



Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR OMSTILLING

Skrevet for KS av Linda Lai, BI. linda.lai@bi.no

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING.....	2
Formål.....	2
10-FAKTOR versus 10-FAKTOR OMSTILLING	2
Forskningsbasert.....	3
Oversikt – Hovedmomenter i 10-FAKTOR OMSTILLING	4
Tolking av svar - overordnet	4
HOVEDMOMENTER OG SPØRSMÅL I 10-FAKTOR OMSTILLING.....	5
Omstillingsfaktor 1: INFORMASJON	6
Omstillingsfaktor 2: MEDVIRKNING	7
Omstillingsfaktor 3: LEDERFORANKRING	8
Omstillingsfaktor 4: (FORVENTET) NYTTE FOR ARBEIDSPLASSEN	9
Omstillingsfaktor 5: (FORVENTET) NYTTE FOR MEDARBEIDEREN SELV	10
Omstillingsfaktor 6: MESTRINGSTRO KNYTTET TIL ENDRINGER	11
Omstillingsfaktor 7: STØTTE TIL KOLLEGER.....	12
Omstillingsfaktor 8: STRESS	13
Omstillingsfaktor 9: TURNOVERINTENSJON	14
Omstillingsfaktor 10: TOTALVURDERING	15
Avsluttende åpent kommentarfelt.....	15
Utvalgte kilder (vitenskapelige artikler) fra det faglige grunnlaget	16

INNLEDNING

Formål

10-FAKTOR OMSTILLING skal gi topp- og mellomledere et bedre grunnlag for å gjennomføre vellykkede endrings- og omstillingsprosesser gjennom en kort undersøkelse (i alt kun 14 spørsmål).

Svarene fra 10-FAKTOR OMSTILLING viser hvor positive eller negative berørte medarbeidere er til pågående endringsprosesser. Endringene kan f.eks. handle om omorganisering, nye måter å arbeide på, bruk av ny teknologi, eller at nye tjenester/oppgaver kommer til eller at noen fjernes.

Svarene avdekker eventuelle tegn på motstand og viktige årsaker til dette, samt dermed hvordan endringsprosessen kan forbedres og gjennomføres mer effektivt i samarbeid med medarbeiderne.

Bruk av 10-FAKTOR OMSTILLING én eller flere ganger i løpet av en endringsprosess kan gi viktig informasjon om tiltak som er nødvendige for å sikre en mest mulig vellykket endringsprosess.

Undersøkelsen kan skreddersys til medarbeidergruppene som er berørt av ulike endringer ved å bruke en selvvalgt, fleksibel innledning om hvilke endringer det gjelder og som medarbeiderne skal svare ut fra.

10-FAKTOR versus 10-FAKTOR OMSTILLING

10-FAKTOR OMSTILLING kan brukes både sammen med ordinær 10-FAKTOR og som en separat undersøkelse ved behov.

Mens ordinær 10-FAKTOR kartlegger 10 typer holdninger hos medarbeidere som er dokumentert av stor betydning for å oppnå gode resultater gjennom medarbeiderne, kartlegger 10-FAKTOR OMSTILLING medarbeidernes holdninger til og oppfatninger av pågående endrings- og omstillingsprosesser.

Sammenhengene mellom de 10 faktorene i ordinær 10-FAKTOR og momentene som inngår i 10-FAKTOR OMSTILLING vil bli nærmere analysert når 10-FAKTOR OMSTILLING er benyttet samtidig med ordinær 10-FAKTOR i et tilstrekkelig antall kommuner. Resultatene fra disse analysene vil gi brukerne av 10-FAKTOR OMSTILLING ytterligere nytteverdi av å bruke undersøkelsen gjennom et utvidet kunnskapsgrunnlag.

