

UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Omstilling i en organisasjon med høy turnover

Hva har botid og planlagt botid å si for holdninger til og erfaringer med en omstillingsprosess i Longyearbyen lokalstyre?

—

Kristine Lidin Malm

Masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse og økonomi. November 2014



Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært et spennende dypdykk i egen arbeidsplass. Uten gode hjelpere rundt meg, er det ikke sikkert at målet hadde vært så innenfor rekkevidde som det er nå før vi trer inn i mørketida for fullt her på Svalbard.

Først og fremst vil jeg takke min arbeidsgiver Longyearbyen lokalstyre for at de har vært positive fra første stund. Gjennom hele prosessen har jeg opplevd støtte og dytt i riktig retning, i form av studiepermisjon til eksamener, velvilje og hjelp til å gjennomføre spørreundersøkelsen blant de ansatte. Jeg vil også takke alle ansatte som ble trukket ut til å være en respondent til spørreundersøkelsen, og som svarte på skjemaet. Uten dere hadde det ikke blitt noe sluttresultat.

Min veileder Einar Brandsdal, førstelektor i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, har guidet meg gjennom mang en floke. Takk for din tålmodighet og fleksibilitet.

En stor takk til min mann; for at du aldri mister trua på at alt er mulig – inntil det motsatte er bevisst. En takk også til storfamilien her på Svalbard. For at dere er klipper i hverdagen, til daglig og fest, og når det trengs som mest.

Og sist, men ikke minst, takk lille Erling på 1,5 år. Takket være hans ikke-verbale, men svært tydelige kommunikasjon om at han er nummer en i verden - ikke denne masteroppgaven. Det har vært et svært godt bidrag til effektivitet i skriveprosessen. Også i tider hvor jeg kanskje i utgangspunktet ikke følte meg spesielt effektiv.

Kristine Lidin Malm

Longyearbyen 09.11.2014

Sammendrag

Organisasjonsendringer kan innebære både store og små endringer for de ansatte. Longyearbyen lokalstyre (LL) så behov for å endre sin organisasjon ved utgangen av 2012. I løpet av 2013 ble endringsprosessen SNU2 gjennomført. Fra 1. januar 2014 fikk LL en helt ny organisasjonsstruktur. Svalbardsamfunnet er preget av høy turnover. Det er også LL. Som ansatt i LL var jeg nysgjerrig på om holdninger, involvering og erfaringer med denne prosessen ville være forskjellig ut fra de ansattes botid på Svalbard og ønsket om å bo lenger.

Det er gjennomført en spørreundersøkelse blant et representativt utvalg av de ansatte i Longyearbyen lokalstyre. Svarprosenten var på ca. 76% etter at 54 av 71 spørreskjema kom inn. Dette tilsvarer at en fjerdedel av de ca. 210 ansatte i LL sa sin mening om SNU2 i forbindelse med denne undersøkelsen. Ettersom utvalget er tilfeldig er det rimelig å anta at funnene gjenspeiler oppfatningene til alle ansatte i LL. Ettersom undersøkelsen er konkret rettet mot SNU2 og LL er ikke funnene generaliserbare til andre bedrifter og organisasjoner i Longyearbyen, hvor de har tilsvarende høy grad av turnover. Selv om en kanskje vil kunne se de samme tendensene.

Det teoretiske rammeverket i oppgaven tar utgangspunkt i endring i organisasjoner, ansattes holdninger til endring og hva som påvirker holdninger til endringsprosesser. Tilknytning (commitment) til arbeidsplassen, teori om psykologiske kontrakter er også relevant teori for studien. Modellen til Mowday, Porter og Steers (1981) er valgt for å presentere frivillig turnover, samt årsaker til at ansatte velger å slutte i jobben sin. Denne modellen har fokus på den ansattes forventninger til arbeidsplassen og de andre mulighetene som er tilgjengelige for den ansatte på jobbmarkedet.

Resultatet av denne studien viser at det var generelt stort engasjement og positive holdninger til endring blant ansatte som jobber i Longyearbyen lokalstyre. Studien viser også at de som har bodd her lenge og jobbet lenge i LL var svært enige i at det måtte en endring til. I etterkant av SNU2 er det de som har lengst botid som er minst fornøyd med prosessen og hvordan de har blitt ivaretatt personlig. Disse resultatene gjelder spesielt de med lang botid og lav medvirkning i SNU2-prosessen. Bointensjoner

har ikke i nærheten samme grad av innvirkning på ansattes holdninger og erfaringer, selv om undersøkelsen viste at ansatte med bointensjon 0-2 år er den gruppa som i ettertid er minst fornøyd med SNU2 og hvordan de har blitt ivaretatt underveis i prosessen.

Resultatene i denne undersøkelsen har vist at medvirkning har en positiv innvirkning på de ansattes holdninger og erfaringer med SNU2. Ansatte med høy grad av medvirkning har svart generelt at de var mer positivt innstilt til SNU2 enn de med lav medvirkning. Det samme gjelder i etterkant av prosessen. Tilknytning har ikke samme effekt som medvirkning, men også her ble det funnet resultater som til dels viser at høy grad av tilknytning til LL gjør at den ansatte har mer positive holdninger og «tåler mer». Dette vises av at ansatte med lav grad av tilknytning til LL er mindre fornøyde med sine erfaringer med prosessen, enn de med høy grad av tilknytning.

INNHold

Forord

Sammendrag

1	Innledning.....	1
1.1	Mål og problemstilling.....	1
1.2	Endringsprosessen SNU 2 – ny organisasjonsstruktur.....	2
1.3	Turnover på Svalbard.....	4
2	Litteraturgjennomgang	5
2.1	Sentrale begreper og teoretisk ramme.....	6
2.2	Teori om holdning til endring og endring i organisasjoner	6
2.3	Teori om frivillig turnover	9
2.4	Teori om tilknytning («commitment») i arbeidslivet/organisasjonstilhørighet.....	11
2.5	Teori om psykologiske kontrakter i arbeidslivet	12
2.6	Exit, voice and loyalty.....	15
2.7	Drøfting av teori, syntese, teoretisk modell og analysemodell	15
2.8	Analysemodell.....	17
3	Metode.....	18
3.1	Data	18
3.2	Målingsprosedyrer og målingsinstrumenter	19
3.2.1	Bakgrunnsvariabler.....	19
3.2.2	Avhengige variabler	19
3.2.3	Uavhengige variabler	20
3.2.4	Mellomliggende variabler	21
4	Spørreundersøkelsen	22
5	Resultater/analyse	23
5.1	Kjennetegn ved utvalget.....	23
5.2	I hvilken grad varierer botid og bointensjon?	24
5.3	Holdninger og erfaringer med omstillingsprosessen SNU2.....	25
5.4	5.4 Varierer holdninger og erfaringer med botid og bointensjoner?	26
5.5	Varierer grad av medvirkning og tilknytning med botid og bointensjoner?	28
5.6	Varierer holdninger og erfaringer med medvirkning og tilknytning?	29
5.7	Har botid og bointensjoner, kontrollert for medvirkning og tilknytning, noen effekt på graden av holdninger og erfaringer med SNU2?	31
5.7.1	Dikotomisering av de mellomliggende variablene.....	32
5.7.2	Multivariat analyse.....	33
5.8	Hovedfunn oppsummert.....	39

6	Analyse og diskusjon	40
6.1	Begrensninger ved studien. Studiens validitet – metodologisk drøfting	40
6.2	Diskusjon av funn. Substansiell drøfting – kontekstualisering	42
7	Avslutning og konklusjon	44
8	Referanser	46
9	Vedlegg	47

1 Innledning

Endring i organisasjoner og bedrifter er et velkjent tema. I mange tilfeller er det slik at endringen som en har planlagt å gjennomføre, ikke helt får det planlagte resultatet. Eller at en støter på uforutsette hindringer underveis. Å lede en endringsprosess er ingen enkel jobb, og en leder bør være åpen for at det endelige resultatet kan ende opp med å bli forskjellig fra det som var utgangspunktet. Ikke sjelden er det de ansatte (eller deler av de ansatte) i organisasjonen som er en av de største utfordringene. Det kan være ulike grunner til at ansatte blir en utfordring: de kan være redd for hva som vil skje med deres posisjon, føle seg oversett eller ikke hørt. En annen årsak kan være at de ansatte er uforstående til hvorfor det er behov for endring og dermed viser motstand til den planlagte endringen. (Jakobsen, 1998)

I Longyearbyen lokalstyre er det generelt høy turnover blant de ansatte hvert år. Som ansatte i LL tenker jeg at dette har både positive og negative sider ved seg. Det positive er blant annet at det kommer inn «friske pust» og nye tanker i organisasjonen. En av de negative sidene er at organisasjonen mister litt av «organisasjons-historikken», ved at sentrale skikkelser i organisasjonen forsvinner, og nye kommer inn med sine egne ideer og erfaringer – uten å være helt bevisst på hva som er prøvd før og ikke. I forbindelse med endringsprosessen SNU2 vekket det nysgjerrigheten min om hva de ansattes botid og bointensjoner har å si for deres holdninger og erfaringer med en slik endringsprosess.

Dette er et tema som jeg i litteraturen om organisasjonsendringer ikke har sett berørt i særlig grad. For forståelsen av ansattes motstand eller støtte til endring, medvirkning og læring, er kanskje turnover en viktig faktor. Den er aktualisert gjennom at det synes å være en trend i norsk arbeidsliv, ved at flere ansatte får løsere tilknytning til den bedriften de jobber i. En av årsakene til dette, kan se ut til å være at bedriftene oftere setter oppgaver ut til andre firma, leier inn midlertidige eller selv leier ut sine ansatte.

1.1 Mål og problemstilling

Oppgavens mål er å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene som er satt opp, ut ifra teori om tilhørighet, turnover og funnene i tverrsnittsundersøkelsen som har blitt gjennomført på et utvalg av ansatte i LL.

Problemstilling:

«Betyr varigheten av Svalbard-oppholdet til Longyearbyen lokalstyres ansatte noe for holdningene og erfaringene deres med omorganiseringsprosessen SNU2?»

Varigheten av opphold på Svalbard er i denne studien delt inn i to uavhengige variabler: 1) Botid (fram til i dag) 2) Bointensjoner (på Svalbard framover). I tillegg til de to uavhengige variablene, var det ønskelig å undersøke om aktiv medvirkning i prosessen har hatt noen innvirkning på de ansattes holdninger og erfaringer med SNU2. Medvirkning er derfor en av to mellomliggende variabler. Den andre mellomliggende variabelen er tilknytning til organisasjonen LL.

De fire forskningsspørsmålene som ønskes å gi svar på i denne oppgaven er:

- 1. Er det slik at LL-ansattes botid eller bointensjoner på Svalbard har hatt innvirkning på deres holdning til SNU2-prosessen i forkant av prosessen?*
- 2. Er det slik at de ansattes botid eller bointensjoner har innvirkning på deres erfaringer med SNU2-prosessen, vurdert i etterkant av prosessen?*
- 3. Påvirket de ansattes grad av medvirkning i prosessen deres holdninger til SNU2-prosessen i forkant, eller deres erfaringer med SNU2-prosessen vurdert i ettertid?*
- 4. Har de ansattes grad av tilknytning til Longyearbyen lokalstyre påvirket deres holdninger til SNU2-prosessen i forkant, eller deres erfaringer med SNU2-prosessen vurdert i ettertid?*

1.2 Endringsprosessen SNU 2 – ny organisasjonsstruktur

1. januar 2014 fikk Longyearbyen lokalstyre ny organisasjonsmodell. Longyearbyen lokalstyre (LL) ble etablert 1. januar 2002, som et resultat av en prosess for et styrket lokaldemokrati i Longyearbyen. Strategisk planlegging, myndighetsutøvelse, og administrative funksjoner har til nå blitt ivaretatt av LLs administrasjon. Mens selve tjenesteproduksjonen i hovedsak har blitt utført i tre kommunale foretak (KF): Oppvekstforetak KF, Bydrift KF, Kultur- og fritidsforetak KF.[1]

I 2012 ble det vedtatt at Longyearbyen lokalstyre med foretak sine tjenester skulle evalueres. Endringsprosessen «SNU2» startet med utarbeidelsen av en organisasjonsanalyse. Analysen innebar en evaluering av den daværende politiske og administrative styringsmodellen i LL. Hovedkonklusjonen i organisasjonsanalysen var at det ville være hensiktsmessig å legge ned foretakene. Det ble identifisert behov for en mer kostnadseffektiv organisering, samt en organisering som ville gi bedre styring og ledelse av LL. Et av hovedmålene for SNU2-

prosessen var at de ansattes medvirkning skulle utnyttes maksimalt i en slik prosess (Årsberetningen 2013).

Selve prosessen for SNU2 ble gjennomført med bruk av interne ressurser. Både for å kunne beholde kompetansen som ble opparbeidet i prosessen, samt med begrunnelse i at det er de ansatte i LL som kjenner organisasjonen best. Lokalstyret (de folkevalgte), som er LLs øverste politiske beslutningsorgan, var prosjekteier for SNU2, mens et partssammensatt utvalg (PU) var styringsgruppe for prosjektet. I PU satt også to ansattrepresentanter.

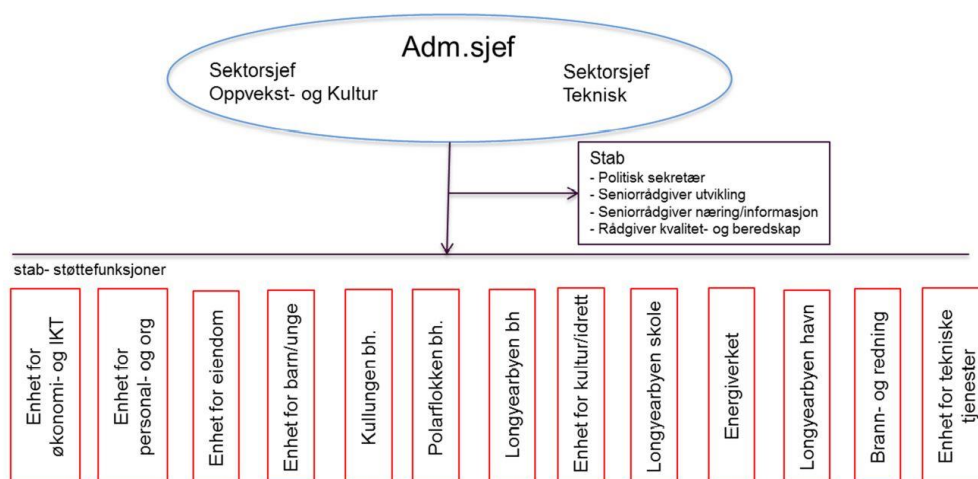
Personalsjefen ble tatt ut av sin vanlige stilling for å være prosjektleder, mens administrasjonssjefen i LL var prosjektansvarlig. I Longyearbyen lokalstyres årsberetning for 2013, kan en lese at:

«I omorganiseringsprosessen har det vært stort fokus på at de ansattes medvirkning utnyttes maksimalt i prosessen. Dette ble gjort gjennom å involvere tillitsmannsutvalget (TMU) og arbeidsmiljøutvalget (AMU), men også gjennom en prosjektplan som kunne brukes til å kommunisere med omgivelsene. I tillegg besøkte prosjektledelsen samtlige enheter og snakket med de ansatte. De ansatte kom med innspill på hva som var viktig å bevare, hva som fungerte bra, og hva som kunne bli bedre gjennom organisatoriske endringer. De ansattes involvering har i stor grad vært «nøkkelen til suksess» i prosjektet.» (Årsberetningen 2013, s. 11)

SNU2 skal evalueres i januar 2015, da det er gått et år med den nye organisasjonsstrukturen. Spørreskjemaet som ble delt ut i forbindelse med denne oppgaven, ble derfor en «før-evaluering» av deler av SNU2-prosessen. Lokalstyret vedtok 10.oktober 2013 at LL skulle endre sin organisasjonsmodell fra en foretaksmodell til en to-nivå organisasjonsmodell fra og med 1.1.2014. En to-nivå modell er en såkalt «flat struktur» som fjerner en del mellomledere, og gir store fullmakter til enhetsledere på nivå 2, noe som da flytter makt og myndighet enda nærmere brukerne.[2] Til Svalbardposten 24.oktober 2014 uttalte administrasjonssjef i LL Lars Ole Saugnes om SNU2: «Vi har fått en mer effektiv og flat struktur, og kortere styringslinjer. Det har vi klart godt etter min mening». På spørsmålet om det er kuttet noe i antall ansatte, svarer han: Per i dag er vi like mange ansatte. Vi har ikke noe sparemål, men har forenklet styrelinjene». [3]

Den nye organiseringen av Longyearbyen lokalstyre administrasjon er illustrert i figuren under.

Figur 1.1: Administrativ organisering av Longyearbyen lokalstyre f.o.m. 01.01.2014



(kilde: <http://www.lokalstyre.no/organisasjon.247407.no.html>)

1.3 Turnover på Svalbard

Begrepet «Turnover» er ofte oversatt til «gjennomtrekk» når det oversettes fra engelsk til norsk og er relatert til en arbeidsplass. (Engelsk ordbok, 2005) På Svalbard snakker en ofte om at «det er høy turnover i befolkningen hvert år». Turnover i bosettingen defineres som hvor stor andel av befolkningen ved begynnelsen av et år som flytter ut i løpet av året. (Samfunns- og næringsanalysen for Svalbard 2011, s. 99-100) Det er langt større gjennomtrekk i Longyearbyen enn i et tilsvarende lokalsamfunn på fastlandet (årsberetningen 2013, s.60) Av tabellen under ser vi at i 2013 flyttet 455 personer fra Svalbard, noe som gir en turn over prosent på 21% i en befolkning som talte 2082 mennesker i 2013. I 2006 og 2007 var turn over prosenten hele 25 %.

