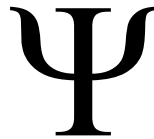




DET PSYKOLOGISKE FAKULTET



***Omstilling i posten:
Organisatorisk tilknytning i en omstillingstid***

*Kartlegging av omstillingsreaksjoner hos postansatte
i forbindelse med nedlegging av postkontorer*

HOVEDOPPGAVE

profesjonsstudiet i psykologi

**Rudi Myrvang
Tordis Stokke**

Høst/1997

Veileder:
Stig Berge Matthiesen, Institutt for samfunnspsykologi

ABSTRACT

The present study investigated how organizational commitment among employees was affected during transition in the Norwegian Post Office. Special attention was given to those factors which affect organizational commitment in times of change; job satisfaction, evaluation of the ongoing transition, personality and social support. The study was mainly based on quantitative research methods. Two questionnaires were distributed to 394 layoffs. 144 persons responded to the first questionnaire, 116 responded to the second questionnaire 8 months later. A large number of inventories was administered. The quantitative data, as well as the qualitative, revealed that organizational commitment was not much affected during the transition. Job satisfaction and the layoff's evaluation of the transition were related to organizational commitment. It also revealed that different people respond and contribute to change differently. In addition the study revealed that social support was related to organizational commitment, but social support had no buffer effects on the relationships between organizational commitment and a) job satisfaction, b) evaluation of the ongoing transition, and c) various personality factors. Methodological weaknesses are discussed, and recommendations for further research are given.

FORORD

Takk til førsteamanuensis Stig Berge Matthiesen for god veiledning, sosial støtte og et kritisk falkeblikk.

Takk til leder i omstillingsgruppen for Hordaland Postregion, Målfrid Fossum, for nyttig informasjon underveis.

Takk til Gunnar Stokke for samvittighetsfull punching av data, motivasjonell og praktisk hjelp.

Takk til Ingrid Marie Stokke (10 måneder) for at du ikke spiste opp alle diskettene våre.

Til slutt vil vi takke hverandre som har støttet oss gjennom hele prosessen!

Det er ikke noe permanent i livet,
bortsett fra endring.
(Heraclit)

INNHALDSFORTEGNELSE

Innledning	Side	1
<i>Bakgrunn og tema</i>	-	<i>1</i>
<i>Omstilling</i>	-	<i>2</i>
<i>Organisasjonsutvikling</i>	-	<i>7</i>
<i>Er omstilling stressende?</i>	-	<i>9</i>
<i>Organisatorisk tilknytning</i>	-	<i>14</i>
<i>Omstilling og personlighet</i>	-	<i>19</i>
<i>Sosial støtte</i>	-	<i>26</i>
Metode	Side	32
<i>Bakgrunn for undersøkelsen</i>	-	<i>32</i>
<i>Spørreskjema, utvalg og svarprosent</i>	-	<i>32</i>
<i>Prosedyre</i>	-	<i>35</i>
<i>Begrensninger ved undersøkelsen</i>	-	<i>36</i>
<i>Databehandling</i>	-	<i>37</i>
Resultater	Side	38
	-	
Diskusjon	Side	44
<i>Oppsummering og konklusjon</i>	-	<i>55</i>
Appendiks	Side	
<i>A: Bakgrunn for undersøkelsen</i>	-	<i>I</i>
<i>B: Tabeller</i>	-	<i>III</i>
<i>C: Beskrivelse av utvalget</i>	-	<i>X</i>
<i>D: Beskrivelse av spørreskjemaer og mål</i>	-	<i>XIII</i>
<i>E. Spørreskjema og vedleggsskriv: Tidspunkt I</i>		<i>XXI</i>
<i>F. Spørreskjema og vedleggsskriv: Tidspunkt II</i>		<i>XXII</i>

INNLEDNING

Bakgrunn og tema

I Norge opplever arbeidstakere at jobbene er mindre sikre og stabile enn for bare få år tilbake (Andersen, 1994). Et marked i stadig forandring, med sammenslåinger og deling av bedrifter gjør at forflytninger og nedleggelse blir hverdagskost i norsk arbeidsliv (Hermansen, 1996). Organisasjoner innenfor offentlig så vel som privat sektor gjennomgår omfattende endringer for å kunne være konkurransedyktige (Andersen, 1994). Posten er i så måte et aktuelt eksempel. Stortinget har pålagt Posten å foreta omfattende organisasjonsendringer for å kunne møte konkurransen og for at Posten skal kunne drives økonomisk forsvarlig i fremtiden (Stortingsmelding nr. 41/96).

Denne hovedoppgaven omhandler omstillingen i Posten. Posten bygger ned ekspedisjonsnettet over hele landet i tidsperioden 1996 til 1998. På landsbasis skal omtrent 1400 postkontor legges helt ned, i tillegg til at posttjenestene på mange steder skal overføres til lokale butikker. Det innebærer at over halvparten av landets postkontor slik de fremstår i dag forsvinner. Dette vil berøre ca. 4000 ansatte i landet som helhet. I Hordaland Postregion er det i underkant av 400 ansatte som blir overtallige (Post i Vest nr. 1, 1996). I oppgaven fokuseres det på hvordan denne gruppen opplever omstillingen

Omstilling, der folk må omstille seg til nye arbeidsoppgaver, skifte arbeidsplass, kanskje omskolere seg til et nytt yrke, er stressende (Marks, 1994). For mange kan det oppleves som en krise i livet (Scott & Jaffe, 1989). Hvor stressende omstillingen oppleves vil få betydning for persons virke i den nye, omstilte organisasjonen (Marks, 1994). En omstilling vil bare kunne betraktes som vellykket dersom organisasjonen makter å beholde de ansattes tillit og lojalitet (Barger & Kirby, 1995). Tillit og tilhørighet (commitment) er et psykologisk eller psykososialt aspekt ved omstilling som hittil er lite belyst. Beholder de ansatte sin tillit og tilhørighetsfølelse etter en omstilling - eller er det slik at mange ansatte opplever at omstillingen nærmest er et brudd på en psykologisk kontrakt mellom den ansatte og arbeidsgiver, med dertil tilhørende reduksjon av tillit og tilhørighetsfølelse til organisasjonen? Et slikt brudd kan oppstå dersom arbeidstakere for eksempel opplever at det foretas endringer i organisasjonen som de selv ikke har hatt innflytelse på. Denne menneskelige siden ved omstillinger er det for lite kompetanse på i Norge (Hermansen, 1996). I den senere tid er det likevel gjort undersøkelser av begrepet omfang, bl.a. i forbindelse med omorganisering i Forsvaret (Fastvold & Hestad, 1995) og i Telenor (Hansen & Hansen, 1995).

Fokus i oppgaven er de postansatte tilhørighet til arbeidsplassen sin og i hvilken grad denne berøres av omstillingen. Formålet med studien er tosidig. På den ene siden skal det konkrete omstillingstiltaket i Posten evalueres. På den andre siden er formålet å løfte erfaringene fra dette spesifikke prosjektet opp på et noe mer generelt vitenskapelig nivå, slik at lærdommen kanskje kan anvendes av andre organisasjoner som er i omstilling.

Omstilling

Omstilling er blitt et velkjent begrep i stadig flere norske organisasjoner, private såvel som offentlige (Andersen, 1994). Omstilling brukes dels som et honnørord for å betegne prosesser som er nødvendige og naturlige i vårt økonomiske system, og dels som et politisk skjellsord, for å karakterisere negative samfunnstendenser som nedlegging av bedrifter, ufrivillig flytting og høyere arbeidsledighet (Hernes, 1984). I noen tilfeller kan omstilling ha karakter av skrittvis innovasjoner, og i andre tilfeller "sporskifte", en kursendring som betyr at organisasjoner helt eller delvis går inn på nye virkefelt (Tronsmo, 1987). Kimberly & Quinn (1984) definerer omstilling som en vesentlig endring i organisasjonens struktur, strategi eller prosess. Begrepet omstilling kan også defineres som endringer i organisasjonens strategiske, teknologiske, administrative og personmessige delsystemer (Tronsmo, 1987).

Det økonomiske system er i stadig forandring. Det medfører, i følge Tronsmo, at organisasjoner står overfor store krav til omstillingsevne. Omstillingsevne betyr evne til å fange opp nye signaler i markedet og å fatte raske beslutninger om nye prosjekter, kjøp og salg. Videre er det nødvendig å utnytte hver minste mulighet som byr seg i den stadig sterkere konkurransen, og å være villig til å sette spørsmålsteget ved og endre på eksisterende mål, strategier og praksis.

Årsakene til at en omstillingsprosess settes i verk kan ligge på flere plan, eksempelvis være knyttet til organisasjonens indre utvikling, markedsmessige faktorer eller teknologisk utvikling. Uansett utgangspunkt for en omstilling - i bunnen ligger alltid behovet for økt effektivisering (Kimberly & Quinn, 1984). I litteraturen er forandringsdynamikken i omgivelsene sentral (Bailey & Szerdy, 1988; Cascio, 1995). Jo større omgivelsenes dynamikk og kompleksitet er, jo høyere grad av usikkerhet vil organisasjonen oppleve (Johnson & Scholes, 1988).

Omstilling omfatter en rekke ulike strategier. Det vil bli gitt en kortfattet gjennomgang av de vanligste strategiene, med en særlig vektlegging av begrepet nedbemanning. Som nevnt innledningsvis definerer Kimberly & Quinn (1984) omstilling som en vesentlig endring i organisasjonens struktur, strategi eller prosess. På bakgrunn av disse organisasjonsvariablene presenterer forfatterne tre *hovedstrategier* for omstilling; restrukturering, revitalisering og reposisjonering.

1. Restrukturering eller omorganisering vil si endringer i hvordan organisasjonens delsystemer og relasjonene mellom disse defineres, og dermed også endringer i medlemmenes roller. Omorganiseringen kan gjennomføres ved å fjerne funksjoner, slå sammen enheter, fjerne nivåer og produkter, og omforme oppgaver. Kort sagt en rasjonalisering av virksomheten.

2. Revitalisering innebærer endring i stil og image, det vil si prosessendringer som er av en slik karakter at de utgjør endringer i organisasjonskulturen. Det tas i bruk systemiske strategier, som blant annet kan gå ut på å endre ansvarsforhold, fremme evnen til kontinuerlig forbedring og å tenke forenkling.

3. Reposisjonering betegner endrede definisjoner av relasjonene til markedet. Dette kan gjelde introduksjon av eller fjerning av gamle produktlinjer, endret prioritering av produkter/ produktlinjer og bevegelse inn på eller ut av forretningsområder.

Kimberly & Quinn hevder at hverken revitalisering eller reposisjonering opptrer uten en viss grad av restrukturering. Enhver omstilling medfører endring i maktstrukturer, forhold mellom mennesker, og posisjoner i hierarkiet.

Utskifting av toppledelsen vil si at det øverste ledelsesnivået i en bedrift byttes ut. Dette skjer som regel etter styrevedtak. Øl- og mineralvannprodusenten A/S Hansa Bryggeri har skiftet ut flere administrerende direktører på 90-tallet som følge av at konsernledelsen har vært misfornøyd med bedriftens forretningsmessige resultater.

Fusjon innebærer at to eller flere bedrifter slår seg sammen til en bedrift (Nilsen & Fredriksen, 1996). Motiver for sammenslåingen kan være driftsmessige, organisasjonsmessige, finansielle eller skattemessige. Ajungilak AS sin fusjon med datterselskapet Fuglesang & Co. AS i 1986 er et eksempel på en fusjon. Motivet for denne fusjonen var at det fra ledelsen i Ajungilak ble sett på som lite rasjonelt med et lite handelsselskap i samme bransje som Ajungilak AS i tillegg ønsket sannsynligvis aksjonærene å samle eierinteressene i ett selskap av praktiske årsaker, samt spare kostnader knyttet til regnskap og revisjon.

Fisjon innebærer en oppsplitting av en bedrift i mindre deler (Prestegard, 1993). Målet med fisjonering er å gjenvinne noe av den fleksibilitet og omstillingsevne som mindre og lettere organisasjoner har. Et eksempel på en fisjon er Dale A/S sin utskilling av Dale Garn og Trikotasje A/S i 1991. Fra å være en divisjon i Dale A/S ble Dale Garn og Trikotasje A/S et selvstendig selskap. Motivet bak fisjonen var trolig å oppnå en mer smidig og lettere administrerbar bedrift, samt unngå stordriftsulemper som høye administrasjonskostnader og dårlig lønnsomhetsvurdering av de ulike divisjonene.

Privatisering innebærer en tilbaketrekning av statlig eller offentlig aktivitet i en eller annen form (Bogen & Langeland, 1989). Privatisering kan skje innen områdene tjenesteproduksjon, finansiering og regulering, og innebærer en avvikling av offentlig engasjement til fordel for privat engasjement. Privatisering kan sees på som uttrykk for at behovsdekning og oppgaveløsning i økende grad overføres og forrykkes til arenaer som bygger på avtaler, tilbud og etterspørsel, og frivillighet. Et eksempel på privatisering er kommuner som velger å legge ned egen renovasjonsavdeling for istedet å kjøpe tjenester fra private firmaer. Bedret økonomi og effektivitet er vanlige begrunnelser for en slik omlegging.

«Outsourcing» vil si at bedriftene selger ut de ikke-kritiske funksjonene, for så å kjøpe dem inn igjen som tjenester (Winkleman, 1993). Et eksempel på «outsourcing» er cateringvirksomheten i NSB, som ikke lenger drives av NSB. En privat cateringbedrift har fått kontrakt på salg av mat og kioskvarer i togene og på jernbanestasjonene. Outsourcing gjør at organisasjonen kan konsentrere seg om sin kjernekompetanse og på den måten opprettholde konkurransefortrinn. En omstilling innebærer at en ønsker å gjøre organisasjonen spenstigere og smidigere, og Dole og Pinkard (1993) mener outsourcing kan brukes som redskap til dette. Bedrifter kan redusere hierarkiet, ikke bare ved å si opp folk, men ved å eliminere funksjoner og fjerne enheter.

Hjemmekontor: IT-teknologien har resultert i økt bruk av hjemmekontor og dette er en form for omstilling som gjør seg gjeldende i stadig flere organisasjoner. Det innebærer at ansatte kan gjøre arbeidsoppgaver hjemme som tidligere måtte utføres på kontoret. Telefon- og datakommunikasjon frigjør den ansatte fra kravet om å være fysisk tilstede på arbeidsplassen. Datateknologien har også banet vei for det «papirløse kontor». Arbeidsredskapene består av bærbar PC, telefon/ mobiltelefon og eventuelt fax. Det siste nye er et «komplett kontor på innerlomma» (Bergens Tidende 20.10.97). Det lanseres en kombinasjon av PC og mobiltelefon som ikke er større enn en lommebok, men som likevel ha mange nytteprogram og kan kobles til internett. Alcatel er et eksempel på en bedrift der mange av de ansatte har hjemmekontor, og en stor del av arbeidet kan gjøres hjemmefra.

Bemanningsøkning kan defineres som en planlagt økning av arbeidsstokken for å forbedre organisasjonens prestasjoner (Cameron, Freeman & Mishra, 1991). Et eksempel er Stabburet A/S som i de senere år har vært i stadig behov for ny arbeidskraft. Forklaringen ligger i at etterspørselen etter frossen-pizza er økende i Norge.

Nedbemanning (downsizing) betegner en form for omstilling som er mye omtalt i litteraturen (DeWitt, 1993; Cascio, 1993; Cooper & Robertson, 1993; Kets de Vries & Balazs, 1997). Nedbemanning kan defineres som en planlagt organisasjonell reduksjon av arbeidsstokken for å forbedre organisasjonens prestasjoner (Cameron, Freeman & Mishra, 1993). Denne reduksjonen kan skje uavhengig av bedriftens økonomiske situasjon (McCune, Beattu & Montagno, 1988; Cascio, 1993). Der nedbemanning tidligere i hovedsak handlet om å forhindre eller snu negativ utvikling i organisasjoner, kan dette i dag gjennomføres når organisasjonen er i vekst så vel som i nedgang (Andersen, 1994). Nedbemanning inngår da som et ledd i en kontinuerlig tilpasning til stadig endrede forhold i og utenfor bedriften. Dette for å opprettholde konkurranseevnen.

Det er flere årsaker til at bruken av nedbemanning som strategi er så utbredt (Kets de Vries & Balazs, 1997). En stadig tøffere konkurransesituasjon gjør at bedrifter er nødt til å kutte maksimalt ned på sine kostnader. Lønnsutgifter utgjør en viktig del av de fleste bedrifters samlede kostnader. Det gjør at det er mye å spare dersom bedriften kan klare sine forpliktelser med færre på lønnslisten. Utstrakt bruk av ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi gjør det mulig med en slik reduksjon i antall ansatte. Forklaringen er at teknologien setter den enkelte arbeidstaker i stand til å utføre flere arbeidsoppgaver enn tidligere. Nedbemanning tvinger seg også frem som følge av strategiske feil fra toppledelsens side. Et eksempel kan være feilvurdering av trender i markedet.

Nedbemanning kan gjennomføres på ulike måter, blant annet finnes det en rekke alternativer til rene oppsigelser (Scott & Jaffe, 1989). Det vil alltid være en viss turnover i bedrifter og i tillegg kan det stimuleres til frivillig avgang. Overtallige får i en del tilfeller hjelp til å skaffe nytt arbeid, som i eksempelet med Telenors Nye Muligheter (TNM). TNM var en organisasjon for de overtallige i Televerket. De overtallige fikk tilbud om kurs i jobbsøking, intervju, etablering av egen virksomhet, dataopplæring og andre kurs av relevanse for å skaffe seg nytt arbeid.

Når en nedbemanning gjennomføres er dette for å oppnå fordeler for bedriften. Forventede fordeler er blant annet reduserte faste utgifter, redusert byråkrati, større beslutningseffektivitet, forbedret kommunikasjon, økt produktivitet, og forbedret inntjening. Den viktigste grunnen er likevel å få et forsprang på konkurrentene.

I hvilken grad nedbemanning gir de ønskede konsekvenser for bedriften er imidlertid usikkert. Det har blitt reist tvil om effekten av nedbemanning som metode for å øke bedriftens prestasjoner og konkurranseevne. En undersøkelse viser at mer enn 50% av 1468 bedrifter som gjennomførte nedbemanning enten opplevde stagnasjon eller tilbakegang i etterkant (Henkoff, 1990). I en annen studie rapporterte 74% av bedrifter problemer med moral, tillit og produktivitet etter gjennomført nedbemanning (Henkoff, 1990). En annen studie av 1005 bedrifter fant at bare 46% rapporterte kostnadsbesparelser som følge av nedbemanning, 32% oppnådde økt fortjeneste, 22% fikk økt sin produktivitet, og 22% fikk redusert byråkrati i bedriften (Bennet, 1991, ref. i Kets de Vries & Balazs, 1997). I tillegg rapporterte 58% av bedriftene alvorlig negative effekter på gjenværende ansattes arbeidsmoral. Studier viser at mange bedrifter opplever et forbigående oppsving i produktivitet etter en nedbemanning, men at denne effekten er kortvarig (Appelbaum, Simpson, & Shapiro, 1987; Custer, 1994, ref. i Kets de Vries & Balazs, 1997).

Nedbemanning iverksettes i mange tilfeller i bedrifter hvor det faktiske problemet ikke er overbemanning (Vollmann og Brazas, 1993). Kanter, Stein & Jick (1992) tar for seg "strategisk blindhet", det vil si en utelukkende satsing på nedbemanning og en klokkeetro på at mindre organisasjoner gir høyere effektivitet. Delta Airlines er et eksempel på en bedrift som gjennomførte omfattende nedbemanning, og som senere måtte ta inn igjen storparten av de oppsagte arbeidstakerne. Nedbemanningen førte til redusert servicekvalitet. Organisasjoners bruk av personalressurser må integreres med de overordnede strategier og mål (McCune et al., 1988).