Forskningsbasert

10-FAKTOR OMSTILLING bygger på forskning om hvilke faktorer som er avgjørende for å skape motivasjon for å bidra til endringsprosesser og forebygge eller håndtere motstand. (Vanlige engelske fagbegreper i forskningen som belyser dette er f.eks.: «Commitment to change», «change commitment», «readiness for change», «attitude to change». Se også utvalgte kilder i form av vitenskapelige artikler helt avslutningsvis.)

Spørsmålene i 10-FAKTOR OMSTILLING er basert på ulike forskningsstudier og er tilpasset formålet med denne undersøkelsen.

Spørsmålene og svalgalternativene er utformet over samme lest som i ordinær 10-FAKTOR, dvs som beskrivelser som medarbeiderne skal angi grad av enighet med på en skala fra 1 til 5. Dette er en mye brukt og godt validert målemetode innen forskning og medarbeiderundersøkelser.

Hvert spørsmål i 10-FAKTOR OMSTILLING måler forhold som er viktige ved ledelse av endringsprosesser, dvs ulike medarbeideroppfatninger. Dermed er svarene på hvert av spørsmålene interessante i seg selv, selv om noen av spørsmålene er gruppert under det samme temaet (her kalt omstillingsfaktoren), som f.eks. informasjon og medvirkning.

(Dette er annerledes i ordinær 10-FAKTOR, der det brukes flere spørsmål for å måle en og samme variabel, dvs hver av de 10 faktorene, som reflekterer såkalte teoretiske variabler og begrep det ikke er like lett å spørre om direkte. (Eksempler er 'indre motivasjon' og 'mestringsklima'.) Dette stiller større krav til kvalitetssikring av spørrebatteriet, ikke minst gjennom avanserte statistiske analyser, slik at man sikrer at spørsmålene enkeltvis og sammen måler det man ønsker å måle på en god måte. Spørrebatteriene i ordinær 10-FAKTOR er godt kvalitetssikret med tanke på validitet og reliabilitet, basert på et omfattende datamateriale.)

10-FAKTOR OMSTILLING vil også bli ytterligere kvalitetssikret når et tilstrekkelig antall kommuner har gjennomført undersøkelsen. Vi vil blant annet se på sammenhengene mellom svar på ulike spørsmål, om det er overlapp mellom spørsmål og om det er mønstre i svarene som kan bidra til økt innsikt for brukerne av undersøkelsen. Som nevnt tidligere, vil vi også analysere sammenhengen mellom svarene i hhv ordinær 10-FAKTOR og 10-FAKTOR OMSTILLING.

Faglig rådgiver ved utvikling av undersøkelsen: Linda Lai, professor i organisasjonspsykologi og ledelse, Handelshøyskolen BI. (Lai var også faglig rådgiver ved utvikling av ordinær 10-FAKTOR.)

Oversikt – Hovedmomenter i 10-FAKTOR OMSTILLING

1. INFORMASJON om endringer og endringsprosess (2 spm)
2. MEDVIRKNING (2 spm)
3. LEDERFORANKRING – lederstøtte til endringer (1 spm)
4. NYTTE FOR ARBEIDSPLASSEN (3 spm)
5. NYTTE FOR MEDARBEIDEREN SELV (1 spm)
6. MESTRINGSTRO knyttet til håndtering av endringene (1 spm)
7. STØTTE TIL KOLLEGER for å tilpasse seg endringer (1 spm)
8. STRESS som følge av endringene* (1 spm)
9. TURNOVERINTENSJON som følge av endringer* (1 spm)
10. TOTALVURDERING av ledelsens gjennomføring av endringer 1 spm

En utfyllende beskrivelse av hver enkelt (omstillings)faktor følger etter oversikten over spørsmål lengre ned.

Tolking av svar - overordnet

Høy score på alle spørsmål unntatt spørsmålene om stress og turnoverintensjon (merket *), indikerer at medarbeiderne har positive oppfatninger av endringene og endringsprosessen.

Lav score på noen av disse spørsmålene vil derimot gi verdifull informasjon om på hvilke områder endringsprosessen bør forbedres.

