

# Strategisk endring og organizational commitment

*En empirisk studie i Widerøes Flyveselskap for å avdekke faktorer som påvirker organizational commitment som følge av en strategisk endringsprosess*

**Kjetil Haugland og Geir A. Helle**

**Veileder: Førsteamanuensis Rune Lines**

Masterutredning i profilen ledelse av menneskelige ressurser

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 utredningen er skrevet som den avsluttende delen av vår toårige mastergradsutdanning i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, Bergen.

Arbeidet med denne oppgaven har vært meget lærerikt og interessant. På en helt annen måte en ved normal undervisning, har vi fått inngående innsikt i forskning samt personalhåndtering i praksis. Etter vår mening har både prosessen og utfallet blitt over all forventning, noe vi håper vil reflekteres av det arbeidet vi har lagt ned.

Vår viktigste bidragsyter har uten tvil vært vår veileder, førsteamanuensis Rune Lines. Først og fremst for å vise et oppriktig engasjement for temaet vårt, men kanskje aller mest for gjennomgående velvilje og interesse for våre til tider ganske detaljfokuserte spørsmål og innspill. Vi har satt meget stor pris på samarbeidet. I samme åndedrag vil vi også takke administrasjonen ved institutt for strategi og ledelse for hjelp og veiledning blant annet med distribusjon av spørreundersøkelsen vår. Dessuten var vi så heldige å få låne et kontor på instituttet, slik at vi fikk et fast tilholdssted under arbeidet med denne utredningen.

Vi kan heller ikke unnlate oss å rette en stor takk til Widerøe ved sjef for kortbanenettet, Finn Åge Dypaune. Uten hans støtte og samarbeidsvilje helt fra planleggingsfasen, ville oppgaven blitt svært vanskelig å gjennomføre. Til slutt ønsker vi også å gi en spesiell takk til alle Widerøe tilknyttede vi har hatt kontakt med i prosessen. Vi er stolte av den store oppslutningen og interessen dere har demonstrert, både gjennom telefonsamtaler og deltakelse i spørreundersøkelsen.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt oss kunnskap og dyp innsikt i et meget sentralt og viktig tema innenfor strategi, ledelse og HR. Forhåpentligvis har denne kunnskapen bidratt til verdifull læring som vi senere vil ha stor nytte av i arbeidslivet som vi nå skal ta fatt på.

Bergen, 26. mai 2006

Kjetil Haugland

Geir A. Helle

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan organizational commitment har blitt påvirket av gitte faktorer som følge av en strategisk endringsprosess. Jobbkarakteristika, arbeidsmengde, social accounts og deltakelse er grundig teoretisk gjennomgått for å knytte det mot organizational commitment. I tillegg har vi testet om prosedyrerettferdighet medierer forholdet mellom social accounts og deltakelse på organizational commitment.

Som empirisk setting har vi tatt utgangspunkt i en meget omfattende strategisk endring hos Widerøes Flyveselskap, som omhandlet innføring av sikkerhetsoppgaver for ansatte og agenter på Widerøes kortbanenett. For å teste vår problemstilling og forskningsmodell, benyttet vi oss av en kvantitativ spørreundersøkelse som ble distribuert til 157 berørte personer. Vi oppnådde en svarprosent på hele 78 %, noe vi selvsagt er meget fornøyde med.

I første omgang gjennomførte vi en faktoranalyse før hypotesene våre ble testet ved hjelp av multippel og hierarkisk regresjon.

Endring i jobbkarakteristika og bruk av social accounts, ble avdekket å ha en positiv sammenheng med organizational commitment. Resultatene viste overraskende nok ingen signifikante sammenhenger mellom deltakelse og arbeidsmengde på organizational commitment. I tillegg avdekket vi at effekten av social accounts og deltakelse på organizational commitment, delvis ble mediert av prosedyrerettferdighet.

Våre resultater og funn er blitt grundig diskutert, både i form av årsakssammenhenger og mulige implikasjoner.

# Innholdsliste

<b>FORORD .....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>III</b>
<b>INNHOLDSLISTE .....</b>	<b>IV</b>
<b>FIGURLISTE.....</b>	<b>VII</b>
<b>TABELLISTE .....</b>	<b>VII7</b>
<b>1. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR CASET – WIDERØES FLYVESELSKAP .....	2
1.1.1 Bakgrunn for endringen.....	3
1.1.2 Opplæring .....	3
1.1.3 Kontekst.....	4
<b>2. TEORI.....</b>	<b>6</b>
2.1 ORGANISATORISK ENDRING .....	6
2.1.1 Hva er endring? .....	6
2.1.2 Ulike endringstyper.....	9
2.1.3 Strategier for endring.....	12
2.2 REAKSJONER PÅ ENDRING .....	14
2.2.1 Tre dimensjoner .....	15
2.2.2 Ambivalent syn .....	16
2.3 ORGANIZATIONAL COMMITMENT .....	18
2.3.1 Innledning og definisjon av begrepet.....	18
2.3.2 Commitment og personlige karakteristika .....	22
2.3.3 Commitment og jobbkarakteristika .....	23

2.3.4	<i>Commitment og organisatoriske karakteristika</i> .....	25
2.3.5	<i>Effekter av commitment</i> .....	26
2.4	PROSEDYRERETTFERDIGHET .....	30
2.5	DELTAKELSE.....	32
2.5.1	<i>Innledende betraktninger</i> .....	32
2.5.2	<i>Motiver for deltakelse</i> .....	34
2.5.3	<i>Effekter av deltakelse</i> .....	35
2.6	SOCIAL ACCOUNTS .....	36
<b>3.</b>	<b>FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER</b> .....	<b>40</b>
3.1	FORSKNINGSMODELL .....	40
3.2	HYPOTESER.....	41
3.2.1	<i>Jobbkarakteristika</i> .....	41
3.2.2	<i>Deltakelse</i> .....	43
3.2.3	<i>Social accounts</i> .....	43
3.2.4	<i>Prosedyrerettferdighet</i> .....	45
<b>4.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>47</b>
4.1	INNLEDNING.....	47
4.2	KVALITATIVE OG KVANTITATIVE METODER .....	47
4.3	VALG AV FORSKNINGSDSIGN.....	49
4.3.1	<i>Bruk av spørreskjema</i> .....	50
4.4	DATA OG DATAINNSAMLINGSPROSESS .....	51
4.4.1	<i>Populasjon og utvalg</i> .....	53
4.4.2	<i>Utvikling av instrument</i> .....	55
4.5	VALIDITET OG RELIABILITET .....	57

4.5.1	<i>Validitet - instrumentvalidering</i> .....	58
4.5.2	<i>Reliabilitet – Cronbach's Alpha</i> .....	59
<b>5.</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>60</b>
5.1	GENERELT OM ENDRINGEN .....	60
5.2	DESKRIPTIV STATISTIKK.....	63
5.2.1	<i>Skjevhet og spisshet i datamaterialet</i> .....	67
5.3	FAKTORANALYSE .....	68
5.3.1	<i>Innledning</i> .....	68
5.3.2	<i>Resultat</i> .....	69
5.3.3	<i>Datareduksjon</i> .....	75
5.3.4	<i>Test av deskriptiv statistikk for faktorene</i> .....	75
5.3.5	<i>Test av interne sammenhenger mellom de uavhengige variablene</i> .....	76
5.4	REGRESJONSANALYSE .....	78
5.5	OPPSUMMERING .....	81
<b>6.</b>	<b>DRØFTING</b> .....	<b>83</b>
6.1	DELTAKELSE .....	83
6.2	SOCIAL ACCOUNTS .....	87
6.3	JOBBKARAKTERISTIKA .....	90
6.4	ARBEIDSMENGDE .....	92
<b>7.</b>	<b>BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING</b> .....	<b>94</b>
7.1	PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	95
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>97</b>
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>107</b>

## Figurliste

<b>Figur 1:</b> Rammeverk for innhold, prosess, ledelse og konsekvenser av organisatoriske endringer.....	7
<b>Figur 2:</b> Endringstyper (Nadler og Tushman, 1990).....	10
<b>Figur 3:</b> Endringsstrategier (Dunphy og Stace, 1988).....	12
<b>Figur 4:</b> Commitment, karakteristika og effekter (Nijhof mfl., 1998).....	21
<b>Figur 5:</b> Hackman og Oldham (1976) sin modell om jobbkarakteristika.....	24
<b>Figur 6:</b> Grader av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser (Dachler og Wilpert, 1978).....	33
<b>Figur 7:</b> Antatt forskningsmodell og hypoteser.....	41
<b>Figur 8:</b> Faktisk forskningsmodell og hypoteser.....	82
<b>Figur 9:</b> Tenkt sammenheng mellom deltakelse og commitment.....	85

## Tabelliste

<b>Tabell 1:</b> Prinsipal komponentanalyse av jobbkarakteristika variablene: Faktorladning, egenverdi og % av total varians.....	70
<b>Tabell 2:</b> Prinsipal komponentanalyse av social accounts variablene: Faktorladning, egenverdi og % av total varians.....	72
<b>Tabell 3:</b> Prinsipal komponentanalyse av organizational commitment variablene: Faktorladning, egenverdi og % av total varians.....	74
<b>Tabell 4:</b> Deskriptiv statistikk av modellvariablene. N, gjennomsnitt, standardavvik, skewness og kurtosis.....	75
<b>Tabell 5:</b> Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner for variablene i undersøkelsen .....	77
<b>Tabell 6:</b> Multippel regresjonsanalyse av social accounts, jobb karakteristika, deltakelse og prosedyrerettferdighet på ytelseskultur og organisasjonsomtanke (ustandardiserte regresjonskoeffisienter er presentert).....	79
<b>Tabell 7:</b> Hierarkisk regresjonsanalyse av social accounts, deltakelse og prosedyrerettferdighet på ytelseskultur (ustandardiserte regresjonskoeffisienter er presentert).....	81
<b>Tabell 8:</b> Hierarkisk regresjonsanalyse av social accounts, deltakelse og prosedyrerettferdighet på organisasjonsomtanke (ustandardiserte regresjonskoeffisienter er presentert).....	81

# 1. Innledning og problemstilling

Denne oppgaven tar for seg en strategisk endringsprosess og hvordan denne har påvirket de berørtes organizational commitment. Studien dreier seg i hovedsak om reaksjoner fra de ansatte som følge av en vesentlig endring i arbeidssituasjonen. Mer spesifikt har vi undersøkt hvordan endringer i jobbkarakteristika og arbeidsmengde, som følge av endringen, har gitt utslag i organizational commitment. I tillegg har vi undersøkt hvordan ulike elementer i endringsprosessen, representert ved deltakelse, prosedyrerettferdighet og social accounts, har påvirket det samme begrepet.

Det som gjør dette fagområdet spennende er at organisatoriske endringer ofte er karakterisert med høy grad av kompleksitet og tvetydighet på bakgrunn av både endringens årsak, innhold og konsekvenser (Isabella, 1990). Videre er det i den foreliggende litteraturen omkring organisatoriske endringer, bred enighet om at en suksessfull implementering avhenger av hvordan de ansatte reagerer på endringen (f.eks. Piderit, 2000), samt hvordan prosessen for implementering er utformet (Korsgaard mfl., 1995). Forskning på organizational commitment i en endringskontekst er begrenset, og vi håper derfor å kunne bidra til økt forståelse om hvordan elementer i endringsprosessen påvirker dette relativt stabile fenomenet. Interessen vår for dette fagområdet har blitt ytterligere styrket siden en av oss selv er ansatt i organisasjonen vi kommer til å undersøke. Utover dette har vi også vært innom denne endringsprosessen tidligere i form av en kursoppgave i faget strategisk endring og læring, høsten 2004. På bakgrunn av dette har vi et godt grunnlag for å koble resultatene til bakenforliggende årsaker.

Når vi har valgt et så omfattende tema som organisatorisk endring og organizational commitment, er det viktig å få på plass en konkret, avgrenset og gjennomførbar problemstilling. Basert på oppgavens innledende betraktninger har vi valgt å formulere følgende problemstilling:

**Hvordan har deltakelse, social accounts, prosedyrerettferdighet og endring av jobbkarakteristika i en strategisk endringsprosess, påvirket organizational commitment?**



For å belyse denne problemstillingen benytter vi et teoretisk rammeverk knyttet til endringslitteratur. I tillegg vil vi grundig gjennomgå litteraturen omkring organizational commitment og hvordan tidligere empirisk forskning har knyttet dette begrepet opp mot elementene vi har fokusert på. Vi vil så prøve å koble disse mot hverandre og utarbeide en forskningsmodell og hypoteser på hvilke utfall vi forventer i en endringskontekst.

Widerøes Flyveselskap har blitt brukt som case i denne oppgaven. 157 ansatte på 23 regionale flyplasser har fått radikalt endret sine arbeidsoppgaver som følge av en strategisk endring. Vi har benyttet en omfattende kvantitativ spørreundersøkelse som samtlige berørte har mottatt per post. En svarprosent på 78 % har gitt oss et solid datagrunnlag å konkludere ut fra. For å få svar på hypotesene våre benyttet vi først en forberedende prinsipl komponentanalyse og deretter multippel og hierarkisk regresjon.

Videre i oppgaven vil vi gi en kort presentasjon av Widerøe og endringens omfang. Deretter gir vi en grundig innføring i det teoretiske rammeverket rundt organisasjonsendring, organizational commitment, jobbkarakteristika, prosedyrerettferdighet, deltakelse og social accounts. Vi presenterer så vår forskningsmodell og hypoteser. I metodekapittelet beskriver vi nærmere hvordan prosessen rundt datainnsamling har vært og hvilke prinsipp og metoder vi har benyttet oss av. Videre kommer en grundig gjennomgang av den praktiske gjennomføringen av analysen, før vi presenterer våre funn i resultatkapittelet. Til slutt drøfter vi disse resultatene og presenterer deretter begrensninger samt forslag til videre forskning.

## 1.1 Bakgrunn for caset – Widerøes Flyveselskap

Widerøe Flyveselskap er Norges ledende flyselskap på det regionale kortbanenettet. Stiftet i 1934 begynte de med skole og ambulansflygning. Men i dag over 70 år senere har de mer enn 300 daglige avganger til 41 destinasjoner, 35 av dem i Norge.

Endringen vi har valgt å bruke som case for vår problemstilling er Widerøes innføring av sikkerhetsoppgaver for trafikkansatte ved de regionale lufthavnene. Sikkerhetsoppgavene dreier seg om kontroll av passasjerer og bagasje i sikkerhetssluse, klargjøring og kontroll av sikkerhetsklarert område og oppretting og kontroll av sikkerhetskorridor ved boarding og avstigning for passasjerer.

### **1.1.1 Bakgrunn for endringen**

Årsaken for denne endringen var terrorhandlingene i USA 11. september 2001 der EU-kommisjonen samme høst la fram et forslag til en EU-forordning (2320/2002) om fastsettelse av felles bestemmelser om sikkerhet i sivil luftfart. Denne forordningen trådte i kraft i EU-landene 19. januar 2003.

På bakgrunn av dette bestemte Samferdselsdepartementet 5. mai 2004 at det skulle settes i verk en ny forskrift om sikkerhet ved norske lufthavner. Norske myndigheter har i samarbeid med Avinor og andre flyplassiere sørget for at dette allerede var på plass ved de fleste norske flyplasser. Men for 25 av de mindre norske lufthavner ville iverksetting av den nye forskriften først skje med virkning fra 1. januar 2005. I ettertid kom hendelsen i Kato Air<sup>1</sup> som førte til at endringen ble fremskyndet til 2. oktober 2004. Dette gjaldt imidlertid bare kontroll av passasjerer og bagasje, siden pågående byggearbeid vanskeliggjorde 100 % personellkontroll.

Avinor inngikk en kontrakt med Securitas Airport Security AS om kjøp av sikkerhetskontrolltjenester på de regionale lufthavnene. På 23 norske kortbaneplasser er Widerøe underleverandør til Securitas, og er underlagt samme krav som Securitas har i hovedkontrakten. På 13 av stasjonene innehar Securitas til enhver tid vaktlederfunksjonen i sikkerhetsslusen, mens på 10 av stasjonene er det utelukkende Widerøe-personell som gjennomfører sikkerhetskontrollen. Her har Securitas kun en overvåkende/kvalitetskontrollfunksjon. Dette gjelder lufthavnene i Rørvik, Sørkjosen, Hasvik, Mehamn, Vardø, Berlevåg, Båtsfjord, Røst, Narvik og Honningsvåg.

### **1.1.2 Opplæring**

I praksis har denne endringen ført til en omfattende opplæringsperiode for de ansatte. Opplæringskrav for sikkerhetskontrollører er utviklet av Luftfartstilsynet på bakgrunn av de krav som foreligger fra blant annet EU-forordninger. I Norge må man for å drive med

---

<sup>1</sup> 29. september 2004 ble pilotene om bord på et Kato Air fly mellom Narvik og Bodø med sju passasjerer, angrepet av en mann med øks som forsøkte å styrte flyet. På dette tidspunktet fantes det ingen sikkerhetskontroll på de regionale flyplassene.

vaktvirksomhet, ha gjennomført vekterutdannelse i tillegg til sikkerhetskrollørutdannelse. Kravene til vekterutdannelse er Politidirektoratets, og hjemles i lov om vaktvirksomhet.

Luftfartstilsynet stiller strenge krav til sikkerhetsopplæringsorganisasjonen. Blant annet må selskapet oppfylle krav til organisering, ansvarshavende, instruktører, lokaler og utstyr. Videre stilles det krav til selve utdanningsinnholdet, teoretisk og praktisk løp, samt sensorer og eksamen. Utdanningen er underlagt streng konfidensialitet. Grunnopplæringen er på minimum 80 timer. Deretter skal kandidatene gjennom en praksisperiode på minimum en måned. I tillegg må alle gjennom et årlig 2-dagers oppfriskningskurs med påfølgende røntgeneksamen. Aktuelle kandidater meldes opp til utdanning gjennom lufthavnoperatøren. Luftfartstilsynet foretar en vandelsvurdering av hver enkelt kandidat før de eventuelt kan begynne utdanningen (informasjon hentet fra Securitas nettside).

Mange av deltakerne i undersøkelsen har gjennomført et litt annet program fordi opplæringskravene først har blitt ferdigstilt i løpet av 2005. Dagens krav representerer likevel et godt bilde av omfanget for de berørte.

### **1.1.3 Kontekst**

De regionale lufthavnene i Norge er relativt små. Med mellom 4 og 10 daglige avganger består ikke hver stasjon av så mange ansatte. Før endringen ble innført var det på en gjennomsnittlig flyplass nok med 2 ansatte per skift. Disse stod da for billettbestilling, fraktbehandling, flyklargjøring (administrativt), innsjekking og bagasjestuing. I tillegg til mange andre oppgaver i forbindelse med kundebehandling. Etter sikkerhetsendringen har de fleste stasjoner fått økt bemanningen. Ved flyavganger er det behov for minst 1 ekstra person litt avhengig av hvordan samarbeidet med Securitas er organisert.

Mange av Widerøes trafikkansatte på de regionale lufthavnene har lang fartstid i organisasjonen. Enkelte har jobbet i organisasjonen i opp mot 30 år. Derfor er ikke endringer noe som de ansatte er ukjente med. Det som derimot skiller denne endringen fra tidligere endringer, er hvor stor innvirkning den har hatt på arbeidsoppgaver og jobbinstruks. For eksempel må de involverte fysisk berøre passasjerer når de utfører manuelle sikkerhetskroller. Det er derfor grunn til å tro at en slik fundamental endring vil føre til kraftige reaksjoner og følelser for de involverte.

En annen viktig karakteristika ved populasjonen er organiseringen. Kun 4 av stasjonene (Mosjøen, Stokmarknes, Leknes og Mo i Rana) er direkte underlagt Widerøe. De resterende er organisert som agentstasjoner med avtale om drift som av praktiske hensyn har sammenfallende varighet tilsvarende konsesjonsavtalene Widerøe har med Samferdselsdepartementet. Hver stasjon har en leder, vanligvis deltakende i den operative delen ved flyplassen, som rapporterer til den sentrale ledelsen i Widerøe.

## 2. Teori

### 2.1 Organisatorisk endring

#### 2.1.1 Hva er endring?

Alle organisasjoner vil kontinuerlig endre og utvikle seg. Nye markeder, nye konkurrenter, nye offentlige forskrifter, ny teknologi og nye medarbeidere 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 dermed enten vi vil det eller ikke.

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.*

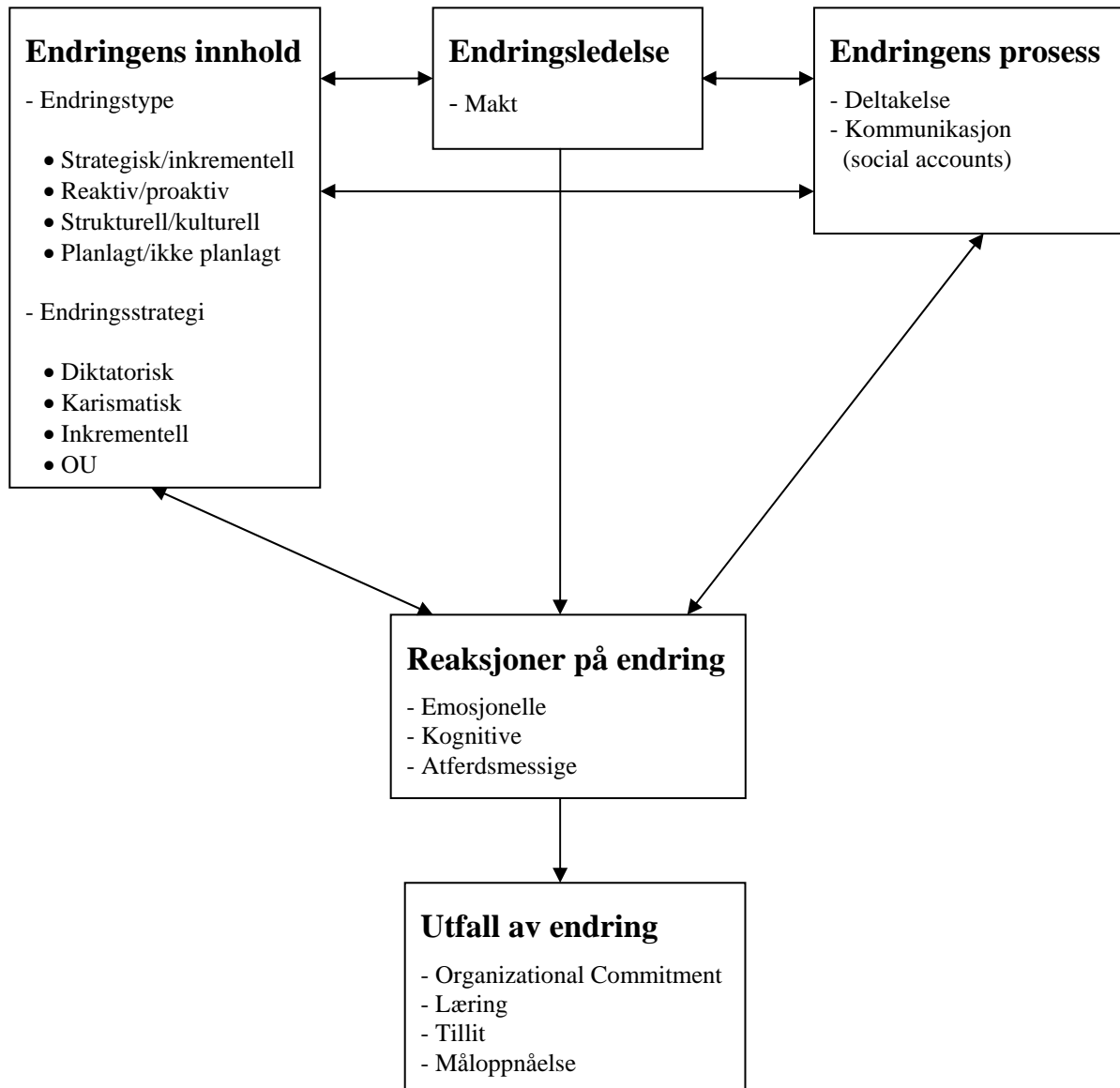
En mer omfattende organisatorisk endring som inkluderer flere endringer samtidig, som for eksempel en endring i produktmarkedsområder, etterfulgt av endringer i struktur, systemer og prosesser, blir ofte omtalt som en *strategisk endring* (Rajagopalan og Spreitzer, 1996; Sanchez og Heene, 1997).

Organisatoriske endringer blir ofte omtalt og definert på bakgrunn av både endringens innhold og prosess. Innholdssiden beskriver hva som faktisk endres, mens prosessiden dreier seg om hvordan endringen forekommer. De fleste teorier om organisatoriske endringer prøver også å forklare hvorfor organisasjoner endrer seg, samt mulige konsekvenser for både organisasjonen og dens medlemmer.

Det er flere faktorer i en organisasjon som påvirker og dermed har innvirkning på en endringsprosess. Dette kan dreie seg om organisasjonens formelle trekk som mål, strategi og organisasjonsstruktur eller mer uformelle trekk som organisasjonskultur og maktforhold. Den atferden og de prosessene som foregår i en organisasjon vil også kunne påvirke endringsprosessen. Dette kan dreie seg om motivasjon og ytelse, kommunikasjon,

beslutninger og læring. I tillegg vil omgivelsene og ledelsen spille en sentral rolle i alle endringsprosesser.

I modellen nedenfor har vi illustrert en mulig sammenheng mellom innhold, prosess, ledelse og konsekvenser (reaksjoner og utfall) av en organisatorisk endring. Vi vil presisere at denne modellen ikke er empirisk dokumentert, men den er et nyttig rammeverk for å plassere oppgavens teoretiske fundament i en kontekst.



**Figur 1:** Rammeverk for innhold, prosess, ledelse og konsekvenser av organisatoriske endringer

Når kreftene som virker for en endring, er sterkere enn de som er imot, vil organisasjonen bevege seg fra en tilstand til en annen. Lewin (1947) påpeker at det da må skapes en holdning om at dagens situasjon er gal, og at det vil gå galt hvis man fortsetter på den samme måten. Videre er det viktig at personene som er involvert i endringen føler en trygghet i en ustabil situasjon. Ledelsen må derfor forsøke å redusere redsel og uvilje mot endring eller påpeke hva som ikke skal endres. I neste omgang kommer selve endringsfasen hvor nye tiltak iverksettes. Her må det skapes nye holdninger, og ny atferd gjennom forskjellige tiltak, som for eksempel opplæring, endret formell struktur eller endring i jobbkarakteristika. Avslutningsvis er det viktig at de nye tiltakene stabiliseres og blir omgjort til faste rutiner i organisasjonen. En slik endringsprosess gjennom tre ulike faser er mye omtalt i litteraturen som; *opptining*, *endring* og *nedfrysing* (Lewin, 1947).

Organisatorisk endring innebærer altså at noe forandres, ved at ett av de tre punktene nedenfor skjer (Jacobsen og Thorsvik, 2002):

- a) Det utvikles nye elementer i tillegg til de organisasjonen allerede har. Dette kan for eksempel være en bedrift som oppretter en ny avdeling for service, eller det kan være at en bedrift endrer på de rutinene de har for å utføre en oppgave.
- b) Eksisterende elementer koples sammen eller splittes opp på en ny måte. Eksempler på slike endringer kan være at to forskjellige etater i en offentlig organisasjon slås sammen til en etat med felles leder, eller at en større bedrift splitter opp en avdeling i to resultatenheter.
- c) Man forkaster eksisterende elementer. Dette kan innebære at noe helt nytt kommer i stedet, men også at det "gamle" forlates uten at noe nytt kommer til. Slike endringer kan være nedleggelse av en spesiell avdeling eller en spesiell funksjon i en organisasjon.

Endring er i mange tilfeller knyttet til nytenkning, at man skal gjøre noe nytt. Forandringene i punktene som vi nå beskrev kan omhandle følgende forhold:

- 1) Endring av oppgave, teknologi og /eller mål og strategi.
- 2) Endring i organisasjonens struktur.
- 3) Endring i organisasjonens kultur.

Strukturelle endringer er i hovedsak rettet mot endringer i arbeidsdeling, spesialisering, koordinering, styring og belønningssystemer. Fokus settes på den formelle strukturen. Kulturendringer er i høyere grad rettet mot å endre personers holdninger, meninger og oppfatninger. Strukturell endring kan for eksempel være fornuftig viss man ønsker å omfordele oppgaver, men er ønsket nye relasjoner mellom kunder og organisasjonen vil det være mest fornuftig å velge kulturell endring. I de aller fleste tilfellene vil det være praktisk umulig å skille mellom de to typene. Endring i formelle strukturer vil ofte følges av kulturendringer, og likeledes vil ofte endring i kulturen følges av strukturelle endringer.

### **2.1.2 Ulike endringstyper**

I litteraturen er det vanlig å skille mellom fire sentrale dimensjoner for å klassifisere ulike typer endringer. Vi vil i det følgende kort oppsummere hva disse dimensjonene omfatter.

#### *Dimensjon 1: Inkrementell versus strategisk endring*

Denne dimensjonen går på hvor *omfattende* endringen er. Et vanlig skille går mellom inkrementelle (evolusjon) og strategisk/radikale (revolusjon) endringer (Nadler og Tushman, 1990; Van De Ven og Poole, 1995). Inkrementelle endringer henspiller på en naturlig utvikling over lang tid, og innebærer at endringen skjer gjennom flere små endringer. Disse skjer også lokalt, det vil si at ikke hele organisasjonen endres samtidig. En rekke små endringer kan til slutt summeres opp til en omfattende endring. En strategisk endring skjer når organisasjonen må gjennomgå en omfattende forandring på forholdsvis kort tid. Vanligvis innebærer dette at en organisasjon endrer sine mål og strategier. Dette betyr dramatiske endringer, for eksempel ved at organisasjonen bestemmer seg for å starte produksjon av nye varer eller tjenester, eller å bevege seg inn på nye markeder, noe som igjen vil medføre ny konkurranse og mange ukjente forhold. Hele organisasjonens forhold til omgivelsene påvirkes også ved slike endringer. På bakgrunn av dette kan man også karakterisere en slik form for endring som en organisatorisk revolusjon.

#### *Dimensjon 2: Reaktiv eller proaktiv endring*

Nadler og Tushman (1990) gjør et skille mellom endringer basert på forventninger (*proaktiv*), eller om endringen er en reaksjon på forhold som allerede har endret seg



(*reaktiv*). En reaktiv endring innebærer at organisasjonen svarer på noe som allerede har funnet sted, enten i omgivelsene eller internt i organisasjonen. Ulike typer ytre press fra omgivelsene kan direkte føre til endring. Dette kan være forhold både nasjonalt og internasjonalt samt de omgivelsene som er av direkte betydning for organisasjonens virksomhet, og som utgjør organisasjonens handlingsmiljø. Eksempler på dette kan være kunder, konkurrenter, leverandører, media etc. Omgivelsene vil dermed i varierende grad kunne prege hvordan organisasjoner ser ut, hvordan de fungerer, og hva de produserer. Endringer basert på forventninger kan vi derimot kalle proaktiv, og dette innebærer at man forsøker å endre organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene.

Nadler og Tushman (1990) kombinerer de to første dimensjonene for å få frem en tabell med fire ulike endringstyper:

	<b>Inkrementell</b>	<b>Strategisk/radikal</b>
<b>Proaktiv</b>	"Fininnstilling"	Reorientering
<b>Reaktiv</b>	Tilpasning	Gjenskapning

**Figur 2:** Endringstyper (Nadler og Tushman, 1990)

"*Fininnstilling*" betyr at organisasjonen, basert på forventninger om at noe vil skje, tilpasser mindre deler av organisasjonen. Dette kan være at organisasjonen endrer sine rutiner for kvalitetskontroll ut fra forventninger om at dette vil være en viktig konkurransefaktor en gang i fremtiden. *Tilpasning* betyr små endringer som en reaksjon på endringer i omgivelsene eller internt, mens *reorientering* er store, proaktive endringer der organisasjoner gjennomgår omfattende omstruktureringer, personalutskiftninger etc. *Gjenskapning* er store endringer som må gjennomføres for at organisasjonen skal overleve. Eksempler er store snuoperasjoner for organisasjoner i dype kriser.

### *Dimensjon 3: Strukturell eller kulturell endring*

Den tredje dimensjonen går ut på om endringen er *strukturell* eller *kulturell* (f.eks. Galbraith, 2000; Hirschborn, 2000). Strukturendringer er i hovedsak rettet mot endringer i arbeidsdeling, spesialisering, koordinering, styring og belønningssystemer. Fokus rettes altså mot den formelle strukturen. Kulturendringer derimot er i høyere grad rettet mot å endre personers holdninger, meninger og oppfatninger. I mange tilfeller vil det være praktisk umulig å skille mellom de to typene. Endring i formelle strukturer vil ofte følges av kulturendringer, mens en kulturell endring ofte vil følges av endringer i strukturen. Fokuset bør derfor mer rettes mot hvilken tyngde en skal tillegge de ulike elementene, samt å tilpasse det etter endringen en ønsker å oppnå. Strukturell endring kan for eksempel være fornuftig dersom en ønsker å omfordele oppgaver, men ikke hvis man ønsker nye relasjoner mellom kunder og organisasjonen (Cohen, 2000a).

### *Dimensjon 4: Planlagt eller ikke-planlagt endring*

Den siste dimensjonen klassifiserer endringer etter i hvilken grad de er *planlagte* eller *ikke-planlagte* (March og Olsen, 1989). Planlagte endringer er endringer basert på læring, der handlende aktører på en aktiv måte tilpasser organisasjonen til nye forhold. Planlagte endringer er det de fleste av oss umiddelbart tenker på når vi snakker om endring av og i organisasjoner. I dette perspektivet antas det at strukturen er noe som kan endres og manipuleres av mennesker, ofte av ledelsen i en organisasjon (Astley og Van De Ven, 1983). Planlagte endringer forutsetter i følge Jacobsen og Thorsvik (2002) tre sentrale elementer. For det første må organisasjonen ha et relativt klart mål for hvor den vil. For det andre forutsettes det kunnskap om behovet for endring, ulike tiltak eller løsninger, samt hvilke effekter de ulike tiltakene har. For det tredje forutsetter det at man klarer å iverksette endringen slik den var planlagt. Siden alle mennesker har begrenset kognitiv kapasitet, vil det være vanskelig å basere en endring på fullstendig informasjon. Dette vil ofte medføre at resultatet av endringsprosessen blir noe annet enn det man hadde forutsett. I tillegg vil man ofte møte på det som kan kalles for iverksettingsproblemer, som er problemer som oppstår når man går fra planene til iverksettingen av en endring. Motstand mot endring blir ofte omtalt som et slikt problem, noe vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

### 2.1.3 Strategier for endring

Mye av organisasjonsteorien har vært opptatt av å utarbeide strategier for hvordan organisasjonsendringer bør gjennomføres. Dunphy og Stace (1988) skiller mellom fire ulike endringsstrategier som illustrert i figuren nedenfor. Strategiene er klassifisert etter om endringen er inkrementell eller strategisk/radikal, samt om endringstaktikken som benyttes er dominert av maktbruk eller deltakelse. Vi vil i det følgende kort presentere disse fire strategiene.