Tankeløs nedbemanning vil lett kunne medføre at verdifull kompetanse forsvinner ut av organisasjonen (Kanter et al., 1992). Denne fremgangsmåten vil grense opp til en ledelsesform som er karakterisert ved overdreven vekt på kortsiktige resultater, som å benytte arbeidskapasiteten maksimalt hos de gjenværende etter en nedbemanning. Det kan igjen gå på bekostning av langsiktige hensyn, som kan være å ivareta de ansattes motivasjon og innsatsvilje over tid (Håland, 1990; Kets de Vries & Balazs, 1997). De som gjennomfører nedbemanning mest effektivt gjør derfor bruk av flere strategier samtidig, slik at gjennomføringen bærer preg av å være planlagt og gjennomtenkt (Cameron, Freeman, & Mishra, 1991; Kanter et al., 1992). Fremtidig suksess for en bedrift avhenger av stadige nyvinninger, fornøyde kunder, og lojale medarbeidere som er villig til å yte en innsats (Kets de Vries & Balazs, 1987). For å oppnå dette er bedriften avhengig av en kultur som foster lagånd og samarbeid. Nedbemanning vil her lett kunne virke mot sin hensikt, i det de kan føre til bitterhet og motstand, og derfor har innvirkning på de ansattes arbeidsinnsats og lojalitet.

Ulike omstillingsstrategier, med særlig fokus på nedbemanning, har nå blitt presentert. Disse er del av et mer utvidet begrep; organisasjonsutvikling (OU). OU baserer seg på tanken om at organisasjoner hele tiden bør fokusere på egen utvikling ved å være villige til å endre på eksisterende mål, strategier og praksis. Nedbemanning er også blitt lansert som en form for organisasjonsutvikling som favner utover det å være et rent slankemiddel for overvektige organisasjoner (Cameron et al., 1991; Mishra & Mishra, 1994; Freeman, 1994; Grey & Mitev, 1995). I det følgende vil sentrale aspekt ved organisasjonsutvikling bli presentert.

Organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling har blitt en integrert del av moderne organisasjoners løpende tilpasning til de krav de stilles overfor. Organisasjonene må stadig forbedre sin evne til problemløsning, samt at det kreves større fleksibilitet (Lyngdal, 1989). I USA skjedde det en utvikling i løpet av 60-tallet, hvor organisasjoner gikk fra å være stabile livstidsarbeidsplasser til å være endringsorienterte organisasjoner, hvor endring ble sett på som nøkkelen til suksess i markedet (Hollway, 1991). Det er ikke urimelig å anta at en lignende tendens mer og mer gjør seg gjeldende også i Norge.

Organisasjonell endring er et begrep som omfatter planlagte omstillinger i organisasjonen. Felles for ulike definisjoner av OU er endring av organisasjoner fra en nå-tilstand til en ønsket tilstand. De fleste definisjoner viser tilbake til Lewins modell for forandring: Opptining --- Endring --- Gjenfrysing (Lewin, 1952, ref. i Muchinsky, 1983). Opptining innebærer prosessen med å klargjøre systemet for endring og å løse opp strukturer som opprettholder nå-tilstanden. Endring er å bevege systemet i ny retning. Gjenfrysing vil si å forsterke de endringer som er foretatt, samt å sørge for støtte og stabilitet for å hindre at systemet glir tilbake til dets tidligere form. I forbindelse med en nedbemanning kan for eksempel opptiningen innebære en analyse av organisasjonens bruk av personalressurser, som i sin tur fører til en beslutning om å redusere arbeidsstokken. Endring vil kunne innebære selve prosessen med å si opp ansatte, omplassere gjenværende arbeidstakere, og å gi nødvendig opplæring til de som blir satt til å utføre nye funksjoner i organisasjonen. Gjenfrysing i denne sammenheng vil for eksempel være å fokusere på hvordan nye rutiner kan konsolideres og hvordan arbeidsforholdene ytterligere kan tilrettelegges slik at de ansatte kan opprettholde sin effektivitet. Dette er viktig siden den omstilte organisasjonen skal fungere med en redusert arbeidsstokk.

Innenfor feltet organisasjonsutvikling anvendes det i hovedsak to metoder; en prosessstilnærming og en retning som baserer seg på kartlegging (French, Bell & Zawacki, 1994). I prosessstilnærmingen har metodene vært T-grupper (T for training) og andre eksperimentelle treningsmetoder. Ustrukturerte smågruppe-diskusjoner har blitt benyttet for å få fram de ansattes syn på problemer i organisasjonen og hvordan disse problemene kan løses. Arbeidstakerne kan få delta i beslutninger som vil innvirke på hele organisasjonen, for eksempel ved omfattende omstillinger. Dessuten vil ledelsen kunne fange opp eventuelle frustrasjoner hos de ansatte. Gruppene kan også benyttes til å forberede den enkelte arbeidstaker på en omstilling som skal iverksettes. Informasjon og kommunikasjon blir her viktige stikkord, samt at lederen kan identifisere seg med ansatte som må gjennom omfattende endringer på arbeidsplassen sin. Innenfor tilnærmingen som fokuserer på kartlegging er det blant annet en retning som baserer seg på spørreskjema og tilbakemelding. I omstillingsarbeid er denne metoden mye benyttet. Også her anvendes intensive gruppediskusjoner. Resultater fra spørreundersøkelser i organisasjonen blir diskutert og dette benyttes som metode for å få til positive endringer i organisasjoner.

Dagens situasjon er at OU har blitt videreført som en del av begrepet organisasjonskultur (Hollway, 1991), noe som blant annet innebærer å utvikle en kultur i organisasjonen som preges av fleksibilitet og en kontinuerlig tilpasning til de krav organisasjonen stilles overfor. Organisasjonskultur kan defineres som et mønster av antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av organisasjonen etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1985). Verdier og deres innvirkning på ulike funksjoner i organisasjonen blir her særlig viktig. Ledere kan eksempelvis skape en kultur i organisasjonen som integrerer de to verdiperspektivene; humanistiske kvaliteter for de ansatte og kravet om en effektiv organisasjon (French et al., 1994). Et eksempel på en slik integrering er et forslag om en bredere tilnærming til nedbemanning som OU-strategi (Mishra & Mishra, 1994; Freeman, Grey & Mitev, 1994, ref. i Kets de Vries & Balazs, 1997). Forslaget innebærer at nedbemanning ikke kun betraktes som eliminering av posisjoner eller stillinger, men et tiltak som har innvirkning på alle prosesser i organisasjonen. Det betyr at en gjennomgang av organisasjonens oppbygning, arbeidsprosesser, organisasjonskultur, og målsetninger kan være nødvendig.

En OU-prosess deles vanligvis inn i 5 faser: Diagnose, målformulering, søking etter og valg av problemløsninger, iverksetting/gjennomføring, og evaluering. Selve prosessen baserer seg på en systematisk bevegelse gjennom disse fasene (Lyngdal, 1989). Diagnosefasen innebærer en grundig og omfattende analyse av status i organisasjonen, både med hensyn til den foreliggende situasjon og aktuelle problemer. Et eksempel her er den "diagnose" Posten fikk av Stortinget som en bedrift med for dårlig inntjening og for lav

effektivitet. Neste fase i en OU-prosess er målformuleringsfasen, som innebærer at det utarbeides langsiktige og operative mål for det videre OU-arbeid. I Posten har det vært nødvendig med en gjennomgang av virksomheten for å se på hva slags service kundene skal få i fremtiden og om det er mulig å yte denne servicen med færre på lønnslisten.

Problemløsningsfasen innebærer at det kartlegges hva som kan gjøres for å finne løsninger på problemet og bedre situasjonen i de integrerte sosiale, administrative og tekniske systemer. I følge Lyngdal er målet å redusere avstanden mellom idealer og realiteter. Forfatteren hevder at en rekke virkemidler kan tas i bruk; blant annet lederutvikling, ressursutvikling, forbedring av arbeidsmiljøet fysisk og sosialt, og omorganisering. I Posten ble det foretatt beslutning om omfattende kutt i ekspedisjonsnett og dermed en betydelig reduksjon i antall årsverk.

I gjennomføringsfasen settes planlagte endringer ut i livet. Det vil her variere hvem som har ansvaret for selve gjennomføringen. Noen mener det ideelle er at ansvaret ligger på linjeorganisasjonen (Mikalsen, 1988, ref. Lyngdal, 1989). I noen organisasjoner, blant annet i Posten, settes det sammen såkalte omstillingsgrupper i forbindelse med endringsaktivitet, og disse består av representanter for ulike avdelinger og nivåer i organisasjonen.

Evalueringsfasen er fasen hvor prosjektet vurderes. Det er ifølge Lyngdal viktig at prosjektet evalueres grundig og systematisk på fastlagte stadier. Dette vil være med å forplikte og ansvarliggjøre deltakerne i prosessen. I eksempelet med Posten vil evalueringen basere seg på en spørreundersøkelse blant samtlige overtallige i Hordaland, hvor målet har vært å belyse deres opplevelse av omstillingen. Resultatet av evalueringen vil deretter kunne brukes i planlegging av fremtidige OU-tiltak i Posten. Med dagens markedssituasjon er det helt påkrevd at Posten legger inn organisasjonsarbeid som en del av sine faste rutiner.

Er omstilling stressende?

Fellesnevneren i enhver omstilling er at alle arbeidstakere innen organisasjonen i større eller mindre grad vil bli berørt, det være seg i form av oppsigelser, førtidspensjonering, omskolering eller geografisk forflytning, for ikke å glemme de som blir igjen og som skal revitalisere organisasjonen (Barger & Kirby, 1995). Flere studier viser at store endringer på arbeidsplassen kan føre til stress hos arbeidstakerne (Marks, 1994).

Stress er et begrep som antyder en følelse av uoverkommelighet eller en mangel på kontroll (Frese, 1987). En tilnærming innenfor stressforskningen har fokusert på beskrivelser og egenskaper ved personens omgivelser. Når stress defineres på denne måten, representerer det en livshendelse, som har potensielt skadelige konsekvenser for individets helse (Jemott & Lock, 1984). Det har siden 1960-årene vært forsket mye på livshendelser som årsak til stress. Holmes & Rahe (1967) utviklet "Social Readjustment Rating Scale" som bygger på systematiske undersøkelser av relasjonen mellom 43 alminnelige livshendelser og sykdom. Belastninger knyttet til jobben er med her. Hendelsene vektlegges etter alvorlighetsgrad, og på listen får oppsigelse en 8. plass, endringer på arbeidsplassen 14. plass, nytt arbeidssted 17. plass og endrede arbeidsforhold 20. plass.

Store endringer på arbeidsplassen kan gi en opplevelse av usikkerhet, trusler om tap og mangel på kontroll, noe som kan føre til stress (McMichael, 1978). Forskning på omstilling har funnet at usikkerhet er den vanligste psykologiske tilstand som opptrer underveis og etter en omfattende organisasjonsendring (Ackerman, 1982; Nadler, 1982; Schweiger & Ivancevitch, 1985; Hellesøy, 1990). Det er videre funnet at arbeidstakerne er mest usikre på hvordan forandringene vil påvirke deres jobbkarriere og dagligliv (Schweiger & Ivancevich, 1985). Etter en nedbemanning er mange arbeidstakere usikre på når organisasjonen igjen vil foreta en ny nedbemanning og dette oppleves som stressende (Nadler, 1982).

Den stimulusbaserte tilnærmingen til stress er noe kritisert. Intensitet og varighet vurderes som det mest sentrale, og begivenhetens betydning for den enkelte er av mindre interesse. Jenkins (1991) påpeker at tolkning av de ulike funnene på dette området er vanskelig nettopp fordi individuelle forskjeller ikke tas i betraktning. Det interaksjonelle synet på stress derimot, fokuserer både på egenskaper ved situasjonen og ved personen (Kasl & Rapp, 1991).

Blant annet viser funn at eldre reagerer sterkere på jobbtap enn yngre og har mindre forståelse for omstillinger (Leana & Feldman, 1990). Forfatternes forklaring er at jo eldre en er, jo mer har en gjerne investert i yrket eller jobben sin. Eldre er heller ikke like fleksible i forhold til nyorientering og jobbsøk, i følge Leana & Feldman. Jenkins (1991) viser til at det er økning i sykdom med alder og at dette kan være noe av forklaringen på den manglende fleksibiliteten.

Flere funn viser at kvinner rapporterer mer stress i en del situasjoner enn menn, og dette er blitt tolket dithen at kvinner er mer følsomme overfor stress enn menn (Leana & Feldman, 1990). Posten er en bedrift som er sterkt kvinnedominert. Det kan derfor tenkes at store deler av arbeidsstokken ville rapportere høyt stressnivå i forbindelse med en omstilling. I følge Jenkins (1991) finnes det derimot ikke klare holdepunkter for at livshendelser har mer betydning for kvinner enn for menn. Kvinner rapporterer imidlertid mer kronisk stress

enn menn og forfatteren foreslår at dette blant annet kan henge sammen med at kvinner gjennomsnittlig har lavere yrkesstatus og lønn. Jenkins hevder dessuten at kvinnerollen er mer forenlig med sykdomsrollen, og at kjønnsrollemønsteret derfor kan bidra til å forklare hvorfor kvinner rapporterer mer stress enn menn. Menn og kvinner kan også oppleve at det gir forskjellige sosiale konsekvenser å uttrykke psykiske og fysiske symptom (Coopersstock, 1971).

Personer som tidligere har vært arbeidsledige reagerer sterkere på en omstilling enn andre (Leana & Feldman, 1990). Personer som tidligere er blitt forflyttet innenfor sin organisasjon reagerer negativt på en ny forflytning (Cooper & Marshall, 1978). Høy grad av mobilitet reduserer tid og anledning til å knytte nære forbindelser på arbeidsplassen og i lokalsamfunnet.

Tapsopplevelse

Konflikter og vanskeligheter i arbeidsliv og privat kan føre til så mye stress at det i sin tur kan utvikle seg til en krisetilstand. Det er tidligere nevnt at omstilte kan reagere så sterkt på tap av jobb eller nedbemanning at reaksjonen antar form av en psykisk krise. En krise kan defineres som en situasjon utløst av ytre forhold der individets tidligere erfaringer og lærte reaksjonsmåter ikke er tilstrekkelig for å mestre den aktuelle situasjonen, og der viktige verdier er truet (Weisæth, 1993). Krisen har således preg av uvisshet og mangel på kontroll.

I en krise kan en person oppleve demoralisering, som er en tilstand hvor personen får en følelse av inkompetanse eller forventning om ikke å mestre noe (Jones, 1977). I følge Frank (1989) påvirker og reduserer dette selvfølelsen. Jo viktigere tapet er for selvfølelsen, desto alvorligere blir krisen. I en omstilling kan det dreie seg om ulike former for tap (Scott & Jaffe, 1989). Tap av trygghet kan inntreffe når den ansatte ikke helt vet hvilken rolle han har i organisasjonen og hva fremtiden vil bringe. Dette kan karakteriseres som et kontrolltap.

Tap av kompetanse kan komme som en konsekvens av at den ansatte settes til helt nye oppgaver, hvor tidligere kunnskap og ferdigheter ikke strekker til. Videre kan det oppleves som et tap når kontakten med kolleger, overordnede og kunder ikke blir som tidligere. Den ansatte kan få en følelse av å ha mistet sin plass i organisasjonen. Scott & Jaffe beskriver det også som et tap når den ansatte ikke lenger kan predikere fremtiden i organisasjonen. Det kan være uklart hva som skal skje av forandringer og hvilket tidsperspektiv ledelsen har på omstillingen. Videre kan det være vanskelig å forstå årsakene til omstillingen. Den siste formen for tap som forfatterne beskriver er tap av territorium. Det som tidligere var et klart definert område for den enkelte ansatte er ikke alltid det etter en omstilling. Det kan dreie seg om arbeidsplass og ansvarsforhold, og omfatte så vel psykologisk som fysisk territorium.

Berger & Kirby (1995) hevder på lik linje med Scott & Jaffe at omstillingen kan gi ulike former for tapsopplevelser. Ledere på lavere nivåer og ansatte opplever ofte at deres lojalitet overfor organisasjonen og ekspertise nedvurderes i omstillingen. De opplever organisasjonen som inkonsistent og fremtiden som usikker. På toppen av dette opplever de at det er lite grunnlag for å stole på toppledelsen visdom, samt at de blir behandlet som barn mer enn som betrodd medarbeidere. Hvis effektiviteten under en omstilling går ned bør derfor ikke spørsmålet være hvorfor det skjer, men hvorfor de ansatte tross alt fortsetter å arbeide så hardt som de gjør.

I følge Bowlby (1980) vil reaksjonene i en menneskelig krise, uavhengig av arbeidslivet, følge et systematisk mønster som kan organiseres i fire faser. Den første fasen kalles sjokkfasen og preges av reaksjoner som apati og benektning. Protestfasen følger sjokkfasen og reaksjonene her kan komme i form av gråt, sinne og protest. Personen vil forsøke å få tilbake det han har mistet. Neste fase er fortvilelsesfasen, hvor personen reagerer med desperasjon, disorganisering og depresjon. Til slutt kommer avknytningsfasen, hvor personen vil forsøke å reorganisere livet sitt og finne nye tilknytningspunkt.

Omstillingsfaser

Det er vanlig å tenke seg at personer som opplever en omstillingsprosess gjennomgår ulike faser tilsvarende Bowlby's krisefaser. Såkalte omstillingsfaser er etterhvert blitt velkjente begrep innenfor litteraturen (French, Bell & Zawacki, 1994). Omstillingsfaser brukes mye innen praktisk organisasjonsarbeid, men foreløpig er disse fasemodellene ikke i særlig grad empiriske forankret.

Janssen (1992, ref. i Weisbord, 1994) hevder at endring representerer en «liten død»; det å gi slipp på fortiden for å aktualisere en ønsket fremtid. De ulike fasene hver enkelt ansatt gjennomlever sammenlignes med en fire roms leilighet, hvor hvert rom representerer en syklisk fase. Fasene kalles tilfredshet, benektning, forvirring og fornyelse.

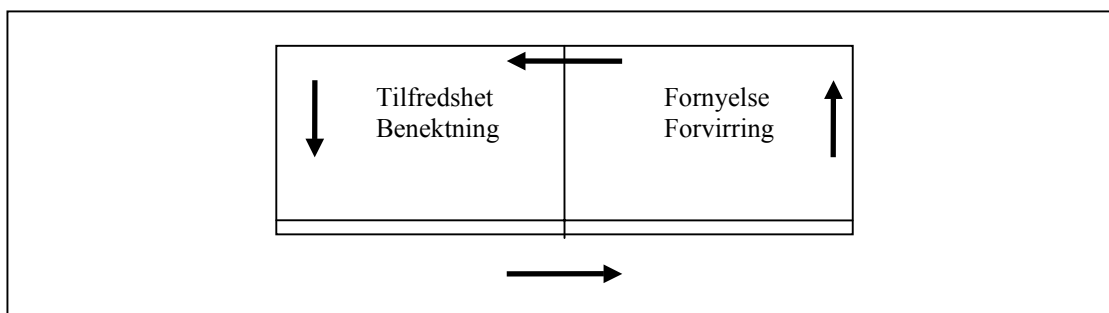
Under omstillingen foregår det en bevegelse fra rom til rom, avhengig av persepsjon, følelser og forventninger utløst av ytre hendelser. Bevegelse fra en fase til en annen er knyttet til utvikling, men ikke som

en oppadgående positiv spiral, hvor ting stadig går bedre. Snarere dreier det seg om en sirkel, hvor personens emosjoner og atferd varierer avhengig av presset fra utsiden.

Tilfredshetsfasen er preget av et ønske om å bevare status quo. Når en omstilling iverksettes skjer det en forflytning over i neste fase, benektning. Benektningssfasen avløses av forvirringsfasen, en fase hvor det foregår en sortering av inntrykk, informasjon og erfaringer for å få oversikt. Siste fase er fornyelse. Janssen poengterer at ingen personer kan nå fornyelsesfasen uten først å ha vært i benektning- og forvirringsfasen. Her understreker Janssen at den individuelle tilpasning til opplevde endringer er en prosess som tar tid. For å komme til fornyelsesfasen må personen først gi slipp på den trygghet som oppleves i tilfredshetsfasen. Etter en tid med benektning blir det tvingende nødvendig å forholde seg til den nye informasjonen. Informasjonen skal så fordøyes og innordnes i et allerede etablert verdensbilde, en prosess som medfører usikkerhet og manglende oversikt. Etterhvert som oversikt over situasjonen oppnås, gjenopprettes trygghet og vilje til satsning. Personen har da tilpasset seg de nye forholdene.