Høy score på stress eller turnoverintensjon (planer om å slutte) pga pågående endringer), er faresignaler som bør tas på alvor raskt for å unngå økt sykefravær, tap av verdifulle medarbeidere og andre negative konsekvenser for organisasjonen.

Svarene på hvert enkelt spørsmål har en selvstendig informasjonsverdi.

Ved beregning av en gjennomsnittsscore for de i alt 14 spørsmålene, vil svarene på de negativt ladede spørsmålene (dvs om stress og turnoverintensjon) 'reverseres' (dvs at svarskalaen snus/speilvendes før beregningen), slik at en høy snittscore vil reflektere at medarbeiderne har positive oppfatninger av den pågående endringsprosessen, mens en lav snittscore vil reflektere negative oppfatninger.

HOVEDMOMENTER OG SPØRSMÅL I 10-FAKTOR OMSTILLING

1. INFORMASJON om endringer (2 spm)
 - Jeg har fått god informasjon om hvilke endringer som skal gjennomføres på min arbeidsplass.
 - Jeg har fått god informasjon om hvordan endringene skal gjennomføres på min arbeidsplass.
2. MEDVIRKNING (2 spm)
 - Lederne på min arbeidsplass ber om de ansattes meninger før de tar beslutninger om endringer.
 - Lederne på min arbeidsplass tar hensyn til de ansattes meninger før de tar beslutninger om endringer.
3. LEDERFORANKRING – lederstøtte til endringer (1 spm)
 - Lederne på min arbeidsplass støtter endringene.
4. NYTTE FOR ARBEIDSPLASSEN (3 spm)
 - Jeg mener at vi trenger disse endringene på min arbeidsplass.
 - Jeg mener at disse endringene vil være bra for min arbeidsplass.
 - Endringene som pågår, gjør meg stolt av arbeidsplassen min.
5. NYTTE FOR MEDARBEIDEREN SELV (1 spm)
 - Jeg mener at disse endringene vil være positive for meg i jobben min.
6. MESTRINGSTRO knyttet til håndtering av endringene (1 spm)
 - Jeg er sikker på at jeg klarer å gjøre en like god jobb etter disse endringene.
7. STØTTE TIL KOLLEGER for å tilpasse seg endringer (1 spm)
 - Jeg hjelper gjerne mine kolleger med å tilpasse seg endringene.
8. STRESS som følge av endringsprosessen* (1 spm)
 - Jeg blir stresset av måten disse endringene gjennomføres på.
9. TURNOVERINTENSJON som følge av endringer* (1 spm)
 - Endringene som pågår, gjør at jeg ofte tenker på om jeg burde finne meg en annen jobb.
10. TOTALVURDERING av ledelsens gjennomføring av endringer 1 spm
 - Alt i alt mener jeg at ledelsen gjennomfører endringene på en god måte.

Beskrivelsene rangeres på en skala fra 1 til 5, fra helt uenig til helt enig, på samme måte som i ordinær 10-FAKTOR.

*Ved beregning av en gjennomsnittsscore reverseres ('speilvendes') scoren for faktor 8 og 9 siden disse er negativt ladet.

Omstillingsfaktor 1: INFORMASJON

En faktor som er av overordnet betydning for å lykkes med ledelse generelt og gjennomføring av omstillingsprosesser spesielt, er at medarbeiderne opplever å ha fått god informasjon, både (a) om hvilke endringer som skal gjennomføres og (b) hvordan disse endringene skal gjennomføres.

Spørsmål/beskrivelser:

- Jeg har fått god informasjon om hvilke endringer som skal gjennomføres på min arbeidsplass.
- Jeg har fått god informasjon om hvordan endringene skal gjennomføres på min arbeidsplass.

God informasjon gir medarbeiderne en opplevelse av oversikt og forutsigbarhet i egen arbeidshverdag. Dette kan bidra positivt til både endrings-mestringstro (tro på egen evne til å håndtere endringene) og også fleksibilitet/endringsvillighet.