Tabell 1.1: Turnover i de norske bosettingene på Svalbard 2006-2013

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Folketall pr. 31.12	2001	2055	2085	2052	2017	2115	2158
Utflytting	484	506	470	377	418	428	403
Turnover	25%	25%	23%	18%	20%	21%	19%
Turnover i bedriftene	20%	21%	15%	14%	12%	18%	16%

(Kilde: Svalbard skattekontor og statistisk sentralbyrå, i Samfunns- og næringsanalysen for Svalbard 2013 s. 95)

I levekårsundersøkelsen for Svalbard 2009 oppga drøyt 60 prosent en botid på mindre enn fem år og 30 prosent planla å flytte innen tre år. Gjennomsnittlig botid ble oppgitt å være 6 år, og trekkes noe opp av de få innbyggerne som har vært på Svalbard siden 1960- og 1970 tallet. Innbyggerundersøkelsen som LL gjennomførte i 2010 viste at andelen med kort botid (mindre enn 3 år) var økende, mens andelen med lengst botid (mer enn 20 år) var gått ned fra 15 til 7 prosent siden 2000. (Samfunns- og næringsanalysen for Svalbard 2013, s. 91)

Turnover i bedriftene regnes tilsvarende den som gjelder for befolkningen. Det vil si hvor stor andel av de fast ansatte som slutter i løpet av året. Svalbard er ikke et livsløpsamfunn. I problemstillingen blir begrepet «varighet på midlertidig svalbard-opphold» brukt. Bakgrunnen for dette er at alle som flytter til Svalbard beholder tilhørigheten til sin fastlandskommune og er folkeregistrert i sin hjemkommune på fastlandet. Svalbardpolitikken tillater ikke at Svalbard skal utvikle seg til å bli et ordinært livsløpsamfunn (ibid, s. 99) Det offentlige tjenestetilbudet innenfor helse- og sosialområdet er begrenset. (Årsberetningen 2013, s. 59-60)

Bakgrunnen for denne oppgaven, var en nysgjerrighet ut fra et faglig perspektiv på hva turnover gjør med et samfunn som Longyearbyen. Hvordan påvirkes bedrifter og organisasjoner av den store gjennomtrekken blant de ansatte. Vil ansatte i LL fortsatt være engasjerte i jobben sin, selv om de har et midlertidig perspektiv på oppholdet sitt på Svalbard? Hva har botid og bointensjoner å si for arbeidsmiljø, holdninger og innsats for de ansatte i LL. Vil organisasjoner som Longyearbyen lokalstyre merke andre problemstillinger enn de gjør tilsvarende på fastlandet, ettersom de ansatte skal være en begrenset periode? For å konkretisere oppgaven, var det nødvendig å snevre inn feltet som skulle undersøkes. Derfor ble det sett på hvordan holdninger og erfaringer preges av botid/bointensjoner, når det gjelder endringsprosesser. SNU2 ble valgt som «case» for undersøkelsen, ettersom det var dagsaktuelt på arbeidsplassen, og det var interessant hvordan de ansatte i LL stilte seg til akkurat denne endringsprosessen.

2 Litteraturgjennomgang

Litteraturgjennomgangen belyser teorier og modeller om holdninger til endringsprosesser, endringer i organisasjoner og hva som påvirker ansattes holdning og innstilling til endring. Det er også tatt med noe teori om turnover og tilknytning til arbeidsplassen. Formålet er å

beskrive teorier og tilnæringer som kan være relevante for å belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

2.1 Sentrale begreper og teoretisk ramme

I det følgende kapittelet beskrives seks sentrale temaer som alle er knyttet opp mot holdninger hos ansatte og endringer i organisasjoner. De sentrale begrepene er: holdning og motstand mot endring, omorganisering i organisasjoner, frivillig turn over, tilknytning, psykologiske kontrakter i arbeidslivet og begrepene «exit, voice and loyalty».

Til slutt i litteraturgjennomgangen blir det redegjort for de sentrale likhetene og forskjellene i de ulike teoriene, samt gitt en teoretisk drøfting av disse teoriene. Ut fra dette har det blitt laget en analysemodell hvor botid og planlagt botid på Svalbard er uavhengige variabler. Denne analysemodellen la grunnlaget for hva det ble sett og hva det ikke ble valgt å se etter da det skulle samles inn data i den kvantitative studien.

2.2 Teori om holdning til endring og endring i organisasjoner

Holdning (også omtalt som innstilling) kan i sosialpsykologien, defineres som en vedvarende beredskap til å reagere negativt eller positivt ovenfor spesielle objekter eller hendelser.

Holdninger kommer til uttrykk gjennom meningsytrelser og oppfatninger som kan være basert på kunnskap som en har ervervet seg gjennom erfaring eller har grunnlag i en gruppe med mennesker som en ønsker å identifisere seg med. (<https://snl.no/holdning>) Holdning kan være bestemmende for en persons meninger om konkrete saker (Borch-Haukedal, 2010, s. 336)

Generelt sett kan en si at en organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter. I mange tilfeller innebærer endring at en skal gjøre noe nytt, en skal tenke nytt. Endring kan omhandle ulike forhold, blant annet endring i organisasjonens struktur. I det ligger endringer i hvordan arbeidsoppgaver koordineres og deles opp, hvordan man styrer og kontrollerer en organisasjon, eller det kan være endring i hva slags belønningssystem en benytter. Endring i organisasjonsstrukturen er ofte knyttet til strategisk endring. (Jakobsen og Thorsvik, 2013, s.351-252)

Det finnes ulike perspektiver for å analysere og forstå endring. En kan se på hvordan organisasjoner forholder seg til ulike typer drivkrefter, hvilke endringsstrategier som er brukt, samt hvordan grupper av organisasjoner endrer seg. Da ser en gjerne på hvordan særlige organisasjonsformer vokser frem under en tidsperiode. En kan se på organisasjoner i

mikroperspektiv (den enkelte organisasjon) eller i *makroperspektiv* (grupper av organisasjoner). Noen ganger er endring planlagt, og følger av menneskers mål, evner og intensjoner. Andre ganger skjer endringene mer eller mindre uavhengig av hva mennesker har planlagt og gjort. Disse to forskjellene i perspektiv kalles et *ikke-deterministisk perspektiv* (endringen styres og ledes av aktive mennesker) versus et *deterministisk perspektiv* (endringen skjer mer eller mindre uavhengig av menneskers atferd). Jakobsen og Thorsvik kombinerer de to dimensjonene. Slik får de fram fire ulike perspektiv på hvordan endring finner sted.

Tabell 2.1: Ulike perspektiver på endring

Endringslogikk

	Deterministisk	Ikke-deterministisk
Endringsnivå Flere organisasjoner	Evolusjon	Maktkamp (dialektikk)
Den enkelte organisasjon	Livssyklus	Planlagt

(Jakobsen og Thorsvik, 2013, s.355)

Siden det perspektivet som kalles «planlagt endring» er det som er mest relevant for denne oppgaven, er det kun dette perspektivet som forklares.

Perspektivet om planlagt endring betrakter organisasjonsendring som en tilnærmet rasjonell beslutningsprosess. I korte trekk kan en rasjonell endringsprosess beskrives med følgende fire faser:

Fase 1: Det skjer en endring i omgivelsene, eller utfordringer internt i organisasjonen, som organisasjonen må forholde seg til.

Fase 2: Ledelsen i organisasjonen analyserer endringene, eller de forventede endringene, og setter opp mål for hvordan organisasjonen skal forholde seg til dem.

Fase 3: Når målene er satt, analyserer man hvordan organisasjonen bør utformes for å møte de nye utfordringene. For å best tilpasse seg de nye omstendighetene, forsøker man å finne en best mulig struktur, kultur, personalpolitikk, o.l. Det best egnede alternativet velges, eller et alternativ som gir en tilfredsstillende løsning.

Fase 4: Endringen iverksettes gjennom valg av ulike strategier.

For å gjennomføre en vellykket planlagt endring forutsettes tre sentrale elementer. For det første må organisasjonen ha klare mål for hvor den vil. For det andre trengs det sikker kunnskap om: selve behovet for endring (hvilke problemer en har møtt og kommer til å møte), ulike tiltak og løsninger på fremtidige problemer (hvilke virkemidler som skal og kan brukes når), samt hvilke effekter de ulike tiltakene vil ha (sammenhengen mellom de tiltak en iverksetter og de problemene man vil løse bør være helt klare). For det tredje forutsetter en vellykket planlagt endring at man klarer å iverksette endringen slik den var planlagt. (ibid, s. 360-361).

Motstand mot endring er et svært vanlig fenomen. Det handler blant annet om å forsvare noe som er kjent, godt og/eller riktig. Derfor trenger ikke motstand mot endring å være en dysfunksjon eller en patologisk tilstand. Jakobsen (1998) tar utgangspunkt i at motstand er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper, og en permanent reaksjon på endring i organisasjoner. Negative holdninger og motstand mot endringer er vanlig.

Det finnes ulike strategier å velge mellom dersom en i en organisasjon opplever motstand mot endring. Ulike strategier nevnt i Brochs-Haukedal (2010): Opplæring og kommunikasjon, deltaking, tilrettelegging og støtte, forhandling, manipulering og koopsjon, samt tvang. For denne oppgaven er det deltaking som er mest relevant, ettersom begrepet «deltaking» ligger nært i slekt med begrepet «medvirkning» som er brukt i denne studien. Det å være involvert skaper eierskap og forpliktelser til beslutninger som tas. (Brochs-Haukedal, 2010, s. 339-340)

En strategi som åpner for deltakelse og innflytelse fra ansatte og medarbeidere, åpner i større grad for alternative synspunkter. Ansatte som opplever at endringen blir «trædd nedover hodet», ved at endringen blir presentert hierarkisk og kommando-orientert, vil føle seg totalt overkjørt og sannsynligvis reagere med negative holdninger til en endringsprosess. I disse tilfellene kan det være at de ansatte reagerer på selve fremgangsmåten, mer enn de reagerer på selve innholdet i endringen. (Jakobsen og Thorsvik, 2013, s. 365) At ansatte medvirker og involveres i en endringsprosess kan også ha «sin pris» ved at det gjør at endringsprosessen kan ta mer tid. Blant annet ved at ledelsen må ta stilling til de ansattes ønsker og behov. Men som strategi mot motstand mot selve endringen en ønsker å gjennomføre, kan involvering og medvirkning være en effektiv strategi. (Broch-Haukedal, 2010, s. 340)

Jakobsen legger i en av sine artikler (Jakobsen, 1998) fram ti grunner for hvorfor endring ofte blir møtt med motstand av de ansatte i organisasjonen. På grunn av et begrenset sideantall i

denne oppgaven blir kun fem av Jakobsens ti grunner for motstand nevnt. De fem grunnene som er mest sentrale i forhold til denne oppgavens problemstilling har blitt nevnt.

Jakobsens nevner *brudd på en psykologisk kontrakt*. De vil si at de forventingene en hadde da en tok jobben brytes. »Det var ikke dette jeg tok jobben for!» kan være en vanlig reaksjon. Den ansatte opplever at en etablert kontrakt brytes, noe som fører til motstand. En annen faktor er *symbolsk orden endres*, hvorav kontorplassering er nevnt som et sentralt symbol. I noen tilfeller vil ansatte ikke gi opp kontorplassen sin uten kamp. Endringer kan også føre til at *maktforhold endres*. En strukturell endring i organisasjonen kan medføre at noen mister sin innflytelse i organisasjonen. Ansatt plasseres et annet sted i hierarkiet eller i arbeidsbygget og derfor mister hun/han en del av informasjonsstrømmen han var en del av tidligere. Noe som kan bety at en mister kontrollen over ressurser som en tidligere har hatt ansvar og kontroll over.

Sosiale bånd brytes er en annen årsak Jakobsen nevner. Noen mister kontakten med kollegaer eller et fellesskap de har hatt lenge. Andre må jobbe sammen med noen de ikke tåler, eller har hatt en konflikt med tidligere. Den siste grunnen som nevnes som sentral i forhold til denne oppgavens problemstilling er *utsikter til personlig tap*. I endring og omstilling er innmellom at endringen påvirker ansattes karrieremuligheter. En flatere struktur i organisasjonen kan medføre færre opprykks muligheter, jobber kan forsvinne og ansatte kan i verste tilfelle bli arbeidsledige.

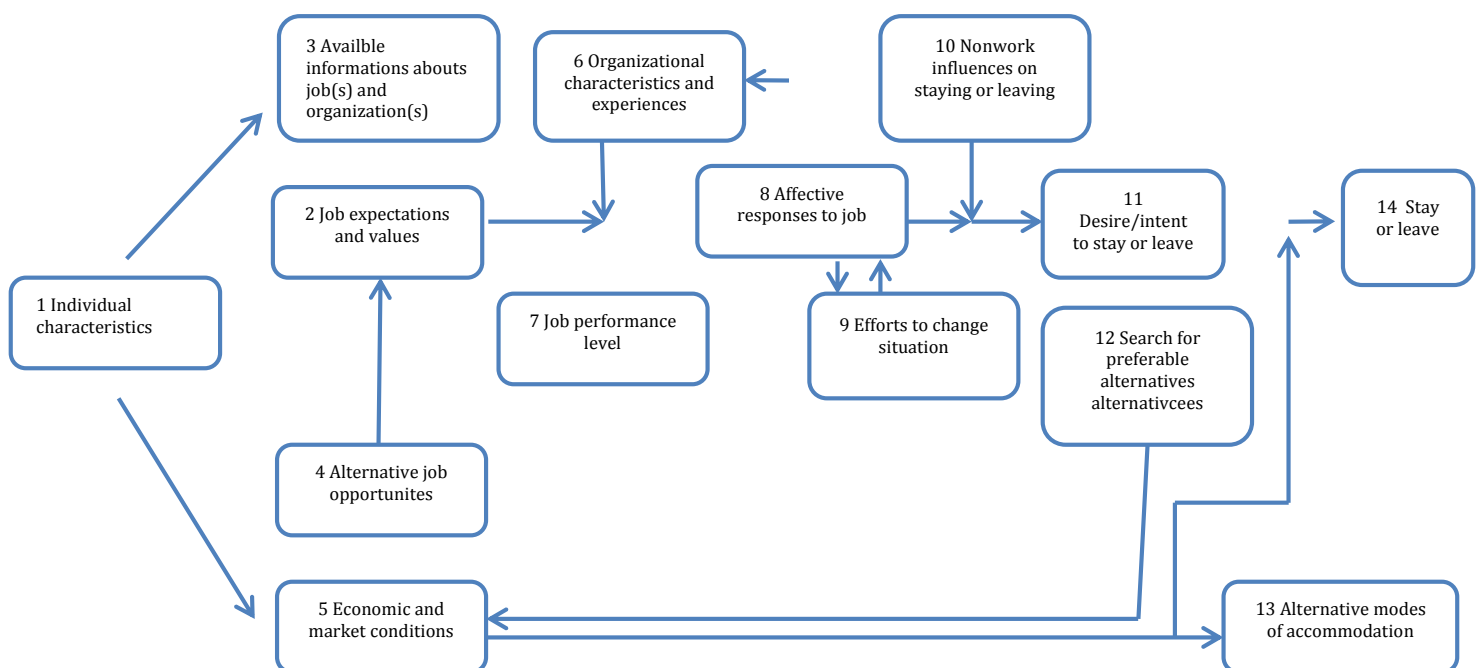
Å gjennomføre en planlagt endring i en organisasjoner ikke umulig. Det som kan være verdt å vite er at gjennomføring av endringen trolig vil bli svært vanskelig, og resultatene av endringene vil sjelden eller aldri stemme helt overens med intensjonene som var utgangspunktet. De som forsøker å endre en organisasjon bør være åpne for at det endelige resultatet kan bli ganske forskjellig fra det man hadde tenkt seg da en startet prosessen. (Jakobsen, 1998)

2.3 Teori om frivillig turnover

Frivillig turnover har vært belyst på flere akademiske plan. I følge Steers og Mowday (s. 107, 1981) ble det i det forrige århundre gjennomført i overkant av tusen studier knyttet til dette temaet. De fleste studier ble gjennomført på 1970-tallet, med videre oppfølgende studier i 1980-årene. Begrepet «turnover» (gjennomtrekk) har i de fleste forbindelser vært forbundet med noe negativt. Det at ansatte i bedrifter og organisasjoner slutter og finner seg en annen arbeidsgiver, betyr for den tidligere arbeidsgiveren at all opplæring av den ansatte er

«bortkastet», i tillegg til alt annet en har investert i arbeidstakeren. Høy turnover blir også ofte sett på som at det er «noe galt» med organisasjonen. Den bakenforliggende tanken er at den ansatte slutter på grunn av misnøye med arbeidsplassen. Selv om en organisasjon med høyere turnover enn ønskelig bør undersøke om det er noen uheldige forhold ved arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, er det ikke selvsagt at høy turnover skyldes mistriivsel. Forskning på problematikk knyttet til turnover, har i stor grad gått ut på at en har undersøkt hvilke faktorer som er knyttet til turnover. Det er deretter blitt undersøkt i hvilken grad de samme faktorene kan forutsi at arbeidstakere slutter og søker andre jobber. I særlig grad er det trivselens betydning som er blitt undersøkt som forklaringsgrunnlag. Jobbtrivsel er blitt systematisk studert helt siden 1920-tallet. Ofte har denne forskningen tatt utgangspunkt i forventingsteori, hvor av trivsel er nevnt som en funksjon. Det er i mange tilfeller undersøkt i hvilken grad forventinger som arbeidstakeren hadde på forhånd - er blitt oppfylt. Forskningsresultatene viser riktignok at turnover og lav trivsel henger sammen, men korrelasjonene er lave. Høy turnover på en arbeidsplass kan på langt nær alltid forklares av mistriivsel. De siste årene har trivselforskere og studier av turnover vist interesse for nye faktorer, nemlig tilknytning og lojalitet. Både lojalitet og tilknytning til bedriften, kan muligens være viktigere enn både trivsel og selvrealisering. (Brochs-Haukedal, s. 378-380)

Figur 2.1: Steers og Mowdays modell om frivillig Turnover (1981)



(kilde: Mowday, R. T., Porter, L. M. & Steers, R. M., 1982, s. 124)

