatte er blitt mer knyttet til personer i organisasjon, da det vil være vanskeligere å knytte seg til en organisasjon i stadig endring. Det hadde også vært spennende å se på om stadig raskere endring i organisasjoner kan fungere som forklaringsvariabel for den økende grad av turnover man har vært vitne til i senere tid. Dette er områder vi ser på som svært interessante og som vi ser det gjerne skulle vært mer nyere empiri på.

## 6.4 Feilkilder

I denne oppgaven har vi som forskere blitt stilt opp for en rekke valg, noen valg har styrket våre funn, men det fins også sider ved vår forskning som kan ha mulige feilkilder som kan være med på å svekke de funn vi har gjort. Vi vil her komme inn på noen av de mest sentrale feilkilder som vi mener er aktuell i forhold til denne masteroppgaven.

Vi har hatt som utgangspunkt å avdekke om opplæring har hatt påvirkning på organizational commitment direkte og igjennom mestringstro. For å gjøre dette har vi intervjuet de som har hatt opplæring og de som ikke har hatt opplæring, og deretter målt deres mestringstro og organizational commitment. En mulig feilkilde kan være at det ikke er opplæring som har påvirket mestringstro og organizational commitment, men at det er de som har høy grad av

mestringstro og organizational commitment som har søk opplæring. På denne måten kan dette muligens ha påvirket våre funn og vi har dermed en potensiell feilkilde.

Vi har tatt utgangspunkt i at det er opplæring som har påvirket mestringstro og organizational commitment. Her kan det hende at det er andre faktorer som har spilt en sentral rolle, og at disse som følge av våre begrensninger i oppgaven ikke har blitt målt. Dette er noe vi ikke kan utelukke med total sikkerhet, selv om vi har testet våre funn opp mot andre faktorer så langt det har latt seg gjøre med våre begrensede ressurser.

Innsamling av data ble gjennomført på to hektiske dager. Dette er en svært kort tidsperiode, noe som kan ha medført at vi som intervjuere ikke har fått med oss alle viktige faktorer i forhold til vår problemstilling. Vi har heller ikke hatt muligheten til å intervju intervjuobjektene før og etter opplæring. Dette kan ha medført komplikasjoner i forholdt til validitet. Som følge av at vi gjennomført et «cross sectional study» kan det nemlig argumenteres for at vi kun har målt forskjeller mellom de med og uten opplæring, og ikke målt opplæringens påvirkning på mestringstro og organizational commitment. Dermed kan dette ha medført at tidsbegrensninger kan ha resultert i potensielle feilkilder.

Vi har ikke fulgt vår metode fult ut, men har blitt nødt til å gjøre praktiske tilnærminger som følge av våre begrensede ressurser. Vi har blant annet satt oss inn i teori før vi gikk løs på innsamling av primærdata. Dette strider med grounded theory, og kan ha medført at vi til en viss grad har leitet etter funn i forholdt til tidligere teori fremfor å løsrive oss fra teori og la funnene tale for seg selv.

Metode som tar utgangspunkt i kvalitativ dybdeintervju har naturlignok visse begrensninger i forhold til kvantum. Vi føler at vi med vår metode har fått godt utgangspunkt for å danne ny teori, men ser at med et utvalg på 16 stykk vil tilfeldigheter på enkelte områder spille en for stor betydning for å kunne si noe sikkert om våre funn. Vi ser dermed på lavt utvalg som en potensiell feilkilde i forhold til relabilitet.

Som tidligere nevnt fremkommer det i empirien at grad og type av opplæring har mye å si for dennes påvirkning på organizational commitment. Vi har kun skilt på de som har og ikke har hatt opplæring. Vi ser dermed at vi ikke har gått i detalj på dette området og at dette kan ha medført potensielle feilkilder.

## 7. Kildeliste

Amundsen, J.S. (2005). Verdiskapende endring - veien mot beste praksis, Gyldendal Akademisk forlag.

Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. *Academy of Management Learning & Education* Vol. 1, No. 2.

Argyris, C. & Schön, D. (1996). Organizational learning II: Theory, methods, and practice, Addison-Wesley. Available at: <http://www.infed.org/biblio/organizational-learning.htm>.

Armenakis, A. A. Harris, S. G. og Mossholder, K. (1993). Creating organizational readiness for change, *Human Relations*, 46: 681-703.

Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25: 293-315.

Arrow, K. J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *Review of Economic Studies* Vol. 29, No. 3: 155-73.

Asbjørnsen, A. Manger, T. Ogden, T. (1991). Skole- og opplæringspsykologi. Fagbokforlaget.

Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology* (52:1): 1-26.