God informasjon som også sier noe om bakgrunnen for endringene, og gjør det enklere for medarbeiderne å akseptere og støtte endringene.

Lav score på spørsmålene viser:

Hvis svarene viser en lav score på ett eller begge spørsmål, viser det at medarbeiderne opplever ikke å ha fått tilstrekkelig informasjon. Dette kan skape lavere motivasjon, lavere lojalitet til virksomheten og i verste fall aktiv eller passiv motstand mot endringsprosessen.

Lav score på spørsmålene bør følges opp med:

- Snarlig og mer utfyllende/konkret/detaljert informasjon til medarbeiderne om hvilke endringer som er besluttet gjennomført, hvem som er berørt og hvordan endringene skal gjennomføres rent praktisk.
- Muligheter for medarbeiderne til å stille og få svar på spørsmål om endringene, endringsprosessen og hvordan dette vil berøre dem selv i deres fremtidige arbeidssituasjon.

Informasjonsarbeidet kan gjennomføres f.eks. som en kombinasjon av skriftlig informasjon og informasjonsmøter, og slik at man sikrer at alle berørte medarbeidere får tilstrekkelig informasjon. Medarbeidernes nærmeste overordnede har et særskilt ansvar for å dekke medarbeidernes informasjonsbehov.

Omstillingsfaktor 2: MEDVIRKNING

Medarbeideres rett til medvirkning (medbestemmelse) er lovfestet. Det er derfor viktig å kartlegge i hvilken grad medarbeiderne faktisk opplever å få medvirke i endringsprosesser, både gjennom å bli invitert til å gi innspill og ved at innspillene blir vurdert på en seriøs måte før beslutninger tas.

Spørsmål/beskrivelser:

- Lederne på min arbeidsplass ber om de ansattes meninger før de tar beslutninger om endringer.
- Lederne på min arbeidsplass tar hensyn til de ansattes meninger før de tar beslutninger om endringer.

Forskning gjennom mange år viser at medarbeidere som har fått anledning til å delta i forbindelse med enten beslutninger, planlegging eller gjennomføring av endringer, i større grad støtter endringene og prosessen med å innføre endringene, slik at den kan bli raskere og mer effektiv.

Medvirkning gir også medarbeiderne mer informasjon (se forrige faktor), noe som også øker sannsynligheten for at de støtter endringsprosesser.

De positive effektene av medvirkning er størst når medvirkningen er direkte fremfor indirekte. Det vil si at effekten er aller størst når alle medarbeidere får anledning til å uttale seg og bli hørt, og noe mindre når medarbeiderne kun har innflytelse gjennom tillitsvalgte eller representanter i styrende organer.

Lav score på spørsmålene bør følges opp med:

Lav score på spørsmålene tyder på at det kan være hensiktsmessig å etablere plattformer eller arenaer der medarbeiderne kan komme med direkte innspill. Eksempler kan være dedikerte sider på virksomhetens intranett der medarbeiderne kan kommentere, fremme forslag og diskutere.

Medarbeiderne bør få tilbakemelding om at innspillene er mottatt samt hvordan de vil bli behandlet videre, eventuelt også informasjon med begrunnelser om hvorfor innspillene ikke kan bli tatt til følge. Nærmeste overordnede bør også invitere til direkte, muntlige innspill og formidle disse videre ved behov.

Omstillingsfaktor 3: LEDERFORANKRING

Denne faktoren gjenspeiler i hvilken grad medarbeiderne oppfatter at lederne på egen arbeidsplass stiller seg bak og støtter endringene som skal gjennomføres. (Engelsk fagterm: «Leadership support»).

Spørsmål/beskrivelse:

- Lederne på min arbeidsplass støtter endringene.

Forskning tyder på at medarbeidernes oppfatning av i hvilken grad deres egne lederne støtter endringene, er avgjørende for i hvilken grad de selv støtter endringene.