Steers og Mowday (1981) sin modell om frivillig turn over blant arbeidstakere tar utgangspunkt i individets forventinger til arbeidet. For det første individuelle egenskaper, tilgjengelig informasjon om arbeid og organisasjoner, samt alternative jobbmuligheter. Mange ulike individuelle karakteristika har betydning for den ansattes forvetningen. Mowday og Steers nevner blant annet: utdanning, alder, nåværende lønnsnivå og stilling, yrkeserfaring, personlig yrkesetikk og ansvarsgrad for familie. Mowday og Steers har også fokus på realistiske jobbforventinger i sin modell. En ansatt som ikke opplever at jobben står til forventinger har større sannsynlighet for å velge å slutte i jobben senere. Alternative jobbmuligheter er også påpekt som viktig for individets forventinger til jobben. (Mowday, Porter, Steers 1981, s. 123-125)

Modellen tar opp emosjonelle reaksjoner. Da med fokus på trivsel, graden av engasjement i arbeidet og følelsen av tilknytning til organisasjonen. Lav prestering på jobben kan gi nederlagsfølelse og dermed mistrivsel. I neste fase av modellen handler det om forholdet mellom individets holdninger til arbeidet og ønsket eller intensjonene om å slutte i jobben. I enkelte tilfeller er den ansatte bundet til jobben, selv om han/hun ikke trives. Stillingen kan være et springbrett videre i karrieren. Siste del av modellen går på forholdet mellom ønske (intensjon) om å slutte og det endelige utfallet. Den ansattes forventinger, verdier og andre begrunnelser for å slutte eller bli i jobben er avgjørende og individuelle. (Mowday, Porter, Steers 1981, s. 126-130)

2.4 Teori om tilknytning («commitment») i arbeidslivet/organisasjonstilhørighet

Begrepet «commitment» kan oversettes med engasjement, forpliktelse eller tilknytning. Det er betegnet som et mer fruktbart alternativt til begrepet trivsel. «Commitment» går ut på i hvilken grad individet engasjerer seg i og identifiserer seg med organisasjonen. En ansatt som føler tilknytning til organisasjonen, vil la denne følelsen komme til uttrykk ved en sterkt tro på, samt aksept av, organisasjonens mål og verdier. Den ansatte vil vise villighet til å gjøre en betydelig innsats i organisasjonens tjeneste, og vil ha et sterkt ønske om å fortsette å være medlem i organisasjonen. Derfor strekker begrepet seg lengre enn begrepet «trivsel» - som ofte er nevnt i forbindelse med undersøkelser som gjelder turnover. (Mowday, Porter og Steers 1982,s.124)

Tilknytning dreier seg om den ansattes holdning til organisasjonen som helhet, ikke til selve arbeidssituasjonen. Derfor vil også den ansattes tilknytning til organisasjonen utvikle seg over

lengre tid, og være mer varig og stabil enn en situasjonsbetinget følelse av trivsel. Undersøkelser har vist at ulike faktorer som alder, tjenestetid og kjønn er forbundet med organisasjonsmessig tilknytning. På samme måte som utdanning kan ha en effekt, da ansatte med høy utdanning føler lavere grad av tilknytning enn de med lav utdanning. En har forklart dette blant annet med at individer med høy utdanning har større «markedsverdi», kan velge arbeidsplass i større grad, samt at de ofte har en sterk lojalitet og tilknytning til sin profesjon framfor sin arbeidsgiver. (ibid, s.126)

2.5 Teori om psykologiske kontrakter i arbeidslivet

Det har i de senere år vært en økende interesse for det man kaller *psykologiske kontrakter i arbeidslivet*. Begrepet ble først introdusert av Chris Argyris i 1960, men det var først på 90-tallet at det for alvor vekket interesse blant forskere og praktikere innenfor arbeids- og organisasjonspsykologien. I den forbindelse har Denise M. Rousseu og hennes medarbeidere hatt en sentral plass. (Skogstad, 2005, s. 275)

Det er forsket på at en psykologisk kontrakt mellom den enkelte medarbeider og organisasjonen vil knytte medarbeidere følelsesmessig til organisasjonen. Rousseu definerte en psykologisk kontrakt som: individuelle arbeidstakeres og arbeidsgiveres antakelser angående deres gjensidige forpliktelser. (Rousseu, 2000 i Skogstad 2005, s. 275) Det vil si at den psykologiske kontrakten handler om de forventinger og uformelle antakelser som preger relasjonen mellom den ansatte og organisasjonen, sett med subjektive øyne. Det handler om en forståelse av tillit og gjensidighet, med utgangspunkt i løfter man har gitt hverandre. (Skogstad, s. 277)

Det kan være ulike måter en psykologisk kontrakt binder den ansatte til organisasjonen. Det kan være at «kostnadene» ved å slutte er så store, at det vil bety et «tap» å slutte i organisasjonen. Det kan være tap i frynsegoder, lønn, arbeidsvilkår, sterke bånd til kolleger eller jobben sin fysiske plassering som er svært god. En annen psykologisk kontrakt som binder den ansatte til organisasjonen, kan være at man rett og slett liker seg der. At den ansatte deler organisasjonens normer og verdier, føler seg som en del av organisasjonen og trives i jobben og det sosiale miljøet.

Det kan også skapes en psykologisk kontrakt ved at det knyttes noen normative bånd mellom ansatte og organisasjon. I slike tilfeller føler den ansatte at organisasjonen har gjort noe som krever en gjenytelse. Dette gjør det vanskelig å slutte i jobben. Kanskje har den ansatte fått en

god avtale for videre-/etterutdanning, fått en ny utfordrende stilling, eller for eksempel at organisasjonen har vært sjenerøs i forbindelse med sykdom i familien i en krevende periode. (Jakobsen og Thorsvik, s. 241)

I den vestlige verden skilles det hovedsakelig mellom to hovedtyper psykologiske kontrakter: *relasjonelle* og *transaksjonelle*. (Rousseu 1995, i Skogstad 2005, s. 279). I den relasjonelle psykologiske kontrakten, legges det størst vekt på selve relasjonen mellom kontraktsholderne. En viser omsorg og lojalitet ovenfor hverandre, en har forventinger til forpliktelse og at begge parter anstrenger seg for å ivareta gode samarbeidsforhold. I transaksjonelle kontrakter er det de økonomiske avtalene mellom partene som står sentralt. Det viktige er avklaringer med tanke på innsats, belønning, utbytte for innsats og arbeidsresultater. (Skogstad 2005, s. 279) Disse enkle kriteriene for å skille relasjonelle og transaksjonelle kontrakter, kommer likevel til kort i dagens arbeidsliv.

I dagens arbeidsliv finner vi psykologiske kontrakter som har kjennetegn fra begge typer kontrakter, og det er også mulig å finne kontrakter mer eller mindre uten kjennetegn fra disse to kontraktsformene. I dag har for eksempel langvarige kontrakter som involverer hele mennesket (jf. relasjonell kontrakt), men som likevel er mer formaliserte ved at det blir brukt nedskrevne kontrakter, arbeidsinstrukser og regelmessige evalueringer gjennom lederevalueringer, balanserte måltall og medarbeidersamtaler. På den andre siden finner vi korttidskontrakter av økonomisk natur hvor de gjensidige forpliktelsene og forventingene er uklare. Med bakgrunn i disse nyanseringene kan det være hensiktsmessig å se på en utvidet modell, hvor den *midlertidige* og den *balanserte* psykologiske kontrakten er tatt med. Disse to kontraktstypene kommer til uttrykk gjennom å tilføre dimensjonene: ansettelse/type engasjement og ytelser. Førstnevnte kontraktstype handler om ansettelsen er av lang eller kort varighet. Den balanserte kontraktstypen handler om i hvilken grad arbeidsoppgavene er nærmere spesifiserte eller ikke. (Skogstad, s. 284) Hvilke av de fire psykologiske kontraktstypene som blir inngått mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, avspeiler hvilken personalpolitikk som bedriften eller organisasjonen praktiserer.

Tabell 2.2: Fire typer psykologiske kontrakter (Rousseau, 1995)

Ansatte eller type engasjement	Ytelser	
	Spesifisert	Ikke spesifisert
Arbeidsforhold av kort varighet	Transaksjonell kontrakt: Klart definerte arbeidsoppgaver Evaluering av ytelser Lett å avslutte/høy turnover Begrenset engasjement i jobben Frihet til å gå over i nye arbeidsforhold Begrenset læring og utvikling Lav integrering i virksomheten	Midlertidig kontrakt: Uavklarte arbeidsoppgaver Høy gjennomtrekk Ustabil relasjon mellom partene Få gjensidige forpliktelser
Arbeidsforhold av lang varighet	Balansert kontrakt: Høy grad av engasjement Identifisering med bedriften Klart definerte arbeidsoppgaver Gjensidig støtte Resultatvurderinger Vedvarende læring og utvikling Dynamisk relasjon mellom partene	Relasjonell kontrakt: Høy grad av engasjement Høy følelsesmessig involvering Identifisering med bedriften Stabilitet i relasjonen mellom partene

(kilde: Rousseu 1995, i Skogstad 2005, s. 285)

For å skille mellom de ulike kontraktstypene kan en se på Millward og Herriot (2000) sitt skille mellom «kjøpe»- og «skape» organisasjoner. «Kjøpe»-organisasjoner vil inngå transaksjonelle eller midlertidige kontrakter, da de først og fremst er ute etter å få mest mulig utbytte av arbeidstakernes arbeidskraft i et kortsiktig tidsperspektiv. Mens en vil se relasjonelle eller balanserte kontrakter i «skape»- organisasjoner, ettersom de vil vektlegge å utvikle en organisasjon som de ansatte kan føle tilhørighet til og identifisere seg med. (Skogstad, s. 286)

For denne oppgavens problemstilling er psykologiske kontrakter først og fremst relevant fordi de kan gjenspeile hvordan medarbeidere i LL følelsesmessig er knyttet til Longyearbyen lokalstyre. Begrepet psykologisk kontrakt brukes ofte i billedlig betydning når en skal beskrive de forventinger og uformelle antakelser som kan prege relasjonen mellom de ansatte og organisasjonen, sett fra den enkelte medarbeider. Dermed vil psykologiske kontrakter i stor grad være naturlig å ha med når en ønsker å måle den ansattes grad av tilknytning, botid og bointensjoners innvirkning på tilknytning, samt tilknytningens effekt på ansattes holdninger og erfaringer med en endringsprosess som SNU2.

2.6 Exit, voice and loyalty

Albert O. Hirschman skrev i 1970 boka: “Exit, Voice and Loyalty” (Harvard, 1970). Han bruker blant annet begrepet lojalitet, som kan knyttes opp mot begrepet «tilhørighet», som tidligere nevnt. Hirschmans studie gir oss tre begreper som viser hvilke alternativer et organisasjonsmedlem har når de skal forholde seg til endringer, beslutninger eller utviklingstrekk de ikke liker i organisasjonen.

Loyalty innebærer at den ansatte tåler det meste av organisasjonen, fordi han/hun føler tilhørighet og eierskap til organisasjonen. Der andre kanskje vil rope høyt eller velge å slutte, vil disse alternativene være sjeldne alternativer for en ansatt som har valgt lojalitet. En ansatt som velger *exit* vil som reaksjon på at han er misfornøyd velge å forlate organisasjonen, enten i det stille eller med blest rundt avgangen. *Voice* betyr protester fra den ansatte, protester mot endringer og beslutninger som tas. Den ansatte bruker stemmen sin til å si tydelig ifra at dette er han/hun uenig i. Det kan være leserrinnlegg, kraftige protester i allmøter, mobilisering av motkrefter og generell støy. (Hirschman 1971, i Wendt og Brandsdal, 2012).

2.7 Drøfting av teori, syntese, teoretisk modell og analysemodell

Dersom en ser på likhetene og forskjellene i disse ulike teoriene, så ser en at teorien om de psykologiske kontraktene kan knyttes opp mot både forventninger (Steers og Mowday 1981) og graden av tilknytning som den ansatte føler ovenfor sin arbeidsplass. Likheter finner vi for eksempel i teorien om den transaksjonelle psykologiske kontrakten og det som Steers og Mowday satt fokus på ved å peke på at realistiske forventninger og god informasjon til de ansatte har mye å si for om den ansatte blir værende i jobben. Begge teoriene gjenspeiler en gjensidig forpliktelse som ikke er skrevet ned noe sted. Et brudd på den psykologiske kontrakten er likevel et brudd på det den ansatte ble forespeilet og det han/hun forventet ut fra den informasjonen som ble gitt da ansettelsesforholdet ble inngått. Vi ser av Jakobsens ti grunner for motstand mot endring, at nettopp et brudd på den psykologiske kontrakten er en av hovedgrunnen til at ansatte motsetter seg endring. «Det var ikke dette jeg tok jobben for!» kan være en vanlig reaksjon (Jakobsen, 1998)

Ulikheter mellom teoriene finner vi ved at de psykologiske kontraktene handler om antakelser angående gjensidige forpliktelser. Mens Steers og Mowdays teori konsentrerer seg mer om de kreftene som skyver den ansatte ut av organisasjonen, gjennom alternative jobbmuligheter, individuelle egenskaper og informasjon om andre organisasjoner og arbeidsplasser.

Vi finner også likheter mellom de som ifølge Hirshman velger *loyalty* (Hirshman, 1970), de som har sterk tilhørighet til sine arbeidsplasser jmf. Teorien om «commitment» . (Mowday, Porter og Steers 1982,s.124), samt de som er bundet til sin arbeidsplass gjennom en relasjonell psykologisk kontrakt (Rousseau 1995, i Skogstad 2005). I alle disse teoriene er det høy følelsesmessig involvering og engasjement fra den ansattes side som er sentralt. Blant annet fordi de ansatte har bygget en holdning til sin arbeidsplass, som gjør at den ansatte er lojal, føler stor tilhørighet og det er et gjensidig omsorgsforhold mellom den ansatte og arbeidsplassen. Det er også dette teorien om «commitment» har fokus på. Dersom en skal peke på noen forskjeller også her, så er det viktig å påpeke at i teorien om psykologiske kontrakter kan være en «uskreven» hendelse, generøsitet fra arbeidsgivers side eller lignende som legger grunnlag for den psykologiske kontrakten. Mens i teorien om tilhørighet, settes det mer fokus på forskjellen av tilhørighet blant de med lav utdanning kontra de med høy utdanning. Teorien legger til grunn at de med høyere utdanning vil ha mindre grad av lojalitet, ettersom de er mer attraktive og har mer å velge i på jobbmarkedet ellers. (Mowday, Porter og Steers 1982,s.126)

I følge teorier om endringsprosesser, så vil ansatte som medvirker i endringsprosessen få en mer positive holdning til endringene, enn en ansatt som opplever at endringsprosessen blir bestemt og gjennomført uten at han/hun får lov til å medvirke underveis (Jakobsen og Thorsvik, s. 365) En ansatt som har høy grad av medvirkning vil føle eierskap og tilhørighet til beslutninger som skal gjennomføres (Broch-Haukedal, s. 340) Ettersom medvirkning er med på å gi tilhørighet og eierskap, kan en også trekke paralleller til at medvirkning er med på å skape lojalitet blant ansatte i endringsprosesser.

Oppsummert kan en si at flere av de ulike teoriene som har blitt nevnt har til felles at de vektlegger den ansattes følelser ovenfor sin arbeidsplass, samt sine forventninger til arbeidsplassen når de skal forklare de ansattes reaksjoner, holdninger og valg om å slutte. Ansatte som føler eierskap til sin arbeidsplass er mer lojale og tåler mer av store endringer og omorganiseringer. Den største ulikhetene fra de andre teoriene ligger i Steers og Mowdays teori fra 1981. Den vektlegger de kreftene (individuelle egenskaper, alternative jobbmuligheter, om andre organisasjoner og arbeidsplasser, etc) som skyver den ansatte ut av organisasjonen, mer enn de vektlegger den ansattes tilknytning, lojalitet og grunner for å bli værende i organisasjonen. I følge deres figur (2.1), så er det ikke alltid at årsakene til turnover på en arbeidsplass ligger i selve arbeidsplassens hender, ettersom alternative jobbmuligheter

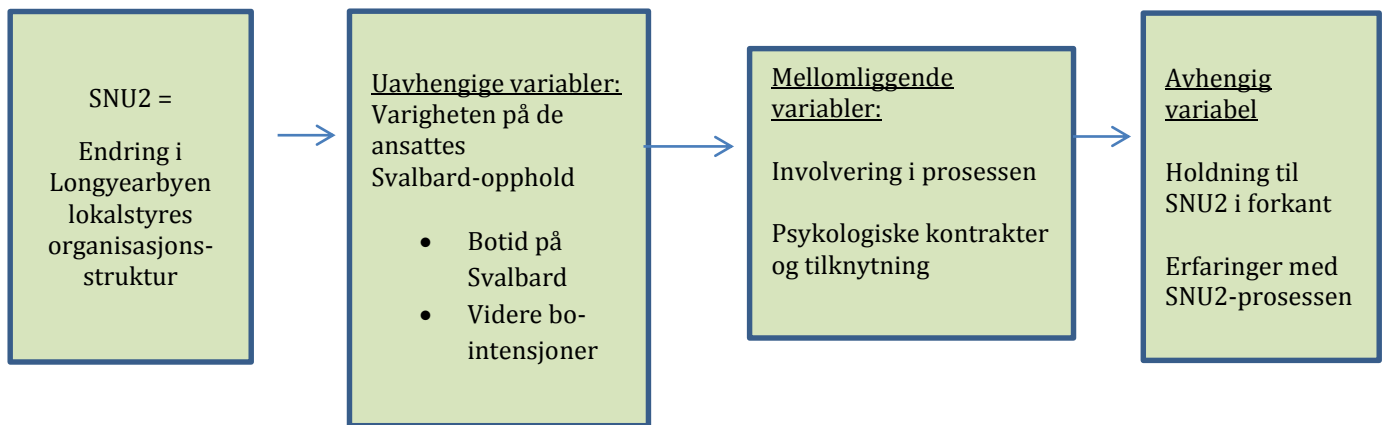
alltid vil være en trussel for en bedrift som ønsker å beholde sine ansatte. En kan også se på andre teorier som fortsatt er relevante i høy grad når det kommer til teori om turnover. Hirshmans teori om «exit, voice og loyalty» fra 1971 er ifølge Wendt og Brandsdal (2012.) en klassiker innenfor faget og kan tilby verktøy til analyser for å forstå organisasjoner og ansattes oppførsel den dag i dag.