Måten personen forholder seg til omgivelsene og sin situasjon på varierer med hvilket rom vedkommende er i. Drivkraften er angst, som ifølge Janssen er lagringsplass for energi. Et nytt prosjekt, kursendring, eller større endring fordrer et optimalt angstnivå. For høyt nivå virker derimot lammende, for lavt nivå virker demotiverende.

Janssen har utviklet en modell for omstillingsfasene. Som en kan se visualiserer modellen potensiell energi slik den endrer seg i en omstillingsprosess, gjennom de fire fasene.



Figur 1: Omstillingsfasene til Janssen (1992, ref. i French et al., 1994).

I forvirringsrommet vil det alltid være mennesker som har initiert konstruktiv atferd. Det er disse som vil bringe organisasjonen videre, forutsatt at de blir ført sammen for å lære om hvordan deres initiativ kan integreres i organisasjonens helhet.

Scott & Jaffe (1989) opererer også med fire omstillingsfaser som minner om krisefasene. De deler en omstillingsprosess inn i to hovedfaser; en negativ og en positiv. Disse kalles henholdsvis fare og mulighet. Hver av disse deles igjen i to underfaser. Fare deles inn i benektning og motstand, mens mulighet deles inn i nyorientering og tilhørighet. Benektning er den første reaksjonen på forandring som normalt oppstår. Det kan blant annet se ut som om informasjon om overtallighet ikke oppfattes. Overtallige kan ha en følelse av nummenhet eller lammelse. Ingenting skjer, og den overtallige fortsetter å jobbe som før. Fokus er mot fortiden, og den ansatte er opptatt av å bevare det som har vært. Ofte er sykefraværet uforandret eller redusert.

Den andre fasen er motstandsfasen. Denne fasen kommer når personen begynner å tvile på seg selv, føler angst, depresjon, frustrasjon, frykt eller usikkerhet som følge av forandringen. For organisasjonen kan dette innebære at produksjonen synker og arbeiderne mister motivasjonen. Ulykker, sykdom og jobbrelatert fravær øker (Scott & Jaffe, 1989). Den motsatte reaksjon kan også forekomme; fraværet reduseres og den ansatte jobber intenst for å bevise at organisasjonen er avhengig av vedkommende (Sortland, 1995). Personen har fremdeles fokus på fortiden.

Nyorienteringsfasen er den tredje fasen. Den ansatte retter oppmerksomheten mot fremtiden og den ytre virkeligheten. Dette gir ny energi. Fasen kan også beskrives som kaosfasen og innebærer mye usikkerhet. Personen kan komme til å oppleve denne tiden som stressende, og trenger mye vurderingsstøtte og veiledning. Fasen kan være spennende og oppmuntrende, og nye kraftfulle bånd kan skapes.

Når nyorienteringen begynner å ta form, kommer satsings- og tilknytningsfasen. Organisasjonen og de ansatte har satt seg nye mål og har klare planer for fremtiden. De er innstilte på å jobbe sammen på nye måter, og går inn i reforhandlede roller og forventninger. Denne fasen vil vare inntil en ny syklus med omstilling begynner (Scott & Jaffe, 1989).

I likhet med Janssen hevder også Scott & Jaffe at de fleste som gjennomgår en omstilling vil være innom alle fire fasene; fra benektning til motstand, videre til utforskning, for til slutt å ende opp i tilhørighet. Imidlertid

varierer tiden ulike personer bruker i de ulike fasene. Det er rimelig å anta at en effektiv ledelse vil være med på å legge forholdene til rette for best mulig gjennomgang av fasene. Det er her viktig at ansatte får nok informasjon. Manglende informasjon skaper grobunn for paranoia blant de ansatte (Kets de Vries, 1995). Ansatte som er vel informert om utviklingen vil lettere kunne forholde seg til de endrede forholdene i bedriften, med andre ord lettere gjennomgå omstillingsfasene. Ikke bare bedriftens behandling av de gjenværende spiller en rolle for hvordan bedriften kommer ut etter en omstilling. Ansatte som forblir i organisasjonen følger nøye med på hvordan de som må forlate organisasjonen blir behandlet. Derfor er det en god, langsiktig investering i lojalitet å gi ansatte som må slutte en best mulig behandling.

Den fjerde omstillingsfasen har ulik benevnelse hos Janssen (1992, ref. i French et al., 1994) og Scott & Jaffe (1989). Janssen opererer med begrepet fornyelse, mens Scott & Jaffe benytter termen tilknytning. Trass i ulike termer kan de ulike forfatterne tolkes dithen at det er organisasjonell tilknytning det dreier seg om i begge tilfeller. Dette fordi den ansattes nye motivasjon til å investere i organisasjonen etter en omstillingsprosess er sentral i Janssens begrep fornyelse og i Scott & Jaffes begrep tilknytning.

Organisatorisk tilknytning

Mowday, Porter og Steers (1982) definerer organisasjonell tilknytning (organizational commitment) som den relative styrken av et individs identifikasjon med, og involvering i, en organisasjon. Organisasjonell tilknytning representerer en psykologisk kontrakt mellom individet og organisasjonen, som innebærer at individet knytter seg til organisasjonen i bytte for belønning (Cooke, 1997). I følge Mowday og medarbeidere (1982) består begrepet av flere aspekter og inkluderer et ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen, tro på og aksept for organisasjonens verdier og mål, og villighet til å yte en innsats for organisasjonen. Dette innebærer at organisasjonell tilknytning består av både atferdsmessige og holdningsmessige komponenter. Eksempler på atferdsmessige komponenter er jobboppmøte og arbeidsinnsats. Holdningsmessige komponenter kan være at den ansatte opplever å ha sammenfallende mål og verdier med organisasjonen.

En person som har tro på og aksept for organisasjonens verdier og mål har gjort et valg om å godta organisasjonens virkelighetsoppfatning. En rekke studier har vist at mennesker gjerne bruker mye energi etter at et valg er foretatt til å rettferdiggjøre valget (Festinger, 1957). I en omstilling fattes det vedtak som medfører omfattende endringer på arbeidsplassen. En ansatt som i utgangspunktet har valgt å dele organisasjonens virkelighetsoppfatning vil kunne ha et behov for å rettferdiggjøre beslutninger knyttet til omstillingen. En slik fokusering på positive sider ved de avgjørelser organisasjonen har tatt vil kunne bidra til at det bygges inn en barriere med hensyn til å se negative konsekvenser, som igjen kan kreve at den ansatte helt eller delvis må revurdere sitt valg om å stå last og brast med organisasjonen.

Organisasjonell tilknytning har vist seg å være en nokså reliabel prediktor for organisasjonell atferd (Lincoln & Kalleberg, 1990; Mowday et al., 1982): Ansatte med høy grad av tilknytning til sin organisasjon vil i større grad enn de med lav tilknytning forbli i organisasjonen, og arbeide mot de mål organisasjonens har satt seg. Det er derfor rimelig å anta at grad av organisasjonell tilknytning tidlig i en omstilling vil ha betydning for tilknytningen i senere faser. Første hypotese i denne studien av postansatte og deres eventuelle omstillingsreaksjoner blir dermed som følger:

HYPOTESE 1: Grad av organisatorisk tilknytning vedvarer i en omstillingsprosess.

Retningen på hypotesen antas å være slik at ansatte som rapporterer høy eller lav grad av tilhørighet på tidspunkt I i undersøkelsen, rapporterer tilsvarende tilhørighet til organisasjonen på tidspunkt II. Videre forventes det at faktorer som viser sammenheng med organisatorisk tilknytning tidlig i en omstilling også vil ha betydning for organisatorisk tilknytning på et senere tidspunkt.

Videre har organisasjonell tilknytning vist seg å ha betydning for jobboppmøte og arbeidsinnsats (Steers, 1977, ref. i Mowday et al., 1982). Cooke (1997) fant at ansatte med høy grad av tilknytning til sin bedrift rapporterte at de tenkte mindre på å slutte i jobben enn hva som var tilfelle for ansatte med lavere grad av tilknytning. Dore (1973, ref. i Lincoln & Kalleberg, 1991) hevder at en stor del av forklaringen på japanske bedrifters overlegne effektivitet skyldes utstrakt satsing på å knytte sterke bånd mellom bedrift og arbeidstaker. Dette kommer i tillegg til at den japanske kulturen fremelsker lojalitet og tilknytning. Den sterke organisasjonelle tilknytningen resulterer i en særdeles lojal og effektiv arbeidsstokk.

Meyer og Allen (1991) og Reichers (1985) hevder at det eksisterer flere typer organisasjonell tilknytning, samtidig som tilknytningen kan ha ulikt fokus. Becker (1992) beskriver ulike fokus for tilknytning til en organisasjon. Ansatte kan oppleve tilknytning til organisasjonen, til toppledelsen, til formannen, eller til arbeidsgruppen. I tillegg viser studier at den yrkesaktive også opplever tilknytning til egen karriere (Blau, 1989), fagforeninger (Fullagar & Barling, 1989), og til profesjoner (Morrow & Wirth, 1989, ref. i Irvin, Coleman & Cooper, 1997).

Meyer og Allen (1991) har lansert en tre-komponents modell for organisasjonell tilknytning. Modellen beskriver tre former for tilknytning til organisasjonen. Affektiv tilknytning betegner en psykologisk tilknytning til organisasjonen, for eksempel ansatte som forblir i organisasjonen fordi de ønsker det. Et eksempel her er postansatte som blir i bedriften fordi de har en slags postal identitet. Kontinuitetstilknytning refererer til kostnader knyttet til det å forlate organisasjonen; ansatte blir i organisasjonen fordi de er nødt. Dette kan gjelde for postansatte som ønsker en annen jobb, men som på grunn av trangt arbeidsmarked forblir i Posten. Den siste typen, normativ tilknytning, innebærer at ansatte opplever seg forpliktet til å forbli i organisasjonen. De blir i organisasjonen fordi de føler at de bør. Det kan for eksempel her dreie seg om ansatte som har slektninger og venner i Posten og som derfor betrakter det å slutte i Posten som et normbrudd.

Mowday og medarbeidere (1982) fant tre faktorer som ligger til grunn for organisasjonell tilknytning; personlige egenskaper, jobb- eller rollerrelaterte egenskaper, og arbeidserfaringer. Dette understøttes i en studie av Steers (1977; ref. i Mowday et al., 1982). Annen forskning har i tillegg vist at en fjerde faktor må tas i betraktning; strukturelle forhold (Morris & Steers, 1980).

Den første av de ovennevnte faktorer som ligger til grunn for organisasjonell tilknytning er personlige egenskaper. Studier viser at det er sammenheng mellom økt alder og høyere tilknytning av affektiv type. Dette kan ifølge Meyer og Allen (1991) skyldes at tilknytning er noe som utvikles over tid. Det er videre sammenheng mellom utdanningsnivå og tilknytning til organisasjonen; ansatte med høy utdanning rapporterer høyere grad av tilknytning. Sammenhengen her skyldes trolig at økt utdanning gir mulighet til bedre stillinger.

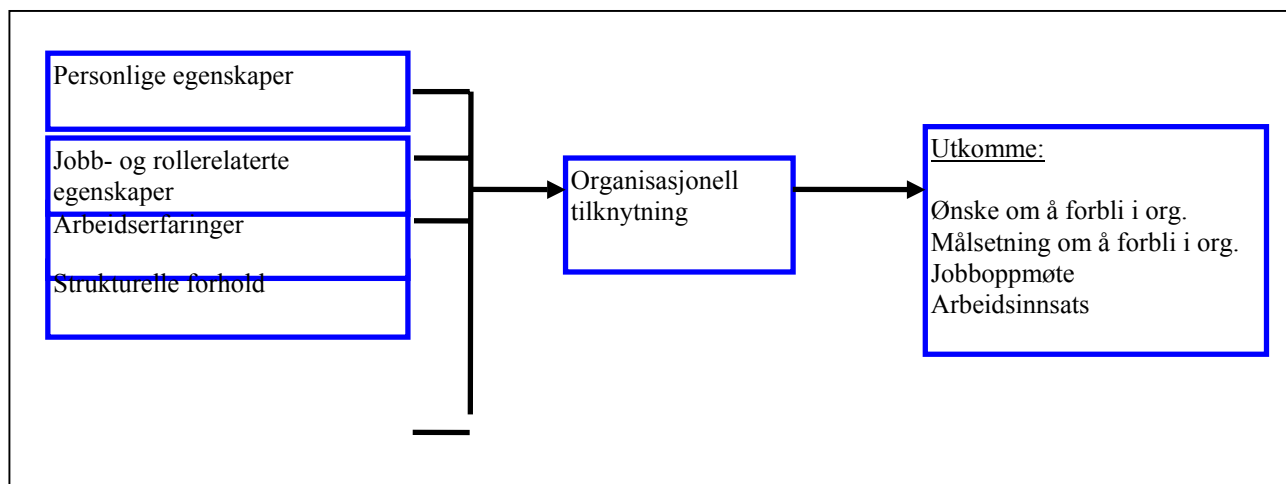
Jobb- eller rollerrelaterte egenskaper er den neste faktoren som ligger til grunn for organisasjonell tilknytning. Meyer og Allen fant at jobbtilfredshet var positivt relatert til affektiv og normativ tilknytning, samtidig som den viste negativ sammenheng med kontinuitetstilknytning. Det har videre blitt påvist sammenheng mellom tilfredshet med jobbsituasjonen og redusert forekomst av negativ yrkesrelatert atferd, for eksempel fravær (Mowday et al, 1982; Porter & Lawler, 1965, ref. i Lincoln & Kalleberg, 1991). Rollerrelaterte egenskaper som har betydning for tilknytning er eksempelvis i hvilken grad jobben er utfordrende og om det er rollekonflikt og rolleklarhet i organisasjonen. Goffman (1961, ref. i Lincoln & Kalleberg, 1991) har vist at organisasjonsmedlemmer som er lavt plassert innen hierarkiet, som regel har lavere grad av tilknytning til organisasjonen enn medlemmer med høyere posisjoner. Ward (1997) fant at ansatte som opplever at de blir hørt av ledelsen, det vil si hvor ledelsen er villig til å vurdere synspunkter og innspill fra de ansatte, førte til høyere grad av tilfredshet med egen jobbsituasjon. Det er derfor rimelig å anta at de ansattes organisasjonelle tilknytning også vil øke. Student (1968) hevder at ansattes ønske om å slutte i organisasjonen viser sammenheng med det maktgrunnlag den ansattes formann eller arbeidsleder har. Det viser seg at ledere som har en naturlig autoritet i større grad stimulerer til organisatorisk tilknytning enn ledere som i stor grad fokuserer på sin egen og andres rolle i makthierarkiet. Senere studier har bare delvis funnet denne sammenhenger mellom formann eller arbeidsleder maktgrunnlag og organisasjonell tilknytning (Bush, 1980, Ivancevich & Donnelly, 1970, ref. i Rahim & Afza, 1992).

Den tredje faktoren som ligger til grunn for organisatorisk tilknytning er erfaringer knyttet til arbeidssituasjonen som svekker eller styrker den ansattes tillit til organisasjonen. Studier har vist (bl.a. Steers, 1977) at det er en positiv sammenheng mellom den ansattes grad av tillit til at organisasjonen ivaretar arbeidstakernes interesser og grad av tilknytning til organisasjonen. Den organisatoriske tilknytningen vil derfor styrkes når den ansatte erfarer at organisasjonen setter pris på og er villig til å stille opp for vedkommende (Buchanan, 1975, ref. i Mowday et al., 1982; Steers, 1981). Grusky (1966, ref. i Mowday et al., 1982) og Steers (1977) fant at den ansattes opplevelse av å få sine forventninger tilfredsstillt også spilte en rolle.

Den fjerde og siste faktoren som har vist sammenheng med organisasjonell tilknytning er strukturelle forhold. Eksempler her er grad av medbestemmelse i organisasjonen og hvor formell tonen er mellom medlemmene og mellom ulike hierarkiske nivåer (Mowday et al., 1982). Franklin (1975, ref. i Rahim & Afza, 1992) hevder at det er sammenheng mellom lederstil i en organisasjon og medlemmenes tilknytning til organisasjonen. Franklin fant at en lederstil preget av maktbruk er mindre effektiv enn mer normative lederstiler med hensyn til å styrke ansattes tilknytning til bedriften. Dessuten oppnår ledere med et personlig maktgrunnlag, eksempelvis i kraft av sin ekspertise, større grad av organisasjonell tilknytning blant sine ansatte enn ledere med et maktgrunnlag knyttet til sin posisjon alene. Et eksempel på maktgrunnlag som er knyttet til lederens posisjon er når lederen bruker tvang, straff og belønning.

Det er nevnt at et vesentlig krav som må være tilfredsstillt for at en omstillingsprosess skal vurderes som vellykket er at de ansatte opplever usvekket organisasjonell tilknytning etter at omstillingen er fullført. Målet med omstillingen er å effektivisere organisasjonen, noe som bare kan oppnås dersom arbeidsstokken etter omstillingen fortsatt er villig til å yte den innsats som må til for at organisasjonen skal nå sine mål.

Figur 2 viser de antatte sammenhenger mellom bakgrunnsfaktorer, organisasjonell tilknytning og yrkesrelatert atferd.



Figur 2: Hypotetiske bakgrunnsfaktorer for organisasjonell tilknytning og utkomme av organisasjonell tilknytning (Steers, 1981).

Som vist ovenfor er det en rekke bakenforliggende faktorer som virker inn på i hvilken grad et medlem av en organisasjon vil oppleve tilknytning. En av faktorene er hvordan den ansatte vurderer sin arbeidsplass. I en slik vurdering er det rimelig å anta at den ansatte vil ta i betraktning sider ved selve stillingen, den rolle den ansatte har i organisasjonen, de erfaringer den ansatte har ervervet i virksomheten, samt strukturelle forhold i organisasjonen (f.eks. lederstil). Samlet utgjør disse bakgrunnsfaktorene tre av de fire faktorene som har vist seg å predikere organisasjonell tilknytning, i henhold til figur 2.

Som påpekt tidligere kan en omstilling representere et brudd på den psykologiske kontrakt den ansatte opplever å ha med bedriften. Omstillingen innebærer at den ansattes posisjon i bedriften er truet, samtidig som den tillit den ansatte har hatt til bedriften vil kunne erstattes av usikkerhet. En omstillingsprosess vil derfor kunne innebære en negativ erfaring. Videre er organisasjonell tilknytning knyttet til den ansattes tillit til at organisasjonen ivaretar vedkommendes interesser. En omstilling kan innebære et brudd også med denne forutsetningen. Det er derfor rimelig å anta at en omstilling vil kunne ha negativ effekt på den ansattes tilknytning til bedriften. Denne negative effekten vil variere etter i hvilken grad de ansatte opplever at omstillingen gjennomføres på en måte som ivaretar dem. Dette gir grunnlag for andre hypotese i denne studien:

HYPOTESE 2: Det er en sammenheng mellom omstilte arbeidstakeres organisatoriske tilknytning og a) deres vurdering av arbeidsplassen, og b) deres vurdering av hvordan omstillingen ble gjennomført.

Det antas at arbeidstakere som vurderer arbeidsplassen positivt har høyere grad av organisatorisk tilknytning enn arbeidstakere med en mindre positiv vurdering. Videre antas det at arbeidstakere som vurderer gjennomføringen av omstillingen positivt har høyere grad av organisatorisk tilknytning enn arbeidstakere som har en mindre positiv vurdering.

Omstilling og personlighet

En omstilling kan på mange måter være en hard påkjenning for de som blir berørt. Det er rimelig å anta at de ulike ansatte innenfor organisasjonen vil reagere forskjellig på denne type belastninger. Det er allerede påpekt at eldre er mindre fleksible enn yngre og har mindre forståelse for omstillinger (Leana & Feldman, 1990). Videre er det nevnt at kvinner rapporterer mer stress i en del situasjoner enn menn (Jenkins, 1991), og at personer som tidligere har vært arbeidsledige reagerer mer negativt på en omstilling enn andre (Leana & Feldman, 1990). Det er også rimelig å anta at variasjon i hvordan mennesker persiperer og hvilke mestringsstrategier som tas i bruk, vil kunne innvirke på opplevelsen av en omstilling. Dessuten kan det tenkes at ansatte som er utadvendte forholder seg anderledes til endringer enn mer innadvendte, for eksempel ved at de utadvendte i større grad snakker med andre om skuffelser og frustrasjoner i forbindelse med omstillingen. I studier av omstillingsreaksjoner kan det derfor være nyttig å ta i betraktning den eventuelle betydning ulike sider ved personligheten vil kunne ha.