	Inkrementell	Strategisk/radikal
Samarbeid/ deltakelse	Organisasjonsutvikling (OU)	Karismatisk endringsstrategi
Makt	Inkrementell utvikling	Diktatorisk endring

Figur 3: Endringsstrategier (Dunphy og Stace, 1988)

#### *Diktatorisk endring:*

Denne strategien har vært den dominerende i mye av endringslitteraturen, og har også blitt kalt "kommandørmodellen" eller "top-down"-endring (Bourgeois og Brodwin, 1984). Fokuset i denne strategien settes helt og fullt på utforming av strategien, ikke iverksettingen. Hele strategien hviler på antagelser om rasjonalitet, konsentrert makt og liten eller ingen grad av deltakelse. Quinn (1988) hevder at et slikt ideal i stor grad er hentet fra militære operasjoner og organisasjoner. Et annet kjennetegn ved en slik endringsstrategi er at den kan aktivisere betydelig motmakt blant ansatte på et lavere nivå i organisasjonen. Dette betyr at de ansatte vil reagere på selve fremgangsmåten, ikke nødvendigvis på innholdet i endringen. Strategien i seg selv danner altså en reaksjon. I dagens moderne organisasjoner med innslag av høyt kvalifiserte arbeidstakere, passer en slik strategi dårlig fordi den vil oppleves som å få noe "trædd nedover hodet" (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

### *Karismatisk endringsstrategi:*

Et sentralt trekk ved karismatiske ledere er at man stoler på dem. Dermed vil man også stole på den informasjonen de gir. Større, revolusjonære endringer kan ofte gjennomføres uten motstand hvis man klarer å benytte seg av en karismatisk person til å gjennomføre endringen (Bryman, 1992). I nyere ledelseslitteratur har man viet mye oppmerksomhet til transformasjonsledelse, hvor nettopp karisma er et sentralt element hos lederen. En strategi som er vanlig å benytte blant karismatiske endringsledere er at man i første omgang skaper misnøye med den nåværende situasjonen. Deretter blir det en slags krisestemning i organisasjonen som ender opp i at det blir en slags aksept for endringen. Videre trekker den karismatiske lederen opp store visjoner om hva man kan oppnå ved endringen, samtidig som det vises personlig engasjement. Den karismatiske lederen trekker ofte inn andre ansatte til å gjennomføre sine planer, og blir dermed en slags rollemodell som den enkelte kan identifisere seg med (Nadler og Tushman, 1990).

### *Inkrementell utvikling:*

Inkrementell utvikling betyr som tidligere nevnt at endringen skjer i små, sammenhengende steg. En variant av den inkrementelle endringsprosessen finner vi hos Egeberg (1984) som vektlegger at måten som endringen organiseres på, vil få konsekvenser for utfallet av endringsprosessen. Egeberg ser en endringsprosess som en beslutningsprosess som kan styres gjennom å regulere tilgangen av løsninger, problemer, deltakere og beslutningsanledninger. På denne måten kan endringsprosessen avgrenses ved å regulere hvem som får være deltakende i prosessen. Videre kan endringsprosjektets mandat utformes slik at bare enkelte saker blir legitime, at noen saker eksplisitt trekkes ut av endringen og lignende. Deltakelsen kan også bevisst manipuleres ved at man benytter seg av tidsfaktoren. Viktige beslutninger kan legges til et tidspunkt man vet at sentrale aktører man ikke ønsker skal delta, er opptatt med andre gjøremål, man kan sette korte tidsfrister og lignende. Spørsmålet er videre hvordan en slik manipulering av beslutningsprosessen vil påvirke implementering av endringen, noe Egeberg (1984) ikke diskuterer. Det er likevel vanskelig å tenke seg at en slik teknikk kan benyttes i omfattende endringer siden det da automatisk vil bli mange involverte aktører, noe som uvegerlig vil føre til at deltakelsen blir bred og omfattende (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

## *Organisasjonsutvikling (OU):*

Organisasjonsutvikling som teori for endring kan spores tilbake til "human relations"-retningen i organisasjonsteorien. Denne retningen hadde fokus på hvordan man kunne utvikle mer humane og demokratiske organisasjoner, og det medførte at man forsøkte å finne alternative løsninger til den tradisjonelle "ovenfra og ned" -styringen av endringer (dvs. der ledelsen dominerer hele endringsprosessen, og de ansatte har minimal innflytelse). Det ble lagt vekt på deltakelse, personlig utvikling og samarbeid. En rød tråd i all OU er den vekten som legges på bred deltakelse fra flere grupper og nivå i organisasjonen i en endringsprosess. Bred deltakelse vil øke muligheten for at mange synspunkter kommer frem slik at man får god kvalitet på de beslutninger som tas. I tillegg oppnår man gjennom deltakelse et "eierforhold" til endringsforslagene. Et slikt eierforhold vil øke muligheten for å gjennomføre endringen når den først er besluttet (Mosher, 1982). Likevel finnes det flere kritikere av OU som en endringsstrategi. Dunphy og Stace (1988) hevder at OU-tradisjonen fremstår som en universell strategi uansett hvilke utfordringer en organisasjon står overfor. I tillegg har OU-tradisjonen blitt kritisert for å overse at endring ikke alltid skjer gjennom samarbeid, men at endringsprosesser ofte preges av sterk og vedvarende konflikt og maktbruk (Cobb, 1986). Videre hevder Nadler og Tushman (1990) at organisasjoner ikke alltid har tid til å legge opp endringsprosesser som vektlegger bred deltakelse og inkrementell utvikling. Vi vil komme nærmere inn på deltakelse i endringsprosesser senere i oppgaven.

## 2.2 Reaksjoner på endring

Endring vil ofte bli møtt med motstand og skepsis, fordi det er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. De som direkte er involvert i endringen, og andre ansatte som har sympati for de berørte, vil ofte utøve motstand i en endringssituasjon. En generell definisjon på motstand finner vi hos Davidson (1994); *alt som de ansatte foretar seg som ikke ledelsen vil at de skal gjøre, og det som de ansatte ikke gjør som ledelsen ønsker at de skal gjøre*. Folger og Skarlicki (1999) definerer motstand mot endring som *en reaksjon på den behandlingen som de ansatte mottar i en endringsprosess*.

## 2.2.1 Tre dimensjoner

Piderit (2000) foreslår et multidimensjonalt syn på reaksjoner, knyttet til organisasjonsendringer, som fordeler seg rundt tre dimensjoner; emosjonell, kognitiv og tilsiktet. Selv om disse dimensjonene overlapper hverandre til en viss grad er det også vesentlige forskjeller. Å definere dette skillet er derfor viktig for å få en dypere forståelse for hvordan arbeidstakere reagerer på endringer og endringsforslag.

De emosjonelle reaksjoner refererer til individuelle følelser i forhold til et objekt eller en situasjon. Ofte vil negative emosjoner, slik som sinne, hat, oppgitthet og uro, være typiske reaksjoner hos de ansatte med det samme ved en endring, og da spesielt dersom endringen kommer overraskende, for eksempel som en reaksjon på statlige krav. Videre vil kanskje de ansatte etter hvert akseptere virkeligheten om at endringen er et faktum, og så bringe frem nye ideer og ta nye veivalg. I denne fasen vil de ansatte oppleve håp, glede og entusiasme. Det er ikke gitt at alle de ansatte vil ha samme reaksjonsmønstre og det er heller ikke sikkert at reaksjonene vil komme i denne rekkefølgen som beskrevet, men de aller fleste vil gjennomgå de to fasene på et tidspunkt i endringsprosessen.

En konsekvens av emosjoner kan være emosjonell smitte. Schoenewolf (1990) definerer emosjonell smitte som *en prosess hvor en person eller en gruppe påvirker emosjoner eller atferd hos en annen person eller gruppe. Dette skjer ved at visse emosjonelle tilstander og atferdsmessige holdninger blir gjort allmenne, enten bevisst eller ubevisst*. På bakgrunn av dette, kan også emosjonell smitte oppfattes som en form for sosial påvirkning (f.eks. Schachter, 1959; Levy og Nail, 1993). Som et eksempel kan det tenkes at et flertall av de ansatte er positive til en endring, mens et fåtall ansatte har veldig sterke negative emosjoner til endringen. Som en konsekvens av dette, kan emosjonell smitte bidra til at flere av de ansatte som i utgangspunktet hadde en positiv holdning til endringen, vil skifte mening, og bli påvirket til å bli negative til endringen. Dette er noe man som endringsleder må være oppmerksom på. Trekket flertallet over på den negative siden, kan det by på store problemer og utfordringer ved iverksettelse og gjennomføring av en endringsprosess.

Emosjoner har betydning for kognisjon, fordi emosjoner kan bidra til å aktivere minnet. Vi husker best de situasjonene eller hendelsene som er knyttet til sterke positive eller negative emosjoner. Kognitive reaksjoner referer til individuelle meninger og oppfatninger av et objekt eller en situasjon basert på tidligere atferd eller fremtidige intensjoner for atferd

(Eagly og Chaiken, 1998). Kognitive reaksjoner er basert på informasjonssøking og informasjonsbehandling. De ansatte undrer ofte på hvorfor en endring må finne sted, hva som kommer til å skje med dem, om endringen er bra for organisasjonen osv.

Kognitive prosesser resulterer i holdninger til både selve endringen, ledelsen av endringen og organisasjonen. Når holdninger først er dannet er det vanskelig og kanskje umulig å endre på disse. Ny informasjon for eksempel i forbindelse med endringen tolkes av de ansatte slik at den er forenlig med holdningen. I tillegg blir ofte informasjonen selektert slik at bare den delen av informasjonen som er i overensstemmelse med holdningene blir registrert og lagret i minnet. Mange ansatte vil utøve aktiv kognitiv motstand gjennom argumentasjon mot det som strider mot holdningene deres. Dersom disse reaksjonene vedvarer er det også stor grunn til å tro at de vil manifestere seg som en del av arbeidstakerens commitment til organisasjonen.

Atferdsreaksjoner eller det som Piderit (2000) kaller tilsiktede reaksjoner, er den mest komplekse og kontroversielle dimensjonen av de tre. Dette fordi noen forskere bare får støtte for to dimensjoner, i tillegg blir denne dimensjonen navngitt inkonsistent av de som får støtte. En atferdsreaksjon ved endring kan være at de ansatte arbeider mer fordi de frykter å bli oppsagt eller ønsker å bidra i endringsprosessen og vise at de er positive til endringen. Andre vil kanskje arbeide mindre fordi de er negative til endringen. Andre tilsiktede reaksjoner kan være turnover, sabotasje, likegyldighet eller initiativtaking

### **2.2.2 Ambivalent syn**

Forskning rundt motstand mot endring overser ofte det faktum at de berørte har potensielt positive intensjoner som drivkraft for sine reaksjoner (Piderit, 2000). Slike intensjoner kan for eksempel være at man vil forhindre mulige negative konsekvenser for organisasjonen. En slik forenkling kan føre til at motstand blir misforstått og utelukkende blir tolket negativt. Watson (1982) poengterer at ledere ofte oppfatter motstand kun negativt siden de ser på arbeidstakere som demonstrerer motstand som ulydige. På denne måten kan merkelappen motstand bli brukt til å avvise arbeidstakere som kan ha potensielt verdifulle bekymringer rundt endringsforslag. Andre forfattere (f.eks. Lawrence, 1954; Dent og Goldberg, 1999) advarer ledere mot å anta at det alltid vil være motstand mot en endring, siden dette i seg selv kan skape negative reaksjoner. Krantz (1999) mener sågar at konseptet med ”motstand

mot endring” har blitt forandret til en dårlig skjult måte å skylde på de berørte for et dårlig utfall av endringer.

I følge Lines (2005b) har interessen for å analysere mulige positive konsekvenser av endringer vært svært liten, og nesten fraværende i den foreliggende litteraturen omkring organisatoriske endringer. Ved å klassifisere mulige reaksjoner etter om de er positive eller negative, samt om de er sterke eller svake, får man fire former for reaksjonsmønstre. Sterke reaksjoner oppstår når endringen blir oppfattet som viktig eller betydningsfull for de ansatte, mens de svake reaksjonene oppstår ved mindre betydningsfulle endringer (Lines, 2005b).

Tendensen til å avvise arbeidstakeres motsetninger til endring kan være nok en manifestasjon av den fundamentale attribusjonsfeil<sup>2</sup> (Jones og Harris, 1967), nemlig at ledere skylder på andre for mislykkede endringsforslag istedenfor å akseptere sin egen rolle i dem. Arbeidstakere kan på samme måte skylde på lederne for feilslåtte endringer istedenfor dem selv.

En annet viktig moment som en må ta hensyn til er at reaksjoner kan være ambivalente. Dette kan vise seg på tvers av de enkelte dimensjonene. En kan for eksempel få emosjoner som sinne eller redsel fordi en er bekymret for jobben sin. På den andre siden kan en ha kognitiv forståelse for hvorfor endringen blir gjennomført og at det er fornuftig for organisasjonen å gjennomføre den. I tillegg kan det være både positive og negative reaksjoner innenfor samme dimensjon. Vince og Broussines (1996) studie viste at motsettende emosjoner, som for eksempel spenning og frykt, ofte blir opplevd samtidig.

På bakgrunn av Piderit (2000) sin klassifisering av ulike reaksjonsmønstre, kan motstand mot endring defineres som; *de samlede oppfatninger om endringen som gir negativt utslag langs alle tre dimensjoner*. Likeledes vil ”støtte for endring” representere *de samlede oppfatninger som gir positivt utslag langs alle tre dimensjoner*.

Cobb mfl. (1995) påpeker at måten de ansatte blir behandlet på i en endringsprosess og hvordan endringen blir implementert, vil ha betydelig påvirkning på graden av motstand. Forskning omkring organizational justice viser at ansatte som blir behandlet rettferdig, har

---

<sup>2</sup> Den fundamentale attribusjonsfeil er et sosialpsykologisk fenomen som går ut på at mennesker har en tendens til å betrakte andre menneskers atferd som om den var bestemt av indre personlige egenskaper, og egen atferd som bestemt av ytre situasjonsbetingede faktorer (Ross, 1977).



en større tilbøyelighet for å utvikle reaksjoner som er nødvendig for en suksessfull endring – selv under forhold som medfører negative konsekvenser og tap for dem (Cobb mfl., 1995). Målsettingen for en bedrift i en endringssituasjon må være å gjøre de negative reaksjonene minst mulig og så kortvarige som mulig. Dersom dette ikke skjer er det grunn til å tro at både emosjoner, kognitive prosesser og tilsiktede reaksjoner vil gi utslag i mer langsiktige reaksjoner, som for eksempel organizational commitment.

## 2.3 Organizational commitment

### 2.3.1 Innledning og definisjon av begrepet

Som vi beskrev i forrige kapittel, har vi valgt å betrakte organizational commitment som en langsiktig reaksjon på organisatoriske endringer. Dette er også vårt hovedfokus i denne oppgaven; nemlig å undersøke om den gitte endringen har gitt seg utslag i vår avhengige variabel, organizational commitment. Vi vil i denne delen av oppgaven forklare hva som menes med begrepet organizational commitment, samt gi en oversikt over tidligere forskning på området. Særlig relevant vil det være å belyse hva som har vist seg å påvirke organizational commitment, samt mulige konsekvenser eller effekter av denne variabelen.

”Commitment” kan oversettes med tilknytning, forpliktelse, tilhørighet eller engasjement. I vår sammenheng går begrepet organizational commitment ut på *i hvilken grad et individ identifiserer seg med en organisasjon og engasjerer seg i den* (Mowday mfl., 1982).

Flere norske forfattere foretrekker å bruke en norsk oversettelse av begrepet. Etter et litteratursøk på temaet fant vi følgende norske betegnelser; ”organisasjonstilknytning” (Jacobsen og Thorsvik, 2002; Haukedal, 2005), ”organisasjonslojalitet” (Rynning, 2002), ”organisasjonstilhørighet” (Gustafsson mfl., 1999) og ”organisasjonsforpliktelse” (Kuvaas, 2005). Vi kommer i denne oppgaven til å benytte oss av den engelske betegnelsen ”organizational commitment” fordi det er vanskelig å finne en entydig og god norsk oversettelse av begrepet. I tillegg inkluderer de fleste definisjoner av organizational commitment noe mer enn bare lojalitet, forpliktelse eller tilknytning. Dette kommer også til uttrykk gjennom følgende sitat hentet fra Gustafsson mfl., (1999) som her prøver å beskrive hva det vil si å ha commitment til en organisasjon:

*Sterk organisasjonstilhørighet innebærer blant annet at de ansatte er sterkt følelsesmessig knyttet til jobben og stolt over sitt arbeid. De snakker gjerne med venner og bekjente om jobben og har ingen planer om å endre karriere. Det er viktig for alle virksomheter å ha ansatte med høy organisasjonstilhørighet. Forskning har vist at dette har en positiv effekt på effektiviteten og det fører til en stabil arbeidsstokk: de ansatte forblir i jobben fordi de ønsker det og ikke fordi de er nødt.*

Begrepet er blitt definert og forklart på mange ulike måter i litteraturen. Likevel er en felles trend at man deler opp begrepet i to hovedtilnærminger: *instrumentell* og *affektiv* commitment (Penley og Gould, 1988).

Den instrumentelle tilnærmingen tar utgangspunkt i det faktum at medarbeiderne må yte en innsats overfor arbeidsgiveren sin for deretter å kunne motta belønning. Denne formen for commitment har altså sitt opphav fra Barnard (1938) og March og Simons (1958) social exchange theory. Graden av commitment ble på denne måten basert på hva man fikk tilbake i form av materielle eller ikke-materielle belønninger gjennom å delta i organisasjonen (Gould, 1979; March og Simon, 1958). En slik form for instrumentell eller ”kalkulerende” commitment som Etzioni (1961) kaller det, ligger tett opp mot det som senere forskning har omtalt som *atferdsmessig* commitment. En slik form for commitment gjenspeiler den ansattes intensjon om å fortsette å jobbe i en gitt organisasjon basert på at det vil medføre kostnader å gå over til en annen arbeidsgiver (Meyer, 1997). Slike kostnader kan dreie seg om ulike typer av rettigheter eller andre økonomiske fordeler man har opparbeidet seg, og som man vil gå glipp av dersom man slutter i jobben. I tillegg vil en ansatt over tid skaffe seg kompetanse som ikke uten videre lar seg overføre til andre virksomheter. Mangel på muligheter til å få arbeid i andre organisasjoner vil også ha en forsterkende effekt på en slik form for atferdslojalitet og dermed binde den ansatte til organisasjonen (Becker, 1960; Farrel og Rusbult, 1981).

Den affektive tilnærmingen stammer i første omgang fra arbeidet til Buchanan (1974) og videre fra forskere som betraktet commitment som en form for identifikasjon med en organisasjon (f.eks. Hall, Schneider og Nygren, 1970).

Buchanan (1974) klassifiserte en slik form for organizational commitment gjennom tre faktorer. En tilsvarende inndeling finner vi også hos Mowday mfl., (1982):

- a) Identifikasjon – en sterk tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier
- b) Involvering – villighet til å gjøre en betydelig innsats i organisasjonens tjeneste
- c) Lojalitet – et sterkt ønske om fortsatt medlemskap i organisasjonen

Den affektive formen for commitment ligger på bakgrunn av dette tettere opp til følelser, eller det som Etzioni (1961) karakteriserer som verdibasert eller moralsk commitment. Mowday mfl., (1979) beskriver en slik form for commitment som *holdnings- eller følelsesmessig*; noe som eksisterer mellom en medarbeider og en organisasjon. Dette reflekteres gjennom *den relative styrken på en medarbeiders psykologiske identifikasjon og involvering overfor en gitt organisasjon* (Mowday mfl., 1979).

En annen kjent og mye brukt inndeling av organizational commitment er den såkalte ”trekomponent” -modellen til Meyer og Allen (1987). Denne modellen identifiserer tre ulike motiv hos en medarbeider for å bli værende i en organisasjon; *continuance commitment* refererer til en bevissthet om det en vil tape dersom en forlater organisasjonen, *normative commitment* reflekterer følelsen av forpliktelse, mens *affective commitment* er knyttet til den ansattes følelsesmessige tilknytning til, identifisering med og involvering i en organisasjon. Som vi ser, er disse formene for commitment som Meyer og Allen opererer med, i stor grad sammenfallende med det som vi tidligere har karakterisert som instrumentell og affektiv commitment.

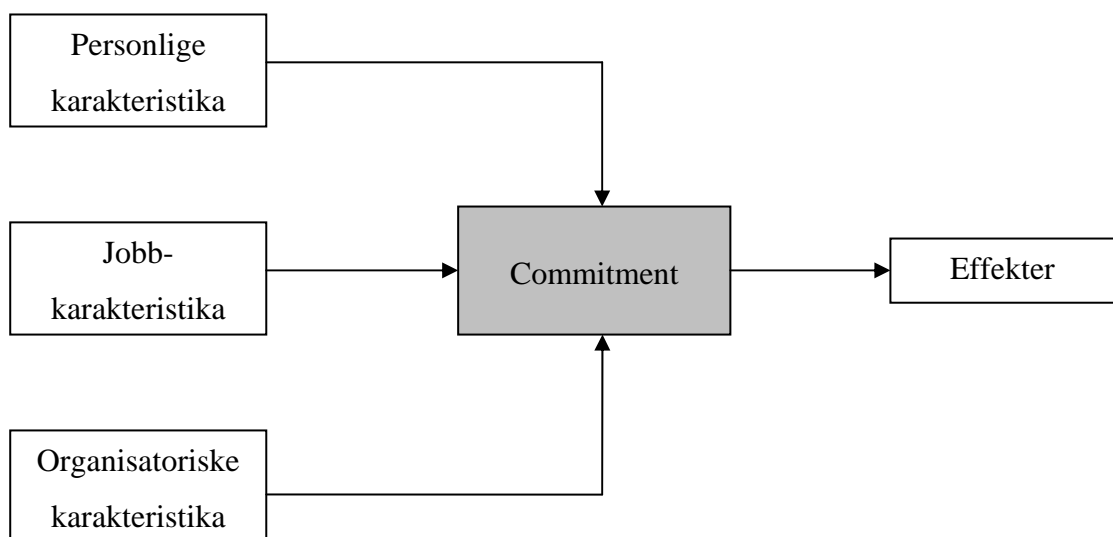
Den holdnings- eller følelsesmessige (affektive) formen for organizational commitment innebærer altså en følelsesmessig binding til en gitt organisasjon, noe som gjør at den ansatte *ønsker* å fortsette å jobbe der. Atferdsmessig (instrumentell) commitment oppstår derimot som en følge av en økonomisk binding som medfører at den ansatte opplever at han/hun *må* fortsette å arbeide der for å unngå å bli påført merkostnader (Rynning, 2002). Commitment basert på atferd er altså av en mer kalkulerende karakter, og ikke basert på følelser slik en affektiv form for commitment er.

Det er viktig å skille mellom disse to hovedtilnærmingene fordi det er en stor forskjell mellom organizational commitment som *holdning/følelse* og en intensjon om å slutte i jobben (atferd). Forskjellene på disse to tilnærmingene er grundig diskutert i litteraturen (f.eks., Allen mfl., 2003; Johnston mfl., 1990; Schwepker, 2001). Videre er det å trekke inn holdnings- eller følelsesdelen som en del av begrepet vanlig i definisjoner av organizational commitment (Spector, 2002), fordi organizational commitment representerer

holdningene/følelsene som en medarbeider har overfor en organisasjon i større grad enn intensjonen deres om å slutte i jobben. Felles for commitment basert på holdning/følelse og atferd, er at de binder den ansatte til bedriften og reduserer sannsynligheten for turnover (Allen og Meyer, 1990; Mathieu og Zajac, 1990; Williams og Hazer, 1986).

Flere studier har forsøkt å identifisere mulige faktorer som kan påvirke, samt konsekvens- eller effektvariabler av commitment (f.eks. Allen og Meyer, 1990; Griffin og Bateman, 1986; Mowday mfl., 1982; Reichers, 1985). I tillegg vil vi nevne den meget omfattende og bredt omtalte meta-analysen til Mathieu og Zajac (1990). Denne studien viser hovedtyngden av korrelasjoner, justert for upålitelighet, mellom organizational commitment og 48 andre jobbrelaterte variabler. Variablene ble inndelt i tre kategorier; forklaringsvariabler, konsekvensvariabler og samsvarsvariabler (korrelasjonsvariabler).

I litteraturen er det videre vanlig å skille mellom flere ulike kategorier av variabler som kan forklare eller påvirke graden av organizational commitment. Vi vil i det følgende konsentrere oss om tre av de mest brukte karakteristikaene; *personlige*, *jobbrelaterte* og *organisatoriske* (f.eks. Mowday mfl., 1982; Mathieu og Zajac, 1990; Nijhof mfl., 1998). Nedenfor har vi illustrert dette i en figur hentet fra Nijhof mfl. (1998):



**Figur 4:** Commitment, karakteristika og effekter (Nijhof mfl., 1998)

### 2.3.2 Commitment og personlige karakteristika

Det har vist seg at personlige karakteristika ikke spiller en sentral rolle når det gjelder å forklare eller forstå organizational commitment (Morris mfl., 1993). Tjenestetid er likevel den mest utslagsgivende faktoren. Dess lengre en person har vært ansatt i en organisasjon, desto større er sannsynligheten for at individet identifiserer seg med organisasjonen. Ved et langt ansettelsesforhold investeres det også mye i opparbeidelse av økonomiske fordeler og bedriftsspesifikk kompetanse. Videre vil tjenestetiden henge sammen med at man blir mer ”innsosialisert” i organisasjonen, og på bakgrunn av dette ha høyere grad av normativ commitment (Agho mfl., 1993). Mulighetene for å få arbeid andre steder avtar, og medarbeiderne blir sterkere bundet til fortsatt medlemskap i organisasjonen. I studien til Mathieu og Zajac (1990) ble det skilt mellom tjenestetiden til selve organisasjonen og hvor lenge man hadde jobbet i en spesifikk posisjon. Her viste det seg at lengden på ansettelsesforholdet knyttet til en spesiell posisjon, var signifikant mer positivt relatert til affektiv commitment, mens tjenestetiden til selve organisasjonen var mer positivt relatert til atferdsmessig commitment.

Tjenestetid henger selvsagt også sammen med alder, og derigjennom commitment. Det er klare indikasjoner på at eldre arbeidstakere har en større grad av både affektiv og atferdsmessig commitment, sammenlignet med yngre arbeidstakere (Mathieu og Zajac, 1990). Den atferdsmessige delen kan begrunnes med at det vil være en mer begrenset tilgang til andre jobbalternativer, og derigjennom større innslag av ”sunk costs” når man blir eldre (kalkulatorisk commitment). Meyer og Allen (1987) har videre antydnet at eldre arbeidstakere har større grad av affektiv commitment på bakgrunn av større jobbtilfredshet og at de har oppnådd bedre stilinger i organisasjonen. Likevel skal man ikke være ukritisk til disse konklusjonene. Morris mfl. (1993) argumenterer for det motsatte; nemlig at yngre arbeidstakere har høyere grad av commitment fordi de er mer motiverte for å starte en god karriere og bedre i stand til å takle endringer enn eldre arbeidstakere.

Andre personlige forhold som påvirker den enkeltes commitment kan også være knyttet til ønsker, behov og tro (Mowday mfl., 1982). Ønsker er relatert til den ansattes oppfattelse av samsvar mellom organisasjonen verdier og egne, og i hvilken grad vurderte mål blir sett på som oppnåelige for jobben. Den ansattes behov kan påvirke den første jobberfaringen og derigjennom påvirke commitment den første tiden i jobben. Medarbeidere med sterk tro på

verdien av arbeidet, eller som ser på jobben som noe sentralt i sitt liv, har en større sannsynlighet for å utvikle commitment til en organisasjon. Behov og tilfredshet ved arbeidet kan spille en stor rolle i hvordan en ansatt føler seg knyttet til organisasjonen sin. Derfor vil, som vi skal gå grundigere inn på i neste avsnitt, ulike sider ved arbeidsoppgavene i form av jobbkarakteristika, ha betydning for hvordan de ansatte opplever verdien av sitt arbeid, og derigjennom jobbtilfredshet.

### 2.3.3 Commitment og jobbkarakteristika

Jobbkarakteristika vil være nært knyttet til den ansattes behov for å være kompetent i arbeidsrollen, og å føle seg tilpass i organisasjonen (Allen og Meyer, 1990). Sentralt her står teorien til Hackman og Oldham (1976) om motivasjon og jobbkarakteristika. Teorien innebærer en tankegang som noe forenklet kan oppsummeres på følgende måte: For det første vil ytelse og tilfredstilte avhenge av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander. For det andre vil de kritiske psykologiske tilstandene avhenge av trekk ved den arbeidsoppgaven man har. For det tredje avhenger trekkene ved arbeidsoppgaven av hvordan organisasjonsstrukturen er utformet. I følge denne modellen til Hackman og Oldham (1976) er det tre psykologiske tilstander som må være til stede hos de ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet. Det første er følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver. Det andre er følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet. Og det tredje er kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om et resultat er godt eller dårlig. Dersom de ansatte er i en slik psykologisk tilstand, vil man oppnå resultater som fører til høy indre motivasjon, høyere ytelse og høy jobbtilfredshet. Motivasjon er altså i denne teorien et spørsmål om hvordan arbeidsoppgavene er utformet, og hvilke muligheter de ansatte har for å evaluere resultater av egen innsats.

Fire grunnleggende trekk eller dimensjoner ved arbeidsoppgavene ser ut til å fremme en gunstig psykologisk tilstand som igjen påvirker motivasjon, tilfredshet og ytelse:

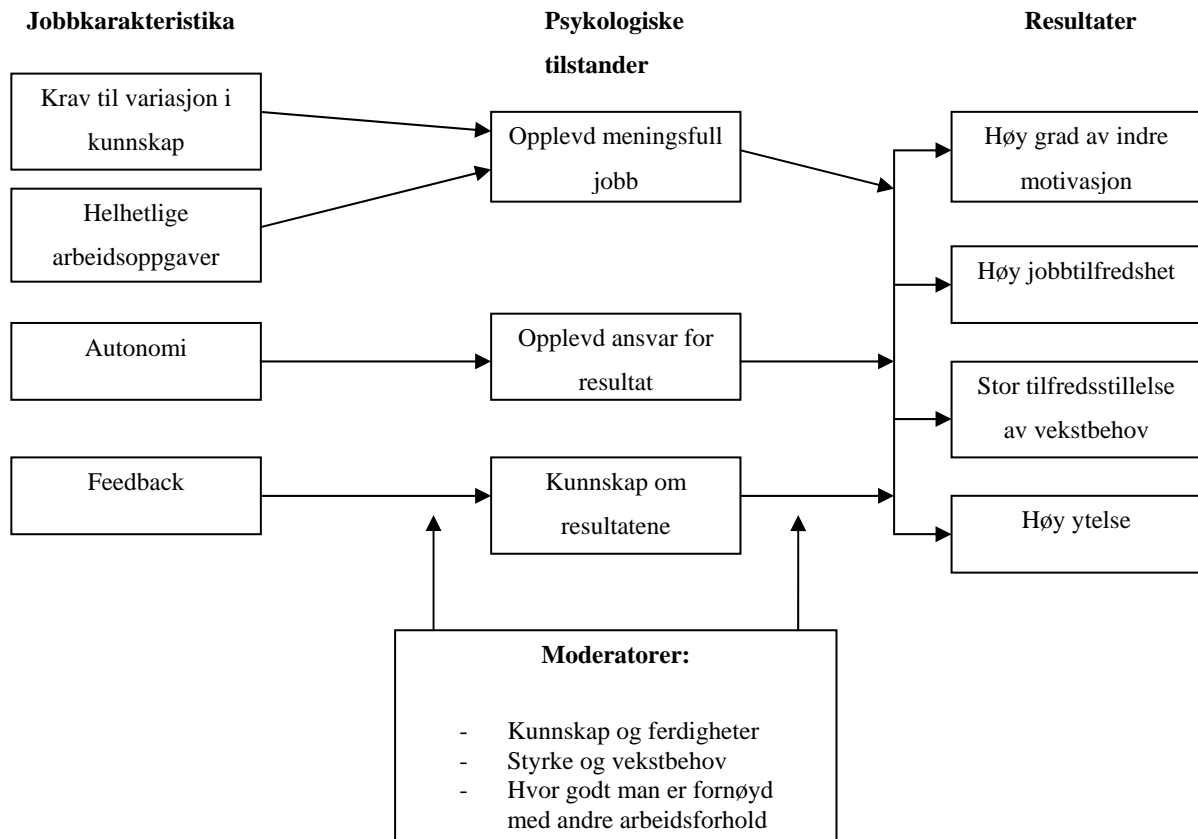
**Variasjon** med hensyn til hva arbeidsoppgavene krever i form av evner og ferdigheter.

**Helhetlige arbeidsoppgaver.** Om oppgaven utgjør et meningsfullt hele, og om den enkelte kan delta i gjennomføringen fra begynnelse til slutt med et synlig resultat.

**Autonomi.** En relativt høy grad av autonomi med hensyn til hvordan arbeidet skal legges opp er sentralt for å få ansatte til å føle personlig ansvar for resultatet.

**Feedback.** Kunnskap om resultater blir bestemt av i hvilken grad den enkelte kan få direkte tilbakemelding på arbeidet.

Jo bedre oppgaven scorer på disse fire forholdene, desto større motivasjonspotensial har jobben slik som modellen nedenfor illustrerer (Hackman og Oldham, 1976):



**Figur 5:** Hackman og Oldham (1976) sin modell om jobbkarakteristika

Modellen tar hensyn til at selv om arbeidsoppgavene utformes slik at de i teorien fremmer en gunstig psykologisk tilstand, så er effekten til sjuende og sist bestemt av hva som karakteriserer den enkelte ansatte. I modellen argumenteres det for at det er tre trekk knyttet til den enkelte person i organisasjonen som kan modifisere den antatte sammenhengen mellom jobbkarakteristika og resultater (Hackman og Oldham, 1976):

1. I hvilken grad den enkeltes kunnskap og ferdigheter er relevante for arbeidsoppgavene.
2. Den enkeltes behov for personlig vekst og utvikling.

3. Hvor tilfreds den enkelte er med de generelle arbeidsforholdene, og spesielt med sikkerhet omkring arbeidet, belønningssystem, kolleger og ledelse.