Alle teorielementene vil være nyttige i denne oppgaven. Men ingen, og det gjelder også søk på forskning, svarer klart på spørsmålet om en ansatt som ikke har planer om å jobbe så lenge på en arbeidsplass, bryr seg mer eller mindre om de endringene som organisasjonen står ovenfor og gjennomfører enn en som har et langt perspektiv på ansettelsen.

Det blir hevdet i litteraturen at det har vært en trend mot løsere tilknytning for arbeid og organisatorisk tilknytning. Dels skyldes dette fenomener som midlertidige ansettelser, innleie og utsetting av oppgaver (Røvik K.A.(2007) Trender og translasjoner, Nesheim, T (2014) Tilknytningsformer for arbeid i Mikkelsen, A og Thomas Laudal (red), Strategisk HRM bind 1, Cappelen Damm akademisk, 2014, kap 7). Hva forskjellene er når det gjelder holdninger til omstilling, mellom de som har en tradisjonell fast tilknytning, de som har en løsere tilknytning eller et midlertidig perspektiv på jobben, har jeg ikke funnet noen direkte studie av.

2.8 Analysemodell

Omstillingsprosessen starter med at Longyearbyen lokalstyre ønsket å endre organisasjonen. SNU2 var en planlagt endring som har vært omfattende, med oppstart allerede i 2012. Det kan være mange ulike årsaker (i denne sammenhengen variabler) til at ansatte får ulike holdninger til en endringsprosess, medvirker i ulik grad og høster ulike personlige erfaringer. Det vil bli sett på om botiden og de videre bointensjonene har påvirket de ansatte sine holdninger til endringsprosessen og deres erfaringer med SNU2. Ut fra det teoretiske rammeverket for denne oppgaven har det også blitt valgt å undersøke noen mellomliggende variabler forhold som vi i mange studier vet påvirker utfall og de ansattes holdninger og erfaringer i endringsprosesser. På grunn av begrensning på sideantall i denne oppgaven, blir de mellomliggende variablene begrenset til to (medvirkning og tilknytning), selv om det kunne vært interessant å se grundigere på flere.



Med utgangspunkt i analysemodellen stilles spørsmålene:

1. *Er det slik at LL-ansattes botid eller bointensjoner på Svalbard har hatt innvirkning på deres holdning til SNU2-prosessen i forkant av prosessen?*
2. *Er det slik at de ansattes botid eller bointensjoner har innvirkning på deres erfaringer med SNU2-prosessen, vurdert i etterkant av prosessen?*
3. *Påvirket de ansattes grad av medvirkning i prosessen deres holdninger til SNU2-prosessen i forkant, eller deres erfaringer med SNU2-prosessen vurdert i ettertid?*
4. *Har de ansattes grad av tilknytning til Longyearbyen lokalstyre påvirket deres holdninger til SNU2-prosessen i forkant, eller deres erfaringer med SNU2-prosessen vurdert i ettertid?*

3 Metode

Formålet med denne undersøkelsen er å undersøke Longyearbyen Lokalstyre og et utvalg av de ansatte for å finne svar på om de ansattes botid/bointensjoner preger deres holdninger og erfaringer med omorganiseringsprosessen SNU2. Undersøkelsen kan til en viss grad være generaliserbar fra utvalg til populasjon, ettersom utvalget er tilfeldig trukket. Studien vil også til dels være overførbar til andre bedrifter/organisasjoner i Longyearbyen, ettersom høy turnover er et gjennomgående trekk ved alle bedrifter på Svalbard.

3.1 Data

For å kunne svare på forskningsspørsmålene ble det utarbeidet et spørreskjema som kunne måle de ulike elementene i analysemodellen. Svarene fra respondentene er primærdata for denne oppgaven. Som bakgrunn for studien brukes, i tillegg til det teoretiske rammeverket, sekundærdata i form av LLs årsberetninger og samfunns- og næringsanalysen for Svalbard.

Jeg har deduktiv tilnærming. På basis av relevante teorier, har jeg etablert begreper og en analysemodell. Jeg finner det imidlertid vanskelig å operere med hypoteser, selv om jeg formulerer noen antakelser. Datamaterialet mitt er begrenset mht å teste hypoteser. Jeg har som nevnt heller ikke funnet studier som har sagt noe om midlertidighet og holdninger til omstilling. Jeg stiller derfor åpne spørsmål om hva midlertidighet vil si. Slik sett har jeg en eksplorerende tilnærming.

Undersøkelsesopplegget er av typen tverrsnittstudie. Et av kriteriene for at et studie skal være et tverrsnittstudie, er at resultatet gir et bilde av en situasjon på et gitt tidspunkt. (Jakobsen, 2012, s101-102). En av grunnene til at denne type design ble valgt er at rammene for undersøkelsen måtte foregå i et kort tidsrom, ettersom dette er en masteroppgave som ble startet på i januar 2014 og skulle fullføres i november 2014.

En kan også til dels beskrive designet for studien for et ekstensivt design. Ettersom det, ut fra data som har blitt samlet inn fra utvalget som er undersøkt, ønsker å si noe om populasjonen (de ansatte i LL). Ekstensiv design har som formål å gå i bredden og undersøke et utvalg for å generalisere til populasjon. (Jakobsen, 2012, s.94)) Et intensivt design derimot går i dybden og ønsker å få fram mange nyanser og detaljer om fenomenet. (Jakobsen, 2005, s.89) På grunn av at undersøkelsen foregikk i et kort tidsrom (2-3 uker), og det var ønsket svar fra relativt mange respondenter, ble det gjort en kvantitativ undersøkelse, et tverrsnittstudie med en utvalgsstørrelse på 71 ansatte (i en organisasjon med ca. 210 ansatte).

3.2 Målingsprosedyrer og målingsinstrumenter

3.2.1 Bakgrunnsvariabler

Vanlige bakgrunnskjenntegn som kjønn og alder er inkludert i spørreskjemaet. I tillegg er det valgt å ha med grad av stilling fordelt på fire kategorier: 1) leder/enhetsleder 2) ansatt med formelt ansvar 3) ansatt uten formelt ansvar og 4) deltidsansatt.

3.2.2 Avhengige variabler

De avhengige variablene skal måle to forhold:

1. De ansattes holdninger til SNU2 i forkant av prosessen som er målt med følgende spørsmål:
 - Spm. 9.4: Jeg hadde i forkant av prosessen en positiv holdning til å medvirke konstruktivt til SNU2-prosessen.

- Spm. 13.4: Jeg var enig i at det var behov for å endre LL da SNU2-prosessen ble initiert. (måler de ansattes holdninger til behov for SNU2-prosessen, underveis i prosessen etter at de ansatte hadde fått litt informasjon)

2. Erfaringer med SNU2 vurdert i etterkant er målt med følgende spørsmål:

- Spm. 13.5: Alt i alt opplevde jeg SNU2-prosessen som godt organisert og gjennomført på en tilfredsstillende måte
- Spm. 9.3: Jeg opplever at jeg personlig har blitt godt ivaretatt i SNU2-prosessen

Spørsmålene om erfaringene med prosessen er relativt uproblematisk. Det det spørres om er nær i tid til spørreundersøkelsen. Temaene er også aktuelle og blir diskutert i organisasjonen. De oppleves derfor som relevante spørsmål.

Spørsmålene om oppfatninger i forkant er mer problematiske. Her bes respondentene om å tenke tilbake i tid og redegjøre for sitt standpunkt før prosessen var i gang. Her kan noen etterrasjonalisere og la resultatene av prosessen farge hva en svarer var det faktiske standpunktet over ett år i forkant. I LL er det imidlertid en åpen tone, og manges standpunkt i forkant var delt med andre. Det virker heller ikke slik at det sanksjoneres om noen i etterkant eksempelvis sier «Var det ikke det jeg sa». Men de to «i forkantspørsmålene» er mer utsatt for å få svakere validitet og målefeil (reliabilitet), enn de som måler oppfatninger i etterkant.

3.2.3 Uavhengige variabler

De to hovedsakelige uavhengige variablene angår varigheten på de ansattes oppholdet på Svalbard. Varigheten er delt i to variabler: 1) botid fram til dags dato 2) bointensjonene på Svalbard i årene framover.

Som mål på botid blir det brukt svar på spørsmål 4 i spørreskjemaet «Antall år jeg har bodd på Svalbard» og spørsmål 6 «Antall år (fra dags dato) jeg har planlagt å bo på Svalbard». Som mål på bointensjoner har jeg benyttet spørsmål 6 «Antall år (fra dags dato) jeg har planlagt å bo på Svalbard».

På spørsmål om botid var det inndelinger i fem ulike kolonner, hvor de ansatte skulle krysse av for antall år de har bodd på Svalbard. (se spørreskjema, vedlegg 2) Da resultatene var samlet inn var det ønskelig å gjøre en inndelingen slik at gruppene ble betegnet som ansatte med kort, middels eller lang botid. For å komme fra fem til tre grupper, ble noen av svaralternativene slått sammen.

Det samme gjelder ikke for bointensjoner, ettersom det ikke var en eneste respondent som svarte at de har intensjoner om å bo på Svalbard mellom 6-9 år. Ettersom en stor gruppe med respondenter (29,6 %) svarte at de er usikker på antall år de skal på bo på Svalbard, er det en gruppe som er kalt «usikker» når det gjelder bointensjon. Dermed falt det naturlig å dele bointensjon inn i tre grupper, i tillegg til en gruppe med «usikker». Validiteten på disse variablene er relativt gode, ettersom det hverken er sensitive spørsmål eller er spørsmål som vil kunne oppleves som brudd på anonymitet. Sistnevnte var en av årsakene til at det ble valgt å inndele i grupper på spørsmålet om botid («3-6 år», «7-10 år», etc.). Hadde svaralternativene på botid ikke vært gruppert, ville noen ansatte (særlig med lang fartstid) følt at svarene kunne linkes til dem (For eksempel en som har bodd på Svalbard i 22 år – noe ikke så mange har).

3.2.4 Mellomliggende variabler

De mellomliggende variablene er medvirkning i prosessen og tilknytning til LL. De mellomliggende variablene er valgt med bakgrunn i det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. I studien er det valgt å operasjonalisere medvirkning som de svarene som respondentene har gitt på spørsmål 9.2: «Jeg medvirket aktivt på andre måter til SNU2-prosessen». Den graderte skalaen med svaralternativ legger opp til at 1=helt uenig og 6=helt enig.

Spørsmål 9.1 i spørreskjemaet angår også medvirkning: «Jeg var selv involvert i styring og ledelse av SNU2-prosessen». Og spørsmål 9.2 var et følgespørsmål til 9.1. Men en kontrollsjekk av data, viser at alle respondenter som har svart at de er helt enige eller delvis enig i spørsmål 9.1, har også svart at de har medvirket i høy grad på spørsmål 9.2. Dermed var det naturlig å legge spørsmål 9.2 til grunn for graden av medvirkning. Dette valget medførte blant annet at fordelingen mellom lav og høy medvirkning ble jevnet mer ut med tanke på antall respondenter i hver gruppe, ga relativt god validitet til variabelen medvirkning.

For å dele utvalget inn i de som har medvirket i høy grad og de som har medvirket i lav grad, ble gjennomsnittsverdien brukt på svarene som utvalget hadde gitt på spørsmål 9.2.

Gjennomsnittsverdien her var 2,1. Ut fra gjennomsnittsverdien, ble alle som hadde svart 2 eller 1 på spørsmål 9.2 (de under gjennomsnittet) delt inn i en gruppe kalt «ansatte som har medvirket i *liten* grad til SNU2-prosessen». De som hadde svart med verdiene 3-6 (over gjennomsnittet) ble regnet som en gruppe med «ansatte som har medvirket i *høy* grad i SNU2-prosessen».

For å måle grad av tilknytning til organisasjonen ble spørsmål 15.4 brukt: «Jeg bryr meg om hva som skjer i de andre enhetene, ikke bare i den enheten hvor jeg selv jobber». Dette spørsmålet ble valgt på grunnlag av teori om tilknytning, hvorav bl.a. Mowday, Porter og Steers definisjon på tilknytning (commitment) baserer seg på at en ansatt som føler tilknytning til arbeidsplassen vil engasjere seg i, og identifisere seg i bedriften. (Mowday, Porter, Steers, 1982, s. 126) En ansatt med lite tilknytning vil dermed være en som vil ha et snevrere perspektiv på sitt engasjement på jobben, og er mer opptatt av sin egen arbeidssituasjon og det som foregår rundt seg selv. (Mowday, Porter og Steers 1982, i Brochs-Haukedal 2010, s.370)

Et alternativ til å måle tilknytning ut fra et spørsmål, hadde vært å f.eks. ta alle spørsmål under punkt 15 (som var knyttet opp mot tilknytning) i spørreundersøkelsen, og regne ut gjennomsnittet for hver respondent på disse fem spørsmålene. Det at det har blitt valgt å kun basere tilknytning på et av spørsmålene, kan være en begrensning for validiteten på målinger av denne variabelen.

Årsaken til at jeg ikke har laget samlemål (indekser og faktorer) er at jeg bare har hatt anledning til å anvende Excel. Det er tidkrevende. Skal vi operere med indekser er det også nødvendig å teste intern konsistens. (Cronbachs alpha). Hadde jeg hatt tilgang på SPSS ville det ha blitt gjennomført.

Da det skulle grupperes ansatte i høy og lav grad av tilknytning, ble det først regnet ut gjennomsnittsverdien på spørsmål 15.4, som viste seg å være 4,6. Ut fra gjennomsnittsverdien, ble de som hadde svart 5 eller 6 på spørsmål 15.4 regnet som ansatte med «høy grad av tilknytning» til arbeidsplassen. De som hadde svart verdier mellom 1-4, ble regnet som ansatte med «lav grad av tilknytning» til sin arbeidsplass LL.

4 Spørreundersøkelsen

Datainnsamlingen ble gjennomført ved å dele ut et spørreskjema i papirversjon blant et tilfeldig utvalg av de ansatte i LL. Med skjemaet fulgte en blank konvolutt, med mulighet for å levere det utfylte skjemaet i konvolutten i en boks i informasjonstorget eller i en hylle på arbeidsstedet. Mitt spørreskjema etterspurte kun svar i form av avkrysning og tall (tall på kun to spørsmål). Hensikten med utformingen på spørreundersøkelsen var blant annet å sikre respondenten anonymitet. Svaralternativene: på de fleste spørsmålene var «Helt uenig» (1), «Delvis uenig» (2), «Litt uenig» (3), «Litt enig» (4), «Delvis enig» (5) og «Svært enig» (6).

Papirversjon ble valgt på grunn av at ansatte i LL ofte mottar en del henvendelser og elektroniske skjema fra Svalbard-interesserte studenter og andre. Dette er elektroniske henvendelser som sjelden blir besvart.

Det var viktig for undersøkelsens gyldighet og troverdighet at utvalget av respondenter var et tilfeldig utvalg av de ansatte i Longyearbyen lokalstyre. For å oppnå dette ble det valgt å ta den alfabetiske telefonlista til Longyearbyen lokalstyre, og markere hver tredje ansatte på lista. Slik ble det et tilfeldig utvalg på en tredjedel av de ansatte i LL, kun basert på første bokstav i den ansattes etternavn. Dette resulterte i et variert data-materiale, hvor de aller fleste arbeidsplassene i LL var representert, også administrasjonen. I tillegg ble det en god variasjon i faktorene alder, kjønn, stilling og varighet av opphold på Svalbard.

5 Resultater/analyse

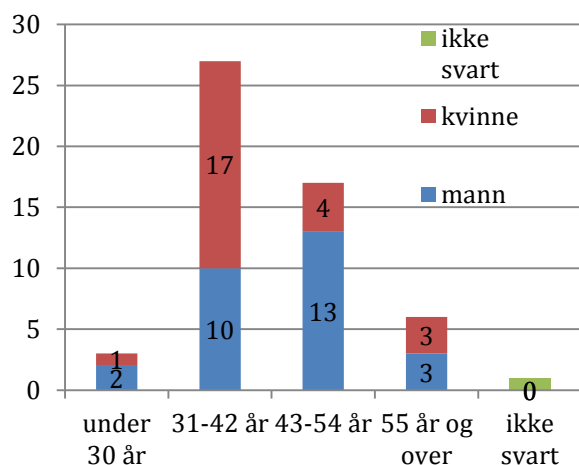
Dette kapitlet gir svar på hvordan utvalget i undersøkelsen er fordelt etter kjønn, alder, stilling, botid og bointensjon. Hovedspørsmålet i kapitlet er om botid og bointensjoner har innvirkning på holdninger og erfaringer med SNU2-prosessen. I tillegg vil jeg se på hvilken effekt medvirkning og tilknytning har på holdninger og erfaringer til de ansatte. Kapitlet avsluttes med en multivariat analyse der effekten av botid og bointensjoner på holdninger og erfaringer blir kontrollert for medvirkning og tilknytning.

5.1 Kjennetegn ved utvalget

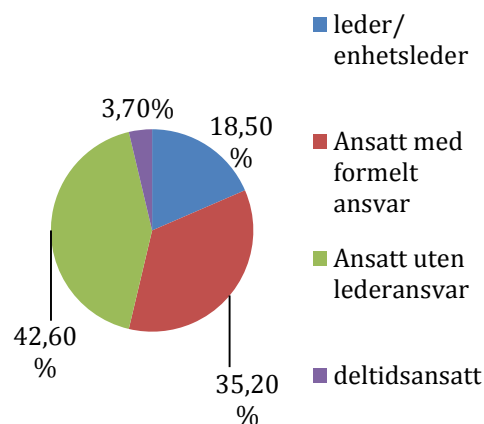
71 spørreskjema ble delt ut til et tilfeldig utvalg. 54 av 71 ansatte besvarte undersøkelsen, noe som vil si en svarprosent på 76.

Respondentene er fordelt slik etter kjønn, alder og stilling.

Figur 5.1: Kjønn og alder. Antall.