Personlighetstyper

Begrepet personlighet kan defineres som de individuelle kjennetegn og atferdsmåter som slik de er organisert forårsaker individets spesielle form for tilpasning til sitt totale miljø (Sharp, 1992). Det finnes tallrike definisjoner på personlighet. Allerede i 1921 lanserte Carl Gustav Jung sin personlighetstypologi, der han tok utgangspunkt i at vi mennesker kan inndeles i ulike personlighetstyper (Jung, 1921/1971). Blant annet skilte han mellom tendensen til å være introvert kontra ekstrovert.

Noen år senere videreførte Katharine C. Briggs teorien til Jung i et ønske om å forstå likheter og forskjeller mellom mennesker (Myers & Myers, 1990). Hun fokuserte særlig på kilder til uenighet og konflikt, og hvordan dette kan ha sitt utspring i ulike personlighetstypers måter å forholde seg til sine omgivelser på. Datteren, Isabel Myers, ønsket å gjøre morens teori praktisk anvendbar. Hun utviklet derfor en personlighetstypetest, kjent som Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Testen har fått internasjonal anerkjennelse, og har lagt grunnlag for et større antall psykologiske analyser på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Barger & Kirby, 1995). MBTI er spesielt mye benyttet i USA, der millioner av amerikanere gjennom de siste tiår har tatt testen forut for karrierevalg. Videre brukes testen i organisasjoner i forbindelse med ansettelse og teambuilding, og generelt som et redskap for å forstå samspill mellom ulike personlighetstyper. MBTI vil bli benyttet for personlighetsmessige analyser i den foreliggende studien av omstillingsreaksjoner.

Hos Jung presenteres psykologiske og atferdsmessige særtrekk hos 6 ulike personlighetstyper. Med basis i disse typene er det mulig å ha en oppfatning av hvordan personers underliggende psykologiske prosesser orienterer seg. I følge Barger & Kirby (1995) vil typologien til Jung og Myers-Briggs utgjøre et verktøy som kan være til hjelp for å forstå reaksjoner og særtrekk (preferanse) hos ulike personer, og predikere hvordan disse opplever og takler ulike situasjoner. En gjennomgang av litteraturen ved datasøk indikerer imidlertid at typologien til Briggs og Myers (Myers & Myers, 1990) mer har blitt benyttet i praktisk rettede konsulentutredninger enn som inventorie i vitenskapelige arbeider. MBTI har vært mye brukt i endringsarbeid og betraktes her som et godt hjelpemiddel, men det mangler tallfesting av den faktiske nytten til typologien. Det vil derfor kunne være interessant å få en empirisk dokumentasjon av hva typologien kan bidra med, for eksempel til å forstå hvordan ansatte med forskjellige personlighetstyper vil reagere ved store endringer på arbeidsplassen. Det er rimelig å anta at det fra et organisasjonspsykologisk synspunkt vil være verdifullt å kunne forutsi ansattes reaksjoner på nettopp slike inngrep i organisasjoner.

I sin teori fastslår Jung i hvilken retning en person foretrekker å orientere sin energi; mot mennesker og objekter utenfor seg selv eller mot indre tanker og ideer (Jung, 1921/1971). Med dette som utgangspunkt definerer han to grunnholdninger; Ekstroversjon (E) og Introversjon (I). Personer med ekstrovert orientering har et sterkere fokus på miljøet rundt seg enn de med introvert orientering. De vil vanligvis i større grad enn de med introvert orientering bli stimulert av endringer, noe som gir dem et fortrinn i en omstilling (Barger & Kirby, 1995).

Deretter definerer Jung en orienteringsfunksjon (sansing - intuisjon) for å bestemme hvilken retning den enkelte orienterer seg når det gjelder å samle inn «data» (persepsjonsfunksjonen), og en vurderingsfunksjon (tenkning - følelse) for hvordan disse «data» vanligvis blir behandlet. Sammen med de to grunnholdningene ekstroversjon - introversjon utgjør disse de seks overnevnte personlighetstypene.

Sansing (S) og intuisjon (N) i persepsjonsfunksjonen er forskjellige ved at de med sansende persepsjon er mer orientert mot situasjonen her-og-nå, de er konkrete og detaljorienterte, mens de med intuitiv persepsjon er mer fokusert på fremtidige muligheter, helheter og mønstre (Myers & McCaulley, 1985). Det er rimelig å anta at personer med intuitiv persepsjon sin preferanse i større grad enn de med sansende persepsjon ser en omstilling som en midlertidig periode. Det vil trolig gjøre at de lettere enn personer med sansende persepsjon ser nødvendigheten av å tilpasse seg de nye krav som stilles til dem. På den annen side vil yrkesaktive med preferanse for sansende persepsjon fokusere på den aktuelle situasjonen og det kan gi dem et fortrinn med hensyn til å innhente informasjon, for eksempel i en omstilling.

Vurderingsfunksjonen deles som nevnt inn i Tenkning (T) og Følelser (F) (Myers & McCaulley, 1985). De med tenkende vurdering er mer logisk fokusert og regelfokusert enn de med følende vurdering, som i sterkere grad baserer seg på personlige verdier og holdninger (Myers & Myers, 1990). Denne individuelle forskjellen kan i en omstillingsprosess føre til ulik opplevelse av og ulike reaksjoner på gjennomføringen. Det er rimelig å anta at de med tenkende vurdering, når de vurderer omstillingen, først og fremst vektlegger de store linjene i planlegging og gjennomføring, og lettere ser nødvendighet og rasjonale bak en omstilling. De med følende vurdering vil kanskje i større grad fokusere på enkeltskjebner og hvordan omstillingen slår ut for disse, i tillegg til at de i større grad vil kunne oppleve omstillingen som urettferdig. Den typiske reaksjonen for en person med tenkende vurdering vil da kunne være at “det er nødvendig for bedriften å tilpasse seg nye markedsforhold”, mens en med følende vurdering vil kunne tenke at “her har jeg slitt og strevd for bedriften i 15 år, og dette er takken!”.

Myers & Myers (1985) har utvidet Jungs tre dimensjoner (6 personlighetstyper) med en fjerde dimensjon; Avgjørelse (J) kontra Oppfattelse (P). I ulike kombinasjoner vil dette kunne gi 16 personlighetstyper. Med den fjerde dimensjonen ønsket Myers & Myers å kunne fastslå hvilken av vurderings- eller persepsjonsfunksjonen som er dominerende (Myers & McCaulley, 1985). I følge Myers & McCaulley vil personer med en avgjørende tilnærming ha et større behov for struktur enn de med en oppfattende tilnærming, og de vil i større grad etterstrebe kontroll over situasjonen. Det er rimelig å anta at et tilsvarende behov for struktur og kontroll vil gjøre seg gjeldende i en omstilling. Videre antas det at personer med en oppfattende tilnærming tar situasjonen mer som den kommer, de har større toleranse for manglende struktur, samtidig som de primært forholder seg til omstillingen slik den faktisk er.

Jung beskriver hvilke grunnholdninger, persepsjonsfunksjoner, og vurderingsfunksjoner som er dominerende. Jung forutsetter imidlertid at alle personer har deler av samtlige typer i seg, men at det finnes en dominerende type som vil bli foretrukket (Jung, 1921/1971). Dette innebærer at Jung ikke begrenser personligheten til en type for evig og alltid, men at de andre funksjonene eksisterer side om side med de dominerende og kan benyttes når situasjonen innbyr til det. Over tid kan det også skje en endring av dominerende type (individuasjon).

Selvbilde

En persons selvbilde er en annen side ved personligheten som det er rimelig å anta kan påvirke reaksjonene i en omstilling. Flere studier har vist at en persons selvbilde (self esteem) har betydning for vedkommendes takling av belastninger (Ganster & Schaubroeck, 1995). Brockner (1983, ref. i Ganster & Schaubroeck, 1995) definerer et godt selvbilde som høy grad av positiv selv vurdering. Det dreier seg her om en affektiv mer enn en kognitiv vurdering (Rosenberg, 1965). Selvbilde deles opp i generelt selvbilde og mer spesifikt selvbilde, knyttet til avgrensede områder av personens liv (Bandura, 1997, ref. i Manger, 1997). Et slikt område kan for eksempel være personens yrkesliv. Videre vil en person ha behov for å verdsette og akseptere seg selv og utvikler derfor strategier for å verne selvbildet hvis det blir truet (Manger, 1997). Som resultat vil det generelle selvbildet hos voksne være en stabil disposisjon, som har innvirkning på deres opplevelse av og reaksjoner på miljøet omkring dem (Ganster & Schaubroeck, 1995). Det er dermed rimelig å anta at selvbilde også vil påvirke de reaksjoner en ansatt har i forbindelse med en organisatorisk omstilling.

Brockner (1983, ref. i Ganster & Schaubroeck, 1995) har lansert en hypotese om at personer med et generelt dårlig selvbilde er mer utsatt for miljømessige, og særlig organisasjonelle, belastninger enn personer med et godt selvbilde. Studier har vist at et godt selvbilde kan virke modererende på effekten av rollestress på atferd og holdninger knyttet til jobbsituasjonen (Mossholder et al., 1981, ref. i Ganster & Schaubroeck, 1995). Mossholder og medarbeidere viste i en studie at sykepleiere med godt selvbilde taklet rollekonflikt og uklare roller bedre enn sykepleiere med dårlig selvbilde. Det var blant annet sammenheng mellom selvbilde og hvor godt sykepleiere som opplevde rollekonflikt utførte sine arbeidsoppgaver, hvor arbeidsoppgavene her ble vurdert av nærmeste overordnede. Sykepleiere med et godt selvbilde fikk en bedre vurdering av den overordnede enn de med et dårligere selvbilde. Dette støtter antakelsen om at selvbilde har effekt på ansattes atferd og holdninger i forbindelse med jobberelaterte belastninger.

Trass i at det generelle selvbildet har vist seg å være relativt stabilt, kan en anta at for eksempel store endringer i bedriften vil kunne rokke ved en ansatt sitt spesifikke selvbilde knyttet til jobben. Et eksempel er omstillingen i Televerket hvor en del overtallige hadde en opplevelse av at bedriften definerte et slags "A-lag" med ansatte som skulle få beholde stillingene sine, og et "B-lag" som ved hjelp av Telenors Nye Muligheter skulle ut av Telenor (Hansen & Eide, 1995). En slik opplevelse vil sannsynligvis kunne virke truende på de overtalliges "jobb-selvbilde".

Livsorientering

En annen side ved personligheten som har vist seg å være viktig i forbindelse med store utfordringer, for eksempel omskolering knyttet til en nedleggelse av arbeidsplass, er personens livsorientering. Denne dimensjonen går fra en optimistisk til en pessimistisk livsorientering. Ulike personer vil ha ulike måter å forholde seg til sin livssituasjon på. En slik personlighetsdimensjon har ulike uttrykk innenfor psykologisk litteratur, blant annet benytter Watson, Clarc & Tellegen (1988) begrepet negativ affektivitet, Scheier & Carver (1985) benevner det livsorientering. At personer er forskjellige i sin livsorientering kan skyldes både arvelige faktorer og erfaringer gjort i oppveksten (Jex & Spector, 1995). Studier viser at personer med optimistisk livsorientering kommer bedre ut enn personer med pessimistisk disposisjon når det gjelder fysisk og psykisk velvære (Scheier, Carver, & Bridges, 1994). Det er rimelig å anta at optimister og pessimister skiller seg fra hverandre i måten de takler utfordringer de stilles overfor i livet. Blant annet skiller optimister seg fra

pessimister når det gjelder stabile mestringsstrategier (Scheier & Carver, 1985). De bruker mer problemfokustert mestring enn hva som er tilfellet for pessimister. Problemfokustert mestring er konstruktive anstrengelser rettet mot å endre en stressfremkallende situasjon. Når denne type mestringsforsøk ikke når frem, vil optimister isteden bruke mer emosjonsfokusterte mestringsstrategier, det vil si mestring som har som mål å lette selve stressreaksjonen fysiologisk og psykisk. Pessimister har på sin side en tendens til å forholde seg til utfordringer ved hjelp av benektning og ved mentalt og atferdsmessig å unngå mål eller situasjoner som det knytter seg stress til, uavhengig av om problemet kan løses eller ei.

Funnene til Scheier & Carver med hensyn til optimister og pessimisters måte å forholde seg til utfordringer på er i tråd med modellen om atferdsmessig selvregulering. Modellen postulerer at en person vil bestrebe seg på å overkomme problemer og hindringer så lenge det er et rimelig håp om suksess (Scheier et al, 1994). Ut fra denne kan en blant annet utlede at optimister og pessimister skiller seg fra hverandre med hensyn til forventninger om å komme godt ut av en omstilling. Optimister vil sannsynligvis kunne ha positive forventninger til et vellykket utfall av omstillingen på deres arbeidsplass, mens mer pessimistisk orienterte personer vil ha negative.

Forventning om kontroll og innflytelse i en endringssituasjon

En annen viktig side ved personligheten er opplevelse av kontroll over egen situasjon. I forbindelse med en omstilling kan den ansattes opplevelse av utrygghet og usikkerhet skape mistrivsel og negative holdninger (Isabella, 1989), men det er rimelig å anta at en viss grad av kontroll i situasjonen vil kunne dempe disse reaksjonene. Kontrollbegrepet er definert som en følelse av å være i stand til å nå et mål, og samtidig kunne påvirke sine omgivelser i ønsket retning (Frese, 1987). Gardell (1971) beskriver en generell kontrollopplevelse med ord som frihet og muligheter, og definerer det som personens selvbestemmelse over sin sosiale kontakt, arbeidets innhold og metoder. Videre er eksternt og intern kontrollplassering (locus of control) sentrale begreper. Personer som har intern kontrollplassering attribuerer egen atferd som årsak til hendelser, mens eksternt orienterte personer årsaksforklarer utfra flaks, skjebne eller tilfeldigheter (Rotter, 1966).

Arbeidstakere som opplever god mulighet for deltakelse i beslutningsprosesser rapporterer høyere jobbtillfredsstillelse, høyere selvfølelse, lavere turnover og bedre arbeidsmiljø enn arbeidstakere som har mindre mulighet for deltakelse (French et al., 1973). Tilsvarende er mangel på kontroll eller medbestemmelse i utforming av arbeidsoppgaver funnet å ha sammenheng med forhold som svekket helse, mindre velvære, økt fremmedgjøring, lavere motivasjon, mindre tillit til organisasjonen og høyere fravær (Frese, 1987; Gardell, 1979; Karasek, 1989). Bogen (1991) hevder at medbestemmelse forut for organisatorisk omstilling er en viktig betingelse for å oppnå de ønskede resultater av en omstilling. Dessuten viser en annen studie at det er lettere for de ansatte å akseptere forandringer dersom de får delta i beslutningsprosessene (Moch et al., 1983). Ashforth (1989) benytter begrepet endringsspesifikk kontroll om denne formen for medbestemmelse (i motsetning til generell kontroll).

Ashforth hevder at en arbeidstakers opplevelse av kontroll i forandrings situasjoner kan beskrives som en psykologisk prosess i tre faser. Første fase er en tilstand hvor personen forsøker å oppnå forventet eller ønsket kontroll i en situasjon hvor vedkommende er frustrert over at det skal foretas endringer på arbeidsplassen (Brehm & Brehm, 1981, ref. i Ashforth, 1989). Lykkes personen, vil det gi økt forventningen om kontroll og innflytelse også ved senere endringer. Dersom personen ikke får noe innflytelse trass i gjentatte forsøk, vil vedkommende kunne gå inn i neste fase, hjelpeløshet. Fasen karakteriseres av manglende tro på at kontroll kan oppnås og manglende forsøk på å få kontroll; lært hjelpeløshet (Ashforth, 1989). Personen lar omstillingen gå sin gang uten å gjøre forsøk på å påvirke prosessen. Lært hjelpeløshet defineres som den tilstanden som inntreffer når en person opplever at egne forsøk på å påvirke et resultat er nytteløst (Seligman, 1974). Dersom personen opplever en slik form for hjelpeløshet vil det føre vedkommende inn i tredje og siste fase, som er fremmedgjøring i forhold til arbeidsplassen. Tilstanden defineres som en kognitiv opplevelse av avstand mellom en selv, arbeidet og arbeidsplassen, i form av manglende jobbinvolvering og manglende organisasjonell tilknytning (Kanungo, 1979, Seeman, 1975, ref. i Ashforth, 1989).

Fire ulike sider ved personligheten har nå blitt beskrevet; personlighetstype, opplevelse av egenverdi, livsorientering, og forventning om kontroll og innflytelse. Det har blitt presentert funn som viser sammenheng mellom disse personvariablene og ulike mestringsstrategier/ opplevelser de berørte kan ha i forbindelse med menneskelige endringer, eller mer spesifikt: organisatorisk omstilling. Utkomme av en omstilling, inkludert den ansattes tilknytning til organisasjonen, avhenger nettopp av hvordan personen har opplevd og mestret omstillingen. Det er derfor rimelig å anta at det er sammenheng mellom arbeidstakeres personlighet og deres organisasjonelle tilknytning i forbindelse med en organisatorisk omstilling. Denne sammenhengen vil kunne påvises også av ulike omstillingsfaser (d.v.s. omstillingsreaksjoner målt på to ulike tidspunkt). Tredje hypotese i denne studien blir derved som følger:

HYPOTESE 3: Det kan påvises en sammenheng mellom omstilte arbeidstakeres personlighet og deres organisatoriske tilknytning i forbindelse med en bedriftsendring.

Hypotesen kan operasjonaliseres dithen at det antas at overtallige ansatte med en ekstrovert orientering i større grad enn introverte vil ha høy organisasjonell tilknytning. Videre forventes det at ansatte med intuitiv persepsjon vil ha større grad av tilknytning enn ansatte med sanseorientert persepsjon. Ansatte med en tenkende vurdering vil i større grad enn de som baserer seg på følelse kunne ha høy organisasjonell tilknytning. Det antas at ansatte som forholder seg til verden ved hjelp av en avgjørende-orientert tilnærming vil ha høyere grad av tilknytning enn de som har en tilnærming basert på oppfattelse (jfr. Jung og Myers-Briggs). Ansatte med positivt selvbilde vil kunne ha høyere grad av tilknytning enn ansatte med mindre positivt selvbilde (jfr. Rosenberg). Videre antas det at ansatte med positiv livsorientering vil ha høyere grad av tilknytning enn ansatte med en mindre positiv livsorientering (jfr. Scheier & Carver). Sist postulerer hypotesen at overtallige ansatte med høy grad av endringsspesifikk kontroll (jfr. Ashforth) vil ha høyere grad av tilknytning enn ansatte med lavere grad av endringsspesifikk kontroll.

Sosial støtte

Ansatte som opplever en omstilling må på ulike måter forsøke å mestre stress og de vanskeligheter som oppstår. Denne prosessen er det ikke nødvendigvis bare personen selv som deltar i, men også medlemmene i det sosiale nettverket rundt vedkommende (Monsen, 1995). I den sammenheng vil begrepet sosial støtte stå sentralt.

Sosial støtte som fenomen har fått stadig økende oppmerksomhet blant forskere (Albrecht et al., 1994). Sosial støtte dekker viktige behov for omsorg, trygghet, oppmuntring, anerkjennelse, rådgivning, empati og praktisk hjelp (House, 1981; Albrecht et al., 1994). Enkelte har definert sosial støtte som en handling eller atferd som fremmer mestring og kontroll (f.eks. Tolsdorf, 1976). Som nevnt tidligere er mestring og kontroll hos arbeidstakere viktige aspekter å ta hensyn til i en omstillingsprosess (Bogen, 1991).