I mange tilfeller kommer krav om omstilling og endring fra et nivå over lederne på den enkelte arbeidsplass, f.eks. fra ledere på høyere nivå, politikere eller myndigheter. Disse kravene kan i mange tilfeller være upopulære eller møtes med skepsis. I noen tilfeller er det også naturlig å forvente negative reaksjoner, også fra lederne på berørte arbeidsplasser, som f.eks. ved krav om nedbemanning og kostnadskutt.

Hvis lederne på en arbeidsplass ikke ser ut til å stille seg bak endringer de er pålagt å gjennomføre, vil det kunne skape tvil hos medarbeiderne om nødvendigheten, verdien eller nytten av endringene og dermed aktiv eller passiv motstand mot endringer som er vedtatt gjennomført.

Hvis scoren på lederforankring er lav, bør lederne på den enkelte arbeidsplass oppfordres til å:

- Sendte tydelige signaler til medarbeiderne om at endringene som er vedtatt, skal gjennomføres
- Understreke bakgrunnen for endringene
- Understreke betydningen av å gjennomføre endringene
- Være aktive rollemodeller for å få gjennomført endringene
- Oppfordre medarbeiderne til å spille på lag for å oppnå en best mulig endringsprosess – og best mulig resultater av endringene

Omstillingsfaktor 4: (FORVENTET) NYTTE FOR ARBEIDSPLASSEN

Denne faktoren gjenspeiler i hvilken grad medarbeiderne forventer at endringene vil være nyttige og gi gode resultater på egen arbeidsplass. (Engelsk fagterm: «organizational valence / organizationally beneficial»).

Spørsmål/beskrivelser:

- Jeg mener at vi trenger disse endringene på min arbeidsplass.
- Jeg mener at disse endringene vil være bra for min arbeidsplass.
- Endringene som pågår, gjør meg stolt av arbeidsplassen min.

Positive forventninger om nytte for arbeidsplassen, er en av de viktigste forutsetningene for at medarbeiderne støtter omstillingsprosesser.

Medarbeidere som forventer positive effekter av endringer for arbeidsplassen, vil ofte oppleve utvikle sterkere affektiv tilknytning til arbeidsplassen, dvs stolthet over arbeidsplassen. (jfr spm 3) En sterk affektiv tilknytning forsterker lojaliteten til arbeidsplassen, noe som både kan øke innsatsen, svekke eventuelle planer om å slutte (turnoverintensjon) og bidra til et bedre omdømme utad.

Medarbeidernes forventninger vil naturligvis ha sammenheng med hvilken type endringer som gjennomføres. Pålagte innstramminger som nedbemanning eller kostnadskutt vil ofte ikke oppleves som direkte nyttige for arbeidsplassen. Ofte tvert imot.

Forventningene til nytten av andre typer endringer, som f.eks. ny teknologi, nye arbeidsmåter eller omorganisering, vil avhenge mer av blant annet kvaliteten på den informasjonen medarbeiderne har fått (jfr omstillingsfaktor 1 – informasjon) og medarbeidernes opplevelse av muligheter til medvirkning (jfr omstillingsfaktor 2 – medvirkning).

Lav score på denne faktoren må sees i sammenheng med hvilken type endringer som gjennomføres. Likevel bør lederne forsøke å forbedre medarbeidernes forventninger om nytte for arbeidsplassen, ved (i størst mulig grad) å informere medarbeiderne om:

- Mulige produktivitetseffekter på kort og lang sikt
- Mulige positive effekter på tjenestekvalitet og brukertilfredshet
- Innovative sider ved endringene (modernisering/fremtidsretting)

Omstillingsfaktor 5: (FORVENTET) NYTTE FOR MEDARBEIDEREN SELV

Denne faktoren gjenspeiler i hvilken grad medarbeiderne forventer at endringene vil gi positive effekter for dem selv i jobben deres. (Engelsk fagterm: «personal valence / personally beneficial»)

Spørsmål/beskrivelse:

- Jeg mener at disse endringene vil være positive for meg i jobben min.