Hackman og Oldhams teori er blitt empirisk testet i en rekke organisasjoner og land (Fried og Ferris, 1987). For det første har det vist seg at det er vanskelig å skille ut fire klare dimensjoner ved ulike jobber. I stedet for å oppfatte jobben som bestående av enkeltdeler virker det som om ansatte vurderer jobben som en helhet. Videre har det vist seg at det finnes klar sammenheng mellom jobbets motivasjonspotensial og de gunstige psykologiske tilstandene modellen inkluderer. Det er også påvist svake, men positive sammenhenger mellom ytelse og jobbtilfredshet. Sist, men ikke minst har det vist seg at det er en klar og entydig sammenheng mellom en jobbs motivasjonspotensial og de ansattes commitment og engasjement (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Flere empiriske studier har vist at mennesker som opplever jobben sin som variert og utfordrende, og at den utgjør et naturlig hele, og som dessuten får god tilbakemelding, har en mye sterkere commitment overfor organisasjonen enn de med mer rutinepregede jobber (Meyer og Allen, 1997; Mathieu og Zajac, 1990; Jacobsen, 2000).

### **2.3.4 Commitment og organisatoriske karakteristika**

Basert på Mowday mfl. (1982) er desentralisering og deltakelse i beslutningsprosesser de viktigste organisatoriske karakteristikaene som påvirker organizational commitment. Det vil være nærliggende å tro at høy grad av sentralisering vil redusere de ansattes muligheter til å påvirke sin egen arbeidssituasjon, og derigjennom ha en negativ effekt på commitment. Dette henger selvsagt også sammen med Hackman og Oldham (1976) sin teori om jobbkarakteristika, hvor det blir antatt at organisasjonsstrukturen vil ha innvirkning på de fire ulike jobbdimensjonene.

Nært knyttet til graden av sentralisering ligger også organisasjonsstørrelse. Peters (1992) argumenterer for at organisasjonsstørrelse har en negativ effekt på organizational commitment. Sentrale trekk ved organisasjonsstørrelse vil være grad av spesialisering, standardisering og autonomi ved arbeidsoppgavene. Videre peker Mathieu og Zajac (1990) på at større organisasjoner ofte blir betraktet som ”mindre personlige”, og på bakgrunn av dette vanskeligere å identifisere seg med. På den andre siden kan det også argumenteres for at størrelsen på en organisasjon vil være positivt relatert til commitment, i den forstand at



større organisasjoner har flere hierarkiske nivåer, som igjen åpner opp for flere muligheter og forfremmelser. Det er likevel ikke funnet støtte for begge disse hypotesene (Mathieu og Zajac, 1990).

Walton (1985) argumenterer videre for at det vil være lettere å skape commitment blant ansatte i flate organisasjoner hvor koordinering og kontroll er basert på felles og delte målsettinger, i stedet for regler og prosedyrer. Dette resonnementet kan knyttes til *målsettingsteorien* som tar utgangspunkt i sammenhengen mellom mål og motivasjon i organisasjoner (Latham og Locke, 1979). Forfatterne bak denne teorien hevder at utforming av mål kan brukes som en enkel ledelsesteknikk for å motivere de ansatte. Blant annet er det empirisk bevist at mål som er vanskelige å oppnå, men akseptert av den ansatte og klart formulerte, virker motiverende (Mitchell og Larson, 1987; Locke og Latham, 1990). Videre er det grunn til å anta at spesifikke og vanskelige mål (som samtidig er realistiske) kan ha en positiv virkning på organizational commitment.

Et sentralt element som Meyer og Allen (1997) tar opp, er hvordan man som leder kan utvikle commitment blant sine ansatte. Her legges det vekt på rettferdig behandling, deltakelse og viktigheten av å unngå rollekonflikter og andre uklarheter knyttet til ens rolle i arbeidssituasjonen. Meyer og Allen legger også vekt på at nykommere må bli tatt godt imot, da dette er av betydning for hvordan de vil føle seg knyttet til organisasjonen senere. Avgjørende er det også at ens egne forventninger til jobben blir møtt på en best mulig måte, slik at den ansattes holdninger til jobben blir positive. Rettferdig behandling i form av prosedyrereffektivitet og deltakelse kommer vi nærmere inn på senere i oppgaven.

### **2.3.5 Effekter av commitment**

#### *Turnover*

Vi har tidligere i korte trekk vært innom noen av de atferdsmessige konsekvensene av organizational commitment. Turnover er helt klart den faktoren som har vært viet størst oppmerksomhet i forskningen på dette området. Definisjonene av commitment som både atferdsmessig (instrumentell) og holdnings-/følelsesmessig (affektiv) tilsier at commitment innebærer en form for binding til organisasjonen, som vil medføre at den ansatte får redusert tilbøyelighet for å gå over til en annen organisasjon (Rynning, 2002). I en rekke empiriske

studier har man funnet en signifikant negativ sammenheng mellom alle former for commitment og turnover.<sup>3</sup> I meta-analysen til Mathieu og Zajac (1990) har man foruten turnover, også inkludert intensjonen om å: a) søke etter andre jobbalternativer, og 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 var heller ikke her noen signifikant forskjell mellom atferds- og holdnings-/følelsesmessig commitment. Det er også indikasjoner, om enn svakere, på at commitment reduserer tilbøyeligheten til å være fraværende fra arbeidet (f.eks. Steers, 1977; Cohen, 2000b).

Spørsmålet er så hva disse konklusjonene forteller oss. Har det mye å bety for en organisasjon om en ansatt med lav commitment slutter i jobben? Allen og Meyer (1990) uttrykker det store fokuset på organizational commitment og turnover på følgende måte; "(...) what employees do in the job is as important, or more important, than whether they remain". Ut fra disse ordene bør heller fokuset rettes mot andre effekter av commitment enn turnover. Effektene av commitment kan selvsagt være både positive og negative for en organisasjon. Et godt utgangspunkt for dette kan være Hirschman (1970) sin berømte modell om "exit", "loyalty" og "voice". Logisk vil det være å tenke seg at dess større grad av commitment (både affektiv og atferdsmessig) en medarbeider har overfor en organisasjon, desto lavere vil tilbøyeligheten være for å slutte. Men i stedet for å slutte, kan man også forsøke å forbedre situasjonen gjennom "voice". Det har vist seg at den affektive formen for commitment er nært relatert til "voice"-begrepet, mest sannsynlig fordi en medarbeider med høy grad av affektiv commitment viser omtanke for organisasjonen gjennom sine holdninger og følelser ved å prøve å forbedre en utilfredsstillende arbeidssituasjon (Meyer og Allen, 1997). "Continuance" og "normative" commitment som er de to andre formene for commitment som Allen og Meyer opererer med, ser ut til å virke i retning av at medarbeideren vil forholde seg i ro, og være lojal mot sin arbeidsgiver. Det kan også være som Hirschman (1970) poengterer; "as a rule, then, loyalty holds exit at bay and activates voice". En siste mulighet som også diskuteres av Meyer og Allen (1991), er medarbeidere som reagerer med sløvheter og likegyldighet. Slike reaksjoner vil oppstå i situasjoner hvor medarbeiderne ikke føler seg særlig knyttet til organisasjonen, samtidig som vedkommende

---

<sup>3</sup> For oversikter, se Griffin og Bateman (1986), Mowday mfl. (1982).

ikke finner det effektivt å benytte seg av voice, og det finnes få eller ingen muligheter for å slutte (exit).

### *Jobbprestasjon*

En annen effekt av commitment som har vært mye diskutert og som henger sammen med det som vi tidligere har diskutert, er knyttet til ytelse eller prestasjon. I boken til Mowday mfl. (1982) blir det konkludert med at det minst oppmuntrende i forskningen rundt organizational commitment er den svake sammenhengen mellom commitment og jobbprestasjon. Et viktig bidrag som i ettertiden har konkludert med det motsatte, er studien til Meyer mfl. (1989) som tok for seg sammenhengen mellom affektiv og atferdsmessig commitment og prestasjoner til avdelingslederne i en kanadisk matvarebedrift. Prestasjonene ble vurdert av overordnede distriktsledere. Resultatene viste at den affektive formen for commitment korrelerte positivt med prestasjoner, mens commitment basert på atferdsmessige trekk var negativt relatert til prestasjoner. Dette resultatet ble forklart med at affektiv commitment innebærer en identifikasjon med og et engasjement i organisasjonen, som ikke bare medfører liten turnover, men også et høyt prestasjonsnivå. Commitment basert på atferd, derimot, innebærer at medarbeideren er bundet til organisasjonen på grunn av hva han allerede har investert i ansettelsesforholdet, og manglende tilgang på andre alternativer. En slik form for commitment innebærer også mindre grad av turnover, men dette kan igjen gå på bekostning av lavere prestasjoner. Disse resultatene er også blitt bekreftet i nyere forskning, og oppsummert kan man derfor si at det er formen for organizational commitment som er det avgjørende for hvordan commitment henger sammen med prestasjoner (Meyer mfl., 1989). Også i meta-analysen til Mathieu og Zajac (1990) ble det påvist liten sammenheng mellom commitment og prestasjoner. Her konkluderer man med at commitment i de aller fleste tilfellene, sannsynligvis har liten *direkte* påvirkning på jobbprestasjon. Blant annet vises det til Petty mfl. (1984) som fant en gjennomsnittlig korrelasjon mellom jobbtilfredshet og prestasjoner. Dette kan tyde på at prestasjon i større grad er et utfall av jobbtilfredshet enn av commitment. Som vi også har vært inne på tidligere, vet vi at jobbprestasjon i stor grad er et utfall av motivasjon og jobbkarakteristika (Hackman og Oldham, 1976). Forskjellene mellom commitment og jobbtilfredshet vil vi komme nærmere inn på senere.

## *Andre negative effekter*

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

I Mowday mfl. (1982) diskuteres det i hvilken grad en ansatt med høy commitment kan få redusert sine muligheter for karriereutvikling og mobilitet. I mange yrker utvikles karrieren dersom man beveger seg mellom ulike organisasjoner. For de fleste er det også ved hjelp av nye utfordringer man vokser og derigjennom også utvikler sitt selvbilde. I hvilken grad de ansatte med høy grad av commitment reduserer sin sannsynlighet for avansement og vekst, er naturligvis også avhengig av hvilke muligheter for fremmelse som finnes i den organisasjonen man allerede er tilknyttet. Høy grad av commitment kan også føre til problemer for den ansattes liv utenfor organisasjonen, for eksempel gjennom familiære problemer (Mowday mfl., 1982).

I litteraturen er det også 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).

## *Commitment, jobbtilfredshet og citizenship behaviour*

Affektive responser er karakterisert av variabler som blant annet reflekterer de ansattes psykologiske reaksjoner til jobben (f.eks. motivasjon, jobbtilfredshet, jobbinvolvering og stress). I meta-analysen til Mathieu og Zajac (1990) har man valgt å klassifisere disse variablene som *korrelerende* med commitment. Dette skyldes at det har vist seg å være vanskelig å spesifisere de kausale sammenhengende mellom disse variablene. Uansett er sammenhengene ukjente eller åpne for drøftelser.

Vi kommer ikke til å gå nærmere inn på disse variablene utenom jobbtilfredshet. Grunnen til at vi har valgt å ta med litt om denne variabelen, er at det i mange tilfeller kan være vanskelig å skille mellom begrepene *commitment* og *jobbtilfredshet*. Som en holdningsvariabel representerer ”*commitment*” et langt bredere perspektiv enn *trivselsbegrepet*. Det dreier seg her om individets holdning til organisasjonen som helhet, mens *trivsel* ofte relaterer seg til selve arbeidssituasjonen eller ulike sider av dem. Den jobbrelevante *trivselen* kan lett forandre seg når arbeidsmiljøet blir utsatt for mer eller mindre tilfeldige endringer, som for eksempel lønn, ledelse etc. Som vi også husker fra modellen til Hackman og Oldham (1976) om *jobbkarakteristika*, er nettopp *jobbtilfredshet* også en vesentlig variabel her. Ut fra denne modellen ser vi at ulike sider ved arbeidsoppgavene vil gi seg utslag i hvordan de ansatte oppfatter jobber sin gjennom ulike psykologiske tilstander, og videre til blant annet *motivasjon* og *jobbtilfredshet*. Et individs *commitment* overfor en organisasjon utvikler seg over lengre tid, og den er mer stabil og varig enn en situasjonsbetinget følelse av *jobbtrivsel*. *Commitment* er altså noe mer enn *jobbtilfredshet*, i den forstand at *commitment* utgjør noe mer enn de elementene man kan hente ut fra modellen om *jobbkarakteristika*. En sterk følelse av *commitment* til en organisasjon går også på tvers av en situasjonsbetinget følelse av *mistrivsel* (Haukedal, 2005).

*Jobbtilfredshet* og *commitment* er også nært knyttet til det å utøve positiv sosial atferd gjennom for eksempel *organizational citizenship behaviour* (Organ, 1988). Det er vanlig å betrakte ”*citizenship behaviour*” som en form for tilhørighet til en organisasjon, som vil gi seg utslag i positiv atferd som ikke direkte er knyttet opp til ens spesifikke arbeidsrolle, men som likevel er av positiv verdi for organisasjonen. Dette kan for eksempel være at man hjelper andre medarbeidere eller at man melder seg frivillig til å ta på seg ekstra arbeid. På bakgrunn av dette er det grunn til å anta at *jobbtilfredshet* vil føre til økt tilhørighet (f.eks. gjennom positiv sosial atferd), og videre til *organizational commitment* i form av økt involvering og forpliktelse.

## 2.4 Prosedyrerettferdighet

Rettferdighet er et begrep som har sine røtter i blant annet filosofi, politisk vitenskap og religion. I forretningsorganisasjoner blir begrepet betraktet som fundamentale prinsipper som binder sammen konfliktfylte parter og som lager stabile sosiale konstruksjoner (Konovsky,

2000). Grunnen til at rettferdighetsteori er interessant, er at rettferdig behandling er en viktig forklaring på menneskers reaksjoner på beslutninger (Korsgaard mfl., 1995). I litteraturen blir rettferdighet delt opp i to typer. Distributiv rettferdighet dreier seg om *utfallet* av en beslutning. Prosedyrerettferdighet derimot dreier seg om hvordan *prosessen* som førte til utfallet har vært. I tillegg er det vanlig å dele begrepet opp i objektiv eller subjektiv prosedyrerettferdighet. Førstnevnte dreier seg om den *faktiske* hendelsen (Lind og Tyler, 1988), mens sistnevnte refererer til *oppfatninger* av den objektive prosedyren (Konovsky og Cropanzano, 1991). Subjektiv prosedyrerettferdighet kan videre forstås ved å knytte det til Piderit (2000) sine reaksjonsdimensjoner (emosjonelle, kognitive og tilsiktede). Oppfattet prosedyrerettferdighet vil ofte føre til reaksjoner langs disse dimensjonene.

Forskning har vist at rettferdighetsoppfatninger leder til viktige konsekvenser som arbeidstakeratferd og holdninger. Prosedyrerettferdig behandling har vist seg å resultere i økt jobbtilfredshet, organizational citizenship behaviours og *organizational commitment* (Konovsky, 2000). Urettferdig behandling derimot har vist seg å føre til gjengjeldelsesatferd og så kjent som organizational retaliatory behaviours (Skarlicki og Folger, 1997).

Studier rundt prosedyrerettferdighet har vist flere ulike konsekvenser og påvirkende variabler av begrepet. Shapiro mfl. (1994) fant ut at graden av hvor spesifikk en forklaring var økte rettferdighetspersepsjonen mest. De fant også ut at informasjon kommunisert verbalt var mer effektivt enn skriftlig informasjon med tanke på rettferdighetsoppfatning. Shapiro (1991) og Bobocel mfl. (1998) har fått støtte for at rettferdighetsoppfatningen ble økt når forklaringene skifter ansvar fra interne til eksterne årsaker. En annen viktig forløper til rettferdighet blir forklart gjennom et individs *scope of justice* (Brockner, 1990). Dette begrepet betyr den gruppen av mennesker en person mener fortjener rettferdig behandling, også kalt et individs sosiale identitetsgruppe. Mollica mfl. (1999) undersøkte dette og fant at når personer opplevde at medlemmer av denne gruppen opplevde urettferdighet, oppfattet de andre medlemmene det på den samme måten, selv om de ikke var berørt av dette direkte. Dette betyr at opplevd prosedyrerettferdighet ikke bare er påvirket av direkte påvirkning fra rettferdig eller urettferdig behandling.

Oppfattet prosedyrerettferdighet har vist seg å ha sterke effekter på holdninger til organisasjoner, for eksempel organizational commitment (f.eks. McFarlin og Sweeney, 1992). Lowe og Vodanovich (1995) fant ut at opplevelsen av rettferdighet knyttet til utfallet

av en jobbrestrukturering var mer relatert til commitment enn opplevd prosedyrerettferdighet. Andre relevante faktorer som prosedyrerettferdighet har vist seg å påvirke er organizational citizenship behaviour (f.eks. Konovsky og Organ, 1996) og sannsynlighet for negativ atferd som tyveri (Shapiro mfl., 1995). Folger og Skarlicki (1999) fokuserer på rettferdighet som en modererende faktor av ansattes motstand mot endring.

Daly og Geyer (1994) studerte hvordan rettferdighet kunne hjelpe med å redusere motstand mot endring. Modellen deres foreslo at voice og rettferdiggjøring i en relokalisering, påvirket prosedyrerettferdighet positivt. Dette påvirket igjen positivt på de ansattes intensjoner om å bli værende i organisasjonen. De fikk dog bare støtte for rettferdiggjøringshypotesen og forklarte det med at de ansatte ikke forventet å få uttale seg i slike ledelsesspørsmål. Prosedyrerettferdighet er likevel et viktig perspektiv for å forklare noen av mekanismene i deltakelse (Korsgaard mfl., 1995).

## 2.5 Deltakelse

### 2.5.1 Innledende betraktninger

Sentralt i ulike teorier omkring organisatoriske endringer står muligheten til å bestemme over sin egen arbeidssituasjon, i alle fall til en viss grad. Ofte vil det være slik at de som utfører arbeidet i en organisasjon også er de som har best oversikt over hva som skjer i organisasjonen. Derfor er det en god grunn til at disse personenes meninger og synspunkter bør inkluderes i viktige beslutninger som finner sted (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

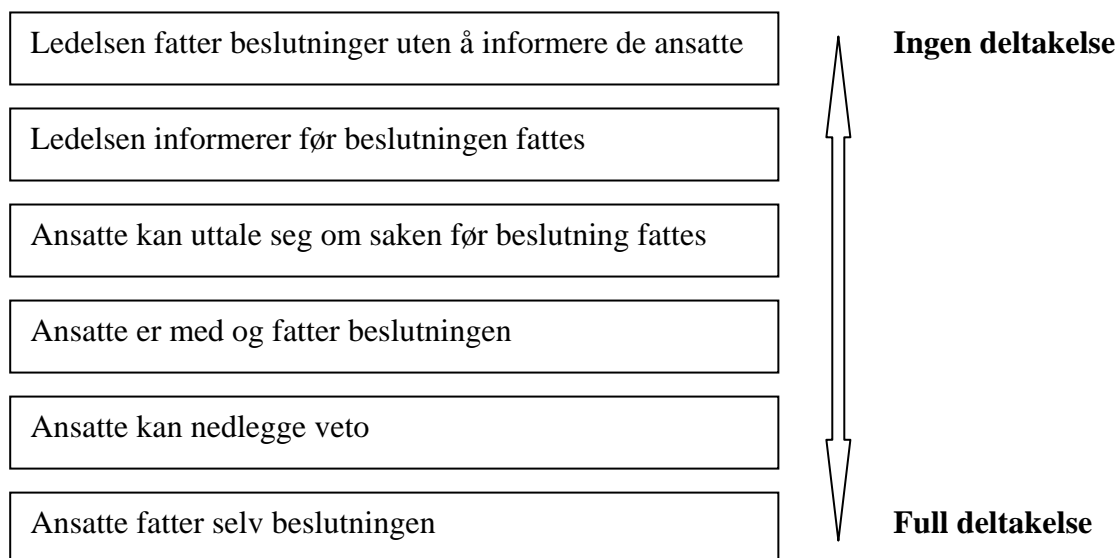
Glew mfl. (1995) definerer deltakelse som *en bevisst og planlagt innsats av individ på et høyere nivå i en organisasjon for å tilføre synlig ekstrarolle eller rolleutvidende muligheter for individ eller grupper på et lavere nivå i organisasjonen til å ha større innflytelse på ett eller flere områder rundt organisasjonens prestasjoner.*

Dachler og Wilpert (1978) karakteriserer deltakelse gjennom tre ulike perspektiver; direkte og indirekte, formell og uformell, og hvor mye påvirkning man faktisk får mulighet til å ha i beslutninger. Dersom den ansatte medvirker uten innblanding fra andre ansatte og dermed kun representerer sine egne oppfatninger og hensikter, kalles dette for direkte deltakelse. Eksempler på dette kan være ansatte som får innflytelse på sin egen arbeidssituasjon

gjennom selvbestemmelse, eller ansatte som får medinnflytelse i kollektive sammenhenger som allmøter, avdelingsmøter eller andre gruppesamtaler. På en annen side kan de ansatte medvirke gjennom valgte representanter. De valgte representantene skal da ivareta oppfattningene og interessene til flere ansatte. Dette krever imidlertid at de ansatte på forhånd samordner sine oppfatninger og interesser. Denne formen for deltakelse går under betegnelsen indirekte eller representativ deltakelse. Det er denne formen for deltakelse som er forankret i lov- og avtaleverk. Vanligvis skjer dette i form av deltakelse via fagforeninger (tillitsvalgte), arbeidsmiljøutvalg, bedriftsutvalg og styre.

Et annet moment er skillet mellom formell og uformell deltakelse. Formell deltakelse kjennetegnes ved at det finnes et system av regler for deltakelsen som ofte er lov- eller avtalesfestet. Representativ deltakelse gjennom for eksempel et bedriftsutvalg eller styre er eksempler på formell deltakelse. I motsetning til formell deltakelse står uformell deltakelse som ikke er lov- eller avtalesfestet (Cotton mfl., 1988). Eksempel på dette kan være en uformell prat mellom en over- og underordnet.

Spørsmålet om hvor mye påvirkning man faktisk har i en beslutningssituasjon, kan illustreres gjennom en modell hvor man tanker seg at deltakelse kan variere langs en skala som går fra "ingen deltakelse" til "full deltakelse" (Dachler og Wilpert, 1978):



**Figur 6:** Grader av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser (Dachler og Wilpert, 1978)



Deltakelse er særlig utbredt i blant annet Japan og Skandinavia. Flere forklaringer gis på dette, blant annet at de nasjonale kulturene i disse landene har større toleranse for deltakelse enn for eksempel USA, der systemene ofte er mer hierarkiske, og der ledere har en mer egenrådig stilling (Jacobsen og Thorsvik, 2002). En annen forklaring er at politiske myndigheter, spesielt i Skandinavia, har vært viktige pådrivere til å øke ansattes deltakelse i beslutningsprosesser. Det finnes pålegg om deltakelse både i arbeidsmiljøloven som påbyr ulike typer utvalg der ansatte skal være representert, og aksjeloven som krever at de ansatte skal være representert i styret for aksjeselskap over en viss størrelse. Deltakelse kan av denne grunn sees på som et middel i demokratiseringen av samfunnet. Arbeidslivet vil for mange oppleves som en nyttig læringsarena. Dessuten vil deltakelse føre til at man får innflytelse i beslutningsprosesser, noe som forskyver maktfordelingen i arbeidslivet. Det er også intuitivt å tro at deltakelse kan virke som et konfliktdependende middel, og et middel for et bedre arbeidsmiljø.

## 2.5.2 Motiver for deltakelse

Leana and Florkowski (1992) beskriver fire teoretiske modeller som blir brukt til å rettferdiggjøre deltakelsesprosesser:

1. Human relation modell. Både arbeider og ledelses interesser kan bli tatt vare på.
2. Human resources modell. Bruker deltakelse som et redskap for å utvikle arbeiderne.
3. Workplace democracy modell. Bruker deltakelse til å fordele makt utover i organisasjonen.
4. Instrumental management modell. Bruker deltakelse kun som et redskap hvor dette vil fremme organisasjonens interesser.

I praksis vil imidlertid skillet mellom de ulike typene være mindre klart. Ulike ledere vil ha ulike perspektiv på hvorfor de vil bruke deltakelse. Det kan også være slik at motivene til lederne som har bestemt at det skal være deltakelse kan være forskjellig fra lederne som skal utføre medvirkningsprosessen.

Ledelsesmessige mål kan også ha stor innflytelse på hvordan medvirkningen blir seende ut. Sashkin (1984) foreslår at organisasjonen kan bruke deltakelse på fire primære områder:

målsettinger, beslutningsprosesser, problemløsning og organisasjonsendringer. Ledere og organisasjoner vil, avhengig av hvilket motiv de er styrt av, velge deltakelse på et eller flere av disse områdene.

Glew mfl. (1995) mener at hele deltakelsesprosessen må ses i et vidt perspektiv. Det vil være av avgjørende betydning hvordan en deltakelsesprosess i en organisasjon ser ut i praksis. Ledelsen eller en enkelt leder vil alltid ha et motiv for å involvere personer på et lavere nivå i prosessen. En vil altså se for seg en tenkt deltakelsesprosess som skal bli gjennomført for å oppnå bestemte mål eller oppfylle bestemte verdier. Slik blir det imidlertid ikke alltid. Både individuelle faktorer og organisasjonsfaktorer kan påvirke deltakelsesprosessen så mye at den er fundamentalt forskjellig fra hvordan ledelse i utgangspunktet hadde planlagt. Det er den faktiske deltakelsesprosessen som er grunnlaget for hvordan utfallet blir og dette vil ofte også bli annerledes enn ledelsen hadde tenkt. Individuelle og organisasjonsfaktorer påvirker deltakelsesprosessen direkte og dermed utfallet indirekte. Det er viktig å presisere at det ikke trenger å være sammenheng mellom negativ påvirkning av individuelle og organisatoriske faktorer og negativ innvirkning på resultat. I tillegg kan partene i prosessen være positive og samarbeidsvillige og likevel blir resultatet dårligere enn forventet.

### **2.5.3 Effekter av deltakelse**

Et sentralt spørsmål er hvorfor deltakelse i mange situasjoner virker, eller i andre sammenhenger ikke har den effekten man hadde håpet på. I følge Pfeffer (1997) er deltakelse et av de mest sentrale elementene i det som enkelte kaller en personalpolitikk for å skape høy ytelse og høyt engasjement. En sentral forklaring på dette, finner man i prosedyrerettferdighet. Gjennom bruk av deltakelse, vil de berørte oppleve prosedyrerettferdighet gjennom en opplevelse av verdighet og respekt. Dette kan forekomme ved at man får muligheter for å gi til kjenne sine egne meninger, eller at man får mulighet for å påvirke endringens innhold.

Deltakelse krever også ferdigheter, men også en opplevelse av å ha de nødvendige ferdighetene for å kunne delta (Bandura, 1997). Disse ferdighetene er ikke nødvendigvis de samme som inngår i den ordinære jobben, men inkluderer ofte nye ferdigheter. Deltakelse i endringsprosjekter krever for eksempel evnen til å ta ordet i forsamlinger og argumentere for egne synspunkter. Deltakelse innebærer også å forholde seg til store mengder informasjon.

Når informasjonsmengden er stor, strir ofte medarbeiderne med å orientere seg. Informasjonen vil dessuten ofte foreligge i et språk som er ukjent for medarbeiderne. Dette kan være en av flere forklaringer på hvorfor mange medarbeidere også vegrer seg for å delta (Johansen mfl., 2005).

Som vi også har vært innom tidligere, er deltakelse en teknikk som ledere kan benytte seg av for å skape commitment blant sine ansatte (Meyer og Allen, 1997). Forskning omkring hvilke effekter deltakelse ser ut til å ha i organisasjoner er entydige. Det viser seg at jo mer de ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen, både på individnivå og på organisasjonsnivå. Det er likevel viktig å merke seg at hvor stor effekt deltakelse faktisk gir, vil i stor grad avhenge av hvilke former for deltakelse som benyttes (Cotton mfl., 1988).

Huselid (1995) og Wood (1996) har også vist at det er en klar tendens til at deltakelse er en av de viktigste faktorene – ved siden av å ha enn jobb med høyt motivasjonspotensial – for å skape tilknytning eller commitment til en organisasjon.

## 2.6 Social accounts

Kommunikasjon er ofte omtalt som overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. Så lenge det er mennesker i en organisasjon, og disse menneskene har behov for å samordne sine aktiviteter, vil det være behov for kommunikasjon. I sin klassiske bok fra 1966 skriver Katz og Kahn at kommunikasjon fra leder til underordnede kan deles inn i fem hovedtyper. Den ene av disse er ”begrunnelse for arbeidet” som er sterkt relatert til begrepet vi har valgt å fokusere på; social accounts.

Social accounts er *forklaringene en gir noen andre for beslutninger eller handlinger en har gjennomført* (Cobb og Wooten, 1998). Vanligvis blir slike forklaringer gitt når forventinger eller normer har blitt brutt eller når forklaringsgivers handlinger har ført til tap eller skade for mottaker. På norsk kan social accounts oversettes med for eksempel forklaringer, begrunnelser eller unnskyldninger. I denne oppgaven har vi imidlertid valgt å bruke det engelske begrepet for å unngå missforståelser.

Bruk av social accounts kan hjelpe med å redusere negative holdninger og atferder som ofte følger etter skuffende beslutninger. I tillegg kan det hjelpe med å opprettholde tillit mellom

leder og medarbeider samt å dempe konfliktene som oppstår på grunn av de samme beslutningene (Cobb og Wooten, 1998).

Social accounts passer godt inn i ledelsesrollen i endring. Medarbeidere reagerer positivt dersom lederen oppleves som rettferdig (Meindl, 1989), og kommunikasjon er en kritisk faktor for at endringen skal bli vellykket (Covin og Kilman, 1990). Forskning på dette området kan derfor hjelpe ledere til bedre å forstå og benytte seg av rettferdighetsprinsipp i endringsprosesser.

Selv om social accounts burde oppstå ganske naturlig i en endringsstrategi så viser det seg likevel ofte at dette ikke skjer. Av ulike årsaker så unngår ofte ledere å gi forklaringer på endringer (Folger, 1993). Og når de først gjør det så har ofte de forklaringene de gir liten ønsket effekt.

Bies (1987) klassifiserer social accounts inn i 4 hovedkategorier:

*Kausale accounts* er de forklaringene som beskriver grunnlaget for en fattet beslutning. Slike forklaringer kan spille minst to viktige roller i en planleggings prosess. Først vil de hjelpe med å beskrive konteksten for endringen, altså å forstå de faktorene som ligger til grunn for beslutningen. På denne måten kan medarbeiderne forstå problemstillingen på samme måte som de involvert i endringsplanleggingen. Den andre måten kausale accounts kan bidra på er ved å være et bilde på hvorfor beslutninger skal bli ansett som rettferdige. Et eksempel kan være å kommunisere at bedriften er i krise. Kriser kan gi grunnlag for høyere innsats, skader og tap kan aksepteres som et forsvar for kollektivet, og derfor kan det være meget effektivt. Men en slik kommunikasjon gjør lite for å informere ansatte om endringskonteksten og dermed kan det fører til mindre forståelse. I tillegg vil kriseproklamering ha en redusert effekt over tid (ulv, ulv effekten) og vil mest sannsynlig føre til at medarbeidere får mistillit til forklaringen i seg selv.

*Ideologiske forklaringer* fokuserer på underliggende prinsipp, verdier og normer som spiller en rolle i de beslutningene som ble tatt i endringen. Vellykket bruk av slike forklaringer kan hjelpe med å rettferdiggjøre de tunge beslutningene som ofte må tas. I tillegg vil det kunne bidra til samhold og enighet rundt avgjørelsene som er nødvendig i endringsprosessen. Litteraturen på området foreslår 3 kategorier av kjerneverdier som bør bli omtalt av ideologiske forklaringer. De overordnede mål for endringsprosessen, verdier som brukes for

å karakterisere endringsinnsats og organisasjonsutbytte samt prinsipp som blir brukt i design- og implementeringsfasen. I tillegg til dette bør ideologiske forklaringer ta hensyn til distributive, prosedyremessige og interaksjonsmessige prinsipp i sin utforming. Distributiv rettferdighet fokuserer på rettferdighet (equity), likhet (equality) og individuelle behov. Prosedyrerettferdighet kan oppnås ved en rekke ulike komponenter, for eksempel bred deltakelse (jf. voicebegrepet) som er nært knyttet til rettferdighetsoppfatning. Andre ting som kan bidra er klar kommunikasjon om: konflikthåndteringsprosedyrer, endringsagendaer, beslutningshierarki og hvordan fordommer og avvik vil bli håndtert. Interaksjonsmessig rettferdighet bør fokusere på å behandle ansatte med verdighet og respekt (Tyler og Lind, 1992). I tillegg vil leder/medarbeider relasjoner samt normer i tilknytning til konflikter være viktige faktorer i bruken av slike forklaringer. Ved riktig bruk skal distributive forklaringer øke rettferdighetspersepsjonen blant de ansatte, og dempe negative reaksjoner samt raskere restitusjon ved skade og tapssituasjoner. Prosedyreforklaringer bør øke effekten av organisasjonsutviklingsverktøy og ha positiv effekt på samarbeid og samhold. Interaksjons forklaringer vil lede til økt oppfattelse av lederrettferdighet, samt økt selvverdi blant underordnede.

*Refererende* accounts endrer grunnlaget en bruker til å vurdere beslutninger eller handlinger som forklaringsgiver har utført. Ved en slik vellykket fokusendring vil disse bli oppfattet som mer rettferdige. Tre ulike komponenter av dette spiller en viktig rolle i endringsprosesser. Sammenlignende forklaringer kan bidra på minst to måter. Første kan det være en ny måte å sammenligne en hendelse som involverer et tap for medarbeideren på. Eksempelvis kan en tilsvarende bedrift ha gjort en lignende endring og konsekvensene i den organisasjon gir mer realistiske forventninger til hva bedriften vår kan tilby. En annen rolle kan være å vise til organisasjoner som på en vellykket måte har gjennomført en lignende endring. En slik positiv sammenligning kan hjelpe ansatte til å se på tapene underveis som mindre urettferdige. Fremtidsorienterte forklaringer trekker fokus mot en lysere fremtid for å redusere effekten av nåværende problem. Slike forklaringer retter seg mot hvordan organisasjonen kommer til å bli i fremtiden og hvilke fordeler som en da kan få av disse. I tillegg til fremtidsorienterte forklaringer har vi avslutningsforklaringer. Disse fokuserer på hvorfor gamle metoder ikke er i organisasjonens interesse lenger. Formålet er å utvikle en felles forståelse blant de involverte om hva som er realiteten rundt dagens situasjon. Dette skal igjen påvirke opplevd rettferdighet rundt distributive beslutninger som er, eller kommer til å bli, tatt. Sammen med fremtidsorienterte forklaringer skal avslutningsforklaringer altså

hjelpe med å lage en felles visjon, uttrykke retning på endringen og sørge for motivasjon til å utføre de endringene som er nødvendig.