Det er ulike meninger om hvilke aspekter ved sosial støtte som er de mest sentrale. En mye benyttet inndeling er utformet av House (1981). Han skiller mellom fire typer sosial støtte. Den første er emosjonell støtte, som handler om å bli verdsatt, akseptert og vist omsorg. I en organisatorisk omstilling, som kan preges av stress og ulike tapsopplevelser (jfr. Berger & Kirby, 1995) er det rimelig å anta at nettopp denne formen for støtte har betydning. Vurderingsstøtte dreier seg om realistiske tilbakemeldinger på opplevelse og atferd, noe som for eksempel kan være nyttig hvis den ansatte har sterke motforestillinger mot de endringer som skal gjennomføres i bedriften. Vedkommende vil kunne oppleve å få forståelse for sine reaksjoner, samtidig som en eventuell overreaksjon vil kunne bli korrigert. Den neste formen for støtte, informasjonsstøtte, innebærer relevant og nødvendig informasjon. Som beskrevet tidligere vil ansatte som er vel informert om utviklingen i en omstilling lettere kunne forholde seg til de endrede forholdene i bedriften (Kets de Vries, 1995). Sist nevnes instrumentell støtte, som dreier seg om praktisk hjelp i form av tid, penger, materiell o.l. I en omstilling kan instrumentell støtte dreie seg om kurs og overgangsstønad til overtallige, samt hjelp til å skaffe nytt arbeid (jfr. Telenor Nye Muligheter).

Mange forskere betrakter emosjonell støtte som den viktigste (f.eks. Cobb, 1976; LaRocco et al., 1980; Thoits, 1985). Cutrona & Rusell (1990) illustrerer med sin litteraturoversikt hvordan forskjellige typer støtte har ulik effekt under forskjellige situasjonsbetingelser. I studier på arbeidsrelatert stress viser det seg at spesielt støtte som gir «forsikring om verdi», eller støtte til personens selvaktelse er av betydning for mestring. Som nevnt viser studier at en persons grad av positiv selv vurdering har betydning for vedkommendes takling av belastninger (f.eks. Ganster & Schaubroeck, 1995).

Det er ulike givere av sosial støtte. House (1981) skiller mellom ni ulike avsendere; ektefelle/ partner, slektninger, venner, naboer, arbeidsledere, tjeneste- eller omsorgsgivere, selvhjelpsgrupper og helsearbeidere. For berørte i en omstillingsprosess vil denne listen kunne utvides til å gjelde både kolleger og eventuelle kunder.

Direkte- og buffereffekter

En stor del av forskningen på sosial støtte har sett på sammenhengen mellom støtte og helse/ psykisk velvære. Cassel (1976) var av de første som beskrev hvordan sosial støtte kan beskytte mot stress-induserte sykdommer og Cutrona & Rusell (1990) konkluderer etter en litteraturstudie at andre undersøkelser i stor grad understøtter effekten av sosial støtte direkte relatert til helse/ psykisk velvære. Det er rimelig å anta at det også er en sammenheng mellom sosial støtte og organisatorisk tilknytning. En gjennomgang av litteraturen viser imidlertid at det ikke har vært studier som har sett på denne sammenhengen. Som presisert tidligere er det ulike former for organisatorisk tilknytning, blant annet affektiv tilknytning (Meyer & Allen, 1991). Affektiv tilknytning betegner en psykologisk tilknytning til organisasjonen, - et ønske om å bli i organisasjonen, og det er rimelig å anta at sosial støtte vil kunne ha betydning i så måte. I og med at det her er tale om tilknytning til arbeidsplassen, dreier det seg sannsynligvis mer om sosial støtte fra kolleger, overordnede og eventuelle kunder, enn fra familie og venner.

Sosial støtte er ikke bare direkte relatert til helse/ psykisk velvære, men også indirekte, det vil si som en buffer mot vanskelige livssituasjoner (Wethington & Kessler, 1986). Bufferhypotesen innebærer at de som er i en vanskelig livssituasjon, her innbefattet store endringer på arbeidsplassen, vil oppleve færre negative konsekvenser av vanskene dersom de mottar sosial støtte (House, 1981). Det er tidligere slått fast at omstilling kan være stressende (Marks, 1994). Sosial støtte som en støtpute blir dermed det potensielle sosial støtte har til å moderere virkningen av stress på utkomme, som i dette tilfelle vil være svekket organisasjonell tilknytning i forbindelse med Postens omstillingsprosess.

Før en videre fremstilling må det imidlertid påpekes at arbeidslivsforskning ikke synes å kunne gi evidens for helt enkle og udiffereensierte sammenhenger mellom sosial støtte og stress. Litteratursøk avdekker et stort antall undersøkelser på indirekte effekter av sosial støtte, samt et mangetydig forskningsbilde: Noen finner som kjent støtte for en buffereffekt (f.eks. Cobb, 1976; Thoits, 1986), mens andre ikke gjør det (f.eks. Repetti, 1987;

Beer & McGrath, 1992). Noen finner også en motsatt buffereffekt der sosial støtte er vist å kunne forsterke den negative effekten av stress på utkomme (Kaufman & Beehr, 1986, ref. i Buunk, 1990). Callaghan & Morrissey (1993) har med sin gjennomgang av litteraturen funnet stor variasjon med hensyn til hvorvidt sosial støtte har buffereffekt og de konkluderer med at det gjenstår mye forskning før bufferhypotesen eventuelt kan betraktes som valid.

Som vist i figur 2 er det en rekke bakenforliggende faktorer som virker inn på hvorvidt en person har organisasjonell tilknytning. En av faktorene er den ansattes vurdering av arbeidsplassen, for eksempel forhold ved selve stillingen, den rolle den ansatte har, de erfaringer den ansatte har gjort seg i organisasjonen, samt mer strukturelle forhold i organisasjonen. En ansatt som i utgangspunktet har negative vurderinger av arbeidsplassen sin, opplever sannsynligvis utilfredsstillelse, mistriivsel, og ulike former for stress i arbeidet - med de negative konsekvenser dette kan ha for tilknytningen til bedriften. Imidlertid er det rimelig å anta at gode relasjoner på arbeidsplassen og høy grad av sosial støtte vil kunne virke modererende på den negative effekt en utilfredsstillende arbeidssituasjon har på organisasjonell tilknytning.

Flere studier har sett på hvordan sosial støtte er relatert til utbrenthet (burnout) (f.eks. Garden, 1994; Cordes & Dougherty, 1993). Utbrenthet er en tilstand av fysisk, emosjonell og mental utmattelse som følge av langvarige belastninger (Garden, 1994). Å være utbrent i jobben er en tilstand som blant annet kan preges av at arbeidstakeren ikke lenger makter å identifisere seg med og involvere seg i organisasjonen (Dolan et al., 1992). Arbeidstakeren har mistet energi og motivasjon til å yte en innsats. En slik tilstand overlapper med den tilstand en person med manglende organisasjonelle tilknytning kan oppleve. Som kjent inkluderer begrepet tilknytning et ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen, tro på og aksept for organisasjonens verdier og mål, og villighet til å yte en innsats for organisasjonen (Mowday et al., 1982). Dolan og medarbeidere (1992) har funnet at sosial støtte kan moderere graden av utbrenthet som følge av en belastende arbeidssituasjon. Høy grad av støtte både fra arbeidsplass og familie viser seg å ha betydning. Dette understøttes i flere studier (bl.a. Greenglass, 1993). Det er rimelig å anta at belastninger i forbindelse med endringer på arbeidsplassen vil kunne gi tilsvarende negative effekter som ved utbrenthet; lite motivasjon til å gjøre en innsats, samt manglende organisasjonell tilknytning, og at disse effektene vil kunne modereres av høy grad av sosial støtte.

Ulike egenskaper ved mottaker spiller en rolle for hvilken betydning sosial støtte har. Personer som opplever å ha høy grad av kontroll over eget liv vil ha bedre effekt av sosial støtte enn personer som ikke innehar denne kontrollen (Kobasa & Puccetti, 1983). Det forklares med at denne type mennesker i større grad vet hvilken støtte de har behov for og aktivt nyttiggjør seg støtte som er relevant i situasjonen. Videre viser studier at et godt selvbilde er med på å forklare grad av opplevd sosial støtte (Pierce et al., 1993), og i hvilken grad personen er fornøyd med kvaliteten på den mottatte støtten (Hobfoll et al., 1986, ref. i Vaanzetti & Duck, 1996). Det kan ha sammenheng med at en person med et godt selvbilde ikke opplever det som truende å vise sitt behov for støtte, mens en person med mindre godt selvbilde kan komme til å bekrefte sin egen opplevelse av tilkortkommenhet ved å ta i mot støtte fra andre.

Andre trekk ved personligheten, slik som mestringsstil, kan også tenkes å få betydning for utfallet av sosial støtte (Greenglass, 1993). Personer som vanligvis bruker problemfokuset mestringsstil kan oppleve å ha lite utbytte av emosjonell støtte. Kjønnforskjeller med hensyn til mestringsstil kan også ha betydning for utfallet av støtte. Greenglass hevder at kvinner, oftere enn menn, benytter seg av sosial støtte som «sosial mestringsstrategi». Undersøkelser har påvist at kvinnelige arbeidstakere som aktivt søker informasjon og råd fra andre, har mer effektiv mestringsstil enn sine mannlige kolleger (Long, 1988). Noen hevder videre at kvinner benytter sosial støtte mer effektivt fordi de i større grad bruker «det å snakke med andre» som måte å håndtere arbeidsrelaterte belastninger på (f.eks. Greenglass, 1993).

Ulike egenskaper ved mottaker av sosial støtte har altså betydning for i hvilken grad vedkommende nyttiggjør seg denne støtten. Med dette som bakgrunn er det rimelig å anta at sosial støtte også vil kunne ha en modererende effekt på sammenhengen mellom egenskaper ved arbeidstakeren og organisatorisk tilknytning. Neste hypotese blir dermed som følger:

HYPOTESE 4: Sosial støtte vil samvariere med grad av organisatorisk tilknytning (direkte effekt). Sosial støtte vil videre moderere effekten mellom organisatorisk tilknytning og a) den overtalliges vurdering av arbeidsplassen, b) den overtalliges vurdering av omstillingen, og c) den overtalliges personlighet (jfr. figur 3)

Det antas at retningen på hypotesen vil være slik at ansatte som mottar mye sosial støtte har høyere grad av tilknytning enn ansatte som mottar lite sosial støtte. Høy grad av opplevd sosial støtte vil kunne moderere den antatte sammenhengen mellom negativ vurdering av arbeidsplassen og lav grad av organisasjonell tilknytning. Høy sosial vil kunne gi høyere tilknytning enn det som ellers ville ha vært tilfelle. Videre forventes det at høy grad av sosial støtte vil moderere den antatte sammenhengen mellom den ansattes opplevelse av Postomstillingen som dårlig gjennomført, og lav grad av tilknytning. Sosial støtte vil kunne ha en modererende

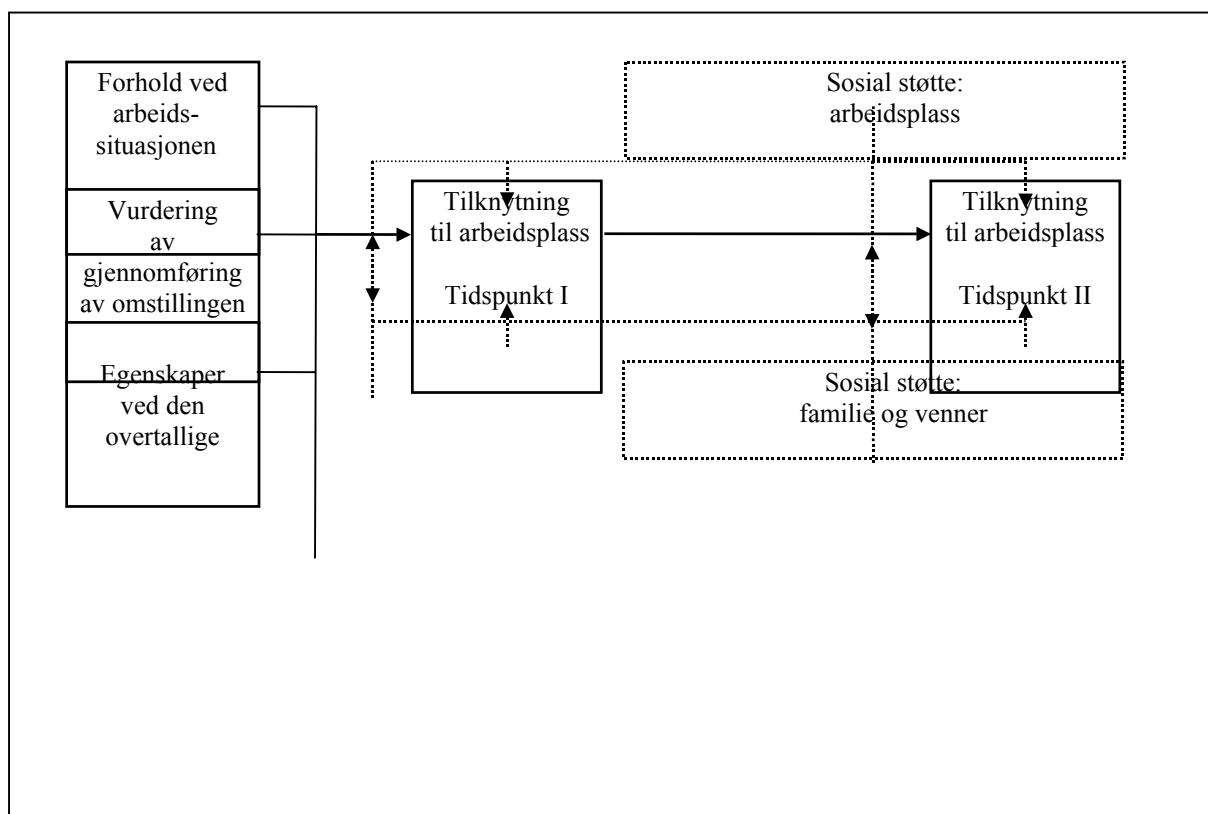
effekt ved at høy grad av sosial støtte gir høyere tilknytning enn ellers forventet. Høy grad av sosial støtte vil også kunne moderere den antatte sammenhengen mellom lav grad av tilknytning og følgende bipolare punkt Myers-Briggs' personlighets-dimensjoner: a) introvert orientering, b) sansebasert persepsjon, c) følelsesbasert vurdering, og d) oppfattelsesbasert tilnærming til verden. Den modererende effekten vil kunne vise seg slik at mye sosial støtte gir en sterkere tilknytning enn det som ellers ville ha vært tilfelle. Høy grad av sosial støtte vil også kunne moderere den antatte sammenhengen mellom negativt selvbilde og lav grad av tilknytning. Mye støtte antas å gi sterkere organisatorisk tilknytning enn ellers forventet. Det antas at høy grad av sosial støtte vil modifisere den antatte sammenhengen mellom en lite positiv livsorientering og lav grad av tilknytning. Her forventes det at sosial støtte vil ha en modererende effekt ved at mye støtte gir høyere tilknytning enn det som ellers ville ha vært tilfelle. Videre forventes det at høy grad av sosial støtte vil moderere den antatte sammenhengen mellom lav grad av endringsspesifikk kontroll og lav tilknytning. Mye støtte antas her å gi sterkere organisatorisk tilknytning enn ellers forventet.

Den første hypotesen (hypotese 1) postulerte en positiv sammenheng mellom organisatorisk tilknytning i omstillingens første fase (tidspunkt I) og organisatorisk tilknytning senere i omstillingen, d.v.s. på tidspunkt II. Det er rimelig å anta at grad av sosial støtte vil kunne virke modererende på denne sammenhengen. Siste hypotese blir dermed som følger:

HYPOTESE 5: Den antatte sammenhengen mellom grad av organisatorisk tilknytning på tidspunkt I i omstillingen og tilknytning på tidspunkt II vil modereres av sosial støtte.

Det antas at den forventede sammenhengen mellom lav grad av tilknytning tidlig i en omstilling og lav grad av tilknytning på et senere tidspunkt vil modereres av et høyt nivå av sosial støtte. Sammenhengen evil kunne være slik at mye støtte vil gi høyere tilknytning enn det som ellers ville ha vært tilfelle.

Den forventede forbindelse mellom ulike faktorer og organisasjonell tilknytning, og den modererende effekten sosial støtte vil kunne ha på disse sammenhengene, og mulig sammenhengen mellom sosial støtte og organisasjonell tilknytning, slik disse sammenhengene er beskrevet i denne oppgaven, er visuelt beskrevet i figur 3 på følgende side.



Figur 3: Modell for faktorer som virker inn på organisasjonell tilknytning i en omstilling.

Den overtalliges vurdering av gjennomføring av omstillingen, egenskaper ved den overtallige, og arbeidsforhold antas å kunne være med å forklare tilknytning til bedriften. Organisasjonell tilknytning vedvarer over tid. Dette innebærer en positiv sammenheng mellom organisasjonell tilknytning i omstillingsprosessens startfase og i dens avslutningsfase. Sosial støtte, fra arbeidsplass og/eller fra familie og venner, antas å ha innvirkning på overnevnte sammenhenger, ved at sosial støtte har en moderende effekt.

METODE

Dataene som denne oppgaven baserer seg på er innhentet ved spørreskjemas metode. I det følgende vil gjennomføringen av undersøkelsen bli nærmere beskrevet. For mer utførlig beskrivelse henvises det til appendiks.

Bakgrunn for undersøkelsen

Styret for Postverket vedtok 19. mai 1996 rammene for utforming av et nytt ekspedisjonsnett. I begynnelsen av 1996 var 2228 postkontor bemannet med egne tilsatte, i tillegg til at det var 128 kontraktskontor. Innen utgangen av 1998 skal Posten ha 900 postkontor bemannet med egne tilsatte og 450 filialer drevet av eksterne samarbeidspartnere. På landsbasis vil denne nedgangen berøre over 4000 tilsatte. I Hordaland Postregion er det, som nevnt innledningsvis, i underkant av 400 som berøres. Disse satt i stillinger som var planlagt rasjonalisert bort som en del av omstillingen. Samtlige fikk 1.oktober 1996 utlevert et såkalt "overtallighetsbevis". Dette er et bevis på at den ansatte regnes som overtallig.

Fylkesmannen i Hordaland har tatt initiativ overfor Universitetet i Bergen for et samarbeid om skoloring av omstillingsledere i statlig sektor og innhenting av mer systematisk kunnskap om omstilling. Studien som denne oppgaven inngår i har som mål å gi økt kunnskap om omstilling i offentlig sektor, samt kartlegge konsekvenser av en omstilling for både de berørte og for de som blir igjen i organisasjonen. Studien munner ut i to dokumenter; en rapport stilt til ledelsen i Posten og denne hovedoppgaven. Rapporten til Postledelsen er en evaluering av den pågående omstilling, mens hovedoppgaven har et snevrere og mer vitenskapelig fokus. Dette innebærer at de benyttede spørreskjemaene (for Tidspunkt I og Tidspunkt II) inneholder flere spørsmål og indekser (summerte spørsmål) enn det som inkluderes i denne oppgaven. Spørreskjemaene er i sin helhet presentert i appendix D.

I følgende omtale vil de sider ved undersøkelsen som direkte er knyttet til denne oppgaven bli presentert. På grunn av plasshensyn er annen informasjon om undersøkelsen plassert i appendix.

Spørreskjema, utvalg og svarprosent

Det gis her en kort presentasjon av bakgrunnsopplysninger for utvalget i studien. For en mer utførlig presentasjon henvises det til appendix C.

Utvalg

Utvalget består av samtlige postfunksjonærer i Hordaland som pr. 1. desember 1996 hadde mottatt overtallighetsbevis (N = 394).

Samtlige overtallige fikk tilsendt et spørreskjema i desember 96 (Tidspunkt I) og august 97 (Tidspunkt II). Overtallige som ikke deltok ble oppfordret til å besvare et ensides spørreskjema (frafallsskjema) som ble utsendt sammen med spørreskjema 2.

Tidspunkt I: Etthundre og førtifire ansatte returnerte spørreskjema på Tidspunkt I (n = 144). Dette utgjør en moderat til svak svarprosent på 36,5%. Kjønnfordelingen er 88,2% kvinner og 11,8% menn. Gjennomsnittsalder er 50 år (sd=9,49). 14,7% oppgir å være enslige, mens 85,3% er gift eller samboende

Tidspunkt II: Etthundre og seksten ansatte returnerte spørreskjema på tidspunkt II (n = 116). Dette utgjør en moderat til svak svarprosent på 31,4%. Kjønnfordelingen er 90,1% kvinner og 9,9% menn. Aldersgjennomsnittet er 45,9 år (sd = 10,4).

Tidspunkt I og II: Femtifire ansatte har besvart spørreskjemaet på både tidspunkt I og II, samtidig som de på tidspunkt II i undersøkelsen oppgir at de fortsatt er ansatt i Posten og ikke kommer til å slutte. (n = 55) Denne gruppen utgjør 13,71% av det totale utvalget. Nittito komma seks prosent av disse er kvinner, 7,4% er menn. Aldersgjennomsnittet er 45,4 år (sd = 8,9).