Graden av positive versus negative forventninger vil i stor grad påvirke medarbeiderens støtte til og motivasjon for å gjennomføre endringer.

Eksempler på positive forventninger kan være at medarbeiderne forventer at det vil bli enklere for dem å gjennomføre oppgaver, at de kan jobbe mer effektivt, få mer interessante oppgaver, høyere status, bedre samarbeidsmuligheter, eller at karrieremulighetene deres blir bedre.

En lav score på denne faktoren kan reflektere utbredte negative forventninger ved mange endringer, som å miste noe av sin status, at relasjoner til nære kolleger vil bli brutt, at fremtidsmulighetene i jobben blir dårligere eller at jobbsikkerheten reduseres, dvs at medarbeideren står i fare for å miste jobben.

Lave forventninger kan ofte føre til aktiv eller passiv motstand i form av f.eks., lavere innsats og ytelse, lavere lojalitet til arbeidsgiver, høyere turnoverintensjon (planer om å slutte) eller direkte motarbeiding og skadelig atferd.

Omstillingsfaktor 6: MESTRINGSTRO KNYTTET TIL ENDRINGER

Mestringstro knyttet til endring gjenspeiler i hvilken grad medarbeideren opplever å være i stand til å håndtere de oppgavene eller den jobben medarbeideren vil ha ansvaret for etter de planlagte endringene. (Engelsk fagterm: «change self-efficacy»).

Spørsmål/beskrivelse:

- Jeg er sikker på at jeg klarer å gjøre en like god jobb etter disse endringene.

En medarbeiders mestringstro gjenspeiler troen på egen kompetanse og forutsetninger for å mestre ulike jobboppgaver. Forskning dokumenterer at mestringstro er avgjørende for både indre jobbmotivasjon, innsats, ytelse og vilje til fleksibilitet.

10-FAKTOR OMSTILLING måler ikke den generelle mestringstroen i medarbeiderens nåværende jobbrolle, som i ordinær 10-FAKTOR, men mestringstroen sett ut fra de endringene som pågår og hvordan de kan påvirke medarbeiderens oppgaver og jobbutførelse samt rammebetingelsene for jobbrollen.

I en omstillingsprosess er det særdeles viktig at medarbeiderne ikke får svekket mestringstro som følge av endringene som pågår. Høyest mulig mestringstro knyttet til endringer er viktig for at medarbeiderne skal støtte endringene og bidra i endringsprosessen.

Lav mestringstro knyttet til endringene kan mellom annet føre til aktiv eller passiv motstand, lavere innsats og ytelse samt høyere turnoverintensjon.

Lav score på denne faktoren bør møtes med:

- Tydelig informasjon og hvilke endringer som skal gjennomføres og hvordan, herunder tidsperspektivet (jfr omstillingsfaktor 1)
- Forsikringer om at opplæring og kompetanseutvikling vil bli gitt der det er behov – og oppfølging av dette

Omstillingsfaktor 7: STØTTE TIL KOLLEGER

Denne faktoren kartlegger i hvilken grad medarbeideren støtter endringsprosessen ved å hjelpe sine kolleger med å tilpasse seg endringene. (Vanlig engelsk fagterm: «Peer support».)

Spørsmål/beskrivelse:

- Jeg hjelper gjerne mine kolleger med å tilpasse seg endringene.

Kollegastøtte måles ofte ved å se på hvor mye støtte en medarbeider opplever å få fra sine kolleger. I denne undersøkelsen ønsker vi imidlertid å kartlegge hvor mye medarbeideren selv bidrar aktivt til endringsprosessen ved å hjelpe sine kolleger.