*Beklagende accounts* er unnskyldninger eller uttalelser der en gir uttrykk for anger angående uheldige utfall eller brutte normer. Målet med disse er å søke tilgivelse fra forklaringsmottakeren. Forklaringsgiver håper at mottakeren vil se på handlingen som en isolert begivenhet og ikke en som karakteriserer han til vanlig (Bies, 1987). Andre beklagende forklaringer kan uttrykke anger for skade eller tap selv om forklaringsgiver ikke har direkte ansvar for utfallet. Slike forklaringer kan reparere interpersonelle konflikter og gi en bedre relasjon mellom leder og medarbeider. Utfallet vil være en større aksept for tap i endringsprosessen og i tillegg en raskere restitusjon. Samtidig vil det mest sannsynlig bidra med sterke interpersonelle holdninger som for eksempel tillit til ledelsen. Endelig vil beklagende forklaringer støtte oppfatningen om at endringsdeltakerne i organisasjonen blir verdsatt (Tyler og Lind, 1992).

Disse 4 forklaringstypene er nyttige både på organisasjonsnivå og på avdelingsnivå. De to viktigste utfallene social accounts kan føre med seg er utviklingen av en god endringsprosedyre samt en reduksjon av motstand mot endring. Slike utfall kan naturlig nok dramatisk påvirke faktorer som er knyttet til mislykkede endringer (Beer mfl., 1990).

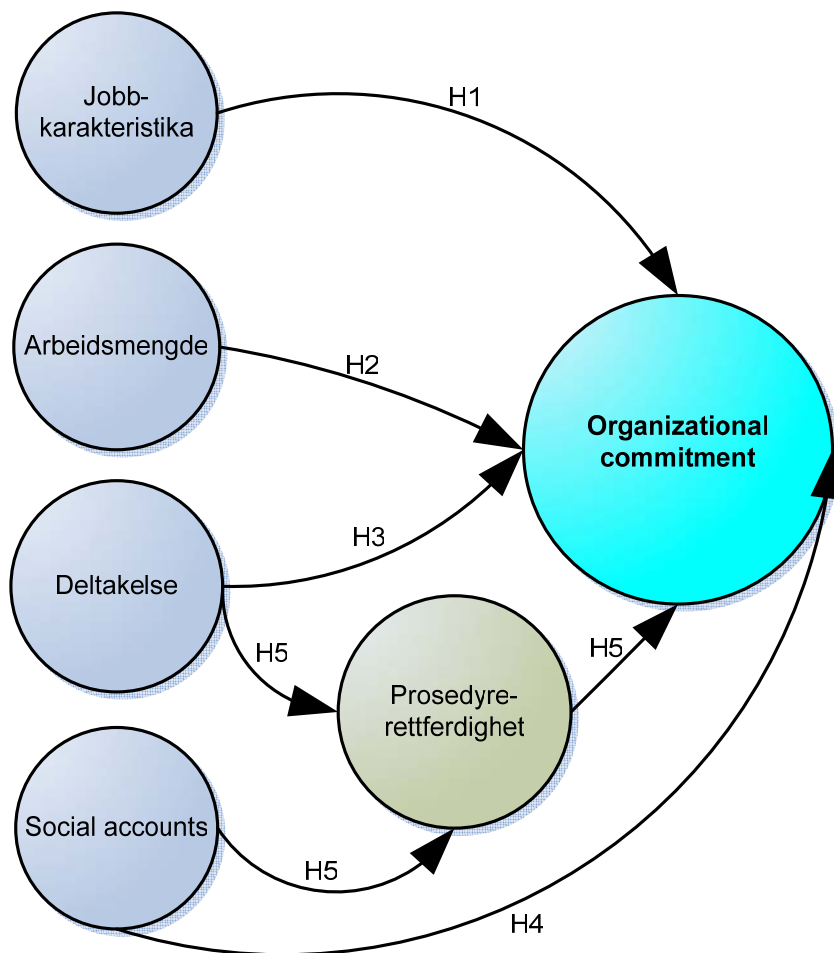
Nyere forskning innen organisasjonsrettferdighet (organizational justice) har gitt fornyet oppmerksomhet rundt hvilken rolle rettferdighet spiller for å gi vellykkede organisasjonsendringer (Cobb og Wooten, 1998). Forskning indikerer at det er fordelaktige praktiske utfall relatert til endringer som blir oppfattet som rettferdig. Det spiller for eksempel en viktig rolle i leder-medarbeider relasjoner (Meindl, 1989) samt grad av tillit og commitment som medarbeidere har til sine ledere (Cobb og Frey, 1996; Lind og Tyler, 1988). Et annet viktig moment er at mennesker lettere aksepterer endringer som blir opplevd som rettferdige (Thibaut og Walker, 1975).

### **3. Forskningsmodell og hypoteser**

På bakgrunn av teorien vi har presentert i de forrige kapitlene har vi laget en forskningsmodell over de antatte sammenhengende mellom de ulike variablene. For å teste denne modellen har vi i tillegg utviklet flere hypoteser som vil bekrefte eller avkrefte våre antagelser. Vårt hovedfokus i denne oppgaven vil som tidligere nevnt være å finne ut av hvilke faktorer som påvirker graden av organizational commitment. Forskningsmodellen og hypotesene er i tillegg til teori, basert på våre egne antagelser om hva vi forventer av sammenhenger i dette konkrete caset. I analysedelen vil vi teste denne modellen ved hjelp av statistiske metoder, og deretter komme opp med en redigert modell om de faktiske sammenhengende.

#### **3.1 Forskningsmodell**

Forskningsmodellen (figur 7) er altså et resultat av vårt teoretiske grunnlag i denne oppgaven, samt våre egne antagelser. Slik modellen illustrerer, antar vi at fire uavhengige variabler (jobbkaraktistika, arbeidsmengde, deltakelse og social accounts) vil ha en kausal effekt på den avhengige variabelen organizational commitment. I tillegg tror vi at deltakelse og social accounts vil påvirke organizational commitment gjennom prosedyrrettferdighet, og dermed antar vi at prosedyrrettferdighet vil være en medierende variabel til organizational commitment. På neste side har vi illustrert denne modellen med tilhørende hypoteser.



**Figur 7:** Antatt forskningsmodell og hypoteser

## 3.2 Hypoteser

Basert på denne modellen vil vi nå utlede hypoteser som gjennom bruk av et empirisk spørreskjema vil bekrefte eller avkrefte vår teori. Som det fremkommer av modellen, består våre antatte sammenhenger av til sammen fem hypoteser.

### 3.2.1 Jobbkarakteristika

Vi har tidligere referert til Hackman og Oldham (1976) sin teori om jobbkarakteristika. Det vi ønsker å undersøke nærmere er om variansen i observert commitment kan forklares ut ifra endring av ulike sider ved hvordan arbeidsoppgavene er utformet (jobbkarakteristika) for



den enkelte medarbeider. Vi har grunnlag for å anta at denne spesifikke endringen har medført en radikal omlegging av arbeidsoppgavene og en økning i arbeidsmengde for de ansatte ved flyplassene. I mange studier er det blitt konkludert med at forhold knyttet til jobbkarakteristika er det viktigste for å kunne forutsi graden av organizational commitment (f. eks. Mathieu og Zajac, 1990; Gallie og White, 1993; Allen og Meyer, 1990). Høy grad av autonomi, variasjon og helhetlige arbeidsoppgaver har vist seg å føre til en økende grad av indre motivasjon fordi disse karakteristikaene forbedrer opplevelsen av å ha en meningsfull jobb (Ilgen og Hollenbeck, 1991). Videre er det også vist at høy grad av feedback som igjen leder til informasjon om resultatene fra jobben og derigjennom også tilbakemelding omkring målsettinger i jobben, vil være motivasjonsfremmende. Dette motivasjonspotensialet vil videre resultere i en høyere grad av ytelse og andre psykologiske faktorer som er relatert med trivsel i jobben (Singh, 1998).

Gjennom en endringsprosess er det grunn til å anta at måten prosessen er strukturert med tanke på grad av kommunikasjon og deltakelse, vil ha mye å si for hvordan de berørte oppfatter selve prosessen. Videre er det også av stor betydning i hvilken grad endringen påvirker eller berører de ansattes fremgang mot fastlagte mål og verdier (Lines mfl., 2005). I litteraturen omkring jobbverdier (f.eks. Kalleberg, 1977), blir det viet mye oppmerksomhet mot at alle medarbeidere har ulike mål som man prøver å oppnå gjennom jobben sin. Det er vanlig å skille mellom to dimensjoner for slike verdier; en *indre* dimensjon som reflekterer karakteristika forbundet med oppgavene i seg selv, og en *bekvemmelighets* dimensjon som reflekterer at man ikke ønsker å ha en overdrevet mengde med arbeid å utføre. På bakgrunn av dette perspektivet, vil de berørte partene av en endring, vurdere i hvilken utstrekning endringen innebærer en mer eller mindre endring i jobbkarakteristika, og i hvilken grad endringen fører til en økende eller avtakende grad av mengde arbeid. Som en konsekvens av dette, kan det være nærliggende å tro at utfallet av disse to dimensjonene etter en endring vil påvirke oppfatningen eller holdningen som de ansatte har overfor organisasjonen, og derigjennom påvirke graden av organizational commitment. På bakgrunn av dette resonnementet foreslår vi at:

H1: Det er en positiv sammenheng mellom endring som forårsaker variasjon, helhetlige arbeidsoppgaver, autonomi og feedback i jobbsituasjonen og organizational commitment.

H2: Det er en negativ sammenheng mellom endring i arbeidsmengde og organizational commitment.

### **3.2.2 Deltakelse**

Litteraturen fokuserer ofte på at deltakelse fra de berørte i en endringskontekst vil lede til positive utfall som for eksempel, bedre beslutninger, mindre motstand og mer generelt en positiv holdning til endringen (Glew mfl., 1995; Lines, 2004). Mindre forskning har blitt rettet mot mer langsiktige effekter av deltakelse som organizational commitment. Deltakelse har blitt koblet til organizational commitment i tidligere studier (Lines, 2004) og funnet å ha sterk positiv sammenheng. Men det finnes generelt sett få studier på dette feltet, spesielt fokusert rundt deltakelse i radikale endringsprosesser.

Deltakelsens påvirkning på organizational commitment er interessant fordi de positive effektene av en strategisk endring fort kan bli ødelagt av negative skift i commitment. Grunnen til dette er fordi lavere nivå av organizational commitment sannsynligvis vil føre til mindre organizational citizenship behaviour (VanYperen mfl., 1999) og andre atferder som fremhever organisasjonens effektivitet (Mayer og Schoorman, 1992; O'Reilly og Chatman, 1986).

Selv i svake former for deltakelse (voice) er det sannsynlig at arbeidstakere vil oppleve en felles identitet mellom seg og sine ledere. Og jo sterkere form for deltakelse, desto sterkere ville denne opplevelsen være. I motsetning vil autokratiske beslutningsprosesser i en endringskontekst mest sannsynlig minimere denne felles opplevelsen (av identitet, verdier og interesser), noe som igjen kan føre til sosial kategorisering (Turner, 1987), og kategoridrevet informasjonsbehandling (Hilton og von Hippel, 1996). På bakgrunn av denne argumentasjonen forventer vi at:

H3: Bruk av deltakelse i en strategisk endringsprosess vil være positivt relatert med organizational commitment.

### **3.2.3 Social accounts**

Ved søk på eksisterende forskning rundt social accounts og commitment finner vi svært lite konkret. Faktisk fant vi ikke en eneste studie som prøvde å avdekke en slik sammenheng.

Dette i tillegg til endringsfokusert gjør at området er interessant. Lines (2004) har forsket på social accounts i en endringskontekst, men ikke knyttet det til begrepet organizational commitment.

Organisasjonsendring blir ofte preget av et høyt nivå av opplevd usikkerhet rundt konsekvenser som jobbsikkerhet, opprettholdelse av sosiale relasjoner og jobbkaraktistika etter endringen. Under slike forhold kan ledere som utvikler en troverdig fremstilling av en fremtidig tilstand klare å skape sterke positive reaksjoner fra medarbeiderne. En leders kompetanse og egenskaper er imidlertid vanskelig for medarbeidere å observere direkte. Selv om noen indikatorer er synlige (formell utdannelse, arbeidserfaring, tidligere prestasjoner) er forholdet knyttet til dyktighet uklart og noen av de er også farget av "impression management" (Lines mfl., 2005). I tillegg til dette kan dyktighetsbegrepet også bli påvirket av konteksten den utspiller seg i.

Organisasjonsendring fører til et høyt nivå av opplevd usikkerhet for de som er berørte. Denne usikkerheten kan relateres til i hvilken grad organisasjonen klarer å implementere endringen på en vellykket måte og i hvilken grad endringen er nødvendig (Armenakis mfl., 1993). Men ofte skyldes usikkerheten at de berørte prøver å estimere de personlige konsekvensene av endringen (Isabella, 1990). Høyt nivå av oppfattet usikkerhet leder til et behov for informasjon som delvis blir tilfredsstillt av kommunikasjon fra endringsledere. Det virker som om slik kommunikasjon er spesielt påkrevd etter autokratiske beslutningsprosesser der de berørte har vært lite involvert i de tidlige fasene av prosessen (Lines, 2004). Ledere kan være mer eller mindre klar over dette latente behovet for endringsrelevant informasjon i organisasjonen, og derfor reagere med små eller store porsjoner av informasjon. I tillegg kan presentasjonen av informasjonen variere alt etter lederen sin oppfatning av informasjonsbehov (Lines, 2005a). Litteraturen på området indikerer sterkt at ledere som viser en generell åpenhet til sine medarbeidere har større sannsynlighet for å bli oppfattet som tillitsfulle enn ledere som holder tanker og følelser tett til brystet. Mer spesifikt virker det som at medarbeidere ser på ledere som tillitsfulle når de tar seg tid til å forklare beslutninger grundig (Folger og Konovsky, 1989; Sapienza og Korsgaard, 1996). Som Cobb og Wooten (1998) har vist bruker ledere ulike former for forklaringer (social accounts) for å forklare medarbeiderne om sine beslutninger. Og de samme forfatterne hevder sågar at riktig bruk av slike forklaringer reduserer de ansattes usikkerhet i en endringsprosess. Denne tillitsøkningen til lederne, samt reduksjon av

usikkerhet i prosessen, er det grunn til å anta vil påvirke graden av opplevd støtte fra organisasjonen.

Grunnen til at social accounts skal påvirke graden av opplevd støtte fra organisasjonen finner vi i psykologiske kontrakter (social exchange theory). Personer former ofte relasjoner med utvalgte mennesker som igjen kan bidra med verdsette ressurser, for eksempel emosjonell støtte eller informasjon. Tendensen til at personer vil gjengjelde ressurser og støtte til hverandre er så sterk at Gouldner (1960) refererer til fenomenet som en norm. Selv om det eksisterer individuelle forskjeller i hvordan personer føler forpliktelse til å knytte seg til organisasjonen (Eisenberg mfl., 1987), finnes det likevel en generell tendens til at individer føler et behov for å betale tilbake for støtte de tidligere har fått. Ansatte vil ofte uttrykke takknemlighet for mottatt støtte fra organisasjonen ved å øke sin organizational commitment (Rhoades mfl., 2001; Shore og Wayne, 1993). På bakgrunn av denne argumentasjonen har vi grunn til å tro at:

H4: Bruk av social accounts i en strategisk endringsprosess vil være positivt relatert til organizational commitment.

### **3.2.4 Prosedyrerettferdighet**

Flere studier har avdekket at de ansattes holdninger og atferd ikke bare er påvirket av utfallet, men også av hvordan ting blir utført, jf. prosedyrerettferdighet (f.eks. Cohen-Charash og Spector 2001; Colquitt mfl., 2001).

Helt konkret har det vist seg at ansatte har reagert mer positivt (altså høyere organizational commitment) jo mer fordelaktig utfallet har blitt oppfattet (Homans, 1961), og i den grad prosedyrer knyttet til utfallet blir oppfattet som rettferdige (Lind og Tyler, 1988; Thibaut og Walker, 1975). Fordelaktig utfall og prosedyrerettferdighet har vist seg i interaksjon å påvirke holdninger og atferder blant ansatte, inkludert organizational commitment (Brockner og Wiesenfeld, 1996).

Opplevd rettferdighet i en strategisk endringsprosess er sannsynligvis avhengig av at de som er berørt av endringen blir invitert til å komme med sine meninger (Folger, 1977). Kun å få ytret sin mening trenger derimot ikke ha noen direkte effekt på prosedyrerettferdighet (Leung og Li, 1990). Innflytelsen av dette ser ut til å være avhengig av hvordan de ansatte

mener beslutningstakerne vurderer informasjonen sin. Derfor vil en prosess der de berørte blir inviterte til å delta i utvikling og impelentering av en endring, mest sannsynlig bli oppfattet som mer rettferdig enn dersom de kun får ytret sine meninger om beslutninger tatt av andre. Det er derfor grunn til å tro at en del av effekten av deltakelse vil virke gjennom prosedyrerettferdighet, og dermed mediere forholdet.

Medarbeidere har vist seg å reagere positivt dersom lederen oppleves som rettferdig (Meindl, 1989), og kommunikasjon viser seg også å være en kritisk faktor for at endringen skal bli vellykket (Covin og Kilman, 1990). Forskning på dette området kan derfor hjelpe ledere til bedre å forstå og benytte seg av et rettferdighetsprinsipp i endringsprosesser. Social accounts passer godt inn i ledelsesrollen i endring. Bies (1987) mener at måten beslutninger presenteres på vil påvirke hvordan de blir oppfattet. Å tilby legitime og rettferdige forklaringer kan være en effektiv måte å håndtere dårlige nyheter. Empiriske studier av Rousseau og Aquino (1993) har vist at social accounts er positivt relatert til prosedyrerettferdighet knyttet til oppsigelser. Vi mener derfor at social accounts sin sammenheng med organizational commitment vil være mediert av prosedyrerettferdighet.

H5: Sammenhengen mellom deltakelse og social accounts på organizational commitment, vil medieres av prosedyrerettferdighet.

## 4. Metode

### 4.1 Innledning

Vi vil i denne delen av oppgaven gjøre rede for de ulike metodiske tilnærmingene vi har benyttet i oppgaven, samt gi en begrunnelse for de valg vi har foretatt. Vi vil også kommentere styrker og svakheter ved de valgene vi har gjort.

Forskningsmetode kan defineres som *en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder* (Aubert, 1972). Det vesentlige her er hvilke midler man benytter seg av for å belyse en angitt problemstilling. Dette vil igjen dreie seg om hvordan man samler inn, analyserer og tolker data. Et viktig poeng ved valg av metode er at man klarer å sannsynliggjøre de antagelsene man legger til grunn for oppgaven. Med andre ord så vil vi i denne delen av oppgaven forklare hvordan vi har gått frem for å undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. Ethvert forskningsopplegg vil nødvendigvis innebære en avveining mellom ideell metode og praktisk gjennomførbarhet (Halvorsen, 1987). Dette krever at vi foretar en helhetlig vurdering over hvilken metode som er best egnet, ut fra de begrensninger vi står overfor i form av økonomiske midler, tid, erfaring, kompetanse og lignende.

### 4.2 Kvalitative og kvantitative metoder

Det er vanlig å skille mellom to ulike metodiske paradigmer knyttet til vitenskapelig arbeid.

På den ene siden har vi det som går under betegnelsen *kvalitativ* metode, mens vi på den andre siden har det som kalles for *kvantitativ* metode. I følge Grønmo (1996) er forskjellene her ikke bare knyttet til selve innsamlingsteknikken, men til hele prosessen fra utforming av problemstilling til den endelige analysen av data.

Grønmo (1996) konkluderer med at i stedet for å se på disse to metodene som motsetninger, bør man heller se på dem som ulike verdier på en skala. Dette betyr også at det vil være ulike

syn på hvor man skal sette skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metodikk. En hovedregel kan være at det ikke først og fremst er metoden i seg selv som utgjør den store forskjellen, men heller de data som man får ut av det arbeidet man gjør.

Den kvalitative metoden uttrykker data gjennom ren tekst. Dette innebærer at data blir brukt til analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger. Hensikten med dette kan være å få frem fyldige og detaljerte beskrivelser om noe man ikke kjenner så godt fra før, eller på områder hvor det finnes lite forskning fra før. Ofte kommer en slik forskningsmetode til uttrykk gjennom et eksplorerende design hvor anvendelse av intervju og dokumentanalyse er særlig utbredt (Ghauri og Grønhaug, 2002).

I *kvantitativ* metode er det typisk at man samler inn såkalte harde data hvor bruken av tall er det dominerende. Metoden går i korte trekk ut på å omforme aktuelle data til tall og mengdestørrelser for videre bruk i statistiske analyser. Metoden er presis, fordi man kan undersøke ulike fenomener på samme tid, i tillegg er den systematisk og strukturert. Den vanligste formen for kvantitativ datainnsamling er bruk av spørreskjema.

En fordel ved bruk av kvantitativ metode er at man får mulighet til å danne seg et oversiktsbilde på grunnlag av relativt mange enheter. Dermed kan man foreta generaliseringer og teste hypoteser. Mulige ulemper med kvantitativ metode kan være at undersøkelsesopplegget blir for rigid. Dataene blir ofte knyttet opp mot kategorier som er gitt på forhånd, og dermed er det begrensede muligheter til å gjøre endringer i fremgangsmåten underveis. Generelt sett er innsamling av kvantitative data preget av stor grad av strukturering og lite fleksibilitet (Johannessen mfl., 2004). Ved bruk av kvalitativ metode kan man mye lettere gripe inn i det man gjør for å foreta endringer ved behov. Dette kjennetegnes ved stor grad av åpenhet og fleksibilitet. Det vanligste her er at man undersøker få, typiske enheter, noe som i sin tur skal gi innsikt og helhetsforståelse knyttet til det fenomen man undersøker. På den andre siden vet man ikke hvor representative de enheter man har undersøkt vil være i forhold til hva man kunne finne andre steder. Mulighetene til generalisering blir dermed dårligere (Johannessen mfl., 2004).

### 4.3 Valg av forskningsdesign

Ved gjennomføring av en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. Det å ta stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres, blir ofte omtalt som *forskningsdesign*. Et forskningsdesign er ”alt” som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen mfl., 2004). Ved valg av forskningsdesign er undersøkelsens forskningsspørsmål og formålet med undersøkelsen styrende (Miles og Huberman, 1994). Dette innebærer hvilke fenomen en ønsker å undersøke, hvilken teori som foreligger på det aktuelle området, og i hvilken grad foreliggende teori kan brukes for å belyse forskningstemaet og/eller kan bli raffinert eller videreutviklet.

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke om det finnes noen kausale sammenhenger mellom innføring av sikkerhetsoppgaver for de ansatte på Widerøes kortbanenett (representert ved endring i jobbkarakteristika), og utslag i den avhengige variabelen, organizational commitment. En deduktiv tilnærming gjennom et kausalt undersøkelsesdesign gir oss muligheten til å forkaste eller beholde hypoteser gjennom å avklare om det er signifikante sammenhenger mellom elementene i undersøkelsesmodellen (Ghuri og Grønnhaug, 2002). Undersøkelsesdesignet vårt tar utgangspunkt i en modell som bygger på et kausalt design hvor endringer i opplevd organizational commitment kan forklares gjennom endringer i de uavhengige variabler. Sagt på en annen måte så er hovedmålet for denne undersøkelsen å finne *årsaksforklaringer* (uavhengige variabler) til effekten i organizational commitment (avhengig variabel).

En av begrensningene vi måtte gjøre for å få tid til å gjennomføre oppgaven i løpet av et skolesemester, var å begrense datainnsamlingen til en tverrsnittsundersøkelse. Dette vil si at data kun ble samlet inn på ett tidspunkt, nemlig tre måneder etter at endringen var fullført. Imidlertid har endringsprosessen pågått i minst ett år forut for dette tidspunktet. En ulempe med denne metoden er at det er vanskelig å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. Vi har derfor ikke noe mulighet for å sammenligne graden av organizational commitment *før* og *etter* endringen. I stedet blir undersøkelsen begrenset til å kun se på organizational commitment *som følge av* endringen.

For å kunne påvise kausalitet mellom to variabler vil man som regel ta utgangspunkt i et eksperimentelt design, hvor man prøver å sikre seg kontroll med de uavhengige forklaringsvariablene (Skog, 2004). Utgangspunktet for et kausalt design er ofte teorier eller



antagelser som man deretter omgjør til testbare hypoteser. Etter at man har valgt undersøkelsesmetode og utvalget for undersøkelsen, er målet å samle inn nok informasjon som gjør det mulig å forkaste nullhypotesen. Den største utfordringen ved kausale design er å kunne kontrollere for utenforliggende forhold. Selv om det tilsynelatende ser ut til å være en sammenheng mellom de uavhengige og den avhengige variabelen, viser det seg ofte at det er en mellomliggende variabel som er forklaringen til den tilsynelatende årsakssammenheng (Skog, 2004). For å avgjøre om en korrelasjon mellom to variabler er en kausal relasjon eller ikke, kan man kontrollere for mulige bakenforliggende faktorer ved hjelp av kontrollvariabler (dette kommer vi nærmere tilbake til i analysedelen). Alternativt kan man ved hjelp av eksperiment gripe inn og manipulere virkeligheten, noe som vanskelig lar seg gjøre i samfunnsvitenskapelig sammenheng.

På bakgrunn av oppgavens kausale problemstilling, og det som er praktisk gjennomførbart, valgte vi å benytte oss av en kvantitativ tilnærming i form av en spørreundersøkelse. I tillegg har det vært avgjørende for valg av metode at problemstillingen er av en art som lar seg løse gjennom statistisk analyse og at liknende problemstillinger har blitt løst gjennom en tilsvarende metode tidligere. Videre vil det også være mulighet for å benytte seg av spørsmål fra tidligere undersøkelser. At vi i tillegg hadde et tilfredsstillende antall respondenter til disposisjon, er også av avgjørende betydning for valg av en slik metode.

Et annet undersøkelsesopplegg i form av en mer kvalitativ tilnærming, ville krevd mye mer ressurser i form av tid og økonomiske midler, noe som for denne undersøkelsen ikke var mulig.

### **4.3.1 Bruk av spørreskjema**

Det finnes mange fordeler, men også flere ulemper ved bruk av spørreskjema som datainnsamlingsteknikk. Vi vil her gjengi noen av de viktigste punktene hentet fra Gripsrud og Olsson (2000).

En fordel ved bruk av spørreundersøkelser er de lave kostnadene. I de fleste tilfeller begrenser dette seg til kostnader knyttet til kopiering og porto. I tillegg gir bruk av spørreundersøkelser mulighet for å samle inn data fra mange respondenter på forholdsvis kort tid. Et spørreskjema med standardiserte spørsmål og forhåndsbestemte svaralternativer

er lettere å tolke enn for eksempel intervjuer. Det vil i tillegg lette arbeidet med dataanalysen. Ved bruk av spørreundersøkelser kan man unngå potensielle skjevheter forårsaket av intervjuer. Feilkilder som kan oppstå gjennom personlig kontakt kan være knyttet til påvirkning eller intervjuers personlige tolkninger. Et annet viktig moment ved bruk av spørreskjema er respondentens mulighet til å være anonym. Dette kan ofte motivere til ærlige svar og en større svarprosent. I tillegg er de fleste spørreundersøkelser slik at respondenten selv velger når han/hun vil besvare spørsmålene. Dette bidrar til at man unngår tidspress eller at man okkuperer verdifull tid til organisasjonen.

En vesentlig ulempe ved bruk av spørreundersøkelser er at man ofte oppnår en lav svarprosent. Dersom respondenten ikke svarer nokså umiddelbart er det stor sannsynlighet for at de ikke kommer til å svare i det hele tatt. Et problem med lav svarprosent er at man ikke vet om de som har svart kan generaliseres til hele utvalget. Det er viktig at man ikke utarbeider et for stort antall spørsmål. Ofte vil det være slik at økende antall spørsmål vil medføre redusert antall svar. En annen ulempe er at vi ikke har mulighet for å styre spørsmålsrekkefølgen. Det er ofte ønskelig at respondenten besvarer et spørsmål før man blir presentert for det neste. Dersom man har mulighet for å lese gjennom alle spørsmålene før man besvarer, kan dette medføre et annet resultat. På bakgrunn av dette medfører en slik form for datainnsamling liten grad av fleksibilitet. En annen ting man må ta i betraktning, er at det ikke finnes noen garanti for at det er respondenten selv som har svart på spørreundersøkelsen. I tillegg kan respondenten bli påvirket av andre ansatte noe som kan medføre feilkilder i svarene. Til slutt vil vi også nevne at det ved bruk av spørreundersøkelser vil være vanskelig å få oppklart eventuelle misforståelser, i tillegg til at man heller ikke kan komme med oppfølgingsspørsmål.

## 4.4 Data og datainnsamlingsprosess

Et mål ved bruk av spørreundersøkelser som den primære datainnsamlingsmetoden, må være å redusere de mulige ulempene dette kan medføre til et minimum. Da en av oss tidligere har jobbet for Widerøe og hatt den samme jobben som de involverte i spørreundersøkelsen, hadde vi allerede en del kjennskap til denne spesifikke endringen og Widerøe som sådan. Det første vi gjorde var å kontakte lederen for kortbanenettet til Widerøe. Vi var i dialog med denne personen allerede flere måneder før vi startet arbeidet med oppgaven og fikk

tidlig bekreftet interessen for undersøkelsen vår. Vår kontaktperson er den øverste lederen for alle de 23 flyplassene hvor denne endringen har gjort seg gjeldene. I vår dialog beskrev vi hva som interesserte oss, hva vi hadde lyst til å undersøke nærmere og hvem undersøkelsen kom til å bli aktuell for. Vi gav også Widerøe muligheten til å komme med aktuelle problemstillinger eller synspunkter dersom det var noe spesielt som de ville ha belyst gjennom oppgaven. Responsen vi mottok på denne forespørselen var meget positiv. Widerøe var helt klart interessert i å finne ut av hva denne endringen hadde ført til for de ansatte. I tillegg oppfattet ledelsen i Widerøe dette som en ”mulighet for verdifull læring i forhold til gjennomføring av store endringsprosesser”. Veien å gå for å oppnå aksept i organisasjonen var altså kort og uten store hindringer. Det videre arbeidet som besto seg i å innhente opplysninger om hvilke personer som var aktuelle for undersøkelsen, gikk også veldig smertefritt. Vi fikk tilsendt en liste fra vår kontaktperson (lederen for kortbanenettet) som inneholdt en oversikt over samtlige ansatte ved alle flyplassene på kortbanenettet som jobbet med sikkerhetsoppgaver. På samme tidspunktet sendte lederen for kortbanenettet ut en e-post til samtlige stasjonsledere/daglige ledere ved de aktuelle flyplassene hvor han informerte de om det forestående arbeidet vårt. Han oppfordret de til å støtte opp om undersøkelsen, samtidig som han ba de om å informere sine underordnede.

Det neste vi foretok oss var å ringe rundt til de forskjellige flyplassene for å snakke med den ansvarlige stasjonssjefen/daglige lederen. Vi startet telefonsamtalen med å presentere oss og vise til e-posten fra lederen for kortbanenettet. Deretter fortalte vi kort hva vi skulle undersøke og informerte litt om viktigheten av at flest mulig tok seg tid til å besvare spørreskjemaet. I første omgang var det viktig for oss å få en bekreftelse på de personene som listen med navn fra lederen for kortbanenettet inneholdt. Som tidligere forklart var vi kun ute etter de ansatte som hadde jobbet for Widerøe også før endringsprosessen ble igangsatt. Personer som ble ansatt som følge av endringen (et vesentlig antall) var ikke aktuelle for undersøkelsen. Vi må innrømme at vi ble positivt overrasket over mottakelsen også fra stasjonssjefene. Alle var imøtekommende og virket dessuten svært interesserte i arbeidet vårt. På forhånd hadde vi blitt enige om at den beste strategien for å oppnå en høyest mulig svarprosent var å rekruttere/snakke med hver enkel respondent over telefon. Når vi kontaktet de ulike stasjonssjefene ble vi fortalt at det ikke var nødvendig å snakke med hver enkelt ansatt. Samtlige lovet oss å informere om prosjektet vårt til sine underordnede og viktigheten ved å svare. Imidlertid ble ansatte som hadde sluttet eller av andre årsaker ikke var tilgjengelige på jobb på dette tidspunktet kontaktet privat. Hvem dette

angikk, fikk vi opplyst fra de ulike stasjonssjefene som i tillegg gav oss godkjennelse til å kontakte dem.

For å kunne holde en god og ryddig oversikt over samtlige personer, opprettet vi et Excel-dokument som vi brukte til å markere hvem vi hadde vært i kontakt med å ikke. Her skrev vi også inn kommentarer som for eksempel når vi kunne treffe de enkelte personene på telefon. Vi gav også hver enkel respondent en firesifret kode som vi merket spørreskjemaene med. Dette gjorde vi for å kunne holde en oversikt over hvem vi mottok svar fra.

Spørreundersøkelsen ble sammen med følgebrev (vedlegg side B), informasjonsbrev fra lederen for kortbanenettet (vedlegg side A) og frankert svarconvolutt, sendt ut i separate konvolutter til den enkeltes arbeidsplass. Dette medførte at samtlige respondenter fikk hver sin konvolutt fra oss. Dette gjorde vi for å unngå misforståelser knyttet til hvem som hadde mottatt skjemaet og ikke. Slike ting kunne lett oppstått dersom vi hadde sendt en samlet konvolutt til hver enkel flyplass, for deretter og bedt stasjonssjefene om å dele ut ett spørreskjema til hver.

I det vedlagte følgebrevet informerte vi kort om oss selv, spørreundersøkelsens mål og hensikt, hva det ville innebære og delta i undersøkelsen, forhold knyttet til anonymitet, samt at vi hadde fått aksept fra ledelsen i Widerøe. Vi understrekte også viktigheten av at så mange som mulig ville ta seg tid til å svare på undersøkelsen, og at vi kom til å gjennomføre en purrerunde per telefon til de vi ikke mottok svar fra.

Informasjonsbrevet fra lederen for Widerøes kortbanenettet, var et kortfattet brev med en oppfordring til alle om å delta i undersøkelsen. Han viste også til at undersøkelsen ville bidra til læring for Widerøe.

#### **4.4.1 Populasjon og utvalg**

Populasjonen, eller undersøkelsens målgruppe er samtlige Widerøe tilknyttede som jobber (eller jobbet) på kortbanenettet og som har vært tilknyttet Widerøe fra før endringsprosessen ble igangsatt. I tillegg måtte Widerøe være delaktig i sikkerhetsoppgavene på stasjonen. Totalt dreide dette seg om 157 personer fordelt på 23 flyplasser. På bakgrunn av dette ble hele populasjonen inkludert i undersøkelsen, og det var derfor unødvendig å foreta et utvalg. Før vi foretok purringer hadde vi mottatt 87 svar, noe som tilsvarer en svarprosent på 55 %.