Ansatte som valgte ikke å delta: Femtiåtte overtallige returnerte frafallsskjema (n = 55). Kjønnfordelingen blant disse er 94,4% kvinner og 5,6% menn. Aldersgjennomsnittet er 47 år (sd = 10).

Spørreskjema

Spørreskjemaet for Tidspunkt I og Tidspunkt II avviker fra hverandre. Både ved at spørreskjema for Tidspunkt II er mindre omfattende og ved at det inneholder spørsmål og inventorer som ikke er med i spørreskjemaet for Tidspunkt I. Her følger en kortfattet presentasjon av spørreskjemaene. For mer utførlig informasjon se beskrivelse av mål og spørreskjema i appendix D.

Spørreskjema 1: Bakgrunnsopplysninger: Biografiske opplysninger om den overtallige ble innhentet; kjønn, alder, sivil status, antall barn, og eventuell partners yrkessituasjon. Utdannelse og yrkeserfaring: Denne delen bestod av spørsmål om utdanningsnivå, yrkeserfaring og nåværende jobbsituasjon. **Synspunkter på omstillingen:** Informanten ble bedt om å ta stilling til omstillingen og gjennomføringen av den. Det var i tillegg kvalitative spørsmål, hvor informanten med egne ord kunne gi sine synspunkter på omstillingen. **Endrings Spesifikk Hjelpeløshet:** Endringsspesifikk hjelpeløshet ble målt ved hjelp av fire ledd basert på Ashforths (1989) CSE skala (Change Specific Efficacy). **Organisasjonell tilknytning:** Grad av tilknytning til Posten ble målt ved hjelp av en skala basert på Cook & Wall (1980) sin skala som måler organisasjonell tilknytning. Skalaen er tilpasset av Matthiesen & Raknes. Skalaen inngår i Bergen Omstillings Indikator (Matthiesen & Raknes). Dette er et inventarium som måler hvilken omstillingsfase ansatte i en omstilling befinner seg i. Informasjon: 23 ledd med påstander om informasjonen i Posten ble satt sammen. Informanten skulle her angi enighet med ledd som «Jeg får jevnt over god informasjon om mine muligheter etter omstillingen». Vurdering av arbeidsforhold, administrasjon og ledelse: De overtalliges opplevelse av eget arbeidsmiljø ble målt ved at de skulle ta stilling til ulike utsagn som beskriver sider ved arbeidsmiljøet. I tillegg var det et spørsmål om grad av egenopplevd mobbing på arbeidsplassen, samt et spørsmål om hvor godt fornøyd informanten var med jobben sin totalt sett. **Coopers Stress Index:** Grad av opplevd stress i arbeidet ble målt med Coopers Stress Index. **Kundekontakt:** Den overtalliges vurdering av kundekontakten; eget forhold til kunder og Postens forhold til kunder; ble målt. **Rosenbergs Self Esteem Scale (SES):** Den overtalliges selvbilde, opplevelse av egen verdi, ble målt ved hjelp av SES (Rosenberg, 1965). **Life Orientation Test (LOT):** Livsorientering (Optimisme - Pessimisme) ble målt ved hjelp av LOT (Scheier & Carver, 1985). **Social Support Questionnaire (SSQ):** Opplevd grad av og type sosial støtte ble målt ved hjelp av SSQ (Sarason, Levine, Basham, & Sarason, 1983; Sarason & Sarason, 1982). **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI):** Den overtallige ble bedt om å besvare MBTI (Myers, 1962, ref. Myers & McCaulley, 1985). I tillegg ble det innhentet informasjon relatert til grad av tilfredshet med livet og jobben, sykefravær, røyke- og alkoholvaner, om den overtallige ønsket å fortsette i Posten etter omstillingen, og om den overtallige vurderte sine muligheter til å fortsette som gode. Det var også mulighet for å gi kvalitative vurderinger av omstillingen.

Spørreskjema 2: Kun mål som ikke er med eller som fraviker fra spørreskjema 1 presenteres. For komplett oversikt se appendiks D: **Arbeidssituasjon:** De overtallige ble bedt om å oppgi om de hadde sluttet i stillingen de hadde før omstillingen, og eventuelt dato for siste arbeidssdag. I tillegg ble det spurt om de overtallige hadde sluttet i Posten, eller visste at de kom til å slutte innen utgangen av 1998. Det ble også spurt om type stilling, stillingsprosent, reisetid til jobb, og om den overtallige hadde flyttet som følger av omstillingen. **Sosial støtte:** Den overtallige ble bedt om å vurdere på en skala fra 1 (Svært mye) til 4 (Ikke i det hele tatt) hvor mye støtte fra omgivelsene betydde for å komme gjennom en omstilling på en god måte, og hvor mye støtte den overtallige hadde opplevd å få fra omgivelsene i løpet av denne omstillingen.

Spørreskjema 2 inneholder ikke mål på endringsspesifikk kontroll (basert på Ashforths, 1989), eller MBTI (Myers, 1962, ref. Myers & McCaulley, 1985).

Frafallsskjema: Samtlige i utvalget mottok på Tidspunkt II et ensides spørreskjema, som de som ikke ønsket å delta i undersøkelsen ble bedt om å fylle ut. Dette inneholdt spørsmål om bakgrunnsvariabler; kjønn, fødselsår, sivil status, spørsmål om nåværende yrkessituasjon, spørsmål om hvordan den overtallige vurderte gjennomføringen av omstillingen, og om vedkommende hadde tillit til Postledelsen. Det ble i tillegg spurt om årsaken til manglende deltakelse i selve undersøkelsen.

Prosedyre

Det ble foretatt i alt 10 dybdeintervjuer hvor det ble samlet inn nødvendig informasjon for å sette sammen spørreskjema. Informantgruppen besto av syv overtallige, en representant fra linjeledernivå, sosialinspektøren og leder for personalorganisasjonen. På bakgrunn av informasjon fra disse ble to spørreskjemaer satt sammen (Spørreskjema 1 og 2). Disse ble distribuert til samtlige registrerte overtallige Postansatte i Hordaland (d.v.s. alle som hadde mottatt overtallighetsbevis). Det var 8 måneders mellomrom mellom spørreskjema I og II.

På begge skjemaer (Tidspunkt I og Tidspunkt II) ble den overtallige bedt om å påføre en kode på fremsiden. Ved hjelp av en slik kode var det mulig å foreta en kobling av svar fra Tidspunkt I og II, uten å sette anonymiteten i fare.

Spørreskjema I: Dette ble sendt ut 18. november 1996, med innleveringsfrist 1. desember, eller 14 dager etter mottatt skjema (i tilfelle sen levering). Skjemaet ble sendt til det postkontoret den overtallige var ansatt ved på dette tidspunkt. Første september ble det sendt ut en skriftlig purring. På grunn av kravet til anonymitet var det nødvendig å sende ut purringen til samtlige overtallige.

På grunn av lav svarprosent ble samtlige postkontor ringt opp i løpet av første halvdel av februar. Det ble i denne samtalen redegjort for den lave svarprosenten, samtidig som det ble gjort forsøk på å få en kontaktperson ved hvert kontor som skulle oppfordre til større deltakelse blant de overtallige. Inntrykket fra denne ringerunden

er at mange overtallige er svært negative til omstillingen og opplevde spørreskjemaet som en provokasjon. For det første ønsket de ikke å delta i et prosjekt som de opplevde at ledelsen sto bak. For det andre ville ikke deres bidrag i spørreundersøkelsen være til noe hjelp for dem selv, i og med at de allerede var blitt overtallige. En del argumenterte også med at de ikke anså seg som overtallige.

Behovet for å ettersende spørreskjemaer ble også avdekket. Blant annet hadde noen ansatte kastet skjemaet, men ønsket etter den personlige henvendelsen å delta.

Spørreskjema II: Dette ble sendt ut 12. august 1997. Skjemaet ble denne gangen sendt til den enkeltes hjemmeadresse fordi mange hadde sluttet i sin tidligere stilling. Et purrekriv ble distribuert til samtlige overtallige fem uker etter utsendelsen, for å øke svarprosenten. Samtlige overtallige mottok samtidig frafallsskjemaet.

Begrensninger ved undersøkelsen

Noen av de som valgte ikke å delta i undersøkelsen har besvart frafallsskjemaet, der de gav opplysninger om seg selv, sin livssituasjon og yrkesforhold. I tillegg ble de bedt om å oppgi hvorfor de ikke ønsket å delta. Denne informasjonen er med på å gi et mer nyansert bilde av situasjonen. Imidlertid er det viktig å huske at denne gruppen sannsynligvis ikke er representativ for alle som lot være å delta. Grunnen til dette er at det trolig ikke er tilfeldig hvem som har tatt seg bryet med å besvare frafallsskjemaet, og at det dreier seg om en relativt liten prosentandel.

Tabell 1 viser egenskaper ved gruppen overtallige som besvarte spørreskjema II og gruppen som besvarte frafallsskjema. Tabellen kan gi en pekepinn på om deltakere i undersøkelsen skiller seg fra de som ikke deltok på Tidspunkt II.

	Frafallsskiema	Spørreskiema
Prosent kvinner i utvalg	94,4%	88,2%
Aldersgjennomsnitt i utvalg	47 år	47 år
Har fast stilling	41,7%	77,4
Har deltidsstilling	17,7%	52,7%
Er sykemeldt	10,4%	1,7%
Er arbeidsledig	10,4%	0,9%
Er alderspensjonert	4,2%	0,9%
Har tillit til Postens ledelse	28,8%	33,6%
Er fornøyd med Virkemiddelpakke	17,3%	28,1%
Er fornøyd med gjennomføring av omstilling	25,0%	11,2%

Tabell 1: Sammenligning av overtallige som har besvart spørreskjema II og overtallige som har besvart frafallsskjema.

Tabellen viser at utvalget som returnerte frafallsskjema har en lavere prosentdel menn enn utvalget i selve undersøkelsen. Videre har færre av førstnevnte gruppe fast stilling, samtidig som de i mindre grad arbeider deltid. Gruppen av overtallige som besvarte frafallsskjemaet er i større grad enn den andre gruppen sykemeldt, arbeidsledig, eller alderspensjonert.

Når det gjelder tillit til Postens ledelse skiller de to gruppene seg fra hverandre i bare liten grad. Overtallige som deltok i undersøkelsen er i noe større grad fornøyd med Virkemiddelpakken, samtidig som de i mindre grad enn overtallige som ikke deltok i undersøkelsen er fornøyd med gjennomføringen av omstillingen. Det må her tas forbehold, i og med at det er brukt ulikt formulerte spørsmål når de to gruppene syn på ledelsen, virkemiddelpakken og gjennomføringen av omstillingen har blitt målt. På bakgrunn av sammenligningen synes det som deltakerne i undersøkelsen skiller seg fra det totale utvalget overtallige postansatte. Blant annet er gruppen av sykemeldte, arbeidsledige, og alderspensjonerte overrepresenterte. I tillegg er ansatte i fast fulltidsstilling underrepresentert. Det kan tenkes at en presentasjon av svar fra kun ansatte som er i fast fulltidsstilling ville gitt større likhet.

Databehandling

Spørreskjemaer ble punchet ved hjelp av SPSS for Windows (SPSS Inc., 1993).

RESULTATER

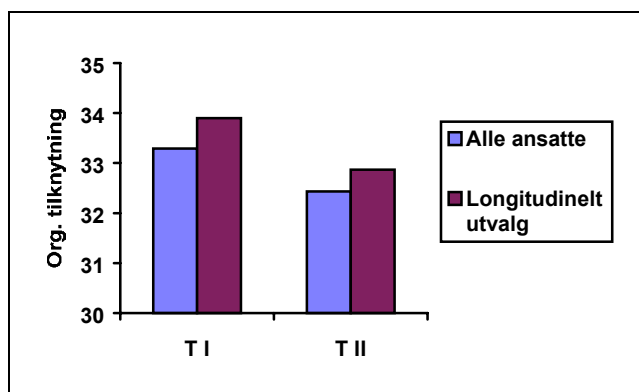
Organisatorisk tilknytning vedvarer i en omstillingsprosess

Hypotese 1 hevder at grad av organisatorisk tilknytning vedvarer i en omstillingsprosess. For å belyse i hvilken grad organisatorisk tilknytning vedvarer ble det foretatt en bivariat produkt-moment korrelasjonsanalyse der sammenheng mellom skalaen som måler tilknytning (BOI), fra Tidspunkt I, ble korrelert med samme mål fra Tidspunkt II. Kun overtallige ansatte som har besvart både spørreskjema 1 og 2, og som på Tidspunkt II fortsatt er ansatt (og som fortsetter) i Posten inngår i korrelasjonsanalysen (n = 54). Tabell 1 (i appendix B) viser produkt-moment korrelasjoner mellom tilknytningsskalaen fra Tidspunkt I og ledd som inngår i denne skalaen, korrelert med tilknytningsskalaen fra Tidspunkt II i undersøkelsen.

I de longitudinelle korrelasjonsanalysene i denne studien er parametriske korrelasjonsanalyser benyttet. Det ideelle hadde vært ikke-parametrisk statistikk til longitudinelle korrelasjonsanalyser. Imidlertid ble korrelasjonene testet med spearman rank korrelasjonsanalyse. Denne analysen gav samme resultat. Produkt-moment korrelasjonsanalyser ble derfor benyttet også ved longitudinelle analyser.

Tabell 1 viser at det er en sammenheng mellom ansattes grad av tilknytning på Tidspunkt I av omstillingen og grad av tilknytning på Tidspunkt II. Videre analyse av de ledd som inngår i skalaen som måler organisasjonell støtte på Tidspunkt I avdekker at kun ledd 10, 26, 28, 37 og 38 viser signifikant sammenheng med organisatorisk tilknytning på Tidspunkt II. To av disse leddene måler direkte i hvilken grad den ansatte ser positive sider ved omstillingen (ledd 10), og i hvilken grad vedkommende gir sin støtte til omstillingen (ledd 26). To ledd måler den ansattes vilje til å fortsette i Posten (ledd 28 og 38), og ett ledd måler den ansattes stolthet over å være ansatt i Posten (ledd 37).

Figur 1 viser gjennomsnittlig grad av tilknytning for alle ansatte på Tidspunkt I (T I) og på Tidspunkt II (T II), dessuten gjennomsnittlig tilknytning for ansatte som har besvart begge spørreskjemaene (Tidspunkt I og II). Ansatte som har besvart spørreskjema på begge tidspunkt betegnes som i tabellen som “Longitudinelt utvalg”.



Figur 1: Gjennomsnittlig organisatorisk tilknytning, T I og T II.

Som figur 1 viser er det en svak senkning i grad av organisasjonell tilknytning fra Tidspunkt I (T I) til Tidspunkt II (T II). Dette gjelder alle gruppene. Gjennomsnittlig organisatorisk tilknytning er for alle ansatte på Tidspunkt I (n = 144) 33,29. For alle ansatte på Tidspunkt II (n = 116) er gjennomsnittlig organisatorisk tilknytning 32,43. For ansatte som har besvart begge spørreskjemaene (n = 54) er gjennomsnittlig organisasjonell tilknytning 33,90 på Tidspunkt I og 32,87 på Tidspunkt II.

Funnene viser at ansatte som er stolte over å være ansatt i Posten på Tidspunkt I, samtidig som de både ser at en omstilling vil kunne medføre positive endringer og støtter omstillingsplanene, i større grad enn andre vil ha høy grad av tilknytning til Posten på Tidspunkt II.

Det har nå blitt vist at det er sammenhenger mellom organisatorisk tilknytning på Tidspunkt I og Tidspunkt II av undersøkelsen. Med andre ord vil den ansattes tilknytning til organisasjonen på ett tidspunkt i en omstilling kunne ha betydning for tilknytningen på et senere tidspunkt.

Det er også av interesse å se hvordan den organisatoriske tilknytningen til Posten er på Tidspunkt I og II, og hvordan tilknytningen har endret seg over tid. En frekvensanalyse ble kjørt for å avdekke hvordan overtallige postansatte fordeler seg prosentvis med hensyn til å forholde seg positivt og negativt til leddene som inngår i skalaen som måler organisatorisk tilknytning. I tillegg presenteres fordelingen på tilknytningsskalaen. I tabell 2

(se appendix B) er fordelingen vist for begge tidspunkt av undersøkelsen, noe som gir mulighet til å observere endring i tilknytning over tid. Tabellen viser to kollonner for Tidspunkt I og to kollonner for Tidspunkt II. Disse kollonnene, «Positiv» og «Negativ» representerer henholdsvis enighet og uenighet med påstandene som presenteres. «Positiv» er en sammenslåing av svarkategoriene «Nokså enig» og «Svært enig» fra spørreskjemaene, mens «Negativ» representerer «Nokså uenig» og «Svært uenig». Svarkategorien «Hverken enig eller uenig» er ikke med i presentasjonen. For tilknytningsskalaen representerer «Positiv» høy grad av tilknytning, mens «Negativ» representerer lav grad av tilknytning.

Tabell 2 viser at det som gjennomgående tendens er færre ansatte som har lav organisatorisk tilknytning på Tidspunkt II enn på Tidspunkt I (21,7% mot 41,2%). Samtidig er det bare liten forskjell mellom prosentdelen som har høy tilknytning på de to tidspunktene (0% mot 2%). Disse funnene indikerer at organisatorisk tilknytningen hos postansatte som har deltatt på begge tidspunktene har blitt noe høyere; 20% av de overtallige som tidligere hadde lav grad av tilknytning rapporterer middels tilknytning på Tidspunkt II. Kun et fåtall (2%) rapporterer høy grad av tilknytning på Tidspunkt II.

Sammenheng mellom tilknytning og vurdering av arbeidsplass og vurdering av omstillingen

Hypotese 2 hevder at det er en sammenheng mellom omstilte arbeidstakers organisatoriske tilknytning og a) deres vurdering av arbeidsplassen, og b) deres vurdering av hvordan omstillingen ble gjennomført. For å undersøke dette ble bivariate produkt-moment korrelasjonsanalyser benyttet. Alle variabler knyttet til den ansattes yrkesforhold og den ansattes vurdering av omstillingen ble testet for sammenheng med organisasjonell tilknytning. Variabler knyttet til ulike demografiske karakteristika ved de overtallige ble også inkludert (se neste hypotese i oppstillingen). Korrelasjonene er presentert i tabell 3 (se appendix B).

Tabell 3 viser den overtalliges vurdering av arbeidsplassen sin, forhold knyttet til opplevelsen av omstillingen, og variabler knyttet til den overtallige som signifikant ($p < .05$) korrelerer med mål på organisatorisk tilknytning. Neste skritt i analysene er å avklare i hvilken grad disse variablene kan forklare den organisatoriske tilknytningen, og den enkelte variabels unike bidrag. Multippel regresjonsanalyse (enter prosedyre) ble benyttet. Med unikt bidrag menes den forklaringskraften variabelen har når det kontrolleres for andre variabler. Variabler som viste signifikant sammenheng med organisatorisk tilknytning i den bivariate produkt-moment korrelasjonsanalysen ble tatt med i regresjonsligningen. Variabler som ikke viste signifikant bidrag ble ekskludert trinnvis. Etter 9 trinnvise analyser stod følgende variabler igjen: Den ansattes vurdering av egen arbeidsplass, administrasjon og ledelse; den overtalliges livsorientering; og den overtalliges vurdering av hvordan gjennomføringen ble gjennomført. Disse variablene forklarer til samlet 48,7% av variansen i tilknytning til Posten ($p < .000$, se tabell 4 i appendix B).

Tabell 4 viser at den ansattes vurdering av arbeidsplassen er én av tre faktorer som forklarer grad av tilknytning til Posten. Ansatte som er fornøyd med arbeidsforhold, administrasjon og ledelse på sin arbeidsplass har høyere grad av organisatorisk tilknytning enn ansatte som i mindre grad er positiv i sin vurdering. Jo bedre den ansatte vurderer arbeidsforholdene på sin arbeidsplass og jo mer positiv vurderingen av omstillingen er, dess høyere grad av organisatorisk tilknytning har den ansatte (negativ Beta skyldes at skalaene går hver sin vei). Den ansattes vurdering av arbeidsplassen forklarer alene 26,7% av variansen i organisatorisk tilknytning, mens vurdering av omstillingen alene forklarer 17,6%.