Figur 5.2: Respondentenes stilling i LL. Prosent



Det er størst andel respondenter i undersøkelsen som er i alderen 31-42 år. Få er under 30 år, og få er over 55 år. Dette utvalget er relativt representativt for Longyearbyen Svalbard som helhet. I følge Svalbard skattekontor er den største aldersgruppen på Svalbard barn under 18 år (21,5% av befolkningen i 2013). Deretter følger aldersgruppen 30-39 år (21,2 % av befolkningen i 2013) og aldersgruppen 40-49 år (18%). Kjønnsbalansen i LL er tilnærmet 50/50 med menn og kvinner, noe som stemmer med utvalget til denne undersøkelsen. (Årsberetningen 2013, s. 62). Den største andelen av de som har svar er ansatte uten lederansvar (barnhageansatte, assistenter, ansatte i administrasjon, ved energiverket, brannkorps, etc.).

5.2 I hvilken grad varierer botid og bointensjon?

Dette kapitlet gir svar på om hvordan respondentene er fordelt ut fra botid og bointensjon. I figurer senere i kapitlet har jeg lagt sammen de gule radene, samt de grønne radene i figur 5.3 i hver sin bolk. Den nye grupperingen er vist i figur 5.4.

Tabell 5.1: Respondentenes botid

Botid (kategorier i spørreskjema)	antall:	% av utvalg
mindre enn 3 år	14	25,9
kort(3-6 år)	19	35,2
middels (7-10 år)	7	13,0
lang (10-15 år)	4	7,4
svært lang (mer enn 15 år)	10	18,5

Tabell 5.2: Botid når 5 grupper er sammenslått til 3

Botid (gruppert i figurer)	antall	% av utvalg
Kort (0-6 år)	33	61,1
Middels (7-15 år)	11	20,4
Svært lang (mer enn 15 år)	10	18,5

Vi ser av figur 5.1 og 5.2 at det er flest ansatte i LL med botid mellom 0-6 år. Gruppene med middels botid (7-15 år) og svært lang botid (mer enn 15 år) er nesten like.

Tabell 5.3: Respondentens bointensjoner

Bointensjon (kategorier i spørreskjema og i figurer)	antall:	% av utvalg
	0-2 år	19
3-5 år	14	25,9
6-9 år	0	0,0
Mer enn 10 år	5	9,3
Usikker	16	29,6

Fordeling etter bointensjon (figur 5.5) er svært varierende. En stor gruppe har svart «usikker», mens ingen har svart 6-9 år. Kun få ansatte har svart at de ønsker å bo på Svalbard i mer enn 10 år til. Resultatet viser at mer enn halvparten av utvalget har bointensjoner på 0-5 år. Dette stemmer overens med levekårsundersøkelsen for Svalbard i 2009, hvor 60 % av innbyggerne oppga at de planla å bo på Svalbard i mindre enn fem år. [4]

5.3 Holdninger og erfaringer med omstillingsprosessen SNU2

Dette delkapitlet gir svar til spørsmål om hvilke holdninger de ansatte hadde til SNU» i forkant av prosessen, i tillegg til hvilke erfaringer de ansattes erfaringer med SNU2-prosessen

Tabell 5.4: Respondenters holdninger og erfaringer. Gjennomsnittsverdi og antall svar.

	Antall svart	Antall som har svart i %	Gjennomsnittsverdi på respondentenes svar
Positivt innstilt i forkant	41	76%	4,6
Enig i endring	36	66,7%	5
Føler seg godt ivaretatt	38	70,4%	3,7
Synes SNU2 var godt organisert	40	74,1%	4,2

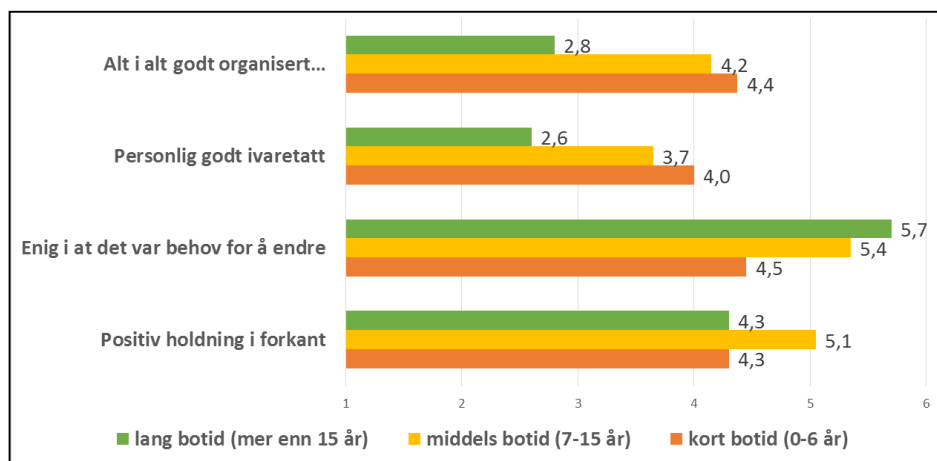
Vi ser av tabell 5.4 at det var høy grad av enighet i at det var behov for endring, og de ansatte i LL var relativt positivt innstilt til å medvirke konstruktivt i forkant av prosessen. I etterkant var de ansatte litt mindre fornøyd da de skulle vurdere hvordan SNU2 var organisert alt i alt. Det de ansatte var minst fornøyd med var hvordan de personlig følte seg ivaretatt under SNU2-prosessen. I kapittel 5.4, 5.5. og 5.6 er det disse gjennomsnittsverdiene

som er brukt som sammenlikningsgrunnlag, når figurer er kommentert ang om det er høy eller lav verdier. Gjennomsnittsverdier som ligger langt under på det aktuelle spørsmålet, er regnet som en lave verdi. Verdier som ligger høyt over gjennomsnittsverdien på spørsmålet er regnet som høye verdier. Dersom det er 1,0 i forskjell mellom 2 grupper betyr det at i den ene gruppen har alle i gjennomsnitt valgt en skala over eller under den andre gruppen. Det er en klar forskjell. 0,8 i forskjell innebærer tilsvarende 80%. I denne undersøkelsen er det knyttet usikkerhet med henhold til hvor store enkelte grupper er. Tabell 5.4 viser at det er stort bortfall på flere av spørsmålene, ettersom jeg fikk inn 54 spørreskjema og alle spørsmålene har færre antall svar.

5.4 5.4 Varierer holdninger og erfaringer med botid og bointensjoner?

Denne kapitteldelen besvarer på spørsmålet: Påvirkes holdninger og erfaringer av botid? Det vi ønsker å gi svar på er om botiden til de ansatte i LL har noen effekt på hvor positiv de ansatte var til SNU2 i forkant, hvor enige de var i behovet for endring og hvordan de opplever sine erfaringer med SNU2 i etterkant – både organisering sett under ett og hvordan selv følte seg ivaretatt.

Figur 5.3: Holdninger og erfaringer etter botid. Gjennomsnittsverdier

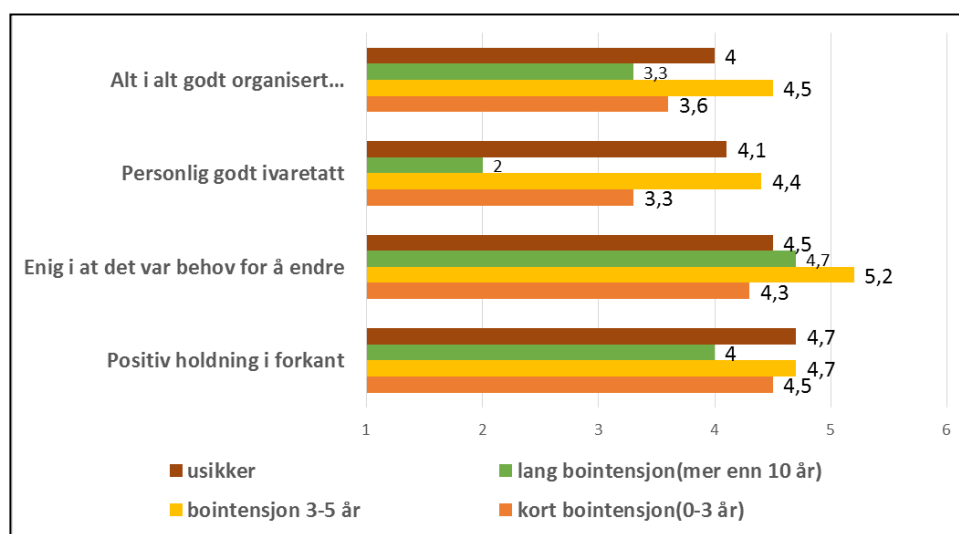


Figur 5.3 viser at det ikke var noen store forskjeller når en ser på om botid har noen innvirkning på om de ansatte var positive i forkant av SNU2-prosessen, selv om det er tendenser til at de med middels botid (7-15 år) var de som hadde de mest positive holdningene til SNU2. Det er også tendenser til at de med lengst botid var enig i at det var behov for å endre organisasjonsstrukturen i LL.

Resultatene viser relativt klart de med lang botid er de som er minst fornøyd med SNU2-prosessen. Flere er direkte misfornøyd med hvordan de har blitt ivaretatt underveis i prosessen. Gjennomsnittsverdiene for de med lang botid er så lave som 2,6 og 2,8 på de to spørsmålene som måler ansattes erfaringer i etterkant av SNU2.

Figur 5.4 gir oss svar på om bointensjoner har noen effekt på ansatte i LL sine holdninger og erfaringer.

Figur 5.4: Holdninger og erfaringer etter bointensjoner. Gjennomsnittsverdier



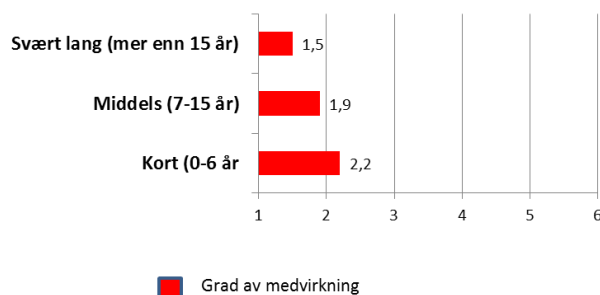
Resultatene i figur 5.4 viser at det er ingen store forskjeller etter bointensjoner mht. at de ansatte var enige i at det var behov for endring. Bointensjoner har heller ingen innvirkning på om de ansatte var positive til å medvirke konstruktivt til SNU2-prosessen. De som har planer om å bo lenge på Svalbard ser ut til å være de som i lavest grad føler seg ivaretatt i prosessen, men antatt svar i denne gruppa er for få til å legge vekt på resultatet. Det er tendenser til at ansatte med kort bointensjon (0-2 år), samt lang bointensjon (mer enn 10 år), er de minst fornøyd med sine erfaringer med SNU2, både når det gjelder organisering av prosessen og personlig ivaretagelse.

I teorigrunnet og i metodekapitlet ble det nevnt at medvirkning og tilknytning er variabler som kan være med på å påvirke ansattes holdninger til en endringsprosess. Det kan også være med på å «farge» ansattes vurdering av en omstillingsprosess i etterkant. Vi ønsker derfor i neste delkapittel å se på om medvirkning og tilknytning er faktorer som har innvirket på holdninger og erfaringer med prosessen.

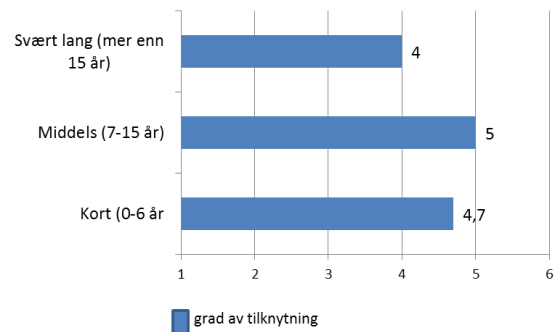
5.5 Varierer grad av medvirkning og tilknytning med botid og bointensjoner?

I dette kapitlet vil vi bevare spørsmålet om medvirkning og tilknytning varierer etter botid og bointensjoner. Det er naturlig å tenke at ansatte som har medvirket til SNU2, er de som har bodd på Svalbard lengst. Ansiennitet og god kjennskap til organisasjonen gir gjerne autoritet og innflytelse. Ut fra det teoretiske grunnlaget er det også grunn til å tro at graden av tilknytning øker med den ansattes botid og ansiennitet i organisasjonen

Figur 5.5: Medvirkning etter botid.
Gjennomsnittsverdier



Figur 5.6: Tilknytning etter botid.
Gjennomsnittsverdier

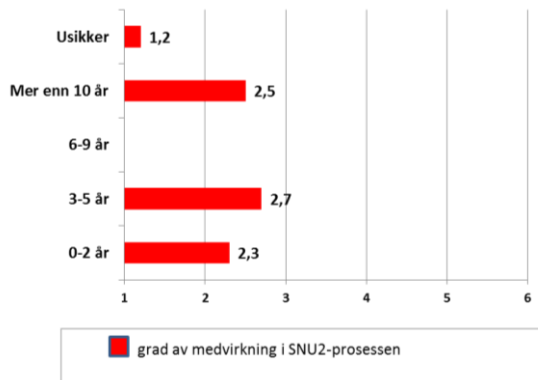


Som vi ser av figur 5.6, er resultatene her omvendt av det en kanskje skulle tro på forhånd. De med lengst botid er de med lavest grad av tilknytning, dog forskjellene er små. Det er heller ikke de store variasjonene når det gjelder snittverdiene for medvirkning. (figur 5.5) Selv om resultatene her viser et tydelig mønster ved at de som har bodd her kortest (0-6 år) er de som har medvirket i størst grad, og de som har bodd lengst, i minst grad. De er likevel ikke så klare forskjeller at vi kan konkludere med at botid har innvirkning på de ansattes grad av medvirkning. Resultatet forteller først og fremst at alle grupper har medvirket i liten grad.

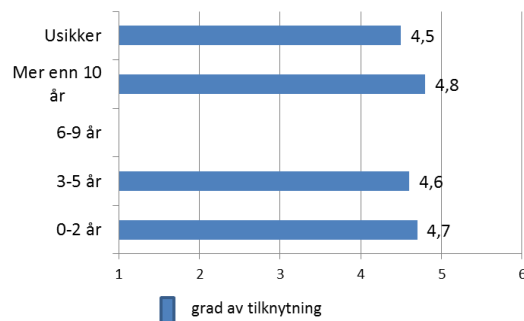
Alt i alt er det likevel å konkludere med at det ikke er de med lengst botid som har vært mest involvert i prosessen og bryr seg om organisasjonen, sett i forhold til ”nykommerne» i LL. Teori som ligger til grunn for denne undersøkelsen tilsier at ansatte med høy grad av tilknytning ofte velger å bli lenge på samme arbeidsplassen, og tåler mye av endringer før de oppgir ønske om å slutte. Ansatte som medvirker i endringsprosesser vil få eierfølelse og tilhørighet til beslutninger som tas i organisasjonen. Noe som vil ha en effekt ved at ansatte som har medvirket i omstillingsprosesser har mindre grad av motstand til

endringene. (Brochs-Haukedal, 2010, s. 339) Derfor skulle en tro at ansatte med lang bointensjon er de som har høy grad av medvirkning og høy grad av tilknytning. Stemmer dette?

Figur 5.7 Medvirkning etter bointensjon. Gjennomsnittsverdier



Figur 5.8: Tilknytning etter bointensjon. Gjennomsnittsverdier



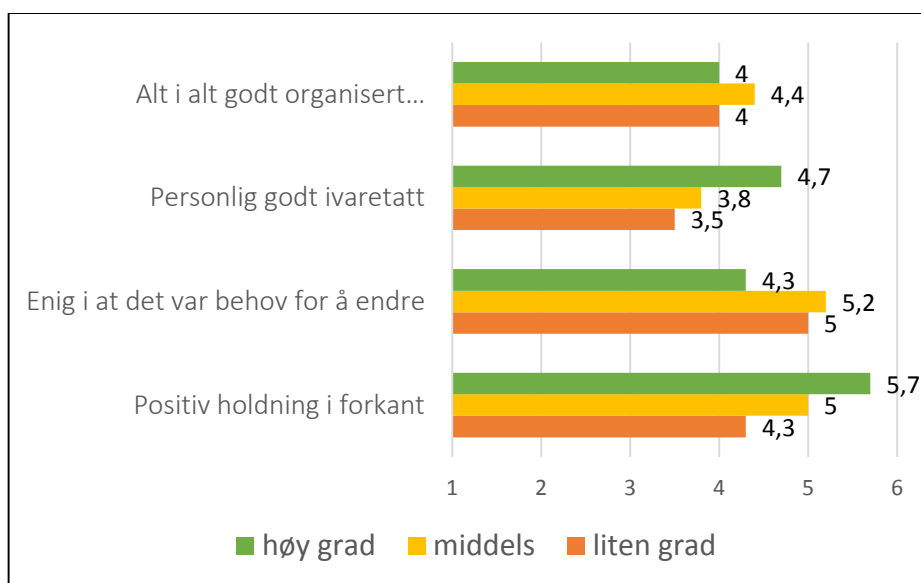
Resultatene i figur 5.7 viser at det er små forskjeller når det gjelder grad av medvirkning etter bointensjon. Eneste tendens som er verdt å merke seg er at gruppen med de som er «usikre» har den absolutt laveste graden av medvirkning.

Av figur 4.8 ser vi at det er små forskjeller i verdiene for de ulike gruppene angående grad av tilknytning. Vi kan derfor ikke si at bointensjoner har noen effekt på de ansattes grad av tilknytning til LL.

5.6 Varierer holdninger og erfaringer med medvirkning og tilknytning?

Dette kapitlet besvarer spørsmålet om medvirkning og/eller tilknytning har noen effekt på ansatte i LL sine holdninger eller erfaringer med SNU2. Har medvirkning i prosessen noe å si for holdninger i forkant av prosessen? Stemmer det at medvirkning motvirker ansattes motstand mot endring, og har deres grad av medvirkning en effekt på deres vurdering av prosessen?