Om lag 3 uker etter utsendelse startet vi å purre på dem vi ikke hadde mottatt svar fra. Noen av flyplassene skilte seg ut i den forstand at vi hadde mottatt veldig få eller ingen svar. På stedene hvor dette var aktuelt, ringte vi direkte til stasjonssjefene for å prøve å finne ut av hva som kunne ligge bak dette. Som regel skyldes dette naturlige forklaringer som for eksempel at flere av de ansatte hadde deltatt på kurs i den aktuelle perioden. På en av flyplassene hadde det også oppstått en misforståelse/kommunikasjonssvikt mellom lederen for kortbanenettet og den aktuelle stasjonssjefen. Etter en oppklaringsrunde fikk vi også svar fra de fleste på denne stasjonen. Under purrerunden snakket vi med hver enkelt som vi ikke hadde mottatt svar fra. Det første vi gjorde var å få en bekreftelse på om de hadde mottatt spørreskjemaet eller ikke. De aller fleste vi snakket med kunne bekrefte at de hadde mottatt skjemaet. Forklaringene som gikk igjen på hvorfor de ikke hadde returnert skjemaet, var ofte knyttet til en ren forglemmelse, eller at det hadde vært unormalt hektisk på jobben slik at de ikke hadde prioritert eller hatt tid til det.

På en slik arbeidsplass er det naturligvis vanlig med skiftarbeid og flere deltidsansatte, og det tok derfor ofte lang tid å få tak i samtlige ansatte. I et par tilfeller kontaktet vi vedkommende privat. Noen var naturligvis skeptiske til forhold knyttet til anonymitet og konfidensialitet. Dette prøvde vi å forklare på en "folkelig" måte slik at det ikke ble noen tvil om hvordan vi kom til å behandle skjemaene. Vi gjorde dem også oppmerksomme på at spørreundersøkelsen var forhåndsgodkjent av lederen for kortbanenettet, slik at de ansatte ikke ble utsatt for å besvare konfidensielle temaer.

Vi opplevde ingen negative reaksjoner da vi ringte for å gi dem denne påminnelsen. De fleste lovet å fylle ut skjemaet umiddelbart å returnere det straks. Vi kan også nevne at noen av de vi snakket med trodde at "fristen" for å svare var utgått, og dermed hadde de ikke fylt det ut. Vi sendte også spørreundersøkelsen ut på nytt til de som ønsket det på bakgrunn av at de enten hadde mistet, eller kastet det.

Etter purrerunden mottok vi svar fra ytterligere 36 personer, eller 23 % av det totale utvalget. Til sammen oppnådde vi en svarprosent på hele 78 %, noe som vi vil karakterisere som meget bra og svært uvanlig i tilsvarende undersøkelser. Bortfallet i undersøkelsen er da bare på 22 %, noe som fører til at vi med stor sikkerhet kan generalisere resultatene til hele populasjonen.

En annen ting som styrker våre data er relevansen av temaet vi undersøkte. Vi kan knyttet det opp mot begrepet ”critical incidents”. Kritiske hendelser som metode ble først omtalt av Flanagan (1954) som beskriver dette begrepet som fortellinger som reflekterer spesielt positive eller negative hendelser for berørte personer. Critical incidents som metode er ofte brukt i studier innen ledelse, menneskelige resurser, og utdanning (Bitner, Booms og Tetrault, 1990). Når en undersøker en rekke hendelser vil det være noen som skiller seg ut som kritiske, enten positive eller negative. Slike hendelser knytter det seg ofte sterke emosjoner til, og i tillegg blir de husket i større detalj enn mer nøytrale hendelser. Endringen som vi undersøker i denne oppgaven er definitivt en critical incident for ansatte i Widerøe. Dette antar vi har resultert i at respondentene har en detaljert og presis oppfattelse av hendelsen. Som følge av dette, sammen med den høye svarprosenten, vil dette bidra til å styrke datagrunnlaget vårt.

#### **4.4.2 Utvikling av instrument**

Ved utarbeidelse av spørreskjema er det viktig å formulere relevante spørsmål i forhold til oppgavens problemstilling og det designet man har valgt for å innhente data. I denne undersøkelsen hvor vi har tatt utgangspunkt i et kausalt design med hypoteser, er det viktig å utarbeide spørsmål som bygger opp om de hypotesene som tidligere er blitt utledet i oppgaven. I all hovedsak er spørreskjemaet utviklet på bakgrunn av tidligere gjennomførte undersøkelser, og derigjennom er også de ulike skalaene og variablene vi benytter oss av, validitets- og reliabilitetstestet av andre. Spørreskjemaet i sin helhet er gjengitt i vedlegg (fra side C).

Alle variablene bortsett fra spørsmålene knyttet til demografiske forhold, lederansvar, sikkerhetsoppgaver, og om man fortsatt jobber for Widerøe, er utformet som påstander hvor respondenten skulle svare ut fra en 7-punkts likert-skala som strekker seg fra ”helt enig” til ”helt uenig”. Verdien 4 representerte da ”verken enig eller uenig”.

Den første delen av spørreskjemaet omfatter spørsmål knyttet til kjønn, alder, om de er stasjonsansvarlig/daglig leder, om de jobber med sikkerhetsoppgaver og antall år jobbet for Widerøe. Dette er variabler som vi også kommer til å bruke som kontrollvariabler i den videre analysen.

Neste del av spørreskjemaet tok for seg forventninger knyttet til *jobbkarakteristika*. Her var vi interessert i å finne ut av de ansattes forventninger om jobbsituasjonen *før* endringen (innføring av sikkerhetsoppgaver) ble innført. Her er det vanskelig å vite hva respondentene faktisk har svart på. Mange kan ha tatt utgangspunkt i hvordan situasjonen var blitt *etter* endringen eller under prosessen, og på denne måten sammenlignet med situasjonen forut for endringen.

Variablene om jobbkarakteristika er hentet fra Hackman og Oldhams (1980) Job Diagnostic Survey (JDS). Dette rammeverket måler graden av variasjon, autonomi, identitet med oppgaven og graden av tilbakemelding (feedback) fra arbeidet. Tre ulike utsagn (items) karakteriserer hver av de fire karakteristikaene.

Neste del av spørreskjemaet omhandlet forhold knyttet til *arbeidsmengde*. Her skulle respondentene ta stilling til tre punkter og angi i hvilken grad man tenkte seg endringen ville påvirke denne variabelen. Også her skulle respondentene ta stilling til forventninger *før* endringen. I denne delen er det også en fare for at respondentene har tatt utgangspunkt i hva som var tilfellet *etter* endringen. De tre punktene knyttet til arbeidsmengde var påstander hentet fra Lines mfl. (2005) om at: 1) jeg må jobbe hardere for å få oppgavene unna, 2) det er mindre tid til omgang med kolleger, og 3) jeg føler oftere at tiden ikke strekker til på jobb.

I neste del av spørreskjemaet var vi interessert i å avdekke graden av *deltakelse*. Denne variabelen tok utgangspunkt i tre ulike faser ved endringsprosessen, og ble utformet som følgende tre påstander (Lines mfl., 2005): 1) jeg fikk anledning til å delta i analysene som ble gjort forut for endringen, 2) jeg fikk anledning til å delta i utforming av endringsforslag, og 3) jeg fikk anledning til å delta i planlegging av gjennomføringsprosessen.

Prosedyrerrettferdighet ble målt ved hjelp av følgende to utsagn: 1) Prosessen som er benyttet ved denne endringen er rettferdig, og 2) jeg er tilfreds med måten prosessen har vært gjennomført på.

Spørreskjemaets del om *social accounts* tar utgangspunkt i diskusjonen til Cobb og Wooten (1998) som identifiserer fire hovedtyper av social accounts, jf. vår teoridel. Her er det blitt benyttet to utsagn til hver av dimensjonene.

Vår avhengige variabel *organizational commitment* tar utgangspunkt i den holdnings-/følelsesmessige eller affektive delen av begrepet som beskriver den ansattes følelsesmessige

tilknytning til, identifikasjon med og involvering overfor en organisasjon (Mowday mfl., 1982). I den empiriske litteraturen er det benyttet flere ulike skalaer for å operasjonalisere *organizational commitment*. Ut fra vår problemstilling og hypoteser ønsker vi å finne ut av endringen i *organizational commitment* som følge av en spesifikk organisatorisk endring. Ut fra dette har vi tatt utgangspunkt i det mye brukte rammeverket til Porter mfl. (1974)<sup>4</sup> og den mer utfyllende konseptualiseringen av *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) hos Mowday mfl. (1979). Den originale versjonen av OCQ inneholder 15 utsagn som representerer mulige følelser et individ kan ha overfor en gitt organisasjon. 6 av de 15 utsagnene som er negativt formulerte (reverserte) har vi kuttet ut fra vår undersøkelse. Vi har altså valgt å benytte en kort versjon<sup>5</sup> av OCQ bestående av 9 positivt ladede utsagn. Spørreskjemaet vårt ble utformet på den måten at respondentene skulle sammenligne den nåværende situasjonen (etter innføring av sikkerhetsoppgaver) med hva som var situasjonen forut for endringen (før innføring av sikkerhetsoppgaver), ved hjelp av en 7-punkts likert-skala som gikk fra ”langt *mindre* enn før” til ”langt *mer* enn før”. Verdien 4 representerte da ”omtrent som før”.

I den siste delen av spørreskjemaet utformet vi et *åpent spørsmål* som gav respondentene muligheten til å legge til andre momenter som undersøkelsen ikke belyste. Dette spørsmålet ble formulert på følgende måte: *er det andre moment eller forventninger til endringen som undersøkelsen ikke belyser, men som du føler er viktige?* Årsaken til at vi også ville inkludere et slikt spørsmål på slutten var forbundet med at respondenten her kunne gi en mer fyldig, nyansert og kvalitativ beskrivelse av endringen som vi ellers ikke ville kunne fange opp i spørreskjemaet.

## 4.5 Validitet og reliabilitet

I alle undersøkelser vil det forekomme ulik grad av måleproblematikk. Med dette mener vi i hvilken grad vi har klart å måle det vi har spesifisert i undersøkelsesmodellen gjennom bruk av spørreskjema som instrument for datainnsamlingen. To ulike mål er viktige å ta hensyn til

---

<sup>4</sup> Se for eksempel Mathieu og Zajac (1990); Reichers (1985); Yousef (2003); Lines (2004)

<sup>5</sup> Se for eksempel Mathieu og Zajac (1990)



før vi kan trekke troverdige konklusjoner ut fra statistisk analyse; validitet og reliabilitet (Sannes, 2004).

#### 4.5.1 Validitet - instrumentvalidering

Undersøkelsens validitet sier noe om hvorvidt dataene er gode (gyldige) eller relevante for det fenomenet vi undersøker. Med dette mener vi om målingene måler det de er konstruert for å måle. Det er vanlig å sikre dette gjennom utvikling av måleinstrument, og betegnes ofte da som instrumentvaliditet. En slik form for validering handler om å kontrollere at spørreskjemaet (eller annet instrument for datainnsamling) fungerer i forhold til det man har tenkt å undersøke (Sannes, 2004). En metode for å gjøre dette statistisk er bruk av faktoranalyse (prinsippal komponentanalyse) som analyserer strukturer av korrelasjoner i et datasett bestående av mange spørsmål for å avdekke om det finnes felles underliggende dimensjoner/faktorer.

I metodisk litteratur er det vanlig å gjøre et skille mellom *konvergent* og *diskriminant* (divergent) validitet (Ghauri og Grønnhaug, 2002). Den konvergente validiteten sier noe om i hvilken grad det er forbindelse mellom forskjellige mål og/eller metoder. Sagt på en annen måte betyr dette om respondenten svarer systematisk likt på spørsmål for en og samme variabel. Vi har altså konvergent validitet når spørsmål for samme variabel lader på samme faktor. En god indikator for den konvergente validiteten er korrelasjonskoeffisienten. Jo høyere denne er, desto mer valid er vårt måleinstrument. Som et minimum bør denne være 0,4 (Steward, 1990).

Diskriminant validitet sier noe om i hvilken grad våre variabler måler ulike ting. Dette vil si at målene skal være særegne for det vi måler, og derigjennom representere mål for ulike fenomener. Denne formen for validitet er særlig viktig å undersøke når man har variabler som ligger tett opp til hverandre. For å sikre at hver faktor er entydig definert, og at den er definert forskjellig fra andre faktorer, er det vanlig å ta utgangspunkt i at faktorladningen skal være 0,5 eller høyere for å kunne tilhøre en faktor, samt at nest største faktorladning på samme spørsmål skal være mindre enn 0,3. Etter disse reglene vil et spørsmål kun tilhøre en faktor (Sannes, 2004). Som vi ser vil også den konvergente validiteten automatisk innfris som følge av disse kravene.

## 4.5.2 Reliabilitet – Cronbach's Alpha

Reliabilitetskontroll går ut på å vurdere hvorvidt hver faktor er stabil eller pålitelig nok til at den kan benyttes som en skala. Dersom dette er tilfelle, er det mulig å slå sammen svar for alle spørsmål innen samme faktor. En vanlig teknikk for å gjøre dette er bruk av Cronbach's Alpha. Ideelt sett bør Cronbach's Alpha ligge over 0,7 for å kunne si at skalaen har en godkjent reliabilitet (Sannes, 2004).

Man skal likevel ikke uten videre akseptere høye Alpha verdier. Dette skyldes at Alpha verdiene er avhengig av antall spørsmål i skalaen. Dette betyr for eksempel at man vil oppnå et mer homogent resultat ved å fordoble antall spørsmål, selv om korrelasjonen forblir den samme. I tillegg kan en (for) høy Alpha være tegn på spørsmålsoverflødighet. Dette vil si at det kan være for mange utsagn som stiller samme spørsmål på forskjellige måter (redundans). Dersom spørsmålenes interkorrelasjoner (korrelasjonen mellom de enkelte spørsmål under en variabel) holdes på et moderat nivå, vil hvert spørsmål tillegge ny informasjon til skalaen. En tommelfingerregel for optimal reliabilitet er derfor at Alpha verdiene ikke bør være under 0,7, men heller ikke over 0,9 (Streiner, 1995; McColl mfl., 1997).

## 5. Analyse

### 5.1 Generelt om endringen

Med utgangspunkt i teorikapittel 2.1 om organisatoriske endringer, vil vi her kort knytte den spesifikke endringen om innføring av sikkerhetsoppgaver for de Widerøe ansatte, til det vi har presentert i dette teorikapitlet for å prøve å beskrive hva slags endring dette faktiske er.

Innføring av sikkerhetsoppgaver for de ansatte på flyplassene er en endring hvor det har blitt utviklet en helt ny aktivitet i tillegg til de aktivitetene som allerede eksisterte i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Sikkerhetskontroll har tidligere ikke vært en oppgave som de ansatte på Widerøes kortbanenett har måttet bruke tid og ressurser på, men er nå blitt en krevende oppgave å utføre. Endringen vi har beskrevet dreier seg hovedsakelig om en fundamental endring i jobbkarakteristika, men teknologien er også viktig i dette tilfelle. Organisasjonen har måttet ta i bruk ny teknologi for å kunne gjennomføre de nye oppgavene, og det er her snakk om bagasjebånd, metalldetektor og gjennomlysningsapparat. I tillegg må vi ikke helt glemme organisasjonens struktur, og her dreier det seg om rutinene som har blitt endret for å få de nye oppgavene til å fungere så effektivt som mulig.

I teorien har vi benyttet oss av fire ulike dimensjoner for å klassifisere ulike typer av endringer. Vi vil i det følgende ta for oss hver enkel dimensjon, for deretter i størst mulig grad prøve å knytte endringen til disse dimensjonene. Den første dimensjonen dreier seg om hvor omfattende endringen er. I vårt tilfelle med innføring av sikkerhetsoppgaver er det helt klart snakk om en strategisk endring eller revolusjon. Organisasjonen og de ansatte har måttet gjennomgå en omfattende forandring på forholdsvis kort tid som følge av at Widerøe-ledelsen har gjort en sentral beslutning<sup>6</sup> om at de Widerøe-ansatte skal ta del i sikkerhetsoppgavene. I følge definisjonene av en strategisk endring (Rajagopalan og Spreitzer, 1996; Sanchez og Heene, 1997), kjennetegnes slike endringer ved at flere

---

<sup>6</sup> Avinor inngikk en kontrakt med Securitas Airport Security AS om kjøp av sikkerhetskontrolltjenester på de regionale lufthavnene. Widerøe har inngått en avtale med Securitas om å være underleverandør på disse tjenestene ved 23 norske kortbaneflyplasser.

endringer skjer samtidig, og at det ofte forekommer både en endring i struktur, systemer og prosesser.

Organisasjonen har måttet starte med sikkerhetskontroll som en reaksjon på noe som allerede har funnet sted i omgivelsene, nemlig terrorangrepet 11. september 2001. Det dreier seg her om en reaktiv endring, jf. dimensjon 2. Denne endringen er likevel noe annet enn endringen vi studerer, nemlig at de ansatte har fått endret sine arbeidsoppgaver som følge av dette. Myndighetene stilte krav om at alle flyplasser i landet skulle ha innført sikkerhetskontroll innen 1. januar 2005. Endringen om at de ansatte skulle ta del i sikkerhetsarbeidet er dermed en reaktiv endring som følge av at Widerøe sentralt besluttet at dette skulle utføres av Widerøe-ansatte.

Basert på Nader og Tushman (1990) vil en endring som klassifiseres som strategisk/radikal, samt reaktiv, gå under betegnelsen "gjenskapning", som er store endringer som må gjennomføres for at organisasjonen skal overleve. Strengt tatt er ikke dette tilfellet her, da Widerøe etter alt å dømme også ville ha overlevd som organisasjon selv om for eksempel Securitas alene hadde utført dette arbeidet. Endringen kan også ha blitt gjennomført som en følge av ulike forventinger som Widerøe kan ha hatt til sine omgivelser. Det at Widerøe-ansatte selv skulle utføre sikkerhetsoppgaver, kan også ha blitt betraktet som et konkurransefortrinn siden disse personene allerede utfører andre arbeidsoppgaver i nær tilknytning til disse oppgavene. Securitas eller andre aktører vil kun ha sikkerhetsoppgaver som arbeidsoppgaver, og vil derfor ha lite å gjøre mellom flyavgangene på de regionale flyplassene som har få daglige avganger. Av denne grunn vil endringen også bære preg av å ha proaktive innslag, noe som gjør at endringstypen beveger seg mot å være en form for "reorientering" eller "fininnstilling". Av dette ser vi at det kan være vanskelig å knytte den spesifikke endringen til kun en av dimensjonene til Nader og Tushman (1990).

Jamfør dimensjon 3 vil endringen bære preg av å være både strukturell og kulturell. En endring i jobbkaraktistika vil naturligvis følges av endringer i arbeidsdeling, koordinering og styring. Videre har også endringen ført til at de ansatte har måttet endre sine holdninger, meninger og oppfatninger, i den forstand at man er blitt nødt til å legge et større fokus på sikkerhet i arbeidssituasjonen.

Den fjerde dimensjonen dreier seg om endringen er planlagt eller ikke-planlagt. Endringen vi har tatt for oss er i stor grad planlagt. Selv om innføring av sikkerhetsoppgaver for de

ansatte kommer som en følge av en beslutning, får organisasjonen mulighet til å undersøke ulike forhold og utforme skisseutkast før endringene iverksettes.

Dunphy og Stace (1988) skiller mellom fire ulike strategier eller former for endring. Disse strategiene inneholder flere av elementene vi nå har beskrevet, men i tillegg trekkes også deltakelse og makt inn som sentrale tema. Basert på resultatene fra spørreundersøkelsen, vet vi at denne endringsprosessen bærer større preg av maktbruk enn av deltakelse. Ut fra rammeverket til Dunphy og Stace (1988) kan vi derfor klassifisere denne endringen som diktatorisk (strategisk endring med endringstaktikk dominert av maktbruk). En slik endringsstrategi kan forsvares i den forstand at ledelsen i Widerøe ikke så noen muligheter for utstrakt bruk av deltakelse i denne situasjonen. Forklaringen på dette kan være at mange av beslutningene bar preg av tidspress, eller at man ikke oppfattet de ansatte som kompetente nok og å ha kunnskaper nok om hvordan dette burde gjøres. Et kjennetegn ved diktatoriske endringer er nettopp at de ansatte kan oppleve endringen som å få noe ”trædd nedover hodet”, og på denne måten skape motstand mot endringen. En kvinnelig ansatt som har jobbet i flere år for Widerøe, uttrykte sin frustrasjon over endringen på følgende måte:

*”Ingen, eller svært få av de Widerøe-ansatte hadde/kan tenke seg en jobb som vekter. Dette er noe vi har fått trædd ned over hodet.”*

Problemet er at de ansatte, når det benyttes en diktatorisk endringsstrategi, ikke nødvendigvis reagerer på endringens innhold, men på fremgangsmåten. De ansatte har naturligvis akseptert endringen i seg selv, og at endringen er nødvendig for å bedre sikkerheten for både dem selv og passasjerene.

Dersom vi tar utgangspunkt i Dachler og Wilpert (1978) sin klassifisering av deltakelse fra en skala fra ”ingen deltakelse” til ”full deltakelse”, viser våre data at det i liten grad har vært deltakelse under denne endringsprosessen. Siden våre tre spørsmål om deltakelse i spørreskjemaet er de spørsmålene med lavest gjennomsnittsverdi, vil det være naturlig å tolke at deltakelsen kan klassifiseres som at ”ledelsen fattet beslutningen uten å informere de ansatte” eller at ”ledelsen informerte før beslutningen ble fattet”. Vi vil kommentere dette ytterligere i neste avsnitt.

## 5.2 Deskriptiv statistikk

I denne delen vil vi gå igjennom svarene vi fikk fra spørreundersøkelsen. I tillegg vil vi kommentere om resultatet var forventet eller ikke og eventuelt hvilken betydning resultatene kan settes i sammenheng med. Vi har supplert den kvantitative analysen med sitat fra det åpne spørsmålet vårt på slutten av undersøkelsen. Dette var formulert som følger: *Er det andre moment eller forventninger til endringen som undersøkelsen ikke belyser, men som du føler er viktige? Skriv gjerne dette her. Jmfør teorien om critical incident føler vi dette er et viktig supplement til oppgaven vår. Av våre 123 gyldige svar valgte 38 stk (31 %) å svare på dette spørsmålet som vi presiserte var helt frivillig. Dermed mener vi at mange av disse utsagnene kan være representative for hele populasjonen. Etter å ha systematisert sitatene viste det seg nemlig at det var store likhetstrekk mellom dem. Det som imidlertid er viktig å være oppmerksom på er at sterke negative reaksjoner oftere vil bli kommentert fremfor nøytrale eller f.eks. svake positive reaksjoner (jf. critical incident). Alle tall, både her og i den videre i faktor- og regresjonsanalysen, er utledet ved å bruke statistikkprogrammet SPSS versjon 14.0. Spørreundersøkelsen og en tabell med gjennomsnittsverdier og standardavvik er gjengitt i vedlegg side C flg. og side J flg.*

Ut fra analysen av gjennomsnittsverdier legger vi først og fremst merke til deltakelse som har en meget lav gjennomsnittsverdi (1.80, 1.86 og 2.01). Dette var for så vidt et forventet resultat, mange av de ansatte vi hadde snakket med på forhånd hadde klart uttrykt at de ikke hadde blitt tatt med verken i beslutningen eller i utformingsprosessen. I undersøkelsen fikk vi også flere bevis på dette i det åpnet spørsmålet vårt. Her er et lite utvalg av reaksjonene:

*”Dette er første muligheten vi har hatt til å komme med synspunkt på omstillingen – INGENTING fra Widerøe!”*

*”En god dialog med de ansatte burde være en selvfølge i en slik omfattende prosess. Dette mener jeg har vært totalt ignorert, ellers mener jeg prosessen har vært preget av hemmelighold og rykter”*

*”Ingen tok kontakt med stasjonene og spurte om synspunkter for og imot security.”*

På spørsmålene om jobbkarakteristika er det en tendens til høy oppfattet variasjon (gjennomsnitt på 4.95, 3.95 og 4.80). Tilsvarende er den en like klar tendens til at de ansatte føler mindre grad av autonomi (gjennomsnittsverdi henholdsvis: 3.07, 2.90 og 3.48). Det er i

tillegg en svak tendens til mindre oppfattet tilbakemelding og mindre helhetlige arbeidsoppgaver. Ved å se på de skriftlige tilbakemeldingen vi fikk i undersøkelsen kan vi se en sammenheng mellom økningen i variasjon. Imidlertid er dette utelukkende kommentert i tilknytning til økt arbeidspress og arbeidsmengde.

*”Etter endringen er det ingen tvil om at de ansatte har fått en mye mer krevende arbeidsdag, både når det gjelder ansvar i jobben og arbeidsmengde.”*

*”Vi ble pålagt mer arbeid i det tidsrommet det er mest hektisk på arbeid.”*

Det stemmer godt overrens med utslaget på spørsmålene om emosjonell belastning og arbeidsmengd. Vi får rimelig høye gjennomsnittsverdier på alle variablene, fra 4,70 til 5,23. Spesielt spørsmålet ”jeg må jobbe hardere for å få oppgavene unna” slår kraftig ut. Dette resultatet var heller ikke spesielt overraskende etter uformelle samtaler på forhånd med noen av de involverte. Her er 2 eksempel som kom fram i spørreundersøkelsen:

*”(...)vanskelig både å passe på at alle passasjerer og all bagasje er kontrollert, samt at man skal prøve å få flyet av gårde på rute.”*

*”Jeg føler ofte at jobben blir ubehagelig ved kontroll av venner, naboer og andre kjente.”*

Det er ellers verdt å merke seg at selv om variasjonen i arbeidsoppgaver har økt så omtaler de som har kommentert dette i negative ordlag. Vi har i vår undersøkelse ingen spørsmål som fanger opp dette direkte, men derimot er hensikten å måle om dette har gitt utslag i mer langsiktige reaksjoner som organizational commitment.

Vi merker vi oss også at de ansatte er relativt uenige i påstandene ”endringen gjør at vi lettere kan nå Widerøes målsettinger”, ”endringen bedrer kvaliteten på våre produkter eller tjenester” og ”endringen styrker konkurransevnen til Widerøe”, henholdsvis en gjennomsnittsverdi på 3,07, 3,01 og 2,98. En del av disse problemene får vi en nærmere forståelse av når vi leser disse reaksjonene:

*”(...)får enda mindre tid til å yte service, noe som er svært uheldig.”*

*”Hvor ble det av slagordet ”sikkerhet, punktlighet og service”, når absolutt alt dreier seg om security?”*

*”Vi har ikke tid lenger til å oppdatere oss godt nok på den jobben vi er satt til å gjøre for dem. Kvaliteten på jobben for Widerøe er gått sterkt tilbake.”*

*”Problemstilling mellom det å gjøre en skikkelig jobb i security, og det at flyene skal opprettholde punktlighet.”*

De to rettferdighetsvariablene ser vi også har veldig lav gjennomsnittsscore. Påstandene ”prosessen som er benyttet ved denne endringen er rettferdig” og ”jeg er tilfreds med måten prosessen har vært gjennomført på” har en gjennomsnittsverdi på henholdsvis 2,83 og 2,45. Dette er noe som vi merker oss før regresjonsanalysen. Vil en så lav grad av opplevd prosedyrerettferdighet påvirke organizational commitment negativt? Dette er et lite utdrag av sitat som kan være knyttet mot opplevd prosedyrerettferdighet:

*”Vi er tillagt en jobb vi ikke har søkt på. Vi har ikke blitt behandlet likt hos Widerøe.”*

*”Ut fra det som var sagt og presentert tidlig er det veldig stor avstand til det vi har endt opp med.”*

*”Hele prosessen var amatørmessig og preget av hastverk. Lønnsmessig har det heller ikke fått konsekvenser.”*

Blant spørsmålene om social accounts var det 4 som merket seg ut med lav gjennomsnittsverdi. ”Det ble informert om hvordan endringen bidrar til å løse påviste problemer i organisasjonen”, ”endringen ble begrunnet med å vise til praksis i andre organisasjoner”, ”Widerøe-ledelsen kommuniserte omtanke for dem som måtte bære negative konsekvenser” og ”Widerøe-ledelsen viste at den forstod at endringen hadde negative konsekvenser for noen av organisasjonsmedlemmene” hadde en gjennomsnittsscore på henholdsvis 3,01, 2,82, 2,75 og 3,06. Disse resultatene kan tyde på at det enten ikke har vært ustrakt bruk av social accounts i prosessen eller så har ikke kommunikasjonen vært klar nok til at de berørte har oppfattet det. På de resterende 4 spørsmålene var gjennomsnittet rimelig nært 4. Derimot merker vi oss at påstandene ”Widerøe-ledelsen forsøkte bare å kommunisere positive konsekvenser” og ”kommunikasjonen framstilte endringen som en positiv mulighet” fikk en relativ høy score (4.85 og 5.29). I datamaterialet vårt har vi få påstander som kommenterer social accounts direkte. Dette er i seg selv en indikasjon på at bruken har vært begrenset. En av de få kommentarene vi har fått uttrykker bekymring for at



Widerøe ikke ser de negative konsekvensene ved endringen. Implisitt kan det bety at en slik kommunikasjon ikke har funnet sted.

*”Widerøe ser ikke de negative konsekvensene med rolleblanding (service vs kontroll)”*

En av grunnene til manglende kommentarer kan ha vært at kommunikasjonsspørsmålene er dekkende både i antall og tema, og således føler ikke de ansatte at det tilfører oss ekstra kunnskap (jamfør spørsmålsformuleringen). En annen grunn er selvsagt at kommunikasjonen ikke har blitt oppfattet som relevant.

På motstandsvariablene fikk vi kanskje litt overraskende som resultat at gjennomsnittet var verken enig eller uenig i påstanden ”jeg uttrykt en kritisk holdning til endringen overfor andre” (gjennomsnittsverdien 4.01). På de 2 andre variablene; ”jeg forsøkte å bremse opp iverksettingen av denne endringen” og ”jeg viste motstand mot endringen” var gjennomsnittet uenig, henholdsvis med verdiene 2,73 og 3,42. Etter å ha snakket med noen av de berørte på forhånd ville vi forventet at en større del hadde uttrykt motstand. Om dette resultatet skyldes feilkilder som for eksempel redsel for represalier fra Widerøe må vi ta opp til vurdering. Noen ansatte uttrykte nemlig bekymring for behandlingen av det innsamlede datamaterialet siden vi samarbeidet med Widerøe-ledelsen. En annen mulig årsaksforklaring er at de ansatte skjønnte at motstand uansett ikke ville få positive konsekvenser og derfor aksepterte endringsvedtaket raskere noe som kan illustreres ved dette sitatet:

*”Motstanden var massiv mot at vi skulle ta del i security. Folk har nå på en måte gitt opp og likegyldigheten har senket seg over Widerøe.”*

Vi hadde også 4 spørsmål rundt tillit som vi ba de berørte vurdere for Widerøe, Avinor og Securitas. Variasjonen rundt gjennomsnittet (verken enig eller uenig) er liten men vi kan likevel oppdage en viss tendens. Widerøe kommer tilsynelatende ”best” ut med gjennomsnittsverdier fra 3,61 til 4,54. Vi vil presisere at dette betyr at de fleste da er verken enige eller uenige i påstandene som settes frem (se vedlegg). For Avinor og Securitas er det en svak tendens til et gjennomsnitt litt under 4. Altså at de berørte er til en viss grad uenige i påstandene som fremsettes, og dermed at tilliten er lav. Vi presiserer igjen at dette kun er en tendens og gjør også oppmerksom på at svarene varierer sterkt mellom de ulike flyplassene.

Commitment ble målt ved hjelp av 9 spørsmål. Kun 2 av disse skilte seg nevneverdig ut i form av gjennomsnittsverdi langt fra 4. En del av sitatene støtter også denne betraktningen.

Imidlertid er commitment et relativt stabilt fenomen som ikke blir så lett påvirket av emosjoner (kortsiktige reaksjoner). I tillegg vet vi at det for mange ansatte er få alternative jobber på grunn av lokaliseringen og den lange fartstiden (alder) i organisasjonen. ”Jeg ville akseptere nær sagt en hver arbeidsoppgave for å kunne fortsette å jobbe for Widerøe” er en påstand som gjennomsnittet av de berørte mener de er *mindre enig* i etter endringen. Tilsvarende er ”Jeg bryr meg virkelig om skjebnen til Widerøe” en påstand som gjennomsnittet er *mer enig* i etter endringen. En måte å forklare dette på kan være at de berørte er sliten etter den gjennomførte endringen og ikke ønsker lignende endringer i fremtiden. Men samtidig har de sett hvor mye som kan endre seg på kort tid og dermed være mer oppmerksom på fremtiden og sin egen jobbsikkerhet. Derfor blir en sterkere knyttet til Widerøes skjebne. Her er noen sitat som illustrerer betraktninger rundt commitment:

*”Ingen, eller svært få av Widerøes ansatte kan tenke seg en jobb som vekter. (...)har ført til mistriivsel som igjen har utløst helsemessige problemer og sykemelding.”*

*”Ingen av de som jobber med security her trives med det, og flere har vurdert å finne seg en annen jobb.”*

*”Dette er med på å sikre jobbene våre i en tid flyselskapene skjærer ned pga. lønnsomhet og bedre hjelpemidler.”*

Vi inkluderte også 9 spørsmål om læring i spørreundersøkelsen. Disse kommer vi ikke til å benytte ytterligere i oppgaven men resultatet viste en relativt klar tendens til at de berørte var enige i påstandene (gjennomsnittsverdi fra 4.15 til 5.24). Spesielt påstanden ”jeg har fått tilført kunnskap fra andre i denne prosessen” fikk en høy score.

De siste spørsmålene i undersøkelsen vår handlet om måloppnåelse. Disse vil vi heller ikke benytte videre i oppgaven. Svarene på dette feltet var jevnt fordelt rundt 4 (verken enig eller uenig).

### **5.2.1 Skjevhet og spissitet i datamaterialet**

Ved hjelp av deskriptive data ønsket vi også å undersøke skjevhet (skewness) og spissitet (kurtosis) for å se om svarene på spørsmålene avviker fra en normalfordelt fordeling. Skjevhet betyr i hvilken grad fordelingen er skjev på den ene siden, for eksempel at den har en lang hale på den ene siden, mens spissitet betyr i hvilken grad fordelingen enten er

spissere eller flatere enn den normalfordelte. For begge disse verdiene bør verdien være lavere enn 2,52 (1 % -nivået), alternativt 1,96 (5 % -nivået), for at vi skal kunne benytte statistiske teknikker som er basert på normalfordelingen. I vår undersøkelse er det spesielt deltakelsesvariablene som skiller seg ut. Alle tre spørsmål har en spisshet på over 1,96 (henholdsvis 4.2, 3.9 og 2.7) noe som betyr at ingen oppfyller kravet på verken 1 % eller 5 % nivået. I praksis betyr dette at fordelingen av svar er meget lik, det vil si at mange har svart det samme. Dette får vi også bekreftet av gjennomsnittsverdiene som er meget lav (henholdsvis 1.80, 1.86 og 2.01). Deltakelsesvariablene har også høye verdier på skjevhet noe som er ganske naturlig siden de fleste har svart med verdien 1. Siden 1 er laveste tilgjengelige verdi vil "halen" på venstresiden være ikke-eksisterende. Ved å bruke disse dataene videre kan vi risikere at resultat blir underestimert. Altså at den eventuelle utledede sammenhengen viser en mindre verdi enn den i virkeligheten representerer. Vi vil komme nærmere inn på dette i faktoranalysen. Alle de andre variablene i undersøkelsen oppfylte kravene til skjevhet og spisshet.