Sammenheng mellom organisatorisk tilknytning og personlighet

Hypotese 3 postulerer en sammenheng mellom omstilte arbeidstakeres personlighet og deres organisatoriske tilknytning i forbindelse med en bedriftsendring. Tabell 4 i appendix D viser at den ansattes livsorientering er en av de faktorene som forklarer grad av tilknytning til Posten. Ansatte med positiv livsorientering har høyere grad av organisatorisk tilknytning enn ansatte med en mindre positiv orientering. Den overtallige ansattes livsorientering forklarer alene 3,34% av variansen i tilknytning.

Tabell 3 (se appendix B) viser at det er flere mål, i tillegg til livsorientering, knyttet til den ansattes personlighet som viser signifikant sammenheng med vedkommendes organisasjonelle tilknytning. Det dreier seg her om den ansattes generelle opplevelse av kontroll, den ansattes selvbilde (SES), og i hvilken grad den ansatte har en introvert eller ekstrovert grunnholdning. Ansatte med en opplevelse av generell kontroll har høyere grad av organisatorisk tilknytning enn ansatte som i mindre grad opplever å ha en slik kontroll. Videre viser ansatte med et positivt selvbilde høyere tilknytning enn ansatte med et mindre positivt selvbilde. Hvorvidt den postansatte er introvert eller ekstrovert spiller også en rolle for grad av tilknytning, i det ekstroverte viser signifikant høyere tilknytning enn introverte.

Sosial støtte har effekt på organisatorisk tilknytning

Hypotese 4 postulerer at sosial støtte vil samvariere med grad av organisatorisk tilknytning (direkte effekt), og at sosial støtte vil moderere effekten mellom tilknytning og a) den overtalliges vurdering av arbeidsplassen, b) den overtalliges vurdering av omstillingen, og c) den overtalliges personlighet.

For å teste ut første del av hypotese 4 ble bivariat produkt-moment korrelasjonsanalyse benyttet. Sammenhengen mellom mål for de ulike formene for sosial støtte fra ulike personer på Tidspunkt I og organisatorisk tilknytning på samme tidspunkt ble analysert. Likedan ble mål på ulike former for sosial støtte fra ulike personer på Tidspunkt II sin sammenheng med mål på organisasjonell tilknytning på samme tidspunkt testet. Korrelasjonskoeffisientene for Tidspunkt I er presentert i tabelle 5a, og for Tidspunkt II i 5b (se appendix B).

Tabell 5a viser at det kun er informasjons støtte fra overordnede som har direkte effekt på organisatorisk tilknytning på Tidspunkt I. Ansatte som mottar mye informasjons støtte fra sine overordnede har sterkere tilknytning enn ansatte som i mindre grad mottar denne støtten. Videre er det sammenheng mellom samlet emosjonell støtte og organisatorisk tilknytning, og emosjonell støtte fra overordnede og organisatorisk tilknytning. Ansatte som opplever at de mottar emosjonell støtte har høyere tilknytning til Posten enn ansatte som i mindre grad mottar denne formen for støtte. Emosjonell støtte fra overordnede er den eneste underkategorien av emosjonell støtte som viser signifikant sammenheng med organisasjonell tilknytning. Ansatte som opplevde å motta denne formen for støtte har i større grad enn andre tilknytning til organisasjonen. Videre viser tilbakemeldingsstøtte fra familie og fra venner sammenheng med tilknytning. Ansatte som rapporterer å motta tilbakemelding fra familien eller fra venner har høyere grad av organisasjonell støtte enn øvrige ansatte.

Det er ikke påvist noen sammenheng mellom sosial støtte mottatt på Tidspunkt I og organisasjonell tilknytning på Tidspunkt II. Tilbakemeldingsstøtte fra overordnede på Tidspunkt II viser sammenheng med ansattes tilknytning til Posten. Ansatte som mottar mye av denne typen støtte fra sine overordnede har i større grad enn andre høy tilknytning. Samme sammenheng på Tidspunkt II er funnet mellom tilbakemeldingsstøtte fra familie og organisatorisk tilknytning, og fra venner og organisatorisk tilknytning. Dette indikerer at det har betydning for den overtalliges tilknytning hvorvidt vedkommende mottar tilbakemeldingsstøtte fra overordnede, familie og venner. Sammenhengen er positiv, slik at mye støtte henger sammen med høy tilknytning. Funnene som er nevnt her indikerer at det er en viss direkteeffekt av sosial støtte på organisatorisk tilknytning.

Del to av hypotese 4 postulerer at sosial støtte vil ha en modererende effekt på den antatte sammenhengen mellom organisatorisk tilknytning og a) den overtalliges vurdering av arbeidsplassen, b) den overtalliges vurdering av omstillingen, og c) den overtalliges personlighet. For å finne eventuelle indirekte effekter av sosial støtte ble det foretatt en multipl regressjonsanalyse (enter prosedyre).

Faktorer som har vist seg å forklare organisatorisk tilknytning ble benyttet i analysen. Disse er den ansattes vurdering av arbeidsplassen, den ansattes vurdering av omstillingen, og den ansattes livsorientering. Interaksjonsvariabler ble laget ved at alle de tre variablene i regresjonsligningen ble multiplisert med de ulike målene på sosial støtte. Deretter ble interaksjonsvariablene en etter en prøvd i regresjonsligningen. Ingen av interaksjonene viste signifikant bidrag. Det er derfor ingen funn som indikerer at sosial støtte har en modererende effekt på overnevnte sammenhenger.

Sosial støtte har effekt på sammenhengen mellom tilknytning på Tidspunkt I og II

Hypotese 5 postulerer at sosial støtte vil ha en modifierende effekt på sammenhengen mellom grad av organisatorisk tilknytning på Tidspunkt I og vedkommendes grad av tilknytning på Tidspunkt II.

For å avklare om sosial støtte faktisk har modifierende effekt på overnevnte sammenheng ble multippel regresjonsanalyse benyttet. Interaksjonsvariabler for organisatorisk tilknytning og de ulike formene for sosial støtte ble konstruert ved at mål på tilknytning ble multiplisert med hvert av målene på sosial støtte. Interaksjonsvariablenes bidrag til å forklare tilknytning på Tidspunkt II ble testet ved hjelp av multippel regresjonsanalyse, enter metode. En for en ble interaksjonsvariablene prøvd i analysen. Ingen interaksjonsvariabler viser signifikant bidrag til forklaring av ansattes tilknytning til Posten. Grad av tilknytning på Tidspunkt I forklarer alene 34,7% av variansen i den ansattes tilknytning på Tidspunkt II (se tabell 6 i appendix B). Denne sammenhengen påvirkes ikke av sosial støtte. Hvorvidt den ansatte får mye eller lite sosial støtte ser ikke ut til å ha effekt på sammenhengen som tidligere er vist mellom ansattes tilknytning på Tidspunkt I og deres tilknytning på Tidspunkt II. En implikasjon av dette vil kunne være at når en ansatt har et visst nivå av tilknytning til Posten tidlig i omstillingen, vil dette spille en viktig rolle for grad av tilknytning senere i omstillingen, uavhengig av om den ansatte har mottatt mye eller lite sosial støtte. Dette indikerer at hypotese 5.

DISKUSJON

I denne undersøkelsen har ansattes omstillingsreaksjoner vært i fokus. Metodene for innsamling av data har først og fremst vært spørreskjema og intervju. Spørreskjemaet har primært vært kvantitativt, med kvalitative seksjoner hvor den overtallige ansatte har fått mulighet til å besvare spørsmål og komme med betraktninger innenfor en friere ramme. Før det foretas en diskusjon av resultatene vil metodene og svakheter ved disse bli drøftet.

Metodiske betraktninger

Det hefter seg flere metodiske svakheter ved spørreundersøkelser. Ebeltoft (1990) fremhever at det kan være vanskelig å vite om deltakerne har forstått spørsmålene slik de er ment. Tvetydigheter i et spørreskjema kan vanskelig kontrolleres for ved utfylling. Det er ingen som kan svare på spørsmål informantene måtte ha. Det må derfor forventes at enkelte besvarelser i noen grad kan være preget av misforståelser, eller individuelle forskjeller i forståelse av spørsmål og svaralternativ. Det må fremheves at de data som benyttes i analysene er basert på de overtalliges subjektive opplevelser av forhold på arbeidsplassen, gjennomføringen av omstillingen og mottatt sosial støtte. Det foreligger ingen objektive målinger som kan supplere eller korrigere disse data. Besvarelsen av spørreskjema kan være farget av de overtalliges aktuelle sinnstilstand, eller deres livssituasjon ved utfylling. Dette vil for eksempel kunne gi underrapportering av mottatt sosial støtte. Videre kan det være begrensninger knyttet til hva den enkelte er villig til å oppgi av informasjon. Sosial ønskværdighet kan prege svarene (Sexton, 1979). Dessuten kan informantene tildekke forhold av mer følsom karakter. I studien er det i liten grad benyttet flere indikatorer for hvert av de forhold som måles. Det er derfor vanskelig å kontrollere at det som måles faktisk avspeiler det studien tok sikte på å måle. Dette kan være en begrensning for tolkningsmulighetene. Eksempelvis har en del studier avdekket at det ikke alltid er samsvar mellom subjektiv opplevelse av sosial støtte og mer objektive mål på mottatt støtte (Israel, 1982).

Kjønnsfordelingen i utvalget er skjev. I Posten er en stor andel av de ansatte kvinner og dette gjenspeiles også i utvalget. Det innebærer et visst problem med å generalisere funn til mer homogent sammensatte grupper. Videre er svarprosenten lav; en liten del av de overtallige er med i undersøkelsen totalt sett og på. Det er lav svarprosent på Tidspunkt I og på Tidspunkt II, samtidig som mange ansatte svarte på bare ett av spørreskjemaene. Dette er et problem i forhold til den longitudinelle delen av studien. Noe av forklaringen kan her være at spørreskjemaene var for omfattende og tidkrevende å fylle ut. Enkelte av de som besvarte frafallsskjema bemerket nettopp dette. En annen årsak til den lave svarprosenten kan være manglende motivasjon hos overtallige til å fylle ut spørreskjema. Som nevnt vil en omstilling ofte medføre belastninger for de ansatte, og en undersøkelse kan således oppleves som unødvendig ekstraarbeid. Det kan heller ikke utelukkes at enkelte overtallige, med et allerede anstrengt forhold til ledelsen i Posten, ikke har ønsket å gi sitt bidrag til noe de feilaktig kan ha oppfattet som et samarbeidsprosjekt mellom forskergruppen og postledelsen. På bakgrunn av samtaler med overtallige på samtlige postkontor er det grunn til å tro at det er overtallige som har sluttet i Posten som i størst grad har unnlatt å delta. Dersom dette er tilfellet gir analysen et mer positivt bilde av tilknytningen i Posten enn det som faktisk er tilfellet, i og med at mange av de med lavest tilknytning kan ha unnlatt å delta.

Med tilgang på et stort datamateriale har det vært fristende å gape over mye. Det har vært nødvendig å se begrensninger i hva som kan behandles innenfor rammen av en hovedoppgave. Fokus har derfor blitt rettet mot det som i utgangspunktet var et begrenset tema; organisatorisk tilknytning. En samvittighetsfull og utførlig behandling av organisasjonell tilknytning i en omstillingsprosess viste seg etter hvert å kreve en belysning av også andre begreper relatert til tilknytning. Oppgaven kan derfor preges av å være et kompromiss mellom ønsket om en grundig presentasjon av fenomenet organisatorisk tilknytning og et begrenset format.

Organisatorisk tilknytning vedvarer i en omstillingsprosess

Hypotese 1 postulerte at ansatte som rapporterer høy eller lav grad av tilhørighet på et tidlig tidspunkt av omstillingen rapporterer tilsvarende tilhørighet til organisasjonen senere i omstillingen. Funnene i denne studien, i fra og med hypotese 1, indikerer at den ansattes organisasjonelle tilknytning tidlig i omstillingen er en sentral faktor når tilknytning senere i omstillingen skal predikeres. Ingen ansatte som deltok på begge tidspunkt av undersøkelsen, og som fortsatt er ansatt i Posten, hadde det som ble definert som sterk tilknytning til Posten, hverken på Tidspunkt I eller på Tidspunkt II av omstillingen. I denne gruppen har antallet ansatte med lav grad av tilknytning blitt halvert fra Tidspunkt I til Tidspunkt II. De som ikke lenger har en lav grad av tilknytning på

Tidspunkt II har fått en moderat tilknytning. Med utgangspunkt i hypotesen gir studien støtte til påstanden om at tilknytning vedvarer i en omstillingsprosess. Unntaket er de ansatte som tidlig i omstillingsprosessen rapporterte lav tilknytning til Posten, men som på et senere tidspunkt har fått økt sin tilknytning.

Tidligere funn har vist at organisasjonell tilknytning er en nokså reliabel prediktor for organisasjonell atferd (Lincoln & Kalleberg, 1991; Mowday et al., 1982). Ansatte med en viss grad av tilknytning til sin organisasjon vil i høyere grad enn de med manglende tilknytning forbli i organisasjonen og arbeide mot de mål organisasjonen har satt seg. Det innebærer at den ansatte vil kunne oppleve at de mål organisasjonen har også er mål som er til den ansattes beste. Gjennom en slags psykologisk kontrakt med organisasjonen blir den ansatte i stand til å ha et overordnet perspektiv på organisasjonens virke, og ikke bare fokusere på egne kortsiktige behov.

Postansatte som i utgangspunktet deler Postens verdier og mål vil trolig oppleve det som truende å skulle markere uenighet i at en omstilling gjennomføres. En slik uenighet, dersom den blir stor nok, vil kunne medføre at den ansatte, bevisst eller ubevisst, blir nødt til å revurdere sitt forhold til Posten. Dermed vil det for mange ansattes vedkommende være enklere å akseptere de store linjene i en omstilling enn å ta fullstendig avstand. Videre har denne studien avdekket at mange ansatte har mye av sin identitet i Posten. Det dreier seg da ikke bare om identitet knyttet til arbeidet (profesjonell identitet), men for mange også en identitet som omfatter den private sfære. Mye av forklaringen på dette kan ha med postkontorets sentrale betydning i lokalsamfunnet å gjøre. Et eksempel er poststyreren som i personlig intervju forteller at hun på hjemstedet oppfattes som Posten i egen person; «Posten det er meg, det!». I intervjuet formidlet hun tilknytning til Posten. Trass i at hun opplevde at hennes eget postkontor skulle nedlegges, en beslutning hun var sterkt uenig i, uttalte hun at hun «...kommer alltid til å være glad i Posten». Denne reaksjonen vil i tråd med Festinger (1957) kunne representere en rettferdiggjøring av at hun i så mange år har identifisert seg med Posten, og vært lojal mot sin arbeidsplass, altså en form for kognitiv balanse (fravær av dissonans). Ved å holde fast ved denne tilknytningen, nå når hun føler seg dårlig behandlet, slipper hun å ta opp til revurdering grunnlaget for sin tilknytning til Posten. Konsekvensen for kvinnen, på tidspunktet for intervjuet, var at hun ønsket å få ny stilling på postkontoret i nabobygda, eventuelt fortsatt ha ansvaret for posttjenestene når nærbutikken overtar disse. Som dette eksempelet viser vil tilknytning til organisasjonen kunne vedvare trass i den stressopplevelsen som en omstilling gjerne er.

Ansatte som besvarte spørreskjemaet har rapportert sin tilknytning til Posten på et tidspunkt da omstillingen allerede var et faktum. Sannsynligvis var mange i denne tiden overveldet over de forestående endringer og tapet av trygghet. Det er mulig at en del av de som rapporterte en middels eller lav tilknytning i utgangspunktet var sterkt knyttet til sin arbeidsplass, men fikk svekket sin tilknytning som følge av en vanskelig situasjon. På bakgrunn av teori om omstillingsfaser (f.eks. Scott & Jaffe, 1989) er det også rimelig å anta at mange overtallige på Tidspunkt I av undersøkelsen var i benektning- og motstandsfasen. I følge Scott & Jaffe medfører dette at den ansatte opplever avstand til og fremmedgjorthet i forhold til bedriften. Over tid vil den ansatte kunne bli mer mottakelig for informasjon om endringene og i større grad kunne vurdere objektivt de konsekvenser, positive som negative, som omstillingen vil ha. Et slikt fornyet perspektiv vil for enkelte kunne medføre at de ikke lenger føler seg så fremmedgjort og at tilknytning reetableres. En annen forklaring på at gruppen ansatte med lav tilhørighet er halvert kan være at mange over tid opplever at de faktisk mestrer de utfordringer som omstillingen medfører.

Majoriteten av de ansatte som har fortsatt i Posten rapporterer en moderat tilknytning til bedriften på Tidspunkt II. Mange av de ansatte totalt, rapporterte tidlig i omstillingsprosessen at de så flere fordeler enn ulemper ved omstillingen og at de støttet de mål og planer som var satt for Posten. Samtidig var det få som oppgav å være stolt av sin arbeidsplass og det var også få som følte seg som en del av denne arbeidsplassen. På tidspunkt II er det derimot få i denne gruppen som rapporterer at de ser flere fordeler enn ulemper ved omstillingen, selv om de altså da har en moderat tilknytning til Posten. I utgangspunktet kan dette virke som et merkelig funn. Forklaringen kan være at skalaen som er brukt for å fange opp organisatorisk tilknytning dels måler den ansattes tilknytning og lojalitet til bedriften og dels måler deres vilje til å akseptere endringer bedriften iverksetter. Slik det ser ut var Postens ansatte relativt positive til endringer på Tidspunkt I i omstillingen, samtidig som deres tilhørighet til Posten var lav. På Tidspunkt II kan det se ut til at de samme ansatte har fått reetablert sin identifisering med og lojalitet til bedriften. De har fremdeles sitt virke i Posten og vet at de kommer til å fortsette. Imidlertid har erfaringer den ansatte har gjort seg medført en kritisk holdning både til denne og eventuelt nye omstillinger. Konsekvensen kan være at Posten sitter igjen etter omstillingen med ansatte som har en reetablert tilknytning, men som er lite omstillingsvillige. Dette vil kunne være et problem i en tid som fordrer stadige organisatoriske omstillinger.

Sammenheng mellom tilknytning og vurdering av arbeidsplass og vurdering av omstillingen

Hypotese 2 tok utgangspunkt i hvorvidt det var en sammenheng mellom omstilte arbeidstakeres organisatoriske tilknytning og vurdering av arbeidsplassen. Det innebar at arbeidstakere som vurderer

arbeidsplassen positivt ble forventet å ha høyere organisatorisk tilknytning enn arbeidstakere som vurderer arbeidsplassen mindre positivt. Videre postulerte hypotesen en sammenheng mellom overtalliges organisatoriske tilknytning og deres vurdering av hvordan omstillingen ble gjennomført. Det ble antatt at ansatte som er positive til hvordan omstillingen er blitt gjennomført vil ha høyere grad av organisasjonell tilknytning enn ansatte med en mindre positiv vurdering. Resultatene avdekker at det er sammenheng mellom den ansattes vurdering av arbeidsplassen og grad av tilknytning til Posten. Dessuten viser resultatene, i samsvar med hypotese 2, at det er sammenheng mellom den ansattes vurdering av omstillingen og organisatorisk tilknytning.

En av de faktorene som ligger til grunn for organisatorisk tilknytning er forhold ved stillingen den ansatte innehar på arbeidsplassen sin. Ikke overraskende er det funnet at jobbtilfredshet viser sammenheng med tilknytning (Meyer & Allen, 1991). Det er her vanskelig å si noe om kausalitet. Skyldes tilknytningen at den ansatte trives med sine arbeidsoppgaver, eller trives vedkommende på grunn av sin tilknytning til organisasjonen? Denne studien gir ingen svar på dette spørsmålet, men det er rimelig å anta at det er en vekselvirkning; En ansatt som trives med sitt arbeid vil sannsynligvis yte mer, lettere oppleve seg som en medspiller i organisasjonen, og gjøre de overordnede målene i organisasjonen til sine. Det vil gi sterkere tilknytning, som sannsynligvis igjen vil øke den ansattes motivasjon i jobben.