Bandura, A. & Cervone, D. (1986). Differential Engagement of Self-reactive Influences in Cognitive Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92-113.

Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study of healthcare field. *Human Resource Development Quarterly*. 12(4): 335-352.

Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* 66: 32-42.

- Becker, T.E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making? *Academy of Management Journal*, 35(1): 232-244.
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Fagernes: Det Norske Samlaget.
- Berl, R.L. Williamson, N.C. & Powell, T. (1984). Industrial salesforce motivation: A critique and test of Maslow's hierarchy of need. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4(1): 33-39.
- Berg, L. B. (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, Allyn and Bacon, Boston.
- Binnewies, C. Hahn, V. C. Sonnentag, S. & Mojza, E. J. (2011). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 202-216.
- Bulut, C. & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4): 309-322.
- Burnes, B. (1998). Understanding organizational change. I: Arnold, J., Cooper, C.L. og Robertson, I.T. (Eds.), *Work psychology. Understanding human behavior in the workplace*, London: Pitman.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: Et integrert perspektiv*. 5.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cobb, A. T. og Wooten, K. C. (1998). The role that social accounts can play in a "justice intervention". I: R. W. Woodman og W. A. Pasmore. *Research in organizational change and development*. JAI Press, New York.
- Cohen, A. (2000b). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53: 387-417.
- Combs, G. M. & Luthans, F. (2007). Diversity training: An analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1): 91-120.
- Connor, D. R. (1995). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research (3rd Ed.)*. Los Angeles, CA: Sage.
- Duck, J. D. (1993). Managing change: The art of balancing. *Harvard Business Review*. Nov/des.



- Dutton, J. M & Thomas, A. (1984). Treating Progress Functions as a Managerial Opportunity. *The Academy of Management Review* 9, no. 2: 235-247.
- Døving, E. Tobiassen, A. E. & Lines, R. (2007). Organisasjonslæring: en kritisk og realistisk tilnærming, Beta: *Scandinavian Journal of Business Research* 01/2007: 33-50.
- Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12, 457-473.
- Earley, P. C. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 89-117.
- Egan, T. M. Yang, B. & Bartlett, K. R. (2004), The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15: 279–301
- Fangen, K. (2011). Deltagende observasjon, I: Katrine Fangen & Ann Mari Sællerberg (red.), Mange ulike metoder. Gyldendal Akademisk.
- George-Falvy, J. Mitchell, T.R. Daniels, D. & Hopper, H. (1993). Effects of training on self-efficacy, expectancies, and task performance during skill acquisition. *Academy of Management Best Paper Proceedings*: 106-110.
- Ghauri, P. and Grønhaug, K. (2005) *Research Methods in Business Studies*, 3rd edition, London: FT. Prentice Hall.
- Gilgeous, V. (1997), "Operations and the Management of Change", Pitman Publishing, London, 1st edition
- Gist, M.E. Schwoerer, C. & Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74 (6): 884-891.
- Glaser, BG. & Strauss, AL. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine De Gruyter.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: Sage
- Griffeth R.W, Hom P.W, Gaertner S. (2000). "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal Manage.* 26 (3): 463-88.

Gripenberg, P. (2011). Computer self-efficacy in the information society design of learning strategies, mechanisms and skill areas. *Information Technology & People*, 24: 303-331.

Grønhaug, K. Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2003), "Ledelse i teori og praksis", Fagbokforlaget vigmosstad og Bjørke AS, Bergen.

Grønmo, Sigmund (2004), Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen: Fagbokforl.

Hamilton, M. H. (1988). Employing new tools to recruit workers. *Washington Post*.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. I P.C. Nystrom og W.H. Starbuck *Handbook of Organizational Design*, Oxford: Oxford University Press.

Hellevik, Ottar (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man* Cleveland: World Publishing Co.

Holland, J.H. Holyoak, K.J. Nisbett, R.E. og Thagard, P.R. (1986) *Induction: Processes of inference, learning, and discovery*. Cambridge, MA: MIT Press.

Illeris, K. (2007). *How We Learn: Learning and Non-Learning in School and Beyond*. London: Routledge. 289 pp.

Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work Stress*, 18(1), 56-65. Routledge.

Jensen, B. (2007), "Omstilling angår alle", *Ukeavisen Ledelse*, 16.02.2008, [http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/lederverktoy/20070809/omstilling\\_angar\\_alle/](http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/lederverktoy/20070809/omstilling_angar_alle/)

Johannessen, A. Kristoffersen, L. & Tuft, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. 2.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kahn, R. L. and C. F. Cannell (1957). *The Psychological Basis of the Interview. The Dynamics of Interviewing: Theory, Technique, and Cases*. New York, John Wiley & Sons: 22-64.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2006). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.