## 5.3 Faktoranalyse

### 5.3.1 Innledning

Som en del av den innledende dataanalysen gjennomførte vi en faktoranalyse. Hensikten med dette var å redusere og tolke data. Det vi ønsket å gjøre var å "ta vare på" en stor del av den totale variasjonen i de opprinnelige variablene, samtidig som vi reduserer dem for å klargjøre dem til bruk i en regresjonsanalyse. Vi reduserte altså variabler som korrelerte sterkt med hverandre til et sett av felles faktorer. Metoden vi brukte til dette var en principal component analyse. I tillegg brukte vi en oblique (skjev) direct oblimin roteringsmetode for å lettere kunne vri ladningene mot -1, 0 og 1. Dette vil ikke endre kommunalitetene (communalities), den andelen av variabelens totale varians som blir "tatt vare på" av de felles faktorene (Fugleberg og Kristianslund, 1995), men derimot gjøre tolkningen enklere. Vi velger denne metoden fremfor for eksempel en varimax metode fordi variablene våre er konseptuelt nær hverandre og dermed tillater analysen en viss grad av sammenheng mellom faktorene. Dersom en variabel har ladning nær 0 på en bestemt faktor betyr det at den er uten betydning i modellen. I tillegg til kravene til konvergent og diskriminant validitet må vi ha

kriterier for å velge hvor mange komponenter vi skal bruke. Vi tar utgangspunkt i Kaiser's regel eller egenverdikriteriet som går ut på at man skal la være å bruke prinsipale komponenter med egenverdi (eigenvalue) mindre enn 1 (Fugleberg og Kristianslund, 1995). I tillegg rapporterer vi Cronbach's Alpha for å gjøre rede for reliabiliteten til faktorene. For å se spørsmålene (variablene) i sin helhet viser vi til spørreskjemaet i vedlegget (side C flg.).

### **5.3.2 Resultat**

*Jobb karakteristika* antok vi skulle gi utslag i 4 faktorer; variasjon, autonomi, tilbakemelding og helhetlige arbeidsoppgaver (Hackman og Oldham, 1980). Når vi gjorde denne analysen fikk vi ut 3 faktorer med egenverdi over 1 (tabell 1). Til sammen forklarte disse 75,4 % av variansen til spørsmålene. Communalities viste at faktorene tok vare på mellom 0,68 og 0,87 av den totale variansen til de enkelte variablene. Dette er tilfredsstillende tall. Faktorene for autonomi og tilbakemelding danner sammen en faktor, grunnen til dette kan være at endringen har ført til at arbeidsoppgaver har blitt mer atskilt. På denne måten er det lettere å velge klare ansvarsområder og oppgaver og dermed vil en også bedre kunne se effekten av egen arbeidsinnsatsen. Forut for endringen kunne de ansatte selv skifte arbeidsoppgaver midt i prosessen, for eksempel fra innsjekk til billettkontor. Etter endringen er det ikke lenger tillatt å bytte oppgaver i sikkerhetsslusen (røntgenmaskin, metalldetektor og innsjekking). Den som starter å se på røntgenmaskinen vil måtte fullføre det arbeidet til flyet har gått. Vi merker oss av tabellen under at faktorene er meget rene og det er ingen vesentlige kryssladingen mellom dem. I tillegg viser datamaterialet seg klart siden kun 8 iterasjoner ble brukt av SPSS.

**Tabell 1:** Prinsipal komponentanalyse av jobbkarakteristika variablene:  
Faktorladning, egenverdi og % av total varians.

	Autonomi / feedback	Variasjon	Helhetlige arbeidsoppgaver
<i>Variasjon</i>			
1. Mer varierte arbeidsoppgaver		<b>.85</b>	
2. Mindre gjentakelser i arbeidsoppgavene		<b>.80</b>	
3. Muligheter for å gjøre mange forskjellige ting		<b>.87</b>	.14
<i>Autonomi</i>			
1. En er mer overlatt til en selv i valg av oppgaver	<b>.84</b>	.19	-.20
2. Oppgavene kan gjøres mer uavhengig av andre	<b>.77</b>	.22	-.16
3. Større mulighet til selv å tenke og å handle	<b>.75</b>	.14	
<i>Feedback</i>			
1. Lettere å finne ut hvor bra arbeidet er utført	<b>.74</b>	-.15	.26
2. Bedre muligheter til å finne ut hvor bra en gjør...	<b>.80</b>		.16
3. En føler at en vet bedre når en har gjort en god jobb	<b>.76</b>	-.18	.23
<i>Helhetlige arbeidsoppgaver</i>			
1. Bedre muligheter til å gjøre en oppgave fra begy...			<b>.83</b>
2. Bedre muligheter til å ferdigstille arbeidsoppgaver..			<b>.87</b>
3. Ser bedre sluttresultatet av arbeid jeg er involvert i		.17	<b>.85</b>
Egenverdi	6.19	1.56	1.31
% av forklart varians	51.54	13.03	10.93
Cronbachs Alpha	0.90	0.89	0.92

a Faktorladninger under 0,1 er fjernet

b Faktorladninger som er uthevet oppfyller kravene.

Vi ønsket likevel å teste ut en løsning med 4 faktorer som var det antatte. Communalities ble selvsagt nå litt høyere og varierte fra 0,73 til 0,89 på alle variablene. Totalt 82,6 % av den totale variansen er forklart av de 4 faktorene. Faktorladningene er rene og uten kryssladninger men autonomi komponenten har en egenverdi på kun 0,86, og vi velger derfor å fortsette med den første modellen siden Kaiser's krav, i dette tilfelle, ikke er oppfylt.

Faktorene i *jobbkarakteristika* gir oss sterke tall på Cronbach's Alpha. Variasjon (0.89), autonomi / tilbakemelding (0.90) og helhetlige arbeidsoppgaver (0.92) viser at faktorene er meget stabile og kan derfor tas med videre i analysen. Ingen av faktorene styrkes heller ved å fjerne en variabel.

*Arbeidsmengde* med sine 3 variabler dannet en faktor med egenverdi på 2,31 og forklart varians på 76,9 %. *Arbeidsmengde* er også stabil med en Cronbach's Alpha på 0,82.

*Deltakelse* ble målt ved hjelp av 3 variabler. Disse danner en faktor med egenverdi på 2,60 og forklarer 86,8 % av variansen til variablene. *Deltakelse* er som ventet også meget stabil (0.94).

*Prosedyrerettferdighet* ble målt ved hjelp av 2 variabler. Disse to danner en faktor med egenverdi på 1,65 og forklarer 82,7 % av variansen til variablene. *Prosedyrerettferdighet* er ikke overraskende relativt stabil og gir en Cronbach's Alpha verdi på 0,79.

*Kommunikasjonsvariablene* (8 stk) forventet vi skulle danne en 4-faktor løsning. Bies (1987) sine kausale, ideologiske, refererende og beklagende forklaringer var vårt utgangspunkt. Faktoranalysen gav oss 2 komponenter med egenverdi over 1 som til sammen forklarte 60,4 % av variansen (Tabell 2). Videre ser vi av mønstermatrisen at variabel 7 (0.88) og 8 (0.89) er ganske klare på komponent 1. I tillegg lader variabel 5 (0.45) som er under kravet på 0,5. Variabel 1 (0.49) og 2 (0.66) lader også men vi må uansett utelukke dem siden de krysslader. Variabel 5 har i tillegg en meget lav communality. Kun 26,2 % av variabelens totale varians er forklart av faktorene, dette sammen med lav faktorladning gjør at vi også utelater denne. På komponent 2 danner variabel 3 (0.73), 4 (0.85) og 6 (0.77) en sammenheng uten for mye kryssladning. Vi merker oss i tillegg at faktorene kun forklarer 48,8 og 53,1 prosent av den totale variansen til henholdsvis variabel 1 og 6. Dette er en svakhet. Det er imidlertid ikke et oppsiktsvekkende resultat vi har fått. Ledere bruker ulike forklaringer og dermed kan det være vanskelig å få opp klare skiller mellom dem. I tillegg har vi her kun 2 variabler for å måle hver dimensjon noe som er i minste laget. I vår problemstilling er imidlertid ikke dette kritisk siden vi ønsker å finne ut hvordan social accounts dimensjonen påvirker commitment. Hadde vi gjennom teorigrunnlaget hatt grunn til å tro at de enkelte dimensjonen under social accounts ville påvirket forskjellig ville derimot dette resultatet vært problematisk.

**Tabell 2:** Prinsippal komponentanalyse av social accounts variablene:  
Faktorladning, egenverdi og % av total varians.

	Beklagende	Ide+ref
<i>Kausale accounts</i>		
1. Årsaken til at endringen ble iverksatt ble kommunisert klart	<u>.49</u>	.36
2. Det ble informert om hvordan endringen bidrar til å løse påviste problemer...	<u>.66</u>	.33
<i>Ideologiske forklaringer</i>		
3. Endringen ble forsøkt koplet til overordnede målsetninger	.16	<b>.73</b>
4. Endringen ble koplet til målsetninger det er vanskelig å være uenig i	.11	<b>.85</b>
<i>Refererende forklaringer</i>		
5. Endringen ble begrunnet med å vise til praksis i andre organisasjoner	<u>.45</u>	.14
6. Endringen ble begrunnet med å vise til negative konsekvenser om den ikke...	-.16	<b>.77</b>
<i>Beklagende forklaringer</i>		
7. Widerøe-ledelsen kommuniserte omtanke for dem som måtte bære negative..	<b>.88</b>	
8. Widerøe-ledelsen viste at den forstod at endringen hadde negative konsek...	<b>.89</b>	-.22
Egenverdi	3.46	1.37
% av forklart varians	43.27	17.14
Cronbachs Alpha	0.80	0.67

a Faktorladninger under 0,1 er fjernet.

b Faktorladninger som er uthevet oppfyller kravene.

c Faktorladninger som er understreket oppfyller bare delvis kravene.

Ikke overraskende var Cronbachs alfa lav på den første dimensjonen (variabel 5, 7 og 8) i 2-faktorløsningen, kun 0,63. Variabel 5 som hadde meget lav communalitet er den som lager støy og Cronbach alfa blir 0,80 når denne blir fjernet. Dette valgte vi også å gjøre.

Også den andre dimensjonen (variabel 3, 4 og 6) gir et stabilitetsstall under kravet på 0,7. Vi ser her at vi ved å fjerne variabel 6 kommer over kravet. I dette tilfelle var imidlertid den økte alfaverdien så liten at vi valgte å beholde variabelen av statistiske hensyn.

På grunn av teorigrunnlaget vårt (Bies, 1987) ønsket vi likevel å teste en løsning med henholdsvis 3 og 4 faktorer. 3-faktorløsningen forklarer 72 % av variansen i variablene. Variabel 3 (0.87) og 4 (0.89) lader meget rent på komponent 1. På komponent 2 danner variabel 7 (-0.81) og 8 (-0.85) en ren sammenheng. På komponent 3 derimot er det kun variabel 5 (0.89) som lader kraftig nok og som ikke krysslader. Variabel 6 lader også men den krysskorrelerer sterkt med de to andre komponentene og må derfor utelukkes.

Med 4 faktorer blir egenverdien på den siste komponenten kun 0,71, noe som er meget lite. Faktorene forklarer da til sammen 80,98 % av variansen til variablene. Etter 18 iterasjoner kom SPSS frem til en løsning der variabel 3 og 4 danner komponent 1, variabel 6 utelatt på grunn av krysslading. Komponent 2 består av variabel 7 og 8. Komponent 3 består kun av variabel 5 siden den siste refererende variabelen (6) krysslader sterkt med den ideologiske

dimensjonen (3 og 4). Den kausale dimensjonen (komponent 4) består av variabel 1 og 2 som lader relativt rent. Vi ser helt tydelig her at teorigrunnet rundt 4 faktorer for social accounts blir støttet. Problemet er at variabel 6 kun lader svakt (0.33) sammen med den andre refererende variabelen (5) men som slår enda kraftigere ut (0.83) sammen med de ideologiske variablene (3 og 4). At ”Endringen ble begrunnet med å vise til negative konsekvenser om den ikke ble gjennomført” korrelerer sterkt med de ideologiske forklaringene kan forklares på ulike måter. For det første kan spørsmålet ha blitt missforstått. Siden endringen dreier seg om flysikkerhet vil denne variabelen være sterkt knyttet til ideologiske forklaringer<sup>7</sup>. En annen grunn til korrelasjonen kan være at Widerøes prioriteringer (sikkerhet, punktlighet, service) er direkte knyttet til både overordnede målsettinger og negative konsekvenser dersom det ikke blir gjennomført. I den videre analyse vil vi derfor omtale denne faktoren som ideologiske forklaringer.

Vi merker oss også at communalities med 4-faktorløsningen var også relativt høye (mellom 0.76 og 0.89) for alle variablene. Likevel valgte vi å fortsette med 2-faktorløsningen. Hovedgrunnen til dette var at vi ønsket å fange opp mest mulig av variasjonen i social accounts som vi kunne benytte i regresjonsanalysen. Ved å dele opp i 3 eller 4 faktorer risikerte en å forkaste signifikante sammenhenger for social accounts på grunn av at vi fokuserte kun på de spesifikke forklaringstypene og ikke på begrepet som helhet. Dersom dette hadde vært målet ville vi utviklet et bredere variabelutvalg enn de to spørsmålene vi hadde på hver forklaring her.

På *commitmentvariablene* fikk vi et resultat med 2 faktorer med egenverdi på 5,55 og 1,00, rapportert i tabell 3. Forklart varians på disse to var til sammen 72,8 %. Etter 9 iterasjoner fant vi et mønster der komponent 1 omfattet variabel 1 (0.94), 3 (0.74), 4 (0.75) og 6 (0.76). Fra komponent 2 kan vi ta med oss variabel 8 (-0.94) og 9 (-0.79) i den videre analysen. De andre variablene var enten for små eller så kryssladet dem med den andre komponenten. Det første vi legger merke til er at vi er veldig nærme en en-faktorløsning som er det teoretiske grunnlaget vi har tatt utgangspunkt i. Vi ser også av faktorkorrelasjonen at denne er meget

---

<sup>7</sup> Respondentene kan ha oppfattet at alternativet til endringen var ingen sikkerhetskontroll på de regionale flyplassene. Det reelle alternativet var imidlertid at Securitas utførte sikkerhetskontrollen alene. En slik missforståelsen kan naturlig nok ha knyttet spørsmålet sterkt opp mot ideologiske forklaringer.



høy (0.53). Dette bekrefter tidligere forskning på feltet om affektiv commitment. Det er likevel ikke uvanlig å få en 2-faktorløsning i slike undersøkelser.

**Tabell 3:** Prinsipal komponentanalyse av organizational commitment variablene: Faktorladning, egenverdi og % av total varians.

	Ytelseskultur	Organisasjonsomtanke
1. Jeg er villig til å yte langt mer for Widerøe enn hva som vanligvis er forventet av meg	<b>.94</b>	.22
2. Jeg sier til mine venner at Widerøe er et flott sted å arbeide	.58	-.37
3. Jeg ville akseptere nær sagt en hver arbeidsoppgave for å kunne fortsette å jobbe for Widerøe	<b>.74</b>	-.14
4. Jeg synes mitt verdigrunnlag er svært likt med Widerøes verdigrunnlag	<b>.75</b>	-.14
5. Jeg er stolt over å fortelle at jeg jobber for Widerøe	.37	-.62
6. Widerøe evner virkelig å trekke fram det beste i meg	<b>.76</b>	-.14
7. Jeg er svært glad for å ha valgt Widerøe framfor de andre jeg vurderte når jeg tok denne jobben	.31	-.68
8. Jeg bryr meg virkelig om skjebnen til Widerøe	-.16	<b>-.94</b>
9. For meg er Widerøe den beste organisasjonen jeg kan jobbe i	.16	<b>-.79</b>
Egenverdi	5.55	1.00
% av forklart varians	61.68	11.12
Cronbachs Alpha	0.82	0.71

a Faktorladninger under 0,1 er fjernet.

b Faktorladninger i fet oppfyller kravene.

c Faktorladninger som er understreket oppfyller bare delvis kravene.

De to dimensjonene vi får ut er distinktvis ulike. Komponent 1 inneholder variablene ”villig til å yte langt mer”, ”akseptere enhver arbeidsoppgave”, ”likt verdigrunnlag” og ”Widerøe trekker frem det beste i meg”. I tillegg korrelerer ”Widerøe er et flott sted å arbeide” også, men den må utelukkes på grunn av krysskorrelasjon. Som vi ser går alle disse variablene på et mer atferdsorientert plan. Det dreier som å gjøre en god innsats og gjøre sitt ytterste for å enten hjelpe folk eller for å få gjort jobben skikkelig. Vi valgte å derfor kalle denne dimensjonen for ”ytelseskultur”. Cronbach’s Alpha for denne faktoren ble 0,82.

Komponent 2 inneholder variablene ”bryr meg om skjebnen til Widerøe” og ”Widerøe er den beste organisasjonen å jobbe i”. I tillegg lader ”glad for å ha valgt Widerøe” og ”stolt over å fortelle at en jobber for Widerøe” men disse må utelates på grunn av krysskorrelasjon. Som vi ser er disse faktorene nærmere knyttet opp mot et følelsesmessig plan mot organisasjonen. Vi kalte derfor dimensjonen for ”organisasjons-omtanke”. Den andre faktoren består kun av 2 variabler og gir en Cronbach’s Alpha på 0,71.

### 5.3.3 Datareduksjon

Datareduksjon handler om at vi ønsker å redusere antall variabler i analysen fra et stort antall spørsmål til et fåtall variabler. Når kravene til antall spørsmål og reliabilitet er oppfylt kan vi få en faktor til å utgjøre en variabel. Dette gjør vi ved å lage en ny variabel (Transform – Compute funksjonen i SPSS) som utgjør gjennomsnittet av spørsmålene som lader på faktoren (eks: MEAN (x1,x2,x3)).

Etter datareduksjonen har vi fått ut 7 uavhengige variabler som fordeler seg som følger: 3 på jobbkarakteristika (autonomi, variasjon/tilbakemelding og helhetlige arbeidsoppgaver), arbeidsmengde, deltakelse, 2 på social accounts (beklagende-acc1 og ideologiske/refererende-acc2). Vi har en medierende variabel, prosedyrerettferdighet, og vi har 2 avhengige commitmentvariabler (ytelseskultur og organisasjonsomtanke).

### 5.3.4 Test av deskriptiv statistikk for faktorene

Før vi går løs på regresjonsanalysen må gjøre en del tester på de nye variablene våre for å finne ut om de er egnet for denne typen analyse. Det første vi gjør er å sjekke fordelingssegenskapene på faktornivå.

**Tabell 4:** Deskriptiv statistikk av modellvariablene. N, gjennomsnitt, standardavvik, skewness og kurtosis.

	N	Min	Max	Mean	S.D.	Skewness	S.E.	Kurtosis	S.E.
1. Variasjon	122	1	7	4.58	1.46	-.69	.22	.35	.44
2. Autonomi / Feedback	123	1	7	3.46	1.30	.33	.22	.35	.43
3. Helhetlige arbeidsoppg.	123	1	7	3.70	1.58	.07	.22	-.49	.43
4. Arbeidsmengde	123	1	7	4.93	1.53	-.48	.22	-.47	.43
5. Deltakelse	123	1	7	1.89	1.34	1.96	.22	3.95	.43
6. Beklagende forklaringer	122	1	7	2.89	1.49	.34	.22	-.70	.44
7. Ideologiske forklaringer	121	1	7	4.11	1.27	-.37	.22	.29	.44
8. Ytelseskultur	122	1	7	3.71	1.19	.15	.22	.47	.44
9. Organisasjonsomtanke	123	1	7	4.41	1.23	.16	.22	-.01	.43
10. Prosedyrerettferdighet	122	1	7	2.64	1.47	.78	.22	.33	.44

Som vi ser er det en faktor som ikke oppfyller kravet på 1 % nivået (verdi lavere enn 2,52), deltakelsesfaktoren. Som vi også la merke til under den deskriptive variabelanalysen er verdiene på dette spørsmålet meget lave og veldig mange har svart det samme. Faktisk har over 50 % av respondentene svart 1 – Helt uenig på samtlige spørsmålene rundt deltakelse. Vi merker oss disse funnene siden dette kan påvirke svaret vi får fra regresjonsanalysen.

Effekten av deltakelse vil da forventes å være noe underestimert i modellen. Alternativt kunne vi valgt å omforme variabelen ved en logaritmefunksjon, men i samråd med vår veileder bestemte vi oss for å beholde den opprinnelige variabel. Alle de andre faktorene oppfylte imidlertid kravene til skjevhet og spissitet på 1 % -nivået.

### **5.3.5 Test av interne sammenhenger mellom de uavhengige variablene**

Neste steg i prosessen er å undersøke de interne sammenhengene mellom variablene våre. Dersom det er høy korrelasjon mellom uavhengige variabler vil dette kunne føre til multikolinearitet. Problemet dette leder til er at vi i en multippel regresjonsanalyse ikke klarer å avgjøre hvilken av de to korrelerende faktorene som påvirker den avhengige. Siden de varierer likt kan det likegodt være den en som den andre. I tillegg vil samvariasjon mellom faktorer gjøre det vanskelig å måle isolerte effekter mellom variabler. En kan risikere å overse signifikante sammenhenger i multippel regresjonsanalyse fordi effekter av en variabel varierer likt med en annen. Derfor er korrelasjonsmatrisen et viktig mål for resultatvurdering. For å måle denne sammenhengen bruker vi Pearsons produktmoment-korrelasjon, også kalt Pearsons  $r$ . For å unngå multikolinearitet bør denne verdien være under 0,6-0,7 (Sannes, 2004). Vi ser av Tabell 5 at alle verdiene oppfyller kravet. Siden alle parvise korrelasjoner er signifikant forskjellig fra 1 indikerer dette en vesentlig grad av diskriminant validitet (Anderson og Gerbing, 1988). I tillegg styrkes den samme validiteten av at alle korrelasjoner er signifikant forskjellig fra Alpha-verdien til de respektive variabler (Nunnally, 1967).

Dersom det er korrelasjon mellom uavhengig og avhengig variabel indikerer dette at det er en kausal sammenheng mellom disse og dette kan dermed gi oss en pekepinn på hypotesene våre allerede nå. Jobbkarakteristika viser en sterk korrelasjon med ytelseskultur gjennom variablene variasjon ( $r = 0.41$ ), autonomi/feedback ( $r = 0.35$ ) og helhetlige arbeidsoppgaver ( $r = 0.25$ ) alle signifikante på 1 % - nivået. På organisasjonsomtanke er det kun variasjon ( $r = 0.2$ ,  $p < 0.05$ ) som er signifikant korrelert. Selv om disse tallene indikerer støtte for H1 er det vanskelig å konkludere siden variablene i tillegg samvarierer sterkt.

**Tabell 5:** Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner for variablene i undersøkelsen

	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Jobb karakteristika</i>														
1. Variasjon	4.58	1.46	1											
2. Autonomi / Feedback	3.46	1.30	0.50**	1										
3. Helhetlige arbeidsoppgaver	3.70	1.58	0.44**	0.59**	1									
<i>Arbeidsmengde</i>														
4. Arbeidsmengde	4.93	1.53	-0.02	-0.04	-0.12	1								
<i>Deltakelse</i>														
5. Deltakelse	1.89	1.34	0.20*	0.18*	0.22*	0.01	1							
<i>Social accounts</i>														
6. Beklagende forklaringer	2.89	1.49	0.32**	0.24**	0.28**	-0.08	0.23*	1						
7. Ideologiske forklaringer	4.11	1.27	0.26**	0.13	0.24**	0.08	0.22*	0.25**	1					
<i>Organizational commitment</i>														
8. Ytelseskultur	3.71	1.19	0.41**	0.35**	0.25**	-0.06	0.22*	0.38**	0.24**	1				
9. Organisasjonstanke	4.41	1.23	0.20*	0.15	0.12	-0.14	0.13	0.24**	0.17	0.57**	1			
<i>Modererende og kontrollvaribler</i>														
10. Prosedyrerettferdighet	2.64	1.47	0.32**	0.27**	0.26**	-0.19*	0.26**	0.37**	0.17	0.46**	0.30**	1		
11. Alder	39.5	9.68	-0.02	-0.02	0.04	0.03	0.06	-0.05	0.15	-0.05	-0.07	0.06	1	
12. Kjønn	0.30	0.46	0.03	0.03	0.15	0.05	-0.04	0.11	-0.06	0.05	-0.01	0.07	-0.03	1

\*\* korrelasjonen er signifikant på 1 % nivået

\* korrelasjonen er signifikant på 5 % nivået

N = 123. mann=0, kvinne=1

Arbeidsmengde viser ingen sammenheng med ytelseskultur ( $r = -0.06$ ) men en litt sterkere negativ korrelasjon med organisasjonsomtanke ( $r = -0.14$ ). Denne sammenhengen er dog ikke signifikant noe som gir oss liten støtte for H2.

Deltakelse og viser en relativ svak men signifikant sammenheng med ytelseskultur ( $r = 0.22$ ,  $p < 0.05$ ). Den har imidlertid ikke en signifikant sammenheng med organisasjonsomtanke ( $r = 0.13$ ) og dette indikerer bare delvis støtte for H3.

Beklagende forklaringer er signifikant relatert til både ytelseskultur ( $r = 0.38$ ) og organisasjonsomtanke (0.24). Ideologiske forklaringer er signifikant relatert til ytelseskultur ( $r = 0.24$ ) men ikke til den andre commitmentvariabelen (0.17). Dette resultatet indikerer imidlertid sterkt støtte til H4 om social accounts.

Prosedyrerettferdighet er signifikant relatert til både deltakelse, beklagende forklaringer og organizational commitment, noe som er en viktig forutsetning for H5.

Et interessant resultat er at korrelasjonen mellom de uavhengige variablene og ytelseskultur er mye sterkere enn på organisasjonsomtanke. Faktisk er det kun en variabel, arbeidsmengde som korrelerer sterkere på denne dimensjonen (-0.14). Denne sammenhengen er dog ikke signifikant på 5 % -nivået. Samtlige uavhengige variabler, bortsett fra kontrollvariablene, har en signifikant sammenheng med ytelseskultur. På organisasjonsomtanke er det kun variasjon (0.20) og beklagende forklaringer (0.24) som har signifikant korrelasjon.

## 5.4 Regresjonsanalyse

For å teste hypotese H1 til H4 tok vi i bruk multippel regresjonsanalyse. Siden organizational commitment gav seg utslag i 2 dimensjoner valgte vi å utføre en analyse for hver av disse. Kontrollvariablene alder og kjønn viste ingen signifikante sammenhenger med verken avhengige eller uavhengige variabler (Tabell 5) og ble derfor testet i forhold til den videre analysen. Variablene tilførte ikke verdi og senket i tillegg forklaringskraften til våre modeller. Vi valgte derfor å kutte disse ut. Missing ble behandlet ved å erstatte de med

gjennomsnittsverdier. Grunnen til dette var for å inkludere det samme datagrunnlaget i alle hypotesene.<sup>8</sup> Resultatene fra den multiple regresjonsanalysene er rapportert i tabell 6.

**Tabell 6:** Multipel regresjonsanalyse av social accounts, jobb karakteristika, deltakelse og prosedyrerettferdighet på ytelseskultur og organisasjonsomtanke (ustandardiserte regresjonskoeffisienter er presentert)

	Ytelseskultur	Organisasjonsomtanke
Beklagende forklaringer (wacc1)	.18**	.14*
Ideologiske forklaringer (wacc2)	.09	.10
Variasjon (wjc1)	.19**	.08
Autonomi / Feedback (wjc2)	.18*	.06
Helhetlige arbeidsoppgaver (wjc3)	-.06	-.05
Arbeidsmengde (wstrain)	-.03	-.11
Deltakelse (wdelt)	.07	.05
R <sup>2</sup>	.23	.05
F	6.18***	1.94*

\* p < 0.1 \*\* p < 0.05 \*\*\* p < 0.01 R<sup>2</sup> rapportert er justert for frihetsgrader

Som vi ser av modellen (R<sup>2</sup> = 0.23, F = 6.18, p < 0.01) er jobbkarakteristika signifikant relatert til ytelseskultur gjennom variabelen variasjon ( $\beta = 0.19$ , p < 0.05). I tillegg er også autonomi og feedback variabelen signifikant på et litt lavere nivå ( $\beta = 0.18$ , p = 0.56). Ingen sammenheng ble funnet for helhetlige arbeidsoppgaver ( $\beta = -0.06$ ). Likevel mener vi dette indikerer relativt sterk støtte for H1.

Arbeidsmengde viste som ventet en negativ sammenheng med ytelseskultur. Styrken på sammenhengen var imidlertid langt fra signifikant ( $\beta = -0.03$ ) og vi forkaster av den grunn H2. Litt overraskende viste heller ikke deltakelse en signifikant sammenheng ( $\beta = 0.07$ ) og dermed ingen støtte for H3.

Social accounts, representerte ved beklagende forklaringer, var sterkt relatert til ytelseskultur ( $\beta = 0.18$ , p < 0.05). Ideologiske forklaringer gav derimot ingen signifikant sammenheng ( $\beta = 0.09$ ). Vi mener likevel dette gir oss støtte for H4.

Den andre commitment variabelen, organisasjonsomtanke, analyserte vi på samme måte som ytelseskultur. Vi ser av tabell 6 at forklaringskraften til modellen svært lav (R<sup>2</sup> = 0.05, F =

<sup>8</sup> Vi ønsket å beholde de samme casene vi brukte i H1 til H4 også i H5. Ved å benytte oss av liste ekskludering ville noen case blitt utelatt pga av manglende svar på prosedyrerettferdighetsspørsmål. Av den grunn fant vi "erstatt med gjennomsnittsverdi" mest gunstig.

1.94,  $p < 0,1$ ). I tillegg merker vi oss at sammenhengene mellom uavhengige og avhengige variabler er vesentlig svakere.

Ingen signifikante sammenhenger ble funnet for variablene som måler jobbkarakteristika og dermed ingen støtte for H1. Arbeidsmengde viste heller ingen signifikant sammenheng med organisasjonsomtanke ( $\beta = -0.11$ ). Variabelen er dog sterkere negativt knyttet til dette begrepet enn ytelseskultur, noe som kan indikere en tendens til en svak sammenheng. Resultatene er likevel ikke sterke nok til at H2 blir støttet.

Deltakelse gav ingen signifikant sammenheng med organisasjonsomtanke ( $\beta = -0.05$ ) og vi forkaster dermed H3.

Social accounts, representert ved beklagende forklaringer, viste en svak sammenheng med organisasjonsomtanke ( $\beta = -0.14$ ,  $p < 0.1$ ). Ideologisk forklaringer viste en svak tendens til en positiv sammenheng, men ikke signifikant. Vi mener på bakgrunn av dette at H4 er delvis støttet.

For å teste H5 om at prosedyrerettferdighet medierer forholdet mellom medvirkning og social accounts på organizational commitment brukte vi en 3 stegs analyse. Først testet vi om det var en sammenheng mellom uavhengige variabler og prosedyrerettferdighet. Så testet vi for det samme mellom prosedyrerettferdighet og organizational commitment. Til slutt brukte vi hierarkisk regresjons for å se forskjellen i signifikansnivå på de uavhengige variablene.

Til de to første stegene så vi på korrelasjonsmatrisen (tabell 5). Deltakelse viste en signifikant sammenheng med prosedyrerettferdighet ( $r = -0.26$ ,  $p < 0.01$ ). Social accounts viste en sterkt signifikant sammenheng ved beklagende forklaringer ( $r = -0.37$ ,  $p < 0.01$ ), mens ideologiske forklaringer ikke var signifikant forskjellig fra null på 5 % - nivået ( $r = 0.17$ ).

Prosedyrerettferdighet var signifikant relatert til både ytelseskultur ( $r = 0.46$ ,  $p < 0.01$ ) og organisasjonsomtanke ( $r = 0.30$ ,  $p < 0.01$ ).

Tabell 7 viser at social accounts (ved beklagende forklaringer) sin sammenheng med ytelseskultur blir signifikant svekket når vi inkluderer prosedyrerettferdighet. Det er også en tendens til at effekten av ideologiske forklaringer blir svekket. Denne effekten er imidlertid

ikke signifikant og er dermed vanskelig å tolke. Beta-verdien til deltakelse blir over halvert når vi inkluderer rettferdighet, dette indikerer at variabelen blir mediert.