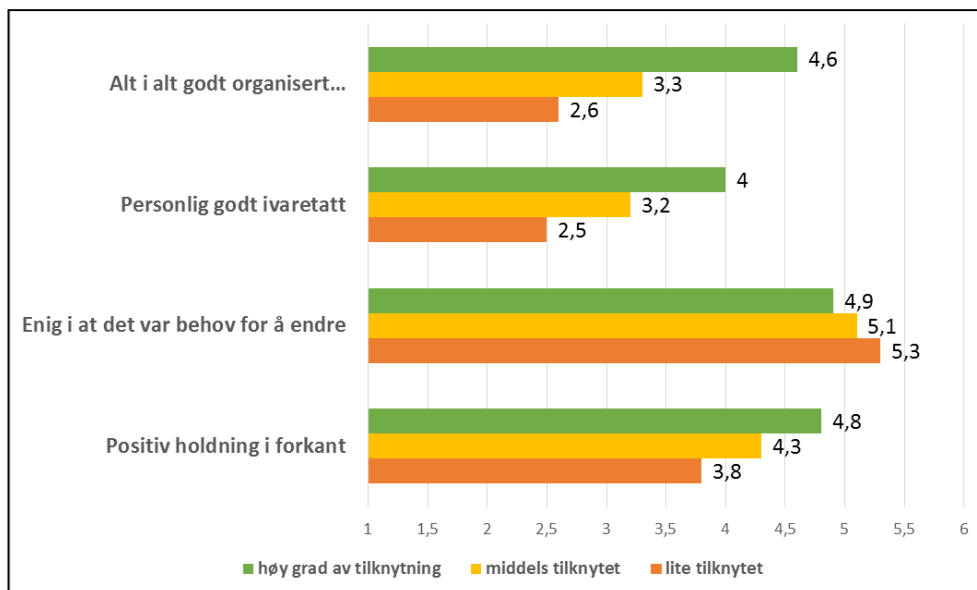
Figur 5.9: Holdninger og erfaringer etter grad av medvirkning. Gjennomsnittsverdier



Figur 5.9 viser at de ansatte som har medvirket i SNU2-prosessen generelt har svart at de var mer positive til SNU2-prosessen i forkant enn de øvrige gruppene. De som medvirket i høy grad er også den gruppa som føler seg best ivaretatt i prosessen, mens de med liten grad av medvirkning var mindre fornøye. Det er lite variasjon på de ulike gruppene når det gjelder om de synes SNU2 alt i alt var godt organisert. Ut fra dette kan vi si at medvirkning i prosessen har hatt en effekt, ved at de som har medvirket i høy grad har hatt en mer positiv holdning i forkant og føler seg best ivaretatt i etterkant av SNU2.

Er det slik at ansatte med høy grad av tilknytning «tåler mer» av endringer slik teorien tilsier? Vil en ansatt som har høy grad av tilknytning til LL være positiv til å endre organisasjonen han/hun føler tilknytning til? Svar på dette kan man lese ut fra figur 5.10.

Figur 5.10: Holdninger og erfaringer etter grad av tilknytning til LL. Gjennomsnittsverdier



I figur 5.10 ser vi at resultatene viser at det er lite forskjeller på graden av tilknytning om de ansatte mener at det er behov for endring i LL eller ikke. Men det er en klar tendens til at de med høy grad av tilknytning var de som hadde den mest positive holdning til SNU2.

Gruppen med lav tilknytning til LL er den gruppen som med stor tydelighet gir uttrykk for at de verken føler seg spesielt godt ivaretatt i SNU-prosessen eller er særlig fornøyd med prosessen i sin helhet (snittverdier 2,5 og 2,6). De med høy grad av tilknytning er klart mer fornøyde. Ut fra dette kan vi si at tilknytning til LL til dels har hatt effekt på de ansattes holdninger og erfaringer, ved at de med høy tilknytning til sin arbeidsplass har mer positive holdninger til, og har blitt best ivaretatt i prosessen.

5.7 Har botid og bointensjoner, kontrollert for medvirkning og tilknytning, noen effekt på graden av holdninger og erfaringer med SNU2?

Dette kapitlet svarer på om botid og bointensjoner, kontrollert for medvirkning og tilknytning, har noen effekt på graden av erfaringer og holdninger til SNU2. Analysen i dette kapitlet gir også mulighet for å se om det er botid eller bointensjon som har mest innvirkning på holdninger og erfaringer med prosessen, eller om medvirkning eller tilknytning har mest effekt.

5.7.1 Dikotomisering av de mellomliggende variablene

I de bivarierte analysene i de tidligere delkapitlene over, vises de ansattes holdninger og erfaring sett ut fra kun to variabler. For å undersøke om samvariasjon en finner i data er «reel» eller «sann», må det foretas en analyse hvor det kontrolleres for hver enkelt variabel. For å kontrollere for en variabel gjennomføres multivariate analyser. Det er sjelden at sammenhengen mellom to forhold er så enkle og klare at det er tilstrekkelig med kun bivarierte analyser. (Jakobsen, s. 2012, s. 339).

Som det ble redegjort for i metodekapitlet er dataene lagret i Excel. Det ønskelige i dette delkapitlet var å benytte en lineær regresjonsanalyse for å finne de direkte effektene fra de uavhengige variablene på de avhengige. Uten å ha SPSS eller andre avanserte statistikkprogrammer har det vært vanskelig. Det blir derfor foretatt en enkel analyse der gjennomsnittsverdiene blir sammenlignet basert på inndelinger i høy og lav verdi for de mellomliggende variablene. Jeg følger her et stykke på vei Ottar Helleviks metode for analyse av krysstabeller. (Hellevik, 1988)

De mellomliggende variablene er dikotomisert. Høy verdi gis de som skårer over gjennomsnittet, lav verdi de som skårer under gjennomsnittet.

Tabell 5.5: Antall respondenter med lav/høy grad av medvirkning:

Lav medvirkning (antall)	Lav medvirkning %	Høy medvirkning (antall)	Høy medvirkning i %
29	53,7 %	25	46,3 %

Tabell 4.5, som viser at de ansatte er jevnt fordelt ut fra måten jeg har målt og delt opp variabelen medvirkning. Fordelingen er gjort ut fra respondentenes svar på spørsmål 9.2, som er operasjonalisert i metodekapitlet under 3.2.4.

Tabell 5.6: Antall respondenter med høy/lav grad av tilknytning:

Lav tilknytning (antall)	Lav tilknytning i %	Høy tilknytning (antall)	Høy tilknytning i %
20	38,5%	32	61,5%

Figur 5.9 viser at litt mer enn halvparten av de spurte svarte at de har høy grad av tilknytning til LL. Tilknytning er fordelt i høy grad og lav grad, etter respondentenes svar på spørsmål 15.4, som er operasjonalisert i metodekapitlet under 3.2.4.

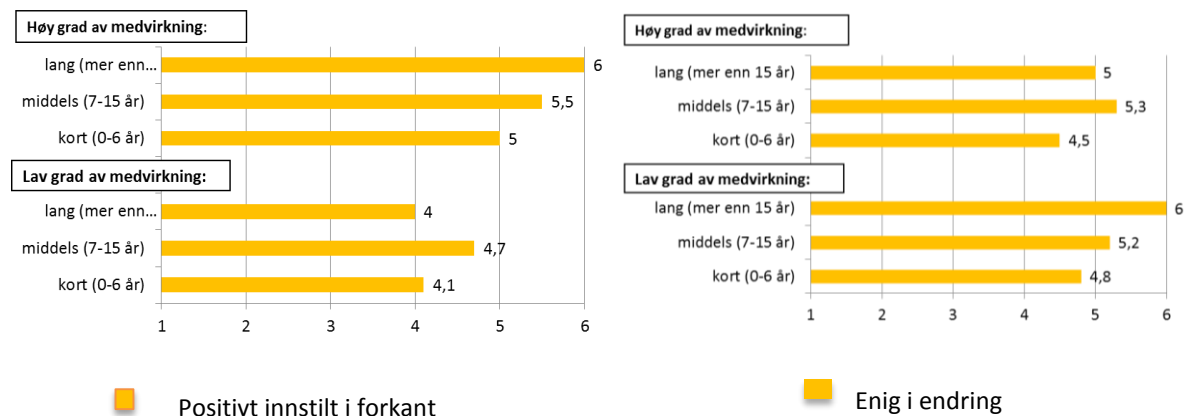
5.7.2 Multivariat analyse

Figur 5.11 viser gjennomsnittsverdiene for ”Positivt innstilt i forkant” og ”Enig i endring” for de med ulik botid og med henholdsvis høy og lav grad av medvirkning. I figur 5.12 er det foretatt samme analyse for bointensjoner.

Kontroll for botid og medvirkning

Figur 5.11 og 5.12

Holdninger til SNU2: Positivt innstilt i forkant og enig i endring, etter botid og medvirkning



(NB! Grappa lang botid/ høy medvirkning har for få svar til å lese resultater ut fra)

Figur 5.11 viser for det første at de som har medvirket i høy grad har klart høyere skårer kontrollert for botid enn de med lav medvirkning når det gjelder ”Positivt innstilt i forkant”.

Medvirkning har helt klart betydning for ”Innstilling i forkant”.

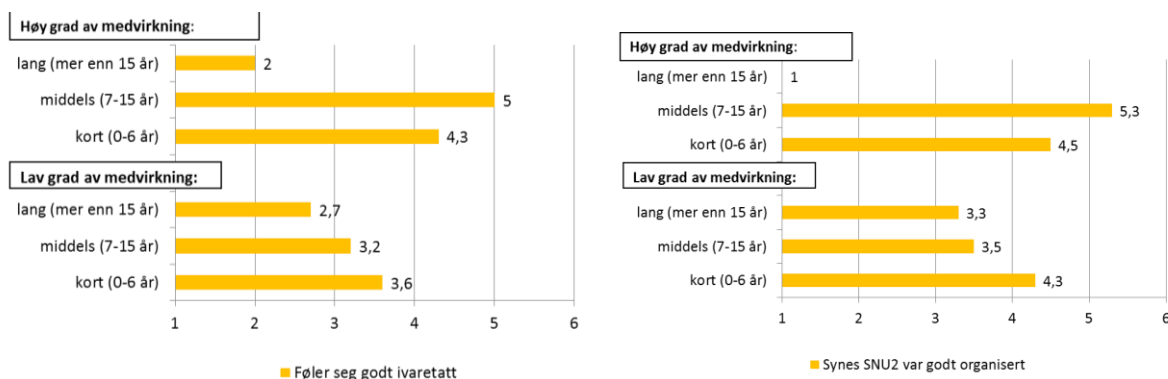
Det er et mønster i at de med lang botid og som samtidig har høy grad av medvirkning var mer positivt innstilt i forkant. Det samme mønsteret finner vi ikke for de med lav grad av medvirkning.

Figur 5.12 viser gjennomsnittsverdiene for ”Enig i endring”. Her har grad av medvirkning ingen betydning kontrollert for botid. For de med høy grad av medvirkning synes heller ikke

botid å ha noen effekt på denne variabelen. For de med lav grad av medvirkning er det imidlertid et forholdsvis klart mønster; de med lengst botid var mest enig i at det var behov for endring, De med kortest botid var minst enige. Med de resultatene vi fant i kapittel 5.4 (Der medvirkning avhenger av bosted) i minne ser vi nok her et samspill. De med lengst botid medvirket i minst grad, men de var i høy grad enige i at det var behov for endring.

Figur 5.13 og 5.14

Erfaringer med SNU2: Godt ivaretatt og synes SNU2 var godt organisert, etter botid og medvirkning.



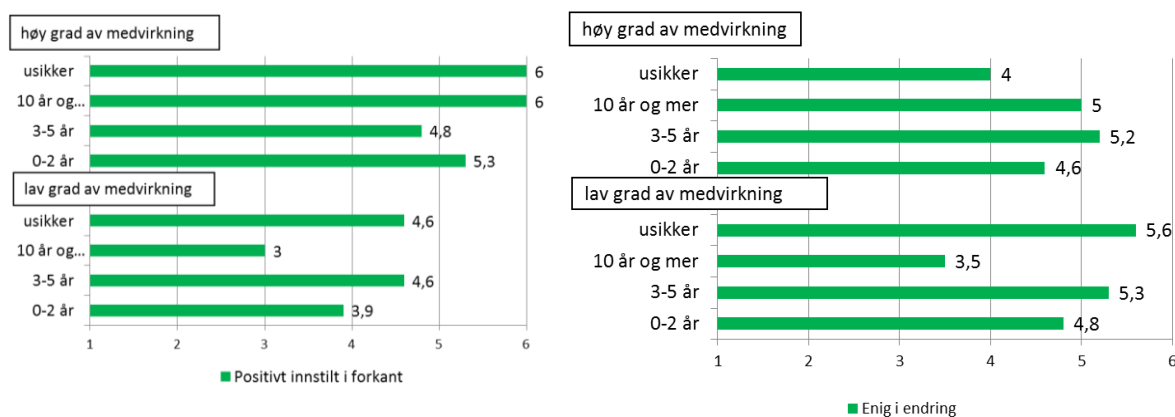
(NB! Gruppen lang botid/ høy medvirkning har for få svar til å lese resultater ut fra)

Figur 5.13 og 5.14 viser at medvirkning har positiv betydning både for ”Godt ivaretatt” og ”Prosesen godt organisert” (unntakene har for få svar). For de med lav grad av medvirkning har botid en viss effekt. De med lengst botid er mest negative på begge variablene.

Kontroll for bointensjon og medvirkning

Figur 5.15 og 5.16

Holdninger til SNU2: Positivt innstilt i forkant og Enig i endring, etter bointensjon og medvirkning.

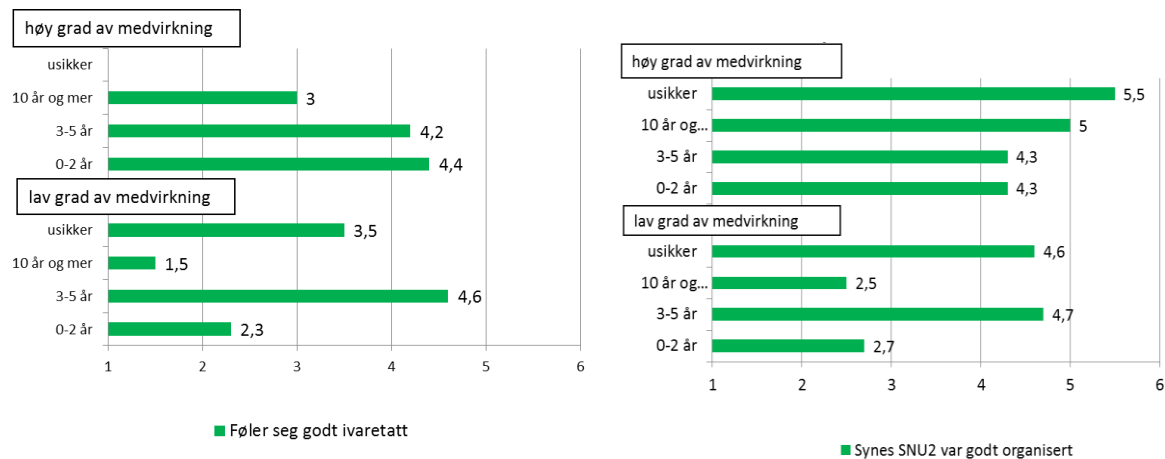


(NB! «lang bointensjon/ høy medvirkning», samt «usikker bointensjon/ høy medvirkning» har for få svar til å lese resultater ut fra)

Figur 5.15 viser at medvirkning virker positivt inn også når vi kontrollerer for bointensjon på spørsmålet om ”Positivt innstilt i forkant”. Vi ser ingen sammenheng mellom bointensjon og «Positivt innstilt på forhånd». Figur 5.16 viser ikke noen tydelig effekt verken fra ”Medvirkning” eller «Bointensjon” på ”Enig i endring”.

Figur 5.17 og 5.18:

Erfaringer med SNU2: Godt ivare tatt og synes SNU2 var godt organisert, etter bointensjoner og medvirkning.



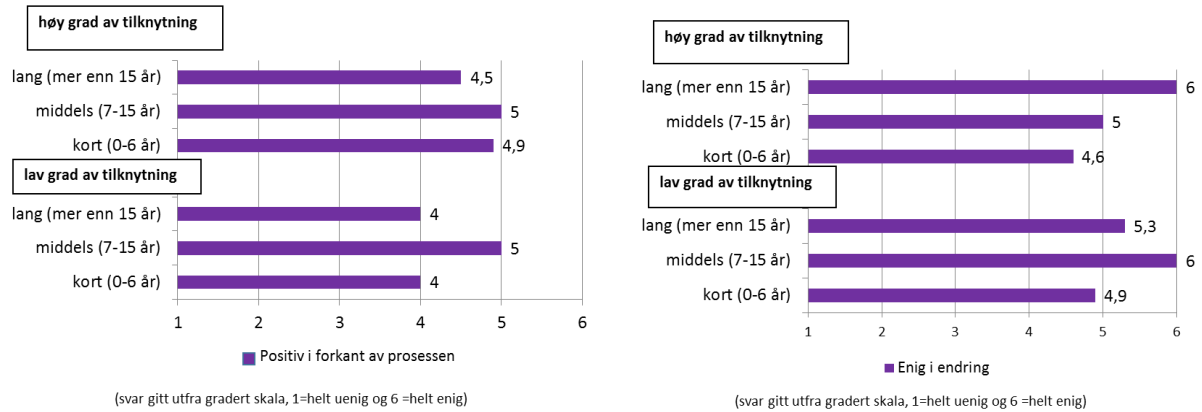
(NB! «lang bointensjon/ høy medvirkning» og «usikker bointensjon/ høy medvirkning» har for få svar til å lese resultater ut fra)

I figur 5.17 og 5.18 viser resultatene at de som har høy grad av medvirkning har generelt relativt gode erfaringer med SNU2-prosessen, uavhengig av bointensjoner. Bointensjoner synes ikke å ha noen entydige effekter.

Kontroll for botid og tilknytning

Figur 5.19 og 5.20

Holdninger til SNU2: Positivt innstilt i forkant og Enig i endring, etter botid og tilknytning.