Kitchen, P. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 7 No. 1: 46-53

- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3):489-511.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kurbanoglu, S. S. (2003). Self-efficacy: A concept closely linked to information literacy and lifelong learning. *Journal of Documentation*, 59(6): 635-646.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforl.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1: 5-41.
- Lin, Y.-tsan, & Chen, S.-chuan. (2011). The Effect of Organizational Commitment on Employee Reactions to Educational Training : An Evaluation using the Kirkpatrick Four-level Model. *International Journal of Management*, 28(3): 926-939.
- Lien, L. B. Jakobsen E. W. (2011) *Ekspansjon*. 5. opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lines, R. (2005b). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 2: 1-25.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P (1984). Effect of self-efficacy, goals and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69: 241-251.
- Lucas, R. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics* 22 (1): 3–42
- Maertz, C.P. Griffeth, R.W. Campbell, N.S. Allen, D.G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 1059-1075.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.
- Martocchio, J.J. and Hertenstein, E.J. (2003). Learning Orientation and Goal Orientation Context: Relationships with Cognitive and Affective Learning Outcomes, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14, No. 4: 413-434.
- Mathieu, J. E. og Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 18: 171-194.

Meyer, J. P & Allen, N. J (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations, *Human Resource Management Review*, 1: 61-98.

Meyer, J. P & Allen, N. J (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Meyer, J. P. Stanley, D. J. Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 20-52

Meyer, C. B. & Stensaker, I. (2005). Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet. Forskningsrapport for finansforbundet.

Meyer, C. B. & Stensaker, I. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*. Vol 6, No 2: 217-231

Mjøen, J. (1998). I støtet: Alta kraftlag 1948 – 1998.

Mohammed, M. A. & Marquardt, M. J. (2007). Relationships between Employee' Beliefs Regarding Training Benefits and Employees' Organizational Commitments in a Petroleum Company in the State of Qatar. *International Journal of Training and Development*. Vol. 11, no. 1: 49-70.

Neves, P. (2009). Readiness for change: contributions for employee's level of individual change and turnover intentions, *Journal of Change Management*, 9(2): 215–231

Nordhaug, O. (2002): LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. Måltrettet personal- og kompetanseledelse. Universitetsforlaget.

Northcraft, T. & Neale, H. (1996). Organisation Behaviour. London: Prentice-Hall.

Oluwakemi Ayodeji, O. et al. (2011). Enhancing Employees' Commitment to Organisation through Training. *International Journal of Business and Management*, 6(7): 280-287.

Orue-Carrasco. F, Malcon-Carvera. C, Martinez-Flores. J.L. (2011). Comprehensive Model for Business Training Based on B-Learning. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 7, No 8: 859-863

Payne, S. C. & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48: 158-168.

- Pettijohn L. Pettijohn, C. Taylor A. J. (2009). Retail Sales Training: Activities and Effects on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover, and Customer Orientation. *Marketing Management Journal*.
- Quirin, J. J. Donnelly, D. P. O'Bryan, D. (2001). Antecedents of organizational commitment: The role of perception of equity, *Advances in Accounting Behavioral Research*, Volume 4, Emerald Group Publishing Limited: 261-280.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12: 460-476.
- Robbins, S. P. (2004), *Organizational Behaviour*, 10th ed., Pearson Education India, Delhi.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52: 471–499.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 4th ed. Artes Graficas: Pearson Education Limited.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *The Academy of Management Review* Vol. 6, No. 4: 589-599
- Schwoerer, C.E. May, D.R. Hollensbe, E.C. & Mencl, J. (2005). General and specific self - efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy. *Human Resource Development Quarterly*, 16: 111-130.
- Serrat, O. (2010). *Culture theory*. Washington, DC: Asian Development Bank.
- Sherer, M. Maddux, J. E. Mercandante, B. Prentice-Dunn, S. Jacobs, B. & Rogers, R. W. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51: 663-671.
- Simon, H.A. (1991) Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2: 125–134.
- Sohail, A. Kashif ur Rehman, Shams-ul-Haq, J. J. Iqbal. A. Razaq, M. S. Sabir (2011) The impact of Diversity training on Commitment, Career satisfaction and Innovation, *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 3, No. 4: 257-263.
- Spreitzer, G.M (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39: 483-504.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124: 240-261.

Steer, R.M. Mooday, R.T. & Porter, L.W. (1982). Employee organisation linkages. New York: Academic Press.

Stensaker, I. Falkeberg, J. Meyer, C. B. Haueng, A. C. (2002). Excessive change, *Organizational Dynamics*, vol. 31, no.3.