**Tabell 7:** Hierarkisk regresjonsanalyse av social accounts, deltakelse og prosedyrerettferdighet på ytelseskultur (ustandardiserte regresjonskoeffisienter er presentert)

<b>Avhengig variabel = Ytelseskultur (wcomm1)</b>	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Beklagende forklaringer (wacc1)	.25***		.17**
Ideologiske forklaringer (wacc2)	.12		.10
Deltakelse (wdelt)	.11		.05
Prosedyrerettferdighet (wrettf)		0.37***	.29***
R <sup>2</sup>	.15	0.20	.26
F	8.29***	32.34***	11.42***

\* p < 0.1    \*\* p < 0.05    \*\*\* p < 0.01    R<sup>2</sup> rapportert er justert for frihetsgrader

**Tabell 8:** Hierarkisk regresjonsanalyse av social accounts, deltakelse og prosedyrerettferdighet på organisasjonsomtanke (ustandardiserte regresjonskoeffisienter er presentert)

<b>Avhengig variabel = Org.omtanke (wcomm2)</b>	Modell 4	Modell 5	Modell 6
Beklagende forklaringer (wacc1)	.17**		.11
Ideologiske forklaringer (wacc2)	.10		.09
Deltakelse (wdelt)	.06		.02
Prosedyrerettferdighet (wrettf)		.25***	.19**
R <sup>2</sup>	.05	.08	.09
F	3.18**	11.45***	3.95***

\* p < 0.1    \*\* p < 0.05    \*\*\* p < 0.01    R<sup>2</sup> rapportert er justert for frihetsgrader

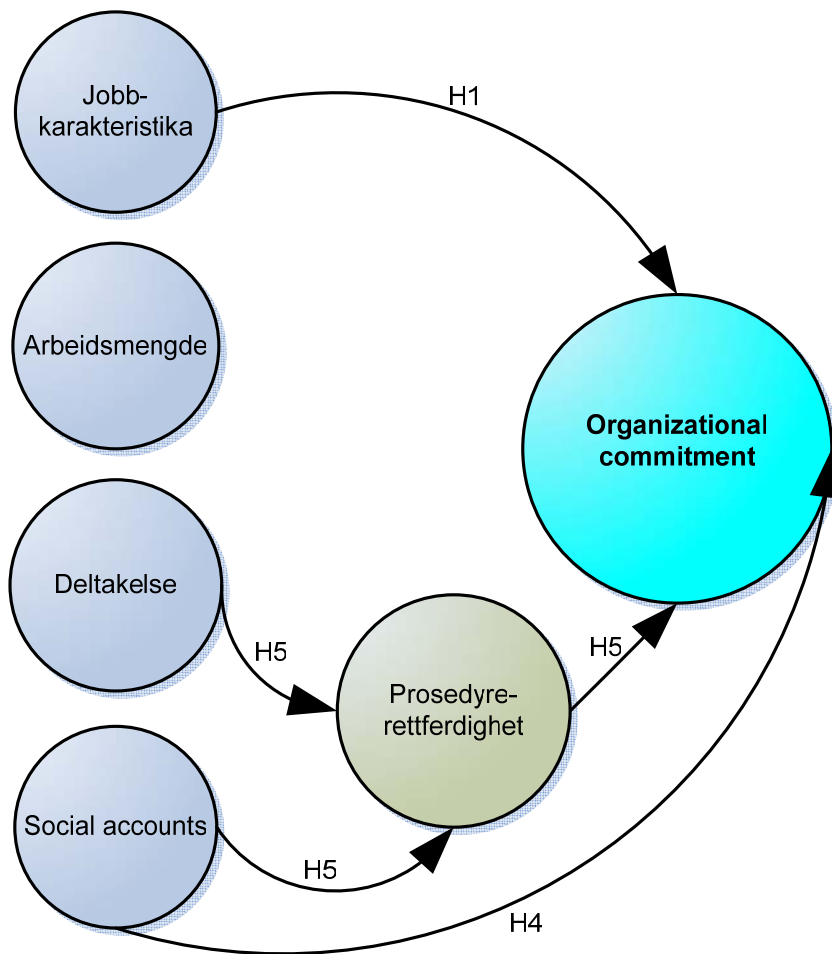
I tabell 8 ser vi enda sterkere at social accounts ved beklagende forklaringer blir mediert av prosedyrerettferdighet (fra  $\beta = 0.17$  til  $\beta = 0.11$ ). Deltakelse viser ingen signifikant sammenheng til organisasjonsomtanke men beta-verdien blir vesentlig redusert når vi inkluderer prosedyrerettferdighet. Vi mener at vi på bakgrunn av dette resultatet har fått delvis støtte for H5. Social accounts og deltakelse sin sammenheng med organizational commitment er delvis mediert av prosedyrerettferdighet.

## 5.5 Oppsummering

Oppsummert kan vi konkludere med relativt sterk støtte for H1 på den ene commitmentvariabelen (ytelseskultur). H2 om arbeidsmengde og H3 om deltakelse fikk vi ingen støtte for på noen av de avhengige variablene. H4 om social accounts fikk vi støtte for på begge dimensjonene. I tillegg har vi fått støtte for at prosedyrerettferdighet delvis



medierer forholdet mellom deltakelse, social accounts og organizational commitment. Derfor har vi endt opp med følgende modell som illustrerer de faktiske sammenhengende:



**Figur 8:** Faktisk forskningsmodell og hypoteser

## 6. Drøfting

I denne oppgaven har vi tatt for oss et teoretisk rammeverk rundt strategiske organisasjonsendringer og organizational commitment. Vi har i stor grad fått støtte for vår teoretiske argumentasjon gjennom vår undersøkelse og analyse. Noen av resultatene var imidlertid overraskende og har behov for å kommenteres ytterligere.

### 6.1 Deltakelse

Det første vi ønsker å ta for oss er funnet omkring deltakelse. I undersøkelsen har nemlig deltakelse ikke vist seg å ha noen signifikant sammenheng med organizational commitment. Deltakelse har vist seg, i tidligere studier, å være en av de sterkeste prediktorene av organizational commitment (f. eks. Huselid, 1995; Wood, 1996; Meyer og Allen, 1997). Siden vi i vår undersøkelse ikke fant en signifikant direkte effekt på commitment føler vi derfor det er nødvendig å kommentere resultatet og mulige årsaker litt nærmere.

Etter uformelle samtaler med noen av de berørte i prosessen hadde vi allerede fra starten av forventet at deltakelsen var på et minimum. Dette ble også bekreftet av gjennomsnittsverdien på deltakelsesvariablene (1.89) og et stort antall sitat fra spørreundersøkelsen. Her er et lite utvalg av det som kom frem:

*”En god dialog med de ansatte burde være en selvfølge i en slik omfattende prosess. Dette mener jeg har vært totalt ignorert, ellers mener jeg prosessen har vært preget av hemmelighold og rykter”*

*”Vi ble ikke hørt på overhodet.”*

Basert på blant annet disse sitatene, tallene fra spørreundersøkelsen og uformelle samtaler med berørte kan vi danne oss et inntrykk av hvordan ansatte har oppfattet denne endringen i forhold til Dachler og Wilperts (1978) tre perspektiv omkring deltakelse.<sup>9</sup> Vi har lite som tyder på at de ansatte har opplevd deltakelsen som verken indirekte, direkte, formell eller

---

<sup>9</sup> Vi har ikke snakket med endringsledere i Widerøe om hvordan deltakelsesprosessen faktisk har vært. Vårt fokus i denne oppgaven er hvordan berørte har opplevd prosessen, siden det er denne faktoren som påvirker deres reaksjoner.

uformell. Det vi kan lese ut fra resultatene våre er at det i størst grad er stasjonsansvarlige/ledere som står for mesteparten av variasjonen rundt deltakelse. Dette vil være naturlig siden de har tetter kontakt med ledelsen i Widerøe og på den måten opplever å ha mer innflytelse. Igjen kan dette være en indikasjon på at deltakelsen vi har observert skyldes direkte og uformell kontakt. Det viktigste perspektivet er likevel, nemlig spørsmålet om hvor mye påvirkning man faktisk har hatt, eller opplever å ha hatt (se figur 6, side 33). Mye tyder på at de berørte har følt å ligge på et veldig lavt nivå av deltakelse i denne endringsprosessen. Sitatene våre indikerer at ansatte ikke fikk mulighet til å uttale seg om saken før beslutningen ble fattet:

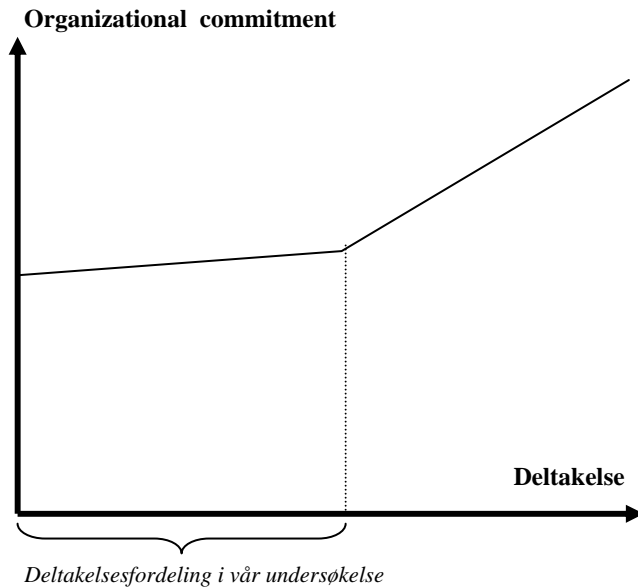
*”Dette er noe vi er påtvunget. Ingen spørsmål om den ansatte ville være med.”*

*”Ingen tok kontakt med stasjonene og spurte om synspunkter for og imot security.”*

Vi befinner oss derfor på de 2 laveste nivåene. Om ”ledelsen informerte før beslutningen ble fattet” er det vanskelig å gi et klart svar på med det nåværende datamaterialet. Men hovedpoenget er at et meget stort antall av de berørte i endringen har opplevd en svært liten grad av deltakelse.

Ifølge vårt teoretiske rammeverk skulle en slik manglende deltakelse bety en reduksjon i commitment, men et slikt resultat har vi ikke fått. Vi vil være forsiktige med å konkludere med noe som står i sterk kontrast til mye av den eksisterende forskningen på området. Derfor ønsker vi å peke på årsaker til hvorfor vi har fått et slikt resultat, samt hvilke implikasjoner dette kan få.

Selv om vi har hatt en veldig liten grad av deltakelse i denne prosessen så har vi likevel variasjon nok til at en skulle kunne observere en viss effekt. Standardavviket (1.34) skiller seg ikke ut verken positivt eller negativt i forhold til de andre variablene. Dette kan være en tendens til at sammenhengen mellom commitment og deltakelse ikke er lineær men i større grad eksponentiell. Vi mener altså at for lave verdier av deltakelse vil en kun observere svake effekter på organizational commitment. Siden vi i vår undersøkelse har hatt et lavt nivå av deltakelse kan det tenkes at en ikke har nok variasjon over terskelgrensen for påvirkning av commitment. Et slikt funn samsvarer også med konklusjonen til Wagner (1994) om at *begrenset deltakelse har begrensede effekter*. Figuren under illustrerer en slik tenkt sammenheng.



**Figur 9:** Tenkt sammenheng mellom deltakelse og commitment

I tillegg til dette kan også resultatet ha blitt påvirket av samvariasjon med andre uavhengige variabler. I korrelasjonsmatrisen fant vi en signifikant sammenheng mellom deltakelse og ytelseskultur på 0,22. Denne sammenhengen forsvinner i den multiple regresjonsanalysen, noe som kan tyde på at deltakelse varierer med grad av oppfattet jobbkarakteristika eller social accounts. Dette igjen kan ha gjort det statistisk vanskelig å fange opp effekten av deltakelse isolert sett. Respondenter som har opplevd høyere grad av social accounts kan også ha vært de som opplevde ”høy” grad av deltakelse. Effekten av deltakelse blir dermed vanskelig å isolere. Disse årsakene tror vi er de mest plausible forklaringene på vårt nullfunn rundt deltakelse. Vi føler likevel det er viktig å belyse andre mulige sammenhenger rundt dette funnet.

En mulig sammenheng kan vi se ved å betrakte resultatet i en mer situasjonsbetinget kontekst. Arbeidstakerne i undersøkelsen har ofte lang fartstid i organisasjonen. I tillegg har vi undersøkt regionale flyplasser noe som betyr at eventuelle jobbalternativ for de ansatte er meget begrenset (se side 22 om commitment og personlige karakteristika). Disse to kombinert kan være en forklaring på hvorfor effekten på organisasjonsomtanke er mye

svakere enn på ytelseskultur<sup>10</sup>. Siden organisasjonsomtanke i større grad sier noe om følelser for organisasjonen vil dette være en naturlig forklaring. Ytelseskultur dreier seg mer om hva en er villig til å yte. Det at en er villig til å yte mindre kan være en mer kortsiktig reaksjon/straff, mens en fortsatt ønsker å bli i organisasjonen samt at den skal overleve. En annen mulig årsak som kan redusere den antatte negative effekten av lite deltakelse kan være de ansattes forpliktelse for sine kunder. På disse stasjonene er kundekretsen ofte mennesker som de ansatte kjenner godt og har hjulpet tidligere. Gjennom det åpne spørsmålet har vi fått flere indikasjoner på at mange ansatte fortsatt *ønsker* å yte ekstra for sine kunder men at *mulighetene* til det etter endringen har blitt redusert. Dette kan illustreres ved hjelp av disse sitatene:

*”Den nye situasjonen har gjort vår hverdag annerledes på en negativ måte. Fra å arbeide som vennlig serviceperson som kunne bruke fornuft og finne løsninger på jobb, er man blitt en person som fortsatt vil være vennlig og hjelpsom, men er styrt av et regelverk som må etterleves for regelverkets skyld uten at det tas hensyn til formålet som er flysikkerheten”.*

*”Vi ble pålagt mer arbeid i det tidsrommet det er mest hektisk på arbeid. Den tiden da vi møter kundene. Det vil si at vi får enda mindre tid til å yte service, noe som er svært uheldig.”*

*”Dessuten opplever jeg at jeg havner i konflikt med den jobben jeg egentlig mener jeg skal utføre, dvs å yte service ovenfor våre passasjerer.”*

En kan dermed da tenke seg at den negative effekten ikke gjør seg gjeldene affektivt men i større grad på det atferdsmessige plan. Dette vil være i samsvar med forskning rundt eksempelvis organizational citizenship behaviour (OCB). VanYperen mfl. (1999) har påvist en positiv sammenheng mellom bruk av deltakelse og utøvelse av OCB. Vi utelukker av samme grunn ikke at deltakelse påvirker gjennom andre faktorer, som for eksempel motstand eller prosedyrerettferdighet. Selv om resultatene våre er for svake til å trekke en konklusjon, indikerer analysen vår blant annet med at prosedyrerettferdighet medierer sammenhengen mellom deltakelse og commitment.

---

<sup>10</sup> Deltakelse har en svak signifikant korrelasjon med ytelseskultur (0.22) men ingen signifikant sammenheng med organisasjonsomtanke (0.13). I den multiple regresjonen har ingen av de en signifikant sammenheng med commitmentvariablene.

## 6.2 Social accounts

Ut fra vår hypotese 4 mente vi at bruk av social accounts ville være positivt relatert til endringen av organizational commitment. Resultatene indikerer en slik sammenheng men kun for variabelen beklagende forklaringer. Vår undersøkelse kan tenkes å ha konseptuelle svakheter som gjør den mindre egnet til å avdekke de isolerte effektene av ulike social accounts, men vi føler likevel resultatet vårt er verdt å kommentere ytterligere. I det teoretiske rammeverket vårt har vi også foreslått at prosedyrerettferdighet vil mediere forholdet mellom social accounts og commitment. Resultatet tyder på at sammenhengen er delvis mediert. Dette vil igjen bety at det ikke bare er rettferdighet som social accounts virker gjennom. Videre vil vi prøve å drøfte ulike forklaringer på funnet vårt og hva som eventuelt er forskjellig eller i samsvar med tidligere forskning. Vi vil også presentere mulige årsakssammenhenger og implikasjoner.

I vår undersøkelse var det beklagende forklaringer som viste seg å være positivt relatert til endringen i organizational commitment. På grunn av metodemessige hensyn var det ikke hensiktsmessig å operasjonalisere begrepet i 4 ulike dimensjoner som rammeverket til Cobb og Wooten (1998) foreslår. Som følge av dette blir det vanskelig å konkludere noe om de enkelte forklaringene, men mulige sammenhenger og implikasjoner mellom beklagende og ideologiske forklaringer er foreslått.

Social accounts blir oppfattet som mer eller mindre legitimt på bakgrunn av dens tilpasning til gitte normer for hvordan en forklaring skal se ut. Hvordan den skal se ut kan også variere ut fra omstendighetene rundt (Rosseau og Tijoirwala, 1999). Slike normer dreier seg om styrken til argumentet, hvor utviklet argumentet er og ikke minst til legitimiteten for den aktuelle forklaringen som er brukt. Det kan dermed tenkes at Widerøe-ansatte oppfatter beklagende forklaringer som mer troverdige og legitime enn ideologiske forklaringer. I tillegg kan bruk av ulike forklaringer være med på å signalisere ulike grader av omtanke. En slik omtanke fra leder vil også kunne påvirke berørte til å utvikle mer positive forventninger til ledernes motiv og intensjoner. Dette vil igjen føre til mer tillit og til en tro på at organisasjonen virkelig bryr seg og ønsker de beste for sine ansatte. Et slik sammenheng vil da kunne påvirke organizational commitment.

Ideologiske forklaringer har i tidligere undersøkelser vist seg å være positivt relatert til tillit til ledere (Lines mfl., 2005). Siden tillit til sine ledere er nært knyttet opp mot tillit til

organisasjonen er det grunn til å tro at dette har innvirkning på organizational commitment. En forklaring på hvorfor dette ikke har skjedd kan være at endringen i denne undersøkelsen er mer knyttet opp mot organisatoriske målsettinger som i stor grad er økonomiske. Disse oppleves kanskje ikke som påkrevd for overlevelse og derfor betraktes de også som mindre relevant og troverdig. Som vi tidligere har nevnt vil derfor beklagende forklaringer kunne oppleves som mer forståelsesfulle og omtenkssomme. En annen grunn til manglende virkning av ideologiske forklaringer er at de ansatte ikke får forbedrede økonomiske betingelser, selv om dette er et av hovedmålene for endringen. Dette er også noe de berørte har kommentert i det åpne spørsmålet i undersøkelsen:

*”Lønnsmessig har det heller ikke fått konsekvenser.”*

*”Ingen endring i lønn.”*

Så selv om målsettingene er ideologiske og vanskelig å være uenig i så kan det tyde på at de likevel ikke er relevante nok for å ha positiv effekt på commitment. Disse sitatene viser ulike oppfatninger av ideologiske forklaringer for endringen:

*”Generelt skjønner jo alle at security også måtte inn på kortbanenettet i dagens verden. Det var bare et tidsspørsmål før security kom på banen!”*

*”Security ble kastet over oss, men til slutt viste det seg at vi faktisk trenger denne endringen for å beholde/øke bemanningen enkelte steder”*

*”Dette er med på å sikre jobbene våre i en tid flyselskapene skjærer ned pga. lønnsomhet og bedre hjelpemidler”*

Beklagende forklaringer derimot viste seg å ha en relativt sterk effekt både på ytelseskultur og organisasjonsomtanke. Som vi har vært inne på er ikke denne effekten så overraskende dersom vi ser den fra et social exchange perspektiv. Når endringsledere uttrykker forståelse, sympati og omtanke for de berørte så er det naturlig at disse betaler tilbake med økt commitment til organisasjonen. Dette synet samsvarer med av studier av Rhoades, Eisenberger og Armeli (2001) og Shore og Wayne (1993) som hevder at ansatte vil uttrykke takknemlighet for mottatt støtte fra organisasjonen ved å øke sin organizational commitment.

En annen mulig forklaring på forholdet mellom ulike accounts er at det ikke nødvendigvis er selve forklaringen som er årsaken til effekten. Forklaringene kan tenkes å være knyttet til

enten situasjonen de blir brukt i eller lederne som bruker de. Beklagende forklaringer kan for eksempel ha blitt brukt i mer direkte og personlig kommunikasjon med ledere. Ideologiske forklaringer derimot kan knytte seg mer mot upersonlig og informerende kommunikasjon og dermed i situasjoner der berørte i liten grad har følt seg verdsatt og hørt (voice). Dette er uansett ikke problematisk med tanke på spuriøse effekter som forklarer forholdet mellom ulike accounts. I stedet kan det fungerer som en forklaring på hvor og hvordan ulike accounts har oppstått.

Derimot kan bruken av social accounts reflektere ferdigheter og ressurser til ledere som bruker de. Det vil kunne innebære at ledere som er erfarne og dyktige bruker i større grad beklagende forklaringer for å uttrykke støtte til sine ansatte. Mens ledere som ikke har samme bakgrunn bruker oftere ideologiske forklaringer. Dette trenger imidlertid ikke bety at ideologiske forklaringer ikke har en effekt. Men vi kan tenke oss en sammenheng mellom hvilke leder som kommer med forklaringen og effekten av den kommunikasjonen. Det vil for eksempel kunne innebære at en beklagende forklaring ikke vil gi noen effekt dersom lederen som kommer med den ikke har tillit eller troverdighet. Omvendt kan det tenkes at en erfaren leder med bred støtte kan komme med ideologiske forklaringer som vil være svært virkningsfulle.

En slik sammenheng kan også knyttes til social exchange perspektivet der forholdet mellom forklaringer blir påvirket av allerede etablerte psykologiske kontrakter mellom ledere og medarbeidere. Empiriske studier av påvirkningstaktikker støtter også opp om dette. Utfall (motstand eller aksept) har vist seg å være knyttet opp mot maktbasen til personen som bruker en spesifikk taktikk, i tillegg til selve innholdet i taktikken (Yukl mfl., 1996; Yukl og Falbe, 1990).

Det at social accounts har vist seg å påvirke organizational commitment i en endringsprosess er meget spennende. Dette er et bidrag til den allerede eksisterende litteraturen på området som fremhever viktigheten av endringsagenters atferd i prosessen. Social accounts var den eneste variabelen som var signifikant relatert til både ytelseskultur og organisasjonsomtanke. I tillegg var sammenhengen kun delvis mediert av prosedyrerettferdighet. Dette indikerer at social accounts er en viktig forløper til organizational commitment og dermed spennende i en ledelses- og endringskontekst.



Men selv om vi har fått god støtte for en sammenheng mellom beklagende forklaringer og organizational commitment er det for tidlig å konkludere med noe eksakt. Siden begrepet er svakt operasjonalisert er det vanskelig å isolere effekten av enkelte accounts. I tillegg vil en måtte teste resultatet i ulike kontekster før en kan påvise en eksakt sammenheng. Vi kan heller ikke utelukke at andre social accounts kan ha tilsvarende, bedre eller negative effekter både i Widerøe og i mer generelle sammenhenger. Resultatet vårt er imidlertid meget spennende og vi oppfordrer til videre forskning på accounts og commitment.

### 6.3 Jobbkarakteristika

Tidligere forskning har konkludert med at forhold knyttet til jobbkarakteristika er det viktigste for å kunne forutsi graden av organizational commitment (f. eks. Mathieu og Zajac, 1990; Gallie og White, 1993; Allen og Meyer, 1990). Også i vår undersøkelse har vi fått bekreftet vår hypotese om en signifikant sammenheng mellom jobbkarakteristika og organizational commitment. Likevel har vi bare fått delvis støtte for dette, på bakgrunn av at det bare var variablene variasjon og autonomi/feedback som viste signifikant sammenheng med endringen i den ene commitment-variabelen, ytelseskultur.

En mulig forklaring på at vi ikke fikk støtte for alle karakteristikaene like sterkt, kan være knyttet til tidligere forskning som har konkludert med at individer ikke oppfatter jobben sin som bestående av bestemte nivåer av variasjon, autonomi, feedback osv. I stedet er det vanlig at man oppfatter jobben sin som en samlet enhet, ofte kalt jobbkompleksitet (Stone og Gueutal, 1985). Dette er også i samsvar med Mathieu og Zajac (1990) hvor man konkluderer med at jobber som blir oppfattet til å være mer komplekse, og muligens mer berikede, vil føre til høyere grad av organizational commitment. Vi må heller ikke glemme den fundamentale logikken i modellen til Hackman og Oldham (1976) om at andre forhold som styrke og vekstbehov, kunnskaper og ferdigheter og tilfredshet med andre arbeidsforhold, vil kunne moderere sammenhengen mellom ulike sider ved jobbkarakteristika og graden av motivasjon, jobbtfredshet og ytelse. På bakgrunn av dette, er det også grunn til å anta at disse faktorene også vil moderere forholdet mellom jobbkarakteristika og organizational commitment.

Et annet vesentlig poeng kan være knyttet til at spørsmålene om jobbkarakteristika i spørreskjemaet ble utformet som ”forventninger om virkningene på din jobbsituasjon”. Dette

kan ha gitt seg utslag i at det kan ha vært vanskelig for de involverte å vurdere virkningene av endringen på ulike sider knyttet til jobbkarakteristika. Dersom det har eksistert høy grad av usikkerhet i forbindelse med vurderingene som er blitt gjort om utfallet i jobbkarakteristika, kan sammenhengen mellom ulike effekter, som for eksempel organizational commitment, blitt svak.

En annen årsak som kan ha hatt betydning for utfallet på organizational commitment, kan være knyttet til forskjellene mellom jobbtilfredshet og commitment. Som vi grundig diskuterte i teoridelen, kan organizational commitment betraktes som en langsiktig reaksjon, og noe som utvikler seg over lengre tid. Det kan derfor være grunn til å tro at vi hadde funnet en mye klarere sammenheng mellom jobbkarakteristika (og andre ting) og commitment, dersom vi hadde gjort nye målinger senere. Sitatene nedenfor tyder også på at mange av reaksjonene på endringen er rettet mer mot jobbtilfredshet enn organizational commitment.

En ansatt som ikke får delta i sikkerhetsoppgaver uttrykte følgende:

*"(...) føler at security er blitt en belastning, arbeidsgleden jeg før hadde, er borte, da jeg nå har et mindre variert arbeid (...)"*.

*"Jeg er ikke særlig glad for at Widerøe valgte å selv betjene securityoppgavene på kortbanenettet. Arbeidsdagen min preges i stor grad av å utføre arbeidsoppgaver relatert til security som jeg misliker. Ingen av de som jobber med security her trives med det, og flere har vurdert å finne seg en annen jobb"*.

*"Jeg føler ofte at jobben blir ubehagelig ved kontroll av venner, naboer og andre kjente. Dette skjer veldig ofte på små flyplasser. Dessuten opplever jeg at jeg havner i konflikt med den jobben jeg egentlig mener jeg skal utføre, dvs. å yte service ovenfor våre passasjerer"*.

Våre funn støtter opp om tidligere forskning på området og bidrar til ytterligere forståelse for hvordan jobbkarakteristika påvirker organizational commitment.

## 6.4 Arbeidsmengde

Endring i arbeidsmengde gav ingen signifikant påvirkning på organizational commitment i vår undersøkelse. Dette resultatet var overraskende på bakgrunn av både det teoretiske rammeverket og de berørte vi snakket med. En skal likevel ikke utelukke at faktoren kan ha hatt en betydning. Et stort antall sitat fra datamaterialet tyder nemlig på at økt arbeidsmengde har vært en kritisk faktor ved denne endringen. Her er et lite utvalg av tilbakemeldingene vi fikk:

*”Etter endringen er det ingen tvil om at de ansatte har fått en mye mer krevende arbeidsdag, både når det gjelder ansvar i jobben og arbeidsmengde.”*

*”Arbeidsmengden blir så omfattende at det skader Widerøe. Vi har ikke tid lenger til å oppdatere oss godt nok på den jobben vi er satt til å gjøre for dem. Kvaliteten på jobben for Widerøe er gått sterkt tilbake.”*

*”ALTFOR stort arbeidspress. MÅ være spesialist på ALTFOR mange områder. Ledelsen kaster oppgaver på oppgaver over oss, uten spørsmål om det er ok for oss.”*

*”Proessen har tatt fokus noe bort fra våre primæroppgaver. Stress pga. etter hvert svært mange arbeidsoppgaver hos enkelte medarbeidere.”*

*”Vanskelig å få med seg nye ting og holde seg oppdatert på alle fagfelt nå som vi har securityarbeidet på toppen av alle andre gjøremål.”*

Når vi da ikke har fått en signifikant sammenheng med commitment<sup>11</sup> er det grunn til å stille spørsmål. Det som vi merker oss, når vi ser kommentarene i spørreundersøkelsen og i tillegg snakker med de berørte, er at viljen til å yte ekstra for passasjerer fortsatt er tilstedet. Det som de ansatte imidlertid gir uttrykk for er at muligheten for å fortsatt gjøre en slik innsats er sterkt begrenset. Vi mener derfor det er grunn til å tro at den grunnleggende commitment til Widerøe ansatte ligger dypt og stabilt. Forholdet til Widerøe kan i tillegg ses på i sammenheng med den lokale kundekretsen, i alle fall når vi ser det i lys av ytelseskultur. Vi har også tall i datamaterialet vårt som kan indikere en sterkere negativ sammenheng mellom

---

<sup>11</sup> Arbeidsmengde viser riktignok en svak negativ korrelasjon med ytelseskultur (-0.06) og en litt sterkere negativ korrelasjon med organisasjonsomtanke (-0.14) men ingen av disse er signifikante på 5 % - nivået.

arbeidsmengde og organisasjonsomtanke enn mellom arbeidsmengde og ytelseskultur. Dette kan bety at økning i arbeidsmengde ikke har endret holdningene til ytelse for Widerøe og kundene, men at det på kort sikt kun har endret muligheten for å utøve denne ekstra servicen. Hva som skjer på lang sikt er imidlertid noe som gjenstår å se. Våre resultat er selvsagt for svake til å konkludere og dette må i beste fall betraktes som spekulasjoner, men det er likevel interessante indikasjoner å jobbe videre med.

Vi mener derfor at videre forskning bør fokusere på arbeidsmengde og hvilke faktorer en endring i disse påvirker. Organizational citizenship behaviour kan være en interessant utfallsvariabel å undersøke. I tillegg mener vi det vil være viktig å følge utviklingen over tid, og se på eventuelt hvor lang tid det tar før redusert anledning til ekstra ytelse påvirker holdninger om ekstra ytelse.

## 7. Begrensninger og videre forskning

Denne studien retter seg mot en spesifikk endring og prosessen rundt denne. En slik setting begrenser generaliserbarheten for resultatet vårt. Siden endringer er atypiske hendelser i organisasjonssyklusen vil en vanskelig kunne overføre våre funn til generelle konklusjoner rundt organisasjoner. Likevel mener vi studien er viktig siden endringer blir stadig vanligere i moderne bedrifter. Håndteringen av slike prosesser kan i ekstreme tilfeller bety liv eller død for enkelte organisasjoner.

Kanskje den største begrensningene til denne undersøkelsen er designet tverrsnittstudie. Vi ba respondentene gradere *endringen* i organizational commitment og dette er det grunn til å tro vil farge svarene. En av konsekvensene kan for eksempel ha vært at berørte med høy grad av motstand overestimerer sin reduksjon i commitment. Ved å gjennomføre en før og etter studie ville vi oppnådd en høyere grad av intern validitet.

En annen begrensning ved denne studien er operasjonaliseringen av social accounts. Vi mener denne ikke er grundig nok til å skille og avdekke klar forskjeller mellom de ulike forklaringene. To variabler på hver "accounts" er ikke nok til å fange opp den kompleksiteten som de enkelte forklaringer representerer. Rammeverket til Cobb og Wooten (1998) kan i større grad operasjonaliseres slik at begrepene får en klarere dimensjon.

Vi vil også påpeke at en slik komplisert kontekst naturligvis er påvirket av flere dimensjoner enn vi har undersøkt. Disse kan både mediere og moderere sammenhenger vi har avdekket her. Andre studier vil forhåpentligvis kunne føre dette et steg videre.

Til videre forskning vil vi derfor foreslå å se nærmere på effekter av ulike deltakelsestyper. Samtidig som en må se det i sammenheng med hvilke motiv ledelsen har for å ta i bruk et slikt verktøy (jf. Leana og Florkowski, 1992). I tillegg mener vi det kan være interessant å undersøke indirekte effekter av deltakelse gjennom variabler som for eksempel motstand eller tillit. Situasjonsspesifikke element mener vi også bør legges mer vekt på i videre arbeid. Widerøe har en spennende organisasjonskultur, men i denne endringen var graden av deltakelse minimal. Det ville derfor vært svært interessant å undersøke en endring med større variasjon i deltakelse for å se hvilken effekt det hadde gitt. En slik studie kunne blitt gjort enten i Widerøe spesifikt, eller i en organisasjon med lignende forutsetninger.

Social accounts mener vi må bli operasjonalisert mer komplekst for å bedre kunne skille enkeltdimensjonene fra hverandre. Begrepet er svært interessant og kanskje spesielt i en endringskontekst. En naturlig vei videre vil være å fokusere på enkeltdimensjoner og dermed avdekke mer presise sammenhenger. I tillegg vil en videre studie måtte ta hensyn til situasjonsmessige aspekt ved en endring. En vil da måtte ta for seg flere endringscase og se på om ulike situasjoner vil påvirke forholdet mellom social accounts og organizational commitment. Til sist mener vi at en må undersøke begrepet over tid. Målinger både før og etter endringsprosessen, og i tillegg oppfølging etter at endringen er innarbeid. Først da vil en klare å avdekke de langsiktige effektene av social accounts.

Når det gjelder operasjonaliseringen av organizational commitment kunne vi kanskje benyttet oss av en mer omfattende skala. Vår skala inneholdt kun 9 spørsmål som dannet en to-faktor løsning. Det kunne vært interessant og sett hvilket resultat vi hadde fått dersom vi for eksempel hadde benyttet oss av trekomponent-skalaen til Meyer og Allen (1987) hvor man skiller mellom continuance, normative og affective commitment.

## 7.1 Praktiske implikasjoner

Vi har i teorikapittelet belyst ledelsesmessige motiv for deltakelse ved modellen til Leana og Florkowski (1992). Som Glew m.fl. (1995) poengterer så må hele deltakelsesprosessen ses i et vidt perspektiv. Det er av avgjørende betydning hvordan en deltakelsesprosess blir seende ut i praksis og hvordan den blir gjennomført. Våre resultat kan indikere at deltakelse ved lav intensitet ikke vil ha stor innvirkning på organizational commitment. Som vi har foreslått i drøftingen må deltakelsesopplevelsen overstige et visst minimum for at det skal ha vesentlig effekt på commitment. For ledere vil dette indikere at en har lite å tjene på å sette i verk halvhjertede og mangelfulle deltakelsesprosesser.

Vi har også fått funn som tyder på at beklagende forklaringer er en viktig forløper til organizational commitment. Dette kan være et signal på at i en slik endringsprosess, som har vært preget av autokratiske avgjørelser og liten grad av deltakelse, vil det å uttrykke forståelse og omtanke til de berørte bli oppfattet positivt. Dette kan tenkes å være spesielt viktig i tilfeller der de ideologiske forklaringene ikke blir opplevd som troverdige og relevante nok.

Når det gjelder jobbkarakteristika er det ikke overraskende at ikke alle dimensjonene hadde signifikante sammenhenger med organizational commitment. Dette er som tidligere nevnt i overensstemmelse med tidligere forskning som viser at det er vanskelig å vurdere jobben sin ut fra enkelte dimensjoner slik som modellen til Hackman og Oldham er lagt opp.

Vår oppgave føyer seg inn i en rekke studier som tyder på at det er lettere å påvirke reaksjoner på endring *før* holdninger er formet enn etter. Vi ønsker spesielt å fremheve vårt funn av social accounts påvirkning på organizational commitment. Beklagende forklaringer viste seg å ikke bare påvirke indirekte gjennom prosedyrerettferdighet, men også direkte. Vi har foreslått en kobling mot social exchange teori for å forklare dette. Det er likevel for tidlig å konkludere med en slik sammenheng, og vi oppfordrer derfor til videre forskning på dette feltet.

Vi håper med denne oppgaven å ha bidratt til økt forståelse av organizational commitment i en strategisk endringsprosess. I tillegg håper vi å ha klart å fremstille de berørtes holdninger og reaksjoner på en objektiv og rettferdig måte. Til slutt vil vi oppfordre andre til videre forskning på områdene vi har belyst i denne studien.