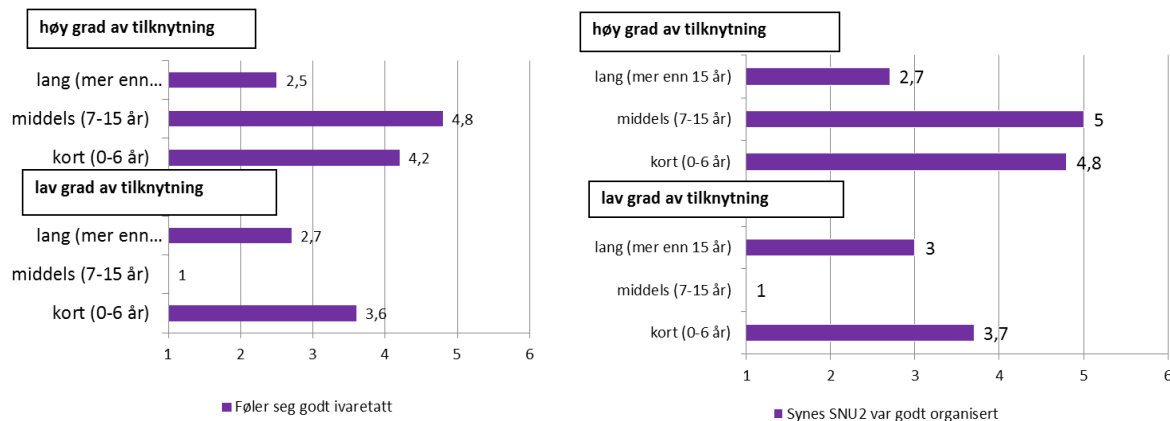


Resultatene i figur i 5.19 viser at ansatte med høy grad av tilknytning generelt har høyere verdier når det gjelder ” Positiv i forkant av prosessen”. Kontrollert for tilknytning er forskjellene små, etter botid.

Figur 5.20 viser at for de med høy grad av tilknytning er de med lang botid mer enig i at det var behov for endring enn de med kort botid. Generelt er det små forskjeller mellom de med høy tilknytning og de med lav tilknytning kontrollert for botid på denne variabelen.

Figur 5.21 og 5.22

Erfaringer med SNU2: Godt ivaretatt og synes SNU2 var godt organisert, etter botid og tilknytning.



(NB! Lav tilknytning/middels botid har for få svar til å lese ut resultater fra)

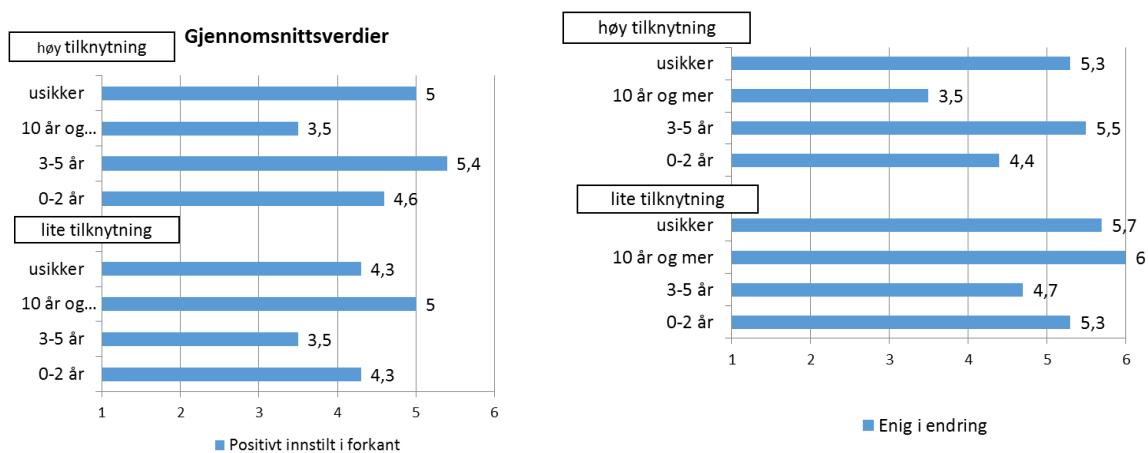
Figur 5.21 og 5.22 viser at blant ansatte med høy grad av tilknytning til LL, er det de med lang botid som er minst fornøyd med SNU2-prosessen. Dette stemmer overens med resultatene i de bivariate analysene, i tillegg til figur 5.13 og 5.14 hvor vi undersøkte botid, kontrollert for medvirkning.

Det er ingen i gruppen middels lang botid, så det er vanskelig å konkludere på spørsmålet om tilknytning har en selvstendig effekt på ”Føler seg godt ivaretatt” og ”Synes SNU2 var godt organisert”.

Kontroll for bointensjon og tilknytning

Figur 5.23 og 5.24

Holdninger til SNU2: Positivt innstilt i forkant og enig i endring, etter bointensjon og tilknytning.

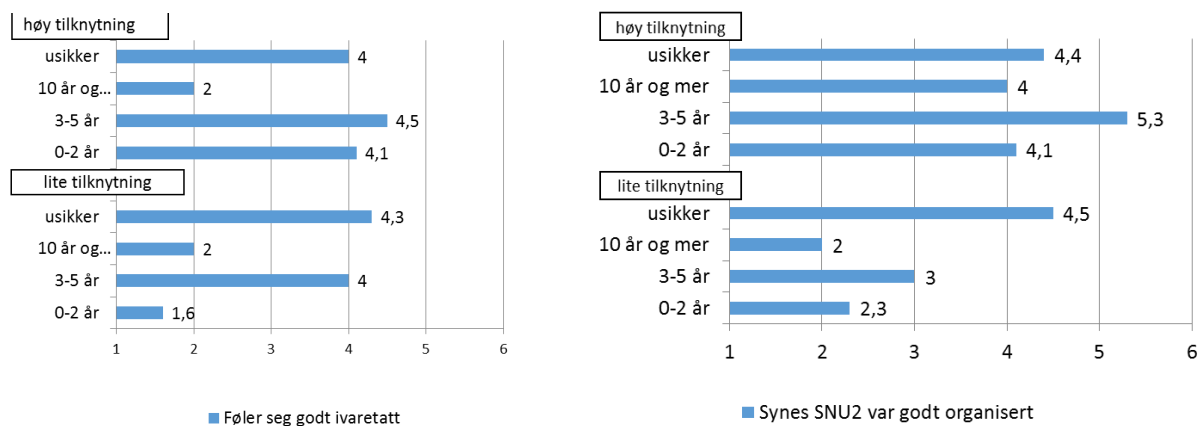


(NB! «Lav tilknytning/ 10 år eller mer» og «høy tilknytning/10 år eller mer» har for få svar til å lese resultater ut fra)

Figur 5.23 og 5.24 viser at verken tilknytning eller bointensjon har et klart påvirkningsmønster på ”Positiv i forkant” og ”Enig i endring”. Vi merker oss imidlertid at for de med høy tilknytning er det de med lange bointensjoner som er klart mest negative på begge variabelene. For de med lav tilknytning er de med lengst bointensjoner som er mest positive.

Figur 5.25 og 5.26

Erfaringer med SNU2: Godt ivaretatt og synes SNU2 var godt organisert, etter bointensjon og tilknytning.



(NB! «høy tilknytning/10 år eller mer» og «lav tilknytning/10 år og mer» har for få svar til å lese resultater ut fra)

Figur 5.25 viser at for de med 3-5 år og 0-2 års bointensjoner skårer de med høy tilknytning bedre enn de med lav tilknytning for ”Godt ivaretatt i prosessen”. Det klareste resultatet er at de med lang bointensjon føler seg lite ivaretatt i prosessen enten tilknytningen er liten eller høy. Dersom folk følger sine bointensjoner om å bli, vil LL i framtiden bli sittende med noen ansatte som er misfornøyde.

Figur 5. 6 ser vi at tilknytning har betydning for om man ”Synes SNU2 var godt organisert eller ikke”. Kontrollert for bointensjon har de med høy tilknytning bedre skårer enn de med lav tilknytning. Bointensjon viser ikke noe klart svarmønster. Vi merker oss likevel at de som ønsker å bo på Svalbard lengst, er de som er minst fornøyd med organiseringen.

Vi ser også av figur 5.25 og 5.26 at de med korte bointensjoner har svært lave skårer. Spesielt føler de seg dårlig ivaretatt i prosessen.

Hva som er sammenhengen mellom ansatte med kort bointensjon sin høye grad av enighet til endring og lav grad av fornøydhets i etterkant av prosessen er noe uklart. Var de ansatte med korte bointensjoner allerede litt misfornøyd og «ferdig» med jobben sin i forkant av SNU2, ettersom de var så enige i behov for endring? Eller er det slik at SNU2 faktisk har hatt innvirkning på at denne gruppa per dags dato har kortere bointensjoner på Svalbard? Ut fra slik jeg som ansatt kjenner LL og de ansatte i organisasjonen, så er det et allment kjent at enkelte ansatte har forsvunnet fra organisasjonen i kjølvannet av SNU2 – som et direkte resultat av endrede arbeidsoppgaver, stillingstittel, endring av kollegaer en skal samarbeide med eller maktposisjon i organisasjonen. Men resultatene i denne undersøkelsen sier ingenting om dette kan være tilfellet til at gruppen med kort bointensjon, også er den gruppen som er minst fornøyd med SNU2. Det vil kreve ytterligere undersøkelser, for å få et klart svar på dette. Begrensingen til denne oppgaven tilsier at jeg ikke har hatt mulighet til å se nærmere på akkurat denne problemstillingen i denne oppgaven.

5.8 Hovedfunn oppsummert

Botid spiller ingen stor effekt for ansattes holdninger til SNU2 i forkant av prosessen. Men det er tendenser til at de med lang botid var de som i høyest grad var enige i endring. Bointensjoner har ingen stor innvirkning på holdningene til ansatte i LL.

Når det gjelder erfaringer med SNU2 vurdert i ettertid av prosessen, spiller ikke botid noen rolle for de med høy medvirkning i prosessen. Mens for de med lav grad av medvirkning, har botid en effekt. Resultatene viser at i denne gruppa er det de med lang botid som er *minst* fornøyd med prosessen. Det gjelder både gjennomføringen av SNU2 sett som helhet, samt deres opplevelse av ikke å ha blitt personlig godt ivaretatt underveis i prosessen. De ansattes bointensjoner har heller ikke innvirkning på erfaringene til ansatte med høy grad av medvirkning. Selv om det er et unntak ved gruppen av ansatte som føler høy grad av tilknytning og har bointensjoner mellom 3 og 5 år, da resultatene viser at de klart er den gruppa som er mest fornøyd i etterkant av SNU2. Dermed kan her trekkes paralleller til at bointensjoner til dels spiller en rolle.

Gruppene «kort bointensjon» (0-2 år) og ”lang bointensjon” (10 år og mer), kontrollert for både medvirkning og tilknytning, er generelt mindre fornøyd med SNU2-prosessen, alt i alt og hvordan de selv er ivaretatt. Som nevnt i kapittel 5.6 vil det ikke gås nærmere inn på mulige årsaker til dette resultatet og sammenhengen mellom disse. Ettersom det mangler

grunnlag for å konkludere om SNU2 kan være en av årsakene til at de har kort bointensjon, eller om de korte bointensjonene lå der i forkant av SNU2-prosessen.

Både i de bivariate og de multivariate analysene viser resultatene at medvirkning virker positivt inn på de ansattes holdninger i forkant av SNU2- prosessen. Men medvirkning har dog ikke hatt effekt på om de ansatte var enige i at det var behov for endring i forkant, da det var generell stor enighet om dette. I etterkant av SNU2, viser det seg at høy medvirkning har en effekt, ved at de ansatte med høy medvirkning i prosessen oppgav å være mer fornøyde med SNU2-prosessen i sin helhet, samt hvordan de selv følte seg personlig ivaretatt.

Når det gjelder den andre mellomliggende variabelen tilknytning, så viser resultatene fra undersøkelsen at tilknytning ikke har noen klar generell effekt for den ansattes holdninger i forkant. Et annet resultat som kom fram i undersøkelsen er at ansatte med høy grad av tilknytning til LL var mer fornøyde da de skulle vurdere sine erfaringer i etterkant av SNU2, både hvordan prosessen har vært organisert og hvordan den enkelte føler seg ivaretatt.

6 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg analysere studiens validitet, ved å se på begrensinger ved studien. Deretter vil jeg diskutere funn, gjennom en substansiell drøfting hvor jeg setter undersøkelsens funn inn i ulike kontekster. Jeg vil se på denne studien i forhold til om det finnes andre studier med liknende kontekst og tema. Til slutt vil jeg gjøre rede for undersøkelsens funn i lys av teoriene som danner den teoretiske bakgrunnen for denne oppgaven.

6.1 Begrensninger ved studien. Studiens validitet – metodologisk drøfting

En studies validitet (gyldighet) defineres ut fra om vi har dekning i data for å hevde det vi har funnet ut. Den totale gyldigheten måles ut fra om studiet er troverdig, god og gyldig metodologisk. En kan måle den totale gyldigheten gjennom å legge sammen indre validitet (se på kausalitet vs. samvarians), ytre validitet (muligheten til å generalisere funn – er utvalget tilfeldig trukket ut?), samt reliabilitet (troverdigheten/svakheter ved innsamlingen av data). (Jakobsen, 2005, forelesning STV-3074)

Når en ser på samvariasjon kontra kausalitet (årsak/virkning), er de uavhengige variablene botid og bointensjoner sett i forhold til de mellomliggende variablene medvirkning i

prosessen, samt tilknytning. Dette gjør at studien er mer troverdig, ettersom de uavhengige variablene er kontrollert for to andre variabler. Det er selvfølgelig andre variabler som kan være det som egentlig skaper forskjellene i de avhengige variablene (holdninger og erfaringer), men på grunn av oppgavens begrensede størrelse har det vært nødvendig å begrense antall variabler som er kontrollert i forhold til hverandre.

En begrensning ved en av de mellomliggende variablene, er at jeg ikke føler meg helt komfortabel med operasjonaliseringen av fenomenet tilknytning. Jeg er usikker på om spørsmålet jeg har valgt er et godt nok og valid mål for fenomenet tilknytning. Kanskje burde tilknytning vært målt ut fra gjennomsnitt på flere spørsmål i spørreundersøkelsen, fremfor bare det ene jeg valgte for operasjonalisering av denne mellomliggende variabelen.

Det å velge å undersøke bredden krever at utvalget er tilfeldig trukket, slik at en unngår at utvalget blir systematisk feil. For at det skal være mulig å trekke noen konklusjoner i retning av at undersøkelsen skal generalisere fra utvalg til populasjon, er det også en fordel med størst mulig utvalg. (Jakobsen, 2005, s. 289) Utvalget til denne undersøkelsen ble tilfeldig trukket ut fra en alfabetisk navneliste over ansatte i LL, noe som gjør det mulig å generalisere fra utvalg til populasjon, ut fra resultatene i studien.

Utvalget kunne vært enda større og svarprosenten høyere, men jeg vil si meg godt fornøyd med en svarprosent på 76 i en slik undersøkelse. Selvfølgelig kunne alle ansatte i LL blitt spurt. Men da ville en ny problemstilling dukket opp. Hvem er det som *ikke* svarer på spørreskjemaet? Dersom alle ansatte får utdelt skjema, er det da en systematikk i de som velger å *ikke* svare? (Forelesning, Jakobsen D.I., STV-3074)

En begrensning med undersøkelsen er gjennomtrekken i Longyearbyen lokalstyre som arbeidsplass. En del av respondentene som ble trukket ut til å være en del av det tilfeldig trukne utvalget, jobbet ikke i LL i 2012 /2013. De begynte i jobben sin etter at SNU2-prosessen var i gang, eller etter at den nye organisasjonsstrukturen var trådt i kraft. Dermed hadde de ikke mulighet til å reflektere over sin holdning til den aktuelle endringsprosessen i organisasjonen, og mange av disse svarte derfor vet ikke/ikke relevant på en del spørsmål. Dette svekker validiteten, ettersom det blir færre svar på hver variabel.

I forkant ble det antatt at et skjema i papirversjon ville gi en betraktelig høyere svarprosent enn et elektronisk skjema – derfor ble papirversjonen valgt. Muligheten til å snakke med

ansatte ved utdeling av skjema, var nok en medvirkende faktor til at hele 54 av 71 skjema ble besvart. Noe som gir en svarprosent på 76,1. Svarprosenten er relativt høy og som allerede nevnt vurderes det som en styrke ved studiet. Mange respondenter ut ifra antallet som mottok spørreundersøkelsen, gjør at funnene gir et relativt godt innblikk i hva som foregikk blant de ansatte når det gjaldt holdningene og erfaringene deres knyttet til SNU 2-prosessen.

Det vurderes også at gjennomføring av utdeling og innsamling av skjema ga respondentene meget god anonymitet. Noe som øker troverdigheten til studien. Det å kun sette kryss og kun to tall i et spørreskjema i papir, for deretter å legge det i en blank konvolutt, er en del av det «enkle» med undersøkelsens innsamling av data. At de ansatte hadde mulighet til å levere utfylt skjema i en konvolutt i en boks i infotorget eller i en hylle på arbeidstedet, tror jeg var en ytterligere anonymiserende faktor. Den som samlet inn spørreskjemaene på en spesifikk dato, kunne ikke se hvem som hadde levert hvilke konvolutter og til hvilket tidspunkt. Utformingen av spørreundersøkelsen med få og lite identifiserbare bakgrunnsspørsmål var en medvirkende faktor til en relativt høy svarprosent og at flere av respondentene «turte» å svare sant og oppriktig, noe som styrker validiteten i resultatet.

6.2 Diskusjon av funn. Substansiell drøfting – kontekstualisering

Jeg har ikke funnet noen andre empiriske undersøkelser som undersøker botid og bointensjoners betydning for holdninger til endringsprosesser. En del masteroppgaver har delvis lignende problemstillinger med delelementer som motstand mot endring, medvirkning, eller tilknytning til arbeidsplassen. Selv om disse oppgavene har delvis liknende kontekst, har jeg underveis i skriveprosessen ikke funnet en eneste oppgave som har hatt såpass likt «case» at det har vært naturlig å bruke resultater eller henviser til disse. Jeg har heller ikke funnet noen studier som har undersøker botid på Svalbard, turnover og/eller holdninger knyttet til dette. Det er gjort noen undersøkelser som undersøker hvilke innvirkninger turnover har i organisasjoner, men jeg har ikke funnet noen som kan sammenlignes med hverken SNU2 eller LL. I de undersøkelsene jeg har funnet er det ikke likhetstrekk nok til å sammenlikne de med min problemstilling og oppgavetittel. SNU2 er en såpass ny endringsprosess i tid, at den ikke en gang har rukket å bli evaluert.