Sturges, J. Conway, N. Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 821-838.

Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49: 633-642.

Taylor, M. S. Locke, E. A. Lee, C. & Gist, M. E. (1984). Type A behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 402-418.

Vuuren, M, De Jong. D.T. Seydel E.R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, 2: 116 – 128.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 5: 132-142.

Wang, J. et al., (2010). An exploratory factor analysis of workplace learning, job satisfaction, and organizational commitment in small to midsize enterprises in Taiwan. *Human Resource Development International*, 13(2): 147-163.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*. 7(3): 418-428.

Wik, Marianne, (2005): Den endringsdyktige bedrift - Hvordan utvikle varig endringskapasitet? Utredning høyere avdelingsstudium, Norges Handelshøyskole.

Yelle, L.E. (1979) The learning curve: Historical review and comprehensive survey. *Decision Sciences*, 10: 302-328.

Yeo, R. (2002). Learning within organizations: linking the theoretical and empirical perspectives. *Journal of Workplace Learning*. 14(3): 109-122.

## 8. Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide

#### **Innledning:**

Even Balandin fra Norges Handelshøyskole.  
Skriver masteroppgave hvor Alta Kraftlag er casebedrift.

#### *Anonymitet:*

Vi setter strenge krav til anonymitet. Det du forteller til meg under intervjuet vil kun bli brukt av meg og min medstudent som skriver denne masteroppgaven. Etter at intervjuet er tatt opp vil de bli skrevet ned, og intervjuet vil bli slettet. Intervjuet vil aldri bli brukt av en tredjepart eller bli tilgjengelig for noen her på Alta Kraftlag. Vi vil muligens bruke sitater fra intervjuet, men vil da sørge for at disse er anonymisert. Du kan dermed være trygg på at det du sier under intervjuet kun blir brukt i forskningssammenheng i forhold til denne masteroppgaven. Gjennomføringen av intervjuet vil ta ca. 15-25 min

#### Personalia:

Kjønn?

Alder?

Stilling/avdeling?

Hvor lenge har du jobbet for Alta kraftlag?

#### **Commitment:**

(Baserer spørsmålene fra Allen & Mayer sin «OCQ Scale» (1990))

1: (AC) Føler du at Alta Kraftlag har stor personlig betydning for deg?

*-I hvilken grad?*

*-Har du noen eksempler?*

1.1: (AC) Ville du vært glad for å tilbringe hele din karriere i Alta Kraftlag?

*-Hvorfor/hvorfor ikke?*

2: (CC) Ville det vært vanskelig for deg å forlate Alta Kraftlag nå, selv om du hadde hatt et ønske om det?

*-Kan du utdype?*

3: (NC) Ville du fått dårlig samvittighet ovenfor Alta Kraftlag hvis du hadde sluttet i jobben din?

*-Hvorfor?*

### **Mestringstro:**

(Baserer på «hovedpilarene» i Bandura sin «Self - Efficacy teori»)

1: I hvilken grad føler du at du mestrer dine arbeidsoppgaver?

*-Kan du gi noen eksempler?*

2: Føler du at din erfaring har kommet til nytte i dine daglige arbeidsoppgaver?

*-Kan du utdype?*

*-Kan du gi noen eksempler?*

### **Læring:**

1: Har du fått opplæring som følge av fibersatsingen?

(1) Har fått opplæring:

Hvilken type opplæring?

*-Kan du utdype?*

2: Føler du at du får bruk for det du lærte?

*-Kan du utdype?*

*-Har du noen eksempler?*

3: Har opplæringen som følge av fibersatsingen påvirket ditt forhold til Alta Kraftlag?

*-Kan du utdype?*

*-Har du noen eksempler?*

4: I hvilken grad føler du at din innsats og hvordan du setter personlige mål er påvirket av din opplæring?

*-Har du noen eksempler?*

(2) Har ikke fått opplæring:

1: Har du gjort noen andre erfaringer som følge av fibersatsingen?

*-Kan du utdype?*

2: Føler du at du ville vært bedre rustet til å utføre ditt arbeid hvis du hadde fått opplæring?

*-Kan du utdype?*



3: Føler du at ansatte får nok støtte fra Alta Kraftlag hvis de ønsker å gjennomgå opplæring?

*-Kan du utdype?*

*-Har du noen eksempler?*

4: Tror du en eventuell opplæring ville ha påvirket din tilhørighet til Alta Kraftlag?

*-Kan du utdype?*

*-Har du noen eksempler?*

**Avslutning:**

1: Er det noe mer som du føler er viktig i forhold til de spørsmålene vi har stilt?

2: Takk for intervjuet.