Høy støtte til kolleger tyder på at medarbeideren ønsker å bidra til en smidig endringsprosess. Denne typen atferd er ofte også et uttrykk for (a) såkalt prososial motivasjon (dvs ønske om å bidra med noe nyttig og verdifullt overfor andre, jfr ordinær 1+-FAKTOR), (b) villighet til å strekke seg litt lengre enn det jobbrollen egentlig krever (også kalt ekstrarolle-atferd) og (c) ønske om å bidra til et såkalt mestringsklima, dvs en kultur der man hjelper hverandre til å lære og utvikle seg, og deler kompetanse med hverandre (jfr ordinær 10-FAKTOR).

Forskning viser at høy collegastøtte, høy ekstrarolle-atferd og et godt mestringsklima har sterke positive effekter på både det psykososiale arbeidsmiljøet på jobb og for en rekke andre variabler, inkludert læring og utvikling, fleksibilitet og kvalitet på utført arbeid.

Høy score på dette spørsmålet er dermed et veldig positivt tegn når det gjelder medarbeidernes villighet til å bidra til en god endringsprosess.

Lav score på dette spørsmålet kan derimot være et tegn på risiko for passiv motstand, og bør sees i sammenheng med scoren på andre spørsmål – herunder mestringstro knyttet til endringene (omstillingsfaktor 6). Medarbeidere med lav mestringstro knyttet til endringene vil i liten grad mene at de er egnet til å støtte andre med deres utfordringer i samme situasjon.

Scoren på dette spørsmålet må også sees i lys av i hvilken grad medarbeiderne i en gruppe/team har behov for å samarbeide og koordinere med hverandre, eller jobber mer selvstendig med hver sine oppgaver. Desto større behovet for samarbeid og koordinering er, desto viktigere er det at hver medarbeider støtter sine kolleger gjennom endringsprosesser.

Omstillingsfaktor 8: STRESS

Stress er en vanlig, negativ og affektiv reaksjon på endringsprosesser. Stress kan både skyldes motstand mot endringene og også skape motstand mot pågående endringer samt gi en rekke andre negative effekter for både medarbeideren og arbeidsplassen, herunder redusert jobbtilfredshet, økt sykefravær, økt turnoverintensjon og dårligere arbeidsmiljø.

Spørsmål/beskrivelse:

- Jeg blir stresset av måten disse endringene gjennomføres på.

Høy score på stress som følge av endringer bør derfor tolkes som et signal på at medarbeidernes opplevelse av endringsprosessen er utilfredsstillende. Man bør derfor se nærmere på scoren på de øvrige faktorene (omstillingsfaktor 1-7) med tanke på mulige forklaringsfaktorer blant disse, dvs om noen av faktorene peker seg ut i negativ retning.

Stress er ofte en konsekvens av at:

- a) informasjon om endringsprosessen oppleves som mangelfull,
- b) at graden av medvirkning og dermed innflytelse på egen arbeidsdag oppfattes som for lav,
- c) at medarbeideren ikke forventer at endringene blir nyttige for seg selv eller arbeidsplassen, eller at
- d) medarbeideren har lav mestringstro knyttet til endringene.

En annen viktig årsak kan være at endringsprosessen oppleves som for rask og overveldende.

Risikoen for stress (og motstand mot endring) øker når endringsprosessene er omfattende, hyppige og raske. Mange medarbeidere opplever da endringstretthet og -endringsutmattelse (overveldelse). Nærmest kontinuerlige endringsprosesser på mange arbeidsplasser øker risikoen betydelig for dette. Hvis scoren på stress er høy, bør man derfor også vurdere om tempoet og omfanget på endringer kan dempes.

Omstillingsfaktor 9: TURNOVERINTENSJON

Turnoverintensjon som følge av endringer er, i likhet med stress som følge av endringer, et faresignal som bør tas på alvor.

Spørsmål/beskrivelse:

- Endringene som pågår, gjør at jeg ofte tenker på om jeg burde finne meg en annen jobb.

Høy turnoverintensjon, dvs at medarbeideren stadig har tanker om å bytte jobb eller til og med har bestemt seg for det, er en sterk forløper for faktisk turnover, dvs at medarbeideren faktisk velger å slutte i jobben sin. Ofte er det da bare et spørsmål om tid og at andre jobbmuligheter dukker opp før medarbeideren faktisk skifter jobb.