## Litteraturliste

- Agho, A. O., Mueller, C. W. og Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46: 1007-1022.
- Allen, D. G., Shore, L. M. og Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29: 99-118.
- Allen, N. J. og Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Anderson, J. C. og Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. og Mossholder, K. (1993). Creating organizational readiness for change, *Human Relations*, 46: 681-703.
- Astley, W. G. og Van De Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273.
- Aubert, V. (1972). *Det skjulte samfunn*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Free Press, New York.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press, Boston.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., og Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68: 158-166.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. I: Cummings, L. L. og Staw, B. M. *Research in organizational behaviour*. JAI Press, Greenwich.
- Bitner, M. J., Booms, H. B. og Tetrault, S. M. (1990). The service encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of marketing*, 54: 71-84.
- Bobocel, D. R., Agar, S. E., Meyer, J. P. og Irving, P. G. (1998). Managerial accounts and fairness perceptions in conflict resolution: Differentiating the effects of minimizing responsibility and providing justification. *Basic and Applied Psychology*, 20: 133-143.
- Bourgeois, L. J. og Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5: 241-264.
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, 46: 95-106.
- Brockner, J. og Weisenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120: 189-208.



- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage, London.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Cobb, A. T. (1986). Political diagnosis: Applications in organization development. *Academy of Management Review*, 11: 482-496.
- Cobb, A. T. og Frey, F. M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 26: 1401-1426.
- 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.
- Cobb, A. T., Wooten, K. C. og Folger, R. (1995). Justice in the making: toward understanding the theory and practice in organizational change and development. I: Pasmore, W. A. og Woodman, R. W. *Research in Organizational Change and Development*. JAI Press, New York.
- Cohen, A. R. (2000a). Initiating change. The anatomy of structure as a starting point. I: Beer, M. og Nohria, N. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Cohen, A. (2000b). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53: 387-417.
- Cohen-Charash, Y. og Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86: 278-321.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E. og Yee Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425-445.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L. og Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13: 8-22.
- Covin, T. J. og Kilman, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences in large scale change. *Group & Organizational Studies*, 15: 233-248.
- Dachler, H. P. og Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23: 1-39.
- Daly, J. P., og Geyer P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behaviour*, 15: 623-638.
- Davidson, J. O`C. (1994). The sources and limits of resistance in a privatized utility. I: Jermier, J. M., Knights, D. og Nord, W. R. *Resistance and power in organizations*. Routledge, New York.
- Dent, E. B. og Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *Journal of Applied Behavior Science*, 35: 25-41.
- Dunphy, D. C. og Stace, D. A. (1988). Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the O. D. model. *Organization Studies*, 9: 317-334.

- Eagly, A. H., og Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. I: D. T. Gilbert, S. T. Fiske og G. Lindzey. *Handbook of social psychology*. McGraw-Hill, Boston.
- Egeberg, M. (1984). *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Aschehoug, Oslo.
- Eisenberger, R., Cotterell, N. og Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 743–750.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press, New York.
- Farrel, D. og Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27: 78-95.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51: 327-358.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of “voice” and improvement on experienced equality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33: 108-119.
- Folger, R. (1993). “The Churchill effect”. Paper presentert ved The Academy of Management Meetings, Atlanta.
- Folger, R. og Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay rise decisions, *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Folger, R., og Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12: 35-50.
- Fried, Y. og Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40: 287-322.
- Fugleberg, O. og Kristianslund, I. (1995). *Innføring i regresjonsanalyse og multivariate metoder*. Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo.
- Galbraith, J. R. (2000). The role of formal structures and processes. I: Beer, M. og Nohria, N. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Gallie, D. og White, M. (1993). *Employee Commitment and the Skills Revolution, First Findings from the Employment in Britain Survey*. Policy Studies Institute, London.
- Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2002). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Financial Times Prentice Hall, New York.
- Glew, D. J., O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R.W. og Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: a preview of the issues and proposed framework for analysis, *Journal of Management*, 21: 295-421.
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4: 53-62.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161–177.

- Griffin, R. W. og Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. I: Cooper, C. L. og Robertson, I. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley, New York.
- Gripsrud, G. og Olsson, U. H. (2000). *Markedsanalyse*. Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen. I: Holter, H. og Kalleberg, R. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Gustafsson, O. mfl., (1999). Konkurransetsetting av renovasjon i Trondheim kommune. En kartlegging av arbeidsmiljøet. TØH-notat / Høgskolen i Sør-Trøndelag, Avdeling Trondheim økonomiske høgskole.
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of works; test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hall, D. T., Schneider, B. og Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15: 176-190.
- Halvorsen, K. (1987). *Å forske på samfunnet, en innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Bedriftsøkonomenes Forlag, Oslo.
- Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen akademisk forlag, Oslo.
- Hilton, J. L. og von Hippel, W. (1996) Stereotypes. *Annual Review of psychology*, 47: 237-271.
- Hirschborn, L. (2000). Changing structure is not enough: The moral meaning of organizational design. I: Beer, M. og Nohria, N. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, loyalty and voice. Response to decline in firms, organizations and states*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Ilgen, D. og Hollenbeek, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. I: Dunette, M. D. og Hough, L. M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press, CA.
- Isabella, L. A. (1990) Evolving interpretations as change unfold: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33: 7-41.
- Jacobsen, D. I. (2000). Managing increased part-time: Does part-time work imply part-time commitment? *Managing Service Quality*, 10: 187-200.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag, Oslo

- Johansen, S. T., Grønhaug, K. og Lines, R. (2005). Deltakelse – rettighet eller belastning? *Magma*, 1: 85-92.
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M. og Black, W. C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27: 333-344.
- Jones, E. E. og Harris, V. A. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3: 1-24.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and Job rewards: A theory of Job satisfaction. *American Sociological Review*, 42: 124-143.
- Katz, D. og Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley, New York.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26: 489-511.
- Konovsky, M. A. og Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707
- Konovsky, M. A. og Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17: 253-266.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. og Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38: 60-84.
- Krantz, J. (1999). Comment on challenging resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 42-44.
- Kuvaas, B. (2005). Måling av medarbeidere som immaterielle verdier: Hvorfor, hva og hvordan? Forum for Kunnskapsbedrifter. 2. februar 2005, Oslo. <http://www.kmconsulting.no/nedlasting/ForumForKunnskapsbedrifterM%C3%A5ling2005.pdf>
- Latham, G. P. og Locke, E. A. (1979). Goal setting – a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8: 68-80.
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32: 49-57.
- Leana, C. R. og Florkowski, G. W. (1992). Employee involvement programs: integrating psychological theory and management practice. I: Feris, G. og Rowland, K. *Research in personnel and human resource management*. JAI Press, Greenwich.
- Leung, K. og Lienesch, W. (1990). Psychological mechanisms of process-control effects. *Journal of Applied Psychology*, 75: 613-620.
- Levy, D. A. og Nail, P. R. (1993). Contagion: A theoretical and empirical review and reconceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 119: 233-284.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1: 5-41.
- Lind, I. A. og Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press, New York.

- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4: 193-215.
- Lines, R. (2005a). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 17: 157-177.
- Lines, R. (2005b). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 2: 1-25.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. og Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5: 221-245.
- Locke, E. A. og Latham, G. P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*. Prentice Hall, New York.
- Lowe, R. H. og Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10: 99-114.
- March, J. G. og Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institution*. Free Press, New York.
- March, J. G. og Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.
- 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.
- Mayer, R. C. og Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35: 671-84.
- McColl, E., Christiansen, T. og König-Zahn, C. (1997). Making the right choice of outcome measure. I: Hutchinson, A, Bentzen N. og König-Zahn, C. *Cross Cultural Health Outcome Assessment; a user's guide*. European Research Group on Health Outcomes.
- McFarlin, D. B. og Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35: 626-637.
- Meindl, J. R. (1989). Managing to be fair: An exploration of values, motives, and leadership. *Administrative Science Quarterly*, 34: 252-276.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational Commitment. I: Cooper, C. L. og Robertson, I. T. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, New York.
- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1987). Organizational Commitment: Toward a three-component model. Research Bulletin no. 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.
- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-98.
- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks.

- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. og Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74: 152-156.
- Miles, M. B. og Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mitchell, T. R. og Larson, J. R. (1987). *People in organizations*. McGraw-Hill, New York.
- Mollica, K. A., Gray, B., Trevino, L. K., og DeWitt, R. L. (1999). A social identity perspective on organizational justice among layoff survivors. Paper presented at the National Academy of Manamement Meetings, Chicago, IL.
- Morris, M., Lydka, H. og O'Creevy, M. F. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3: 21-42.
- Mosher, F. C. (1982). *Democracy and the Public Service*. Oxford University Press, London.
- Mowday, R. T., Porter, L. W og Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. og Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Nadler, D. A. og Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32: 77-97.
- Nijhof, W. J., De Jong, M. J. og Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22: 243-248.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- O'Reilly, C. og Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Penley, L. F. og Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9: 43-59.
- Peters, T. (1992). Rethinking scale. *California Management Review*, 34: 7-29.
- Petty, M. M., McGee, G. W. og Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9: 712-721.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory*. Oxford University Press, New York.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25: 783-794.

- Porter, L. W., Steers, R. N., Mowday, R. T. og Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Quinn, J. B. (1988). Managing strategies incrementally. I: Mintzberg, H., Quinn, J. B. og James, R. M. *The Strategy Process*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Rajagopalan, N. og Spreitzer, G. M. (1996). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective. *Academy of Management Review*, 22: 48-79.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12: 460-476.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualisation of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10: 465-476.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 825-836.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. I: Berkowitz, L. *Advances in Experimental Psychology*. Academic Press, New York.
- Rousseau, D. M. og Aquino, K. A. (1993). Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of remedies, social accounts, and procedural justice. *Human Performance*, 6: 135-149.
- Rousseau, D. M. og Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84: 514-528
- Rynning, H. (2002). Etik og lojalitet i organisasjoner. I: Nordhaug, O. (2002) *Strategisk personalledelse: utvalgte emner*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Sanchez, R. og Heene, A. (1997). Managing for an uncertain future. A systems view of strategic organizational change. *International Studies of Management and Organization*, 27: 21-42.
- Sannes, R. (2004). Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming. Kompendium ved Handelshøyskolen BI, [http://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ\\_datanalyse\\_v3-11.pdf](http://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf)
- Sapienza, H. J. og Korsgaard, M. A. (1996). Managing investor relations: the impact of procedural justice in establishing and sustaining investor support. *Academy of Management Journal*, 39: 544-574.
- Sashkin, M. (1984). Participative management in an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12: 5-22.
- Schachter, S. (1959). *The psychology of affiliation*. Stanford University Press.
- Schwepker Jr., C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force. *Journal of Business Research*, 54: 39-52.
- Shapiro, D. L. (1991). The effects of explanations on negative reactions to deceit. *Administrative Science Quarterly*, 36: 614-630.

- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., og Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58: 346-368.
- Shapiro, D. L., Trevino, L. K. og Victor, B. (1995). Correlates of employee theft: A multi-dimensional justice perspective. *The international journal of Conflict Management*, 6: 404-414.
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*, 15: 49-61.
- Shore, L. M. og Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780.
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62: 69-86.
- Skarlicki, D. P., og Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82: 434-443.
- Skog, O. J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: En regresjonsbasert tilnærming*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Spector, P. E. (2002). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Wiley, Chichester.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56
- Steward, A. L. (1990). Psychometric considerations in functional status instruments. I: Lipkin Jr, M. *Functional Status Measurement in Primary Care*. Springer-Verlag, New York.
- Stone, E. F. og Gueutal, H. G. (1985). An empirical derivation of the dimensions along which characteristics of jobs are perceived. *Academy of Management Journal*, 28: 376-396.
- Streiner, D. L. og Norman, G. R. (1995). *Health measurement scales: A practical guide to their development and use*. Oxford University Press, USA.
- Thibaut, J. og Walker, R. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Earlbaum.
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: Self-categorization theory*. B. Blackwell.
- Tyler, T. R., og Lind, E. A. (1992). A relation model of authority in groups. I: Zanna, M. *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, New York.
- Van De Ven, A. H. og Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- VanYperen, N. W., van den Berg, S. E. og Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 72: 377-392.
- Vince, R. og Broussine, M. (1996). Paradox, defense, and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17: 1-21.



- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19: 312-330.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, March/April: 77-84
- Watson, T. J. (1982). Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies*, 19: 259-275.
- Williams, L. J. og Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71: 219-231.
- Wood, S. (1996). High commitment managers and pay systems. *Journal of Management Studies*, 33: 53-67.
- Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *Human Resource Management*, 14: 1067-1079.
- Yukl, G. og Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75: 132-140.
- Yukl, G., Kim, H. og Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81: 309-317.

## Vedlegg

Alle Widerøes sikkerhetskontrollører

Bodø 10.januar 2006

#### MASTEROPPGAVE OM WIDERØES INNFØRING AV SECURITYOPPGAVER

Geir A. Helle og Kjetil Haugland som er studenter ved NHH i Bergen ønsker å bruke Widerøes innføring av Securityoppgaver på kortbanenettet som case for sin masteroppgave. Vi håper at denne oppgaven kan gi oss verdifull læring i forhold til gjennomføringen av store endringsprosesser, og håper hver og en av dere tar dere tid til å svare på spørreskjema dere mottar.

Med vennlig hilsen

Finn Åge Dypaune

Sjef kortbane

Widerøes Flyveselskap AS

Til respondent

Bergen, 17.01.06

**Informasjon om deltakelse i spørreundersøkelse i forbindelse med datainnsamling til masteravhandling ved Norges Handelshøyskole**

Vi er to masterstudenter som skal i gang med datainnsamling til vår avsluttende masteroppgave ved institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole. I denne oppgaven ønsker vi å undersøke og avdekke konsekvenser og årsakssammenhenger knyttet til *Widerøes innføring av Securityoppgaver på kortbanenettet*.

Vi håper at du vil ta deg tid til å svare på alle spørsmålene, da dette er nødvendig for at kvaliteten på undersøkelsen skal bli best mulig. Spørreskjemaet er sendt ut til alle personer som har vært involvert i denne spesifikke endringen.

Å være deltager i undersøkelsen, innebærer for deg å besvare spørsmålene på vårt spørreskjema. Skjemaet består av 6 sider og tar ca 15 minutter å fylle ut.

Dette er en konfidensiell spørreundersøkelse. Dette betyr at Widerøe eller andre personer ikke vil ha tilgang til de utfylte skjemaene og dermed kunne spore noen av svarene tilbake til enkeltpersoner. Etter undersøkelsen er avsluttet vil utfylte spørreskjemaer makuleres.

For å sikre en ryddig fremgangsmåte og forankre undersøkelsen i organisasjonen, har vi på forhånd innhentet godkjenning fra Widerøe ved sjef for kortbanenettet, Finn Åge Dypaune. I tillegg er personalavdelingen ved personal- og organisasjonssjef Gaute Storås informert om det forestående arbeidet.

Dersom du skulle ha spørsmål knyttet til undersøkelsen kan du gjerne kontakte oss, enten per telefon eller per e-post.

NB: Husk å legge skjemaet i vedlagte svarkonvolutt og lim igjen før du returnerer det til oss snarest. Dersom vi ikke har mottatt svar fra deg innen en uke, vil vi gi deg en påminnelse per telefon.

På forhånd takk for hjelpen

Med vennlig hilsen

Kjetil Haugland

Geir A. Helle

tlf: 917 68 244

tlf: 415 00 519

e-post: kjetil.haugland@stud.nhh.no

e-post: geir.helle@stud.nhh.no



# Spørreundersøkelse for Widerøe-ansatte

INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE  
NORGES HANDELSHØYSKOLE

## Anonymitet

Dataene sikres og blir behandlet konfidensielt. Skjemaene vil ikke være tilgjengelig for Widerøe.

Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i en endring i Widerøe. Den spesifikke endringen vi ønsker å undersøke er *Widerøes innføring av securityoppgaver på kortbanenettet*. Mange av stasjonene er agentstasjoner for Widerøe, men i denne undersøkelsen regner vi disse som Widerøe-ansatte.

Bakgrunnen for dette arbeidet er å avdekke konsekvenser og årsakssammenhenger av endringsprosjektet. Svarene vil være til nytte for Widerøe både for å se virkningen av denne endringen og til å lære å håndtere fremtidige endringsprosjekt på en bedre måte.

Først stiller vi noen spørsmål om hva endringen innebar av konsekvenser for deg og dine kolleger. Så ber vi deg beskrive noen trekk ved prosessen som ble benyttet i forbindelse med endringen. Deretter spør vi om tillit til ledelsen. Til slutt stiller vi noen spørsmål knyttet til resultatet av endringen.

## Om deg selv

**Kjønn:** Mann  Kvinne

**Alder:** \_\_\_\_\_

**Stasjonsansvarlig/daglig leder:** Ja  Nei

**Jobber du med securityoppgaver:** Ja  Nei

**Antall år jobbet for Widerøe:** \_\_\_\_\_

**Vennligst ta stilling til følgende påstander ved å sette ring rundt det alternativet du synes passer best. Bruk skalaen i sin fulle bredde**

### **A1 Forventninger knyttet til jobbkarakteristikk.**

**Før securityoppgaver ble innført, hva var dine  
forventninger om virkninger på din  
jobbsituasjon**

#### **Variasjon**

	Helt <i>uenig</i>							Helt <i>enig</i>
1. Mer varierte arbeidsoppgaver	1	2	3	4	5	6	7	
2. Mindre gjentakelser i arbeidsoppgavene	1	2	3	4	5	6	7	
3. Muligheter for å gjøre mange forskjellige ting	1	2	3	4	5	6	7	

#### **Autonomi**

1. En er mer overlatt til en selv i valg av oppgaver	1	2	3	4	5	6	7	
2. Oppgavene kan gjøres mer uavhengig av andre	1	2	3	4	5	6	7	
3. Større mulighet til selv å tenke og å handle	1	2	3	4	5	6	7	

#### **Tilbakemelding**

1. Lettere å finne ut hvor bra arbeidet er utført	1	2	3	4	5	6	7	
2. Bedre muligheter til å finne ut hvor bra en gjør det på jobben	1	2	3	4	5	6	7	
3. En føler at en vet bedre når en har gjort en god jobb	1	2	3	4	5	6	7	

#### **Helhetlige arbeidsoppgaver**

1. Bedre muligheter til å gjøre en oppgave fra begynnelse til slutt	1	2	3	4	5	6	7	
2. Bedre muligheter til å ferdigstille arbeidsoppgaver som påbegynnes	1	2	3	4	5	6	7	
3. Ser bedre sluttresultatet av arbeid jeg er involvert i	1	2	3	4	5	6	7	

	Helt <i>uenig</i>			Verken enig eller uenig			Helt <i>enig</i>
<b>Emosjonell belastning</b>							
1. Jeg må oftere undertrykke følelser som oppstår i jobben	1	2	3	4	5	6	7
2. Jeg opplever oftere sterke følelser (f.eks. sinne, glede, irritasjon, overraskelser) på jobben	1	2	3	4	5	6	7
3. Jeg må oftere håndtere andres følelsesmessige reaksjoner på jobben	1	2	3	4	5	6	7
<b>Arbeidsmengde</b>							
1. Jeg må jobbe hardere for å få oppgavene unna	1	2	3	4	5	6	7
2. Det er mindre tid til omgang med kolleger	1	2	3	4	5	6	7
3. Jeg føler oftere at tiden ikke strekker til på jobb	1	2	3	4	5	6	7
<b>A2 Hva var dine tanker om endringens virkning på organisasjonen før securityoppgavene ble innført.</b>							
1. Endringen gjør at vi lettere kan nå Widerøes målsetninger	1	2	3	4	5	6	7
2. Endringen har så mange svakheter at Widerøe heller burde droppet den	1	2	3	4	5	6	7
3. Endringen vil ikke virke positivt på resultatene til Widerøe	1	2	3	4	5	6	7
4. Endringen gjør Widerøe mer effektiv	1	2	3	4	5	6	7
5. Endringen bedrer kvaliteten på våre produkter eller tjenester	1	2	3	4	5	6	7
6. Endringen styrker konkurransevnen til Widerøe	1	2	3	4	5	6	7
<b>B Endringsprosessen</b>							
<b>B1 Deltakelse</b>							
1. Jeg fikk anledning til å delta i analysene som ble gjort forut for endringen	1	2	3	4	5	6	7
2. Jeg fikk anledning til å delta i utforming av endringsforslag	1	2	3	4	5	6	7
3. Jeg fikk anledning til å delta i planlegging av gjennomføringsprosessen	1	2	3	4	5	6	7
<b>B2 Rettferdighet</b>							
1. Prosessen som er benyttet ved denne endringen er rettferdig	1	2	3	4	5	6	7
2. Jeg er tilfreds med måten prosessen har vært gjennomført på	1	2	3	4	5	6	7



<b>B3 Forklaringer på endringen</b> <b>I hvilken grad vil du si at følgende type</b> <b>begrunnelser ble gitt for denne endringen</b>	<b>Helt</b>		<b>Verken</b>			<b>Helt</b>	
	<i>uenig</i>		<i>enig eller</i>	<i>uenig</i>		<i>enig</i>	
1. Årsakene til at endringen ble iverksatt ble kommunisert klart	1	2	3	4	5	6	7
2. Det ble informert om hvordan endringen bidrar til å løse påviste problemer i organisasjonen	1	2	3	4	5	6	7
3. Endringen ble forsøkt koplet til overordnede målsetninger	1	2	3	4	5	6	7
4. Endringen ble koplet til målsetninger det er vanskelig å være uenig i	1	2	3	4	5	6	7
5. Endringen ble begrunnet med å vise til praksis i andre organisasjoner	1	2	3	4	5	6	7
6. Endringen ble begrunnet med å vise til negative konsekvenser om den ikke ble gjennomført	1	2	3	4	5	6	7
7. Widerøe-ledelsen kommuniserte omtanke for dem som måtte bære negative konsekvenser	1	2	3	4	5	6	7
8. Widerøe-ledelsen viste at den forsto at endringen hadde negative konsekvenser for noen av organisasjonsmedlemmene	1	2	3	4	5	6	7
9. Kommunikasjonen under endringen tok opp negative så vel som positive konsekvenser av endringen	1	2	3	4	5	6	7
10. Widerøe-ledelsen forsøkte bare å kommunisere positive konsekvenser	1	2	3	4	5	6	7
11. Kommunikasjonen framstilte endringen som en positiv mulighet	1	2	3	4	5	6	7
12. Kommunikasjonen fokuserte på det negative i nåværende situasjon	1	2	3	4	5	6	7
13. Kommunikasjonen fokuserte på negative konsekvenser som ville inntreffe om endringen ikke ble gjennomført	1	2	3	4	5	6	7
14. Kommunikasjonen knyttet til endringen virket ofte truende	1	2	3	4	5	6	7

	<b>Helt uenig</b>		<b>Verken enig eller uenig</b>			<b>Helt enig</b>	
<b>C Dine reaksjoner på endringen</b>							
1. Jeg uttrykte en kritisk holdning til endringen overfor andre	1	2	3	4	5	6	7
2. Jeg forsøkte å bremse opp iverksettingen av denne endringen	1	2	3	4	5	6	7
3. Jeg viste motstand mot endringen	1	2	3	4	5	6	7
<b>D1 Tillit til ledelsen i Widerøe</b>							
1. Lederne i Widerøe gir sannferdig og ærlig informasjon	1	2	3	4	5	6	7
2. Ledelsen i Widerøe er oppriktige i sine forsøk på å imøtekomme ansattes synspunkter	1	2	3	4	5	6	7
3. Lederne i Widerøe behandler ansatte rettferdig	1	2	3	4	5	6	7
4. Jeg er fri til å diskutere problemer i jobben med ledelsen i Widerøe	1	2	3	4	5	6	7
<b>D2 Tillit til ledelsen i Avinor</b>							
1. Lederne i Avinor gir sannferdig og ærlig informasjon	1	2	3	4	5	6	7
2. Ledelsen i Avinor er oppriktige i sine forsøk på å imøtekomme våres synspunkter	1	2	3	4	5	6	7
3. Avinors ledelse behandler oss rettferdig	1	2	3	4	5	6	7
4. Jeg er fri til å diskutere problemer i jobben med ledelsen i Avinor	1	2	3	4	5	6	7
<b>D3 Tillit til ledelsen i Securitas</b>							
1. Securitas ledelse gir sannferdig og ærlig informasjon	1	2	3	4	5	6	7
2. Lederne i Securitas er oppriktige i sine forsøk på å imøtekomme våres synspunkter	1	2	3	4	5	6	7
3. Ledelsen i Securitas behandler oss rettferdig	1	2	3	4	5	6	7
4. Jeg er fri til å diskutere problemer i jobben med ledelsen i Securitas	1	2	3	4	5	6	7

## E Resultater av endringen

Nå når endringen er et tilbakelagt stadium, hva vil du si om følgende **sammenliknet med hva situasjonen var forut for endringen** (1 - langt mindre enn før endringen, 4 - omtrent som før endringen, 7 - langt mer enn før endringen)

	<b>Langt mindre enn før</b>		<b>Omtrent som før</b>			<b>Langt mer enn før</b>		
<b>E1 Om forholdet til Widerøe</b>								
1. Jeg er villig til å yte langt mer for Widerøe enn hva som vanligvis er forventet av meg	1	2	3	4	5	6	7	
2. Jeg sier til mine venner at Widerøe er et flott sted å arbeide	1	2	3	4	5	6	7	
3. Jeg ville akseptere nær sagt en hver arbeidsoppgave for å kunne fortsette å jobbe for Widerøe	1	2	3	4	5	6	7	
4. Jeg synes mitt verdigrunnlag er svært likt med Widerøes verdigrunnlag	1	2	3	4	5	6	7	
5. Jeg er stolt over å fortelle at jeg jobber for Widerøe	1	2	3	4	5	6	7	
6. Widerøe evner virkelig å trekke fram det beste i meg	1	2	3	4	5	6	7	
7. Jeg er svært glad for å ha valgt Widerøe framfor de andre jeg vurderte når jeg tok denne jobben	1	2	3	4	5	6	7	
8. Jeg bryr meg virkelig om skjebnen til Widerøe	1	2	3	4	5	6	7	
9. For meg er Widerøe den beste organisasjonen jeg kan jobbe i	1	2	3	4	5	6	7	
	<b>Helt uenig</b>		<b>Verken enig eller uenig</b>			<b>Helt enig</b>		
<b>E2 Læring</b>								
1. Endringen har gitt verdifulle erfaringer	1	2	3	4	5	6	7	
2. Endringen har gitt læring av betydning for videre drift	1	2	3	4	5	6	7	
3. Vi har lært gjennom å utveksle erfaringer	1	2	3	4	5	6	7	
4. Jeg har fått tilført kunnskap fra andre i denne prosessen	1	2	3	4	5	6	7	
5. Jeg har tilført andre kunnskap i denne prosessen	1	2	3	4	5	6	7	
6. I denne prosessen har vi funnet opp genuint nye måter å arbeide på	1	2	3	4	5	6	7	
7. I denne prosessen har vi funnet nye løsninger på problemer	1	2	3	4	5	6	7	
8. Prosessen har gitt ny innsikt i hvordan endringer fungerer	1	2	3	4	5	6	7	
9. Prosessen har styrket vår kunnskap om endringsprosesser	1	2	3	4	5	6	7	

	Helt <i>uenig</i>			Verken enig eller uenig			Helt <i>enig</i>
<b>E3 Måloppnåelse</b>							
1. Vi har nådd de mål som ble satt for endringen	1	2	3	4	5	6	7
2. Stort sett har endringen hatt positive virkninger	1	2	3	4	5	6	7
3. Resultatet av endringen er stort sett hva en håpet på	1	2	3	4	5	6	7

Jobber du fortsatt for Widerøe?      Ja       Nei

Dersom nei, hvorfor ikke? Eventuelt hvorfor sluttet du?

---



---



---



---



---

Er det andre moment eller forventninger til endringen som undersøkelsen ikke belyser, men som du føler er viktige? Skriv gjerne dette her.

---



---



---



---



---



---



---

	N	Min	Max	Mean	S.D.	Skewness	S.E.	Kurtosis	S.E.
kjønn	123	0	1	.30	0.46	0.88	0.22	-1.25	0.43
alder	117	20	61	39.49	9.68	-0.04	0.22	-0.83	0.44
stasjonsansv	120	0	1	.18	0.39	1.66	0.22	0.76	0.44
securityopp	123	0	1	.90	0.30	-2.75	0.22	5.63	0.43
tenure	122	1	35	13.12	8.85	0.63	0.22	-0.71	0.43
arbeidsoppgaver	122	1	7	4.95	1.73	-0.70	0.22	-0.21	0.43
mindre gjentakelser	122	1	7	3.95	1.55	-0.08	0.22	-0.44	0.43
gjøre forskjellige ting	123	1	7	4.80	1.63	-0.73	0.22	-0.02	0.43
valg av oppgaver	123	1	7	3.07	1.69	0.52	0.22	-0.43	0.43
uavhengig av andre	123	1	7	2.90	1.62	0.52	0.22	-0.54	0.43
tenke og handle	123	1	7	3.48	1.80	0.19	0.22	-0.97	0.43
bra utført	123	1	7	3.67	1.45	0.18	0.22	-0.03	0.43
bra på jobben	123	1	7	3.67	1.47	0.10	0.22	-0.10	0.43
gjort en god jobb	123	1	7	3.97	1.57	-0.05	0.22	-0.29	0.43
begynnelse til slutt	123	1	7	3.80	1.75	0.07	0.22	-0.78	0.43
ferdigstille	123	1	7	3.53	1.71	0.19	0.22	-0.74	0.43
sluttresultat	123	1	7	3.77	1.65	-0.02	0.22	-0.53	0.43
undertrykke	123	1	7	4.79	1.63	-0.41	0.22	-0.50	0.43
oppleve	123	1	7	4.96	1.57	-0.50	0.22	-0.40	0.43
håndtere andres	123	1	7	4.98	1.63	-0.47	0.22	-0.46	0.43
hardere	123	1	7	5.23	1.57	-0.60	0.22	-0.40	0.43
mindre tid	123	1	7	4.70	1.89	-0.43	0.22	-0.92	0.43
strekker til	123	1	7	4.87	1.76	-0.53	0.22	-0.70	0.43
endring-målsetninger	123	1	7	3.07	1.76	0.31	0.22	-1.04	0.43
svakheter	123	1	7	4.47	2.17	-0.26	0.22	-1.34	0.43
ikke positivt	122	1	7	4.22	1.95	-0.09	0.22	-1.03	0.43
effektiv	123	1	7	3.01	1.69	0.55	0.22	-0.57	0.43
kvalitet	121	1	7	2.98	1.83	0.65	0.22	-0.70	0.44
konkurranssevne	123	1	7	4.22	1.96	-0.37	0.22	-0.99	0.43
analyse	123	1	7	1.80	1.38	2.09	0.22	4.23	0.43
utforming	123	1	7	1.86	1.36	1.97	0.22	3.86	0.43
iverksetting	123	1	7	2.01	1.57	1.81	0.22	2.68	0.43
rettferdig	122	1	7	2.83	1.62	0.64	0.22	-0.13	0.43
tilfreds	122	1	7	2.45	1.61	1.11	0.22	0.59	0.43
årsaker	122	1	7	4.00	1.78	0.04	0.22	-0.92	0.43
problemer	122	1	7	3.01	1.58	0.40	0.22	-0.64	0.43
overordnede mål	122	1	7	4.11	1.60	-0.23	0.22	-0.46	0.43
vanskelig å være uenig i	121	1	7	3.91	1.42	-0.14	0.22	0.10	0.44
praksis i andre	122	1	7	2.82	1.56	0.28	0.22	-1.06	0.43
konsekvenser uten endring	122	1	7	4.26	1.68	-0.30	0.22	-0.54	0.43
omtanke	122	1	7	2.75	1.58	0.53	0.22	-0.75	0.43
negative konsekvenser	123	1	7	3.06	1.73	0.43	0.22	-0.71	0.43
positive og negative	123	1	7	3.41	1.63	0.25	0.22	-0.49	0.43
bare positive	123	1	7	4.85	1.55	-0.54	0.22	-0.04	0.43
positiv mulighet	122	1	7	5.29	1.27	-0.46	0.22	-0.12	0.43

negative i nåværende situasjon	122	1	7	3.42	1.57	-0.07	0.22	-0.51	0.43
negative konsekvenser	123	1	7	4.51	1.70	-0.42	0.22	-0.55	0.43
truende	121	1	7	4.04	1.79	-0.18	0.22	-0.62	0.44
mot1	123	1	7	4.01	1.97	-0.20	0.22	-1.14	0.43
mot2	123	1	7	2.73	1.81	0.67	0.22	-0.62	0.43
mot3	123	1	7	3.32	1.97	0.32	0.22	-1.09	0.43
tillit1	123	1	7	3.90	1.63	-0.15	0.22	-0.69	0.43
tillit2	123	1	7	3.61	1.68	0.17	0.22	-0.82	0.43
tillit3	123	1	7	4.00	1.72	-0.21	0.22	-0.83	0.43
tillit4	122	1	7	4.54	1.76	-0.47	0.22	-0.42	0.43
tillit21	123	1	7	3.59	1.49	-0.01	0.22	-0.32	0.43
tillit22	123	1	7	3.27	1.57	0.39	0.22	-0.55	0.43
tillit23	123	1	7	3.50	1.43	-0.08	0.22	-0.52	0.43
tillit24	123	1	7	3.72	1.66	0.06	0.22	-0.59	0.43
tillit31	123	1	7	3.76	1.68	-0.04	0.22	-0.66	0.43
tillit32	123	1	7	3.47	1.77	0.18	0.22	-0.94	0.43
tillit33	123	1	7	3.70	1.64	0.02	0.22	-0.64	0.43
tillit34	123	1	7	3.75	1.82	0.03	0.22	-0.87	0.43
commit1	123	1	7	4.03	1.24	-0.38	0.22	1.30	0.43
commit2	123	1	7	4.21	1.54	-0.18	0.22	-0.54	0.43
commit3	123	1	7	3.12	1.70	0.56	0.22	-0.54	0.43
commit4	123	1	7	3.88	1.35	-0.06	0.22	0.58	0.43
commit5	123	1	7	4.24	1.48	0.11	0.22	-0.21	0.43
commit6	122	1	7	3.78	1.39	-0.14	0.22	-0.15	0.43
commit7	122	1	7	4.09	1.43	0.01	0.22	0.39	0.43
commit8	123	1	7	4.89	1.36	-0.04	0.22	-0.14	0.43
commit9	123	1	7	3.92	1.35	0.21	0.22	0.46	0.43
lær1	122	1	7	4.94	1.74	-0.79	0.22	-0.05	0.43
lær2	122	1	7	4.66	1.72	-0.49	0.22	-0.41	0.43
lær3	123	1	7	4.94	1.55	-0.69	0.22	0.06	0.43
lær4	123	1	7	5.24	1.48	-0.92	0.22	0.88	0.43
lær5	123	1	7	4.63	1.36	-0.47	0.22	0.58	0.43
lær6	123	1	7	4.15	1.70	-0.35	0.22	-0.51	0.43
lær7	123	1	7	4.48	1.74	-0.52	0.22	-0.44	0.43
lær8	123	1	7	4.79	1.51	-0.58	0.22	0.25	0.43
lær9	123	1	7	4.83	1.56	-0.61	0.22	0.11	0.43
mål1	123	1	7	4.57	1.63	-0.25	0.22	-0.56	0.43
mål2	123	1	7	3.63	1.83	0.20	0.22	-1.12	0.43
mål3	123	1	7	3.93	1.61	0.01	0.22	-0.67	0.43
Valid N (listwise)	104								