Samfunns- og næringsanalysen, en ringvirkningsanalyse, gjort av LL hvert år, er det nærmest jeg har funnet undersøkelser som kan si noe om turn over, botid og ansettelsesforhold på Svalbard. En del av resultatene i denne analysen er blitt presentert i denne oppgaven. Men

denne er stort sett basert på innbygger-relevante, statistiske tall og analyser. Sammenheng mellom ulike variabler, samt årsaker til turn over og grad av botid er ikke tatt med.

Når en ser på det teoretiske rammeverket knyttet opp mot de funnene som kom inn i denne undersøkelsen, er det mulig å trekke flere paralleller. Et av de mest betydningsfulle funnene var at ansatte som har lang fartstid i organisasjonen, som ikke har vært med å medvirke til SNU2-prosessen, er de som skiller seg ut med å være lite fornøyde med hvordan SNU2-prosessen er blitt organisert. Denne gruppen var svært enige i at det var behov for endring, og hadde stort sett positive holdninger til å medvirke konstruktivt til prosessen. I tillegg til å være svært misfornøyd med selve prosessen, utpreget denne gruppa seg med å føle at de ikke personlig har vært ivaretatt på en god nok måte under prosessen. Disse funnene støtter opp om flere teoretiske aspekter som jeg har vært innom i teorikapitlet. Når det gjelder tilknytning, så sier teorien til Mowday, Porter og Steers, (1981) at begrepet tilknytning strekker seg lengre enn begrepet «trivsel».

Faktorer som alder, tjenestetid og kjønn er faktorer som kan påvirke den organisasjonsmessige tilknytningen. Tilknytning handler om at den ansatte engasjerer seg i organisasjonen som helhet. Dersom det tas med at graden av tilknytning øker med høy botid, mens den ansatte som har bodd her i mer enn 15 år ikke har vært med å medvirke i SNU2-prosessen, kan en trekke paralleller til teori om motstand mot endring. Deltakelse gir eiertilhørighet til en endringsprosess (Broch-Haukedal, 2010, s.339). Medvirkning i prosessen er betydningsfullt for de ansatte, for å føle at en tar del i beslutningen og det som skjer på egen arbeidsplass. (Jakobsen og Thorsvik, 2013, s.365) En kan videre trekke paralleller til psykologiske kontrakter. Hvilken psykologisk kontrakt den ansatte og arbeidsplassen har seg imellom bestemmes ut fra hvordan den ansatte opplever at de felles antakelser angående deres gjensidige forpliktelser er (Rousseu, 2000, i Skogstad, 2005, s. 275). Den ansatte med lang botid har sannsynligvis hatt en balansert og relasjonell psykologisk kontrakt, ettersom han/hun har jobbet så lenge i bedriften. Transaksjonelle og midlertidige kontrakter derimot er ofte preget av at det blant annet er høy turn over, lett å avslutte i jobben og uavklarte arbeidsoppgaver. (Rousseu 1995, i Skogstad 2005, s. 285)

Et av de andre viktige resultatene i denne undersøkelsen var at medvirkning har hatt en positiv virkning på den ansattes vurdering av SNU2 i ettertid. Så dersom en belyser

resultatene med teori om tilknytning, tilknytning som kommer med alder, ansiennitet og medvirkningens effekt for å tolke hvorfor de ansatte med lang botid og lav medvirkning ikke er fornøye med sine erfaringer med SNU2. Da vil en se at disse resultatene støttes av teori, ved at ansatte som sitter med lang fartstid i LL og kompetanse om organisasjonen, kan ha følt seg forbigått i en fase hvor deres arbeidsplass over lang tid var i en stor endring. Ettersom de med stor sannsynlighet har høy grad av tilknytning til sin arbeidsplass, er det trolig at de i utgangspunktet ønsket å bidra til SNU2 – noe de ikke har fått muligheten til. Dette kan ha vært årsaken til at de følte seg «tilsidesatt» og vurderte SNU2-prosessen i lys av denne følelsen.

En mulig årsak til resultatene, sett ut fra et teoretisk perspektiv, kan være at den psykologiske kontrakten mellom flere av de ansatte i den nevnte gruppen var av karakteren balansert og relasjonell inntil SNU2 ble gjennomført. At en av årsakene kan være at gjennomføringen av SNU2 følte som et brudd på den psykologiske kontrakten. (Jakobsen, 1998) Brudd på psykologiske kontrakter er en av årsakene som Jakobsen nevner for motstand mot endring. Kanskje kan en i dette tilfellet se for seg at motstanden kom i ettertid. I etterkant av en prosess som de ansatte med lang fartstid i LL skulle ønske at de fikk lov til å bidra mer til.

I følge teorien til Albert O. Hirsman (1970) gjør lojalitet, som også kan knyttes opp mot begrepet «tilhørighet» og høy grad av tilknytning, at den ansatte tåler det meste av organisasjonen han/hun jobber i. Resultatene viser til dels at tilknytning til LL har hatt effekt på de ansattes erfaringer, og at de med høy grad av tilknytning tålte mer av endringene som ble gjort i organisasjonen. I ettertid var det slik at ansatte som hadde oppgitt at de har høy grad av tilknytning til LL, var tydelig mest fornøye - både med selve organiseringen av SNU og hvordan de selv ble ivaretatt under prosessen. Disse resultatene støtter opp om Hirschmans teori fra 1970.

7 Avslutning og konklusjon

Jeg gikk inn i prosessen med denne oppgaven med en undring om hva turnover på Svalbard gjør med oss som arbeider her oppe i Arktis. At alle vi som bor her bærer litt preg av at oppholdet vårt her er midlertidig, det tror jeg de aller fleste merker innimellom. Men hvordan preger dette oss på jobben? Hvilken innvirkning har de ansattes botid og midlertidige

bointensjon å si for Longyearbyen lokalstyre og andre bedrifter og organisasjoner på Svalbard?

For å undersøke dette nærmere valgte jeg å rette søkelyset på et utvalg av ansatte i LL og den nylig gjennomførte endringsprosessen SNU2. Personlig hadde jeg en antakelse om at denne midlertidigheten gjør de ansatte i LL litt likegyldig til en endringsprosess som SNU2. Men resultatene av denne undersøkelsen viser nærmest det motsatte. Resultatet viser at LL sine ansatte er engasjerte og var generelt både enige i behovet for endringen som ble initiert, samt positivt innstilt til å medvirke i prosessen. I ettertid er det imidlertid de med lengst botid på Svalbard som er de som er mest misfornøyde. Både med SNU2-prosessen som helhet og hvordan de har personlig blitt ivaretatt. Bointensjoner viste seg ikke å ha avgjørende effekt for ansattes holdninger og erfaringer med SNU2, med noen små tendenser som unntak.

Resultatene i denne undersøkelsen viser også at medvirkning har vært en sentral faktor når de ansatte skulle vurdere sine erfaringer med SNU2 i etterkant av prosessen, og til dels også i forkant. Tilknytning kan ikke sies å ha like stor effekt som medvirkning, selv resultatene viste at de med høy tilknytning til LL, var noe mer fornøyde med prosessen i etterkant.

Undersøkelsens resultater samsvarer med flere av teoriene i det teoretiske rammeverket, blant annet Rousseus teori om psykologisk kontrakter, Jakobsens teori om motstand mot endring og Jakobsen og Thorsvik sine synspunkter på deltakelse som strategi mot motstand i endringsprosesser. At denne undersøkelsens resultater også samsvarer med deler av det Wendt og Brandsdal i 2012 fokuserte på når de aktualiserte Hirshmans teori om «exit, voice og lojalte» fra 1970, er teoretisk veldig interessant. Det viser at også klassikerne innenfor organisasjonsteorien er relevante i aller høyeste grad, selv om vi lever i en moderne, høyteknologisk tid full av endring.

8 Referanser

Brochs-Haukedal W. (2013) Arbeids- og lederpsykologi (8.utgave, 4.opplag) Cappelen akademiske forlag

Hellevik, O. (1988) Introduction to causal Analysis. Exploring survey Data by Crosstabulation, Universitetsforlaget

Hirschman A. (1970) Exit, voice and Loyalty, Harvard

Jakobsen (1998) *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*, artikkel , publisert: 1/1998

Jakobsen D.I. (2012) Hvordan gjennomføre undersøkelser (4.opplag), Høyskoleforlaget AS, Kristiansand.

Jakobsen og Thorsvik (2013) Hvordan organisasjoner fungerer (3.utgave, 6.opplag), fagbokforlaget, Bergen

Longyearbyen lokalstyre, *Årsberetningen 2012*

Longyearbyen lokalstyre, *Årsberetningen 2013*

Mowday R. T., Porter, L. M. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press

Nesheim, T (2014) Tilknytningsformer for arbeid i Mikkelsen, A og Thomas Laudal (red), Strategisk HRM bind 1, Cappelen Damm akademisk, 2014, kap 7

Røvik K.A. (2007) Trender og translasjoner, Universitetsforlaget, Oslo

Samfunns- og næringsanalyse for Svalbard 2011, NIBR-rapport 2011:26

Skogstad A.(2005) Den dyktige medarbeider: behov og forventinger. Fagbokforlaget, Bergen

Wendt J.-H. og Brandsdal, E.: *Når lojaliteten settes på prøve*. Kronikk i Stavanger Aftenblad, publisert 2.12.2012

Web-sider:

[1] Longyearbyen lokalstyre hjemmeside,

<http://www.lokalstyre.no/ny-organisasjonsmodell.5357645-255801.html>

[2] Artikkel i Svalbardposten, 24.oktober 2014: *Gjennomgår alle tjenestene*.

http://svalbardposten.no/index.php?page=vis_nyhet&NyhetID=5170

[3] Informasjon på Longyearbyen Lokalstyres hjemmeside, *organisasjon*, web-side:

<http://www.lokalstyre.no/organisasjon.247407.no.html>, publisert:18.04.12, dato: 10.05.13

[4] Samfunns- og næringsanalyse for Svalbard 2013, NIBR-rapport 2013:26, web-site:

<http://www.nibr.no/filer/2013-26.pdf>, publisert desember 2013, dato: 11.11.14.

Forelesninger: Jakobsen D.I., STV-3074 –«Tolkning av kvalitative og kvantitative data», mai 2013.

9 Vedlegg

Vedlegg 1: Følgebrev til respondenter for spørreundersøkelse

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse

Vedlegg 1

Hei!

Denne spørreundersøkelsen er et ledd i min masteroppgave som jeg skriver i forbindelse med studiet mitt, «erfaringsbasert master i ledelse og økonomi», ved det arktiske universitetet i Tromsø. Jeg jobber i Longyearbyen Lokalstyre ved Longyearbyen skole og har i min undersøkelse valgt å se nærmere på hele organisasjonen Longyearbyen Lokalstyre. Det jeg ønsker å undersøke er hvordan de ansattes i LL har opplevd ulike sider ved SNU 2-prosessen, som trådte i kraft 1.januar 2014. Noen spørsmål er knyttet til selve SNU 2-prosessen. Andre spørsmål er vinklet opp mot *resultatene* av SNU 2

Jeg håper at du vil ta deg tid til å svare på noen raske spørsmål. Svarene leveres anonymt. Du krysser av på et spørreskjema, og legger svarene i konvolutten du har fått med spørreskjemaet. Konvolutten leveres direkte til meg, til din nærmeste leder, i hylla mi på skolen eller i infotorget på Næringsbygget (der de også samler inn svarkonvoluttene). Svar leveres innen 5.oktober 2014.

For de som er interesserte i resultatene av spørreundersøkelsen, er det mulig å få tilsendt resultatene ved å kontakte med på krmal@lokalstyre.no, etter 10.desember 2014.

«Holdning til endring & opphold på Svalbard»**v/Kristine Lidin Malm****1. Alder** (sett kryss her)

Under 30 år	
31-42 år	
43-54 år	
Over 55 år	

2. Kjønn

Kvinne	
Mann	

3. Stilling (sett kryss her)

Leder/enhetsleder	
Ansatt med formelt ansvar (ped.leder, skiftleder, driftansvarlig, slukkeleder, lærer, etc.)	
Ansatt uten lederansvar (assistent/ ansatt i barnehage, energiverk, brannkorps, skole, administrasjon, etc)	
Deltidsansatt (ungdomsklubb, Svalbardhallen, brannkorps, kino etc.)	

4. Antall år jeg har bodd på Svalbard (sett kryss her)

Mindre enn 3 år	
3-6 år	
7-10 år	
10-15 år	
Mer enn 15 år	

5. Antall år jeg har jobbet i Longyearbyen Lokalstyre (sett kryss her)

Mindre enn 3 år	
3-6 år	
7-10 år	
10-15 år	
Mer enn 15 år	

6. Antall år (fra dags dato) jeg har planlagt å bo på Svalbard

svar: _____

7. Antall år jeg har planlagt å jobbe i LL

svar: _____

8. I hvilken grad stemmer dette i ditt tilfelle?

	Stemmer i høy grad	Stemmer delvis	Stemmer ikke
1. Jeg har en jobb på fastlandet som jeg nå har permisjon fra			
2. Jeg sa opp jobben min på fastlandet i anledning at jeg flyttet til Svalbard			
3. Jeg hadde ikke noen fast jobb i forkant av at jeg flyttet til Svalbard			
4. Samboer/ektefelle bor sammen med meg her på Svalbard			
5. Samboer/ektefelle har jobb på Svalbard			
6. Jeg har ikke samboer/ektefelle			
7. Jeg ønsker å jobbe i LL så lenge jeg bor på Svalbard			

9. Under vil du finne en rekke påstander. I hvilken grad er du uenig eller enig i påstandene som følger. Gi ditt svar ved å sette kryss.

	1	2	3	4	5	6	7
	Helt uenig	Delvis uenig	Litt uenig	Litt enig	Delvis enig	Helt enig	Ikke relevant/ vet ikke
1. Jeg var selv involvert i styring og ledelse av SNU-prosessen							
2. Jeg medvirket aktivt på andre måter til SNU-prosessen							
3. Jeg opplever at jeg personlig har blitt godt ivaretatt i SNU-prosessen							
4. Jeg hadde i forkant av prosessen en positiv holdning til å medvirke konstruktivt til SNU-prosessen							

10. Kryss av for de alternativene som passer for deg.

«I de situasjoner jeg har vært uenig i endringene som er gjort i forbindelse med SNU har jeg»:

	1	2	3	4	5	6	7
	Helt uenig	Delvis uenig	Litt uenig	Litt enig	Delvis enig	Helt enig	Ikke relevant/ vet ikke
1.Sagt i fra på allmøter							
2.Bedt om egne møter med ledelsen for å få fram mitt budskap bedre							
3.Truet med å si opp min stilling							
4.Sagt opp min stilling							
5.Vært taus, selv om jeg har vært uenig							
6.Ikke sagt ifra, ettersom jeg føler at jeg burde være lojal ovenfor organisasjonen							

11. I hvilken grad er du uenig eller enig i påstandene som følger.

	1	2	3	4	5	6	7
	Helt uenig	Delvis uenig	Litt uenig	Litt enig	Delvis enig	Helt enig	Ikke relevant/ vet ikke
1.Jeg føler at jobben min i LL, står til de forventingene jeg hadde til jobben da jeg startet							
2.Jeg søker aktivt informasjon om andre stillinger							
3.Når SNU-prosessen ble initiert følte jeg usikkerhet knyttet til min stilling (stillingstittel, arbeidsoppgaver, ansvar, samarbeid med kollegaer							

12. Resultatet av SNU har for min del medført disse endringene (sett kryss)

	1	2	3	4
	i svært liten grad	i noen grad	i høy grad	i svært høy grad
1.Skiftet stilling				
2.Stillingsinnholdet ble endret				
3.Mer ansvar				
4.Mindre ansvar				
5.Mer makt				
6.Mindre makt				
7.Bytte av hvilke kollegaer jeg samarbeider med				
8.Bytte av kontor				
9.Endring i stillingstittel				
10.Tettere samarbeid med ledelsen				
11.At jeg har mindre kontakt med ledelsen				
12.At jeg har lederansvar for færre enn tidligere				
13.At jeg har lederansvar for flere enn tidligere				

13. Hvordan vurderer du følgende forhold til SNU-prosessen:

	1	2	3	4	5	6	7
	Helt uenig	Delvis uenig	Litt uenig	Litt enig	Delvis enig	Helt enig	Ikke relevant/ vet ikke
1.Det ble gitt tilstrekkelig informasjon							
2.Informasjonen var åpen og ærlig							
3.Medvirkning fra de ansatte var tilstrekkelig							
4.Jeg var enig i at det var behov for å endre LL da SNU-prosessen ble initiert							
5.Alt i alt opplevde jeg SNU-prosessen som godt organisert og gjennomført på en tilfredsstillende måte							

14. Hvordan vurderer du følgende forhold til resultatet av SNU2

	1	2	3	4	5	6	7
	Helt uenig	Delvis uenig	Litt uenig	Litt enig	Delvis enig	Helt enig	Ikke relevant/ vet ikke
1. I ett øyeblikk ser jeg at endringene som SNU medførte var nødvendige for organisasjonen							
2. Alt i alt opplever jeg den nye organisasjonsstrukturen som et framskritt i forhold til den gamle strukturen							
3. Jeg har tro på at LL vil oppnå de ambisjoner som lå til grunn for endringen							

15. Vurder i hvilken grad du er uenig eller enig i påstandene under

	1	2	3	4	5	6	7
	Helt uenig	Delvis uenig	Litt uenig	Litt enig	Delvis enig	Helt enig	Ikke relevant/ vet ikke
1. Det er kun den skrevne arbeidskontrakten min som knytter meg til jobben min i LL							
2. Jeg føler at jeg er knyttet til jobben min gjennom flere ting enn bare arbeidskontrakten min							
3. Jeg er engasjert og opptatt av hvilke endringer som gjøres i LL							
4. Jeg bryr meg om hva som skjer i de andre enhetene, ikke bare i den enheten hvor jeg selv jobber							
5. Jeg føler at jobben min i LL representerer de verdiene jeg selv har							

Tusen takk for at du svarte! Det hjelper meg til å få tilstrekkelige svar, til at jeg kan konkludere mht hvordan LL-ansatte opplevde SNU2-prosessen.