Medarbeidere med høy turnoverintensjon har dessuten ofte lavere indre motivasjon, innsats, ytelse og lojalitet, og bidrar i mindre grad til et godt arbeidsmiljø. De har ofte meldt seg ut mentalt i påvente av andre jobbmuligheter.

Faktisk turnover kan gi tap av verdifull kompetanse og arbeidskraft og påfører arbeidsplassen kostnader til rekruttering samt opplæring av nye medarbeidere. Høy gjennomtrekk blant medarbeiderne kan også medføre utfordringer knyttet til å opprettholde gode team og smidige, godt koordinerte arbeidsprosesser.

Turnoverintensjon henger ofte sammen med stress, og har også ofte mange av de samme årsakene som stress. Det er derfor viktig å se på scoren på de øvrige omstillingsfaktorene (1-8) for å kunne identifisere hvor det er viktig å sette inn tiltak mot turnoverintensjon.

Omstillingsfaktor 10: TOTALVURDERING

I det avsluttende spørsmålet i undersøkelsen blir medarbeiderne bedt om å gi en totalvurdering av hvordan ledelsen gjennomfører de pågående endringene.

Spørsmål/beskrivelse:

- Alt i alt mener jeg at ledelsen gjennomfører endringene på en god måte.

Svarene på dette spørsmålet vil naturlig nok påvirkes av hva medarbeideren har svart på de foregående spørsmålene. Det fokuserer likevel her på ledelsens håndtering av endringsprosessen, og svarene på dette spørsmålet representerer derfor en viktig tilbakemelding til lederne på den enkelte arbeidsplass.

(I analysene som vil gjennomføres på svardata fra flere kommuner, vil vi også se nærmere på om svarene på dette avsluttende spørsmålet henger tettere sammen med noen av de øvrige spørsmålene enn andre. Dette vil kunne gi innsikt i hva som er avgjørende for medarbeidernes totalvurdering av ledelsens måte å gjennomføre endringene på.)

Avsluttende åpent kommentarfelt

Formålet med det åpne kommentarfeltet er å gi medarbeiderne mulighet til å kommentere forhold det ikke er spurt om samt komme med innspill og forslag til forbedring av endringsprosessen. (Jfr omstillingsfaktor 2 – Medvirkning).

Denne muligheten er viktig både for å gi medarbeiderne en forsterket opplevelse av medvirkning og for å kunne fange opp konstruktive forslag og innspill som kan forbedre endringsprosessen og redusere motstand.

Utvalgte kilder (vitenskapelige artikler) fra det faglige grunnlaget

Alfabetisk liste:

Appelbaum, S.H., Degbe, M.C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part Two). *Industrial and Commercial Training*, 47(3), 135–144, doi: <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0045>

Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301–317, doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0368>

Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29–45. doi: <https://doi.org/10.1080/13594320500418766>

Dahl, M.S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2):240-256. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1273>

Holt et al. (2007). Readiness for Organizational Change - The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, (43) 2, June 2007, pp. 232-255. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change, *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11–27. doi: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>

Khaw et al. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42, pp:19137–19160. doi: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231. doi: <https://doi.org/10.1080/14697010902879178>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Rahaman, H.M, Camps, J., Decoster, S., & Stouten, J. (2021). Ethical leadership in times of change: the role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance. *Personnel Review*, 50(2), 630-647. doi: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0122>

Shin, J., Seo, M.-G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501-528. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886315603123>

Smollan, R.K., & Morrison, R. L. (2019). Supporting Others Through Stressful Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(3), 327-351. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886319832518>

Stouten, J., Rousseau, D.M., & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. doi: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>

van den Heuvel, S., Freese, C., Schalk, R., & van Assen, M. (2017). "How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust". *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 398-418, doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0052>