På samme måte vil mistriivsel på arbeidsplassen øke forekomsten av negativ yrkesrelatert atferd, for eksempel fravær (Mowday et al., 1982). Det er her også rimelig å anta at eksempelvis mye fravær fører til at den ansatte distanserer seg fra arbeidsplassen. Ved at den ansatte ikke fullt ut deltar i arbeidet i organisasjonen, vil det kunne gi konsekvenser som manglende oppdatering, mindre involvering i organisasjonens virke, mindre kontakt med kolleger, og en opplevelse av ikke å være viktig for organisasjonen. En ansatt med mye fravær, eller som viser annen negativ yrkesrelatert atferd, vil kunne oppleve at ledelsen viser mindre tillit og i mindre grad gir ansvar og utfordringer.

En annen faktor som viser sammenheng med tilknytning er rollen den ansatte har i organisasjonen. Posten er en arbeidsplass hvor oppgavene er klart definert; skranketjeneste, postombæring, transport, og renhold. Det er rimelig å anta at der arbeidsoppgavene er tydelig definert vil det også være en tydelig ansvarsdeling, noe som igjen vil forhindre konflikter. Det har imidlertid vist seg at mange postkontor har lav bemanning, det vil si at få ansatte skal rekke over mange ulike oppgaver. Eksempelvis har mange poststyrere ansvaret for skranketjenesten, samtidig som de skal ta seg av de mer administrative oppgavene. En del har i tillegg deltidsstilling som renholder på kontoret. Tidspresset knyttet til det å kombinere flere roller kan skape stress. Det er rimelig å anta at denne belastningen kan svekke tilknytningen til Posten. En annen type konflikt, lojalitetskonflikt, kan inntreffe når den ansatte ønsker å være lojal mot ledelsen, samtidig som vedkommende skal vise forståelse når kunder er skuffet over at postkontoret deres skal legges ned. Første spørreskjema ble distribuert etter at omstillingen var iverksatt. En del av respondentene kan derfor ha opplevd en slik rollekonflikt. I intervjuer med overtallige skrankeansatte ble dessuten denne lojalitetskonflikten beskrevet av flere.

Intervjuer og spørreundersøkelsen avdekker at flere poststyrere har liten kontakt med sine ledere. Flere informanter visste ikke navnet på sin nærmeste overordnede. Der den ansatte har minimal kontakt med lederen er det rimelig å anta at vedkommende heller ikke har opplevelsen av å bli satt pris på og ivaretatt. Steers (1977) hevder at det er positiv sammenheng mellom den ansattes tillit til at arbeidstakernes interesser blir ivaretatt og grad av tilknytning. Denne sammenhengen vil sannsynligvis også gjelde i Posten.

Tilknytning til en organisasjon kan ifølge Becker (1992) ha ulikt fokus. Ansatte kan ha tilknytning til organisasjonen, til toppledelsen, til formannen, eller til arbeidsgruppen. Posten er en stor organisasjon, samtidig som den består av mange relativt autonome enheter. Når postansatte rapporterer tilknytning til bedriften, er det grunn til å tro at mange primært tenker på Posten under ett. Imidlertid har studien vist at flere ansatte først og fremst retter sin tilknytning til det postkontoret de har som sin arbeidsplass. En ansatt beskrev postkontorene som små øyer med liten eller ingen forbindelse imellom. For de som først og fremst retter sin tilknytning til det lokale postkontoret er det rimelig å anta at mye av tilknytningen smuldrer bort når informasjon om nedleggelse kommer. Resultater fra undersøkelsen indikerer også at dette kan være tilfelle. Et eksempel her er at kun få ansatte rapporterte at de var villige til å gjøre en innsats for arbeidsplassen. Samtidig oppgav flertallet at de manglet energi og arbeidsglede.

Som nevnt er det en sammenheng mellom den ansattes vurdering av hvordan omstillingen har blitt gjennomført og tilknytning til Posten. De som gir en positiv vurdering av omstillingen har sterkere tilknytning enn de som har en mer negativ vurdering. En ansatt med en viss tilhørighet til Posten vil trolig forvente at omstillingen er til det beste for medlemmene i organisasjonen og at omstillingen gjennomføres på en måte som ivaretar de berørte. Resultater fra denne studien viser da også at kun et fåtall av de overtallige ser flere ulemper enn fordeler med omstillingen. Det kan tenkes at ansatte med en slik positiv forventning til et godt utkomme vil lete etter de elementer ved omstillingen som er positive for dem selv.

I en omstilling kan den ansattes posisjon i bedriften være truet, samtidig som den tillit den ansatte har hatt til bedriften nå vil kunne erstattes av usikkerhet. Det er grunn til å tro at ansatte som har lav grad av tilknytning til Posten i utgangspunktet vil oppleve denne usikkerheten sterkest. En årsak til svak tilknytning kan eksempelvis være at den ansatte ikke har investert så mye tid og krefter i organisasjonen som ansatte med sterkere tilknytning. Allerede lav tilknytning til organisasjonen, og en stressende periode som følger av store endringer, vil til sammen kunne gi maksimalt dårlig grunnlag for videre tilhørighet og identifisering med organisasjonen.

Resultatene fra undersøkelsen indikerer at det er sammenheng mellom en positiv vurdering av arbeidsplassen og tilknytning til Posten og at det også er sammenheng mellom en positiv vurdering av omstillingen og tilknytning. Det er her vanskelig å si noe om årsakssammenhenger og årsaksretning, men som illustrert ovenfor vil det kunne dreie seg om positive og negative sirkler.

Sammenheng mellom organisatorisk tilknytning og personlighet

Hypotese 3 tok utgangspunkt i hvorvidt det er sammenheng mellom omstilte arbeidstakeres personlighet og grad av organisatorisk tilknytning. Det ble antatt at ekstroverte i større grad enn introverte vil ha høy tilknytning. Resultater bekrefter dette, i og med at ekstroverte viser høyere grad av organisasjonell tilknytning enn introverte. Det ble videre forventet at overtallige med en intuitiv persepsjon vil ha større grad av tilknytning enn ansatte med en persepsjonstil som er mer sanseorientert. Dette støttes ikke av resultatene fra undersøkelsen. Det ble heller ikke funnet støtte til antagelsen om at ansatte som i sine vurderinger baserer seg på tenkning, i større grad vil ha organisasjonell tilknytning enn de som baserer seg på følelse. En forventning om at ansatte med en tilnæringsstil som baserer seg på avgjørelse hadde høyere grad av organisasjonell tilknytning enn ansatte som baserer seg på oppfattelse fikk heller ingen støtte i undersøkelsen. Videre postulerte hypotesen at overtallige med positivt selvbylde vil ha høyere grad av organisatorisk tilknytning enn ansatte med lavere grad av positivt selvbylde. Resultatene fra undersøkelsen indikerer en sammenheng her. Ansatte som har positivt selvbylde rapporterer sterkere tilknytning til Posten enn ansatte med et dårligere selvbylde. Det ble også antatt at det er sammenheng mellom en persons livsorientering og tilknytning, at ansatte med positiv livsorientering har høyere grad av tilknytning enn ansatte med mindre positiv livsorientering. Studien indikerer at det kan være en sammenheng. Videre ble det forventet at overtallige postansatte med høy grad av endringsspesifikk kontroll ville ha høyere grad av organisasjonell tilknytning enn ansatte med lavere grad av endringsspesifikk kontroll. Resultater fra undersøkelsen indikerer en slik sammenheng.

I følge typologien til Jung og Myers-Briggs er ekstroverte i større grad enn introverte orientert mot miljøet rundt seg. Det innebærer at de aktivt bruker det sosiale rom, ved blant annet å utveksle opplevelser, tanker og følelser med andre mennesker. Introverte på sin side preges mer av at de holder tanker og følelser for seg selv. Der den ekstroverte søker utover i miljøet for støtte og bekreftelse, vil den introverte i følge teorien i mindre grad orientere seg mot andre. En omstilling kan gi en opplevelse av usikkerhet, trusler om tap og mangel på kontroll, noe som kan føre til stress (McMichael, 1978). Scott & Jaffe (1989) beskriver i sin teori om omstillingsreaksjoner hvordan den ansatte i motstandsfasen kan tvile på seg selv, føle angst, depresjon, frustrasjon, frykt eller usikkerhet som følge av endringene på arbeidsplassen. Det er rimelig å anta at den ekstroverte, ved aktivt å bruke sine omgivelser, vil kunne få ventilert sine følelser og bearbeidet de negative reaksjonene. Den introverte, på sin side, vil her trolig samle opp og bære med seg sine opplevelser og frustrasjoner. Med utgangspunkt i teori om omstillingsfaser og resultater fra denne studien kan det derfor antas at ekstroverte raskere enn introverte kommer seg gjennom motstandsfasen, inn i nyorienteringsfasen, for så å fortsette til satsings- og tilknytningsfasen.

En omstilling preges av mange og hyppige endringer. Barger & Kirby (1995) hevder at ekstroverte i større grad enn introverte blir stimulert av endringer. For en ekstrovert trenger ikke endringer på arbeidsplassen kun å innebære en belastning, men også oppleves som stimulerende og spennende. Omstillingen kan blant annet stimulere til aktiv informasjonssøking, som i følge litteraturen er en av ekstrovertes sterke sider. Informasjon gir oversikt over situasjonen, trygghet gjenopprettes, og den ansatte vil kunne få vilje til ny satsning (Janssen, 1992, ref. i Weisbord, 1994). I den grad ekstroverte henter sin energi fra omgivelsene, kan en omstilling dermed oppleves som en positiv utfordring.

I denne studien viser typologiene liten evne til å differensiere mellom overtallige ansatte med hensyn til grad av tilknytning, utover å skille mellom introverte og ekstroverte. Dette er overraskende i og med at Myers-Briggs Type Indicator, som ble benyttet i undersøkelsen, er en test som brukes mye i endringsarbeid. Barger & Kirby (1995) trekker frem denne testen som et nyttig redskap når ansattes omstillingsreaksjoner skal predikeres. I og med at organisatorisk tilknytning må kunne betraktes som et sentralt begrep innen organisasjonsarbeid er det tankevekkende at MBTI i denne studien i så liten grad viser seg nyttig. Validiteten til denne testen som omstillingsverktøy bør derfor bli gjenstand for videre uttesting.

Selvbylde er en av de sidene ved den ansattes personlighet som i denne studien viser sammenheng med organisatorisk tilknytning. Undersøkelsen viser at ansatte med dårlig selvbylde, i større grad enn de med godt

selvbilde, har lav tilknytning til Posten. Brockners hypotese (1983, ref. i Ganster & Schaubroeck, 1995) postulerer at personer med generelt dårlig selvbilde er mer utsatt for miljømessige, og særlig organisasjonelle, belastninger enn personer med et godt selvbilde. Et lite positivt selvbilde har vist seg å gi dårlig mestring i en krevende arbeidssituasjon (jfr. Mossholder et al., 1981, ref. i Ganster & Schaubroeck, 1995). En omstilling, med de belastninger og den usikkerhet som medfølger, vil derved være vanskelig å mestre for en ansatte med negativ selvvurdering. Dårlig evne til konstruktiv mestring gjør det vanskeligere for den ansatte å bearbeide de ulike omstillingsreaksjonene, eller sagt på en annen måte, komme seg gjennom omstillingsfasene. Som kjent innebærer den siste fasen i Janssens (1992, ref. i French et al., 1994) og Scott & Jaffes (1989) faseteori at den omstilte reetablerer tilknytning og ny vilje til satsing. Et negativt selvbilde innebærer at denne prosessen kan stagnere eller ta mer tid.

Hvorvidt den ansatte er positiv eller negativ i sin grunnholdning til livet, viser sammenheng med den ansattes grad av organisasjonell tilknytning. Det kan se ut som at optimister har sterkere organisatorisk tilknytning enn pessimister. Funn viser at optimister og pessimister skiller seg fra hverandre i måten de takler utfordringer de stilles overfor i livet (Scheier & Carver, 1985). Blant annet skiller optimister seg fra pessimister når det gjelder stabile mestringsstrategier. I lys av faseteoriene til Janssen (1992, ref. i French et al., 1994) og Scott & Jaffe (1989) er benektning den første reaksjonen fra ansatte i en omstilling. Dette har sammenheng med at ansatte ønsker å bevare status quo. I følge Scheier & Carver (1985) har pessimister en tendens til å forholde seg til utfordringer ved hjelp av benektning. Det er her rimelig å anta at pessimistene bruker mer tid i benektningssfasen enn optimister.

Optimister har en mer problemfokuset mestring og vil i større grad kunne gå aktivt inn for å finne løsninger på de utfordringene en omstilling medfører. Resultatene fra undersøkelsen viser dessuten en tendens til at ekstroverte er mer optimistiske enn introverte. Kombinasjonen ekstrovertsjon og optimisme vil sannsynligvis være ekstra positiv i en omstillingstid, da begge disse egenskapene ved en person har vist seg å ha sammenheng med høy grad av tilknytning.

Mangel på kontroll eller medbestemmelse på arbeidsplassen er funnet å ha sammenheng med forhold som svekket helse, mindre velvære, økt fremmedgjøring, lavere motivasjon, mindre tillit til organisasjonen, og høyere fravær (Frese, 1987; Gardell, 1979; Karasek, 1989). Mye av det som her er nevnt av negative konsekvenser vil kunne inngå i en definisjon av svak organisatorisk tilknytning. Undersøkelsen i Posten viser da også sammenheng mellom svak organisatorisk tilknytning og liten grad av opplevd kontroll. Denne sammenhengen er funnet i flere andre undersøkelser (jfr. Kanungo, 1979, Seeman, 1975, ref. i Ashford, 1989). Postansatte som opplever at de får være med å ta viktige beslutninger vil sannsynligvis oppleve større trygghet i perioder med store endringer. Toleransen for ubehag øker når faktorer i miljøet til en viss grad kan kontrolleres.

I denne undersøkelsen av overtallige i Posten er det også en sammenheng mellom optimisme og opplevelse av kontroll. Personer som opplever å ha høy grad av kontroll er mer optimistiske enn de som rapporterer mindre kontroll. Denne sammenhengen kan ha sin forklaring i at personer som opplever å ha innflytelse på sin egen situasjon med dette har fått mestringserfaringer som gjør dem mer optimistiske i møte med nye utfordringer.

Sosial støtte har effekt på organisatorisk tilknytning

Hypotese 4 postulerte at sosial støtte vil ha en direkte effekt på grad av organisatorisk tilknytning, og funn i denne studien indikerer en viss sammenheng her. Funnene gir holdepunkter for at det er sammenheng mellom noen typer støtte og grad av organisatorisk tilknytning. Tilbakemeldingsstøtte fra overordnede er en av formene for sosial støtte som viser sammenheng med organisasjonell tilknytning. Det gjelder også for denne type støtte gitt av familie og venner. Ansatte som rapporterer at de mottar mye relevant og nyttig informasjon fra overordnede rapporterer høyere grad av tilknytning til Posten enn de som i mindre grad har mottatt denne formen for støtte fra sine overordnede. Videre viser mottatt samlet emosjonell støtte sammenheng med organisasjonell tilknytning.

Hypotese 4 postulerte ikke bare direkteeffekter av sosial støtte, men også buffereffekter. Det ble antatt at sosial støtte vil ha buffereffekt på sammenhengen mellom den overtalliges organisatoriske tilknytning og vedkommendes vurdering av arbeidsplassen. Det ble her forventet at høy grad av opplevd sosial støtte vil moderere den antatte sammenhengen mellom negativ vurdering av arbeidsplassen og lav grad av organisatorisk tilhørighet. Videre ble det antatt at sosial støtte vil ha en buffereffekt på en eventuell sammenheng mellom negativ vurdering av omstillingen og svak tilknytning til Posten. Sist postulerte hypotesen at sosial støtte vil moderere den antatte sammenhengen mellom personlighet og organisatorisk tilknytning. Resultatene fra undersøkelsen viser imidlertid ingen indirekte effekt på grad av organisatorisk tilknytning.

Vurderingsstøtte dreier seg som kjent om realistiske tilbakemeldinger på opplevelser og atferd (House, 1981). Det er rimelig å anta at denne formen for støtte vil være særlig nyttig for ansatte som gjennomgår en omstilling på arbeidsplassen. Ved å få gehør for sine reaksjoner og frustrasjoner, og en opplevelse av å bli forstått, vil den ansatte lettere kunne utholde de belastninger omstillingen medfører. Vurderingsstøtte innebærer

i tillegg at eventuelle overreaksjoner fra den ansatte blir korrigert. Dette kan hjelpe den ansatte til lettere å se rasjonale bak endringene og de objektive konsekvenser disse vil ha for vedkommende og resten av organisasjonen.

Resultatene fra undersøkelsen indikerer at det er vurderingsstøtte gitt av overordnede og av familie og venner som viser sammenheng med tilknytning til arbeidsplassen. At denne typen støtte gitt av overordnede har betydning for tilknytningen er kanskje ikke så overraskende. Overordnede representerer ofte en autoritet i organisasjonen. De har gjerne oversikt over konsekvenser av omstillingen. Dette gjør at de kan hjelpe den ansatte til å få sortert sine følelser og reaksjoner knyttet til de pågående endringene. Videre vil den overordnede kunne fange opp de reaksjoner som ikke er adekvate for situasjonen, det vil si reaksjoner som ikke står i forhold til de faktiske konsekvenser omstillingen vil ha for den ansatte. På denne måten kan den overordnede hjelpe den ansatte til lettere å komme seg gjennom omstillingsfasene. Vurderingsstøtte fra familie og venner har kanskje en annen funksjon, i og med at disse kan hjelpe den ansatte til å sette omstillingen inn i et større perspektiv. Ved å nedtone den effekten omstillingen vil ha for den ansatte, kan familie og venner utgjøre et korreks som demper den ansattes usikkerhet.

Den andre formen for sosial støtte som ser ut til å ha sammenheng med tilknytning er informasjonsstøtte. Det har i tidligere studier vist seg at ansatte som har fått mye informasjon om utviklingen i en omstilling lettere vil kunne forholde seg til endringene (Kets de Vries, 1995). En omstilling, slik den har blitt gjennomført i Posten, innebærer en uoversiktlig situasjon som krever mye av den ansatte. Mange opplever forvirring. De skal blant annet orientere seg i det mangfold av plikter og rettigheter som er knyttet til statusen som overtallig. Derfor er det rimelig at støtte i form av informasjon vil gjøre det lettere å håndtere omstillingen, særlig i de tidlige faser. Ikke overraskende er det informasjonsstøtte gitt av overordnede som viser seg å ha betydning for tilknytningen. Det vil nødvendigvis være ledelsen som i størst grad kan bidra med relevant informasjon til de overtallige.

Resultatene viser at samlet emosjonell støtte har sammenheng med tilknytning til Posten. Mange forskere betrakter emosjonell støtte som den viktigste (f.eks. Cobb, 1976; LaRocco et al., 1980; Thoits, 1985). I denne formen for støtte inngår det blant annet en forsikring om verdi. Dette kan være viktig for å beskytte et selvilde som lett kan bli truet av den nye situasjonen som overtallig.

Det ble ikke funnet holdepunkter for at sosial støtte har indirekte effekt på sammenhengen mellom organisatorisk tilknytning og ansattes vurdering av arbeidsplassen, ansattes vurdering av omstillingen, og sider ved den ansattes personlighet. En slik manglende indirekte effekt vil kunne gi enda et bidrag til debatten om hvorvidt bufferhypotesen kan betraktes som valid (se Callaghan & Morrissey, 1993). Som kjent er forskningsbildet her mangetydig; noen finner en buffereffekt (f.eks. Cobb, 1976; Thoits, 1986), mens andre ikke gjør det (f.eks. Repetti, 1987; Beer & McGrath, 1992). Denne undersøkelsen plasserer seg altså i sistnevnte kategori.

Sosial støtte har effekt på sammenhengen mellom tilknytning på Tidspunkt I og II

Hypotese 5 tok utgangspunkt i hvorvidt sosial støtte vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom organisatorisk tilknytning på Tidspunkt I og tilknytning på Tidspunkt II. Det ble antatt at den forventede sammenhengen mellom lav grad av organisasjonell tilknytning tidlig i en omstilling og lav grad av organisasjonell tilknytning på et senere tidspunkt i omstillingen vil modereres av et høyt nivå av sosial støtte. Mye støtte var dessuten forventet å gi sterkere organisatorisk tilknytning. Det ble antatt at ansatte som tidlig i omstillingen rapporterte lav tilknytning, ville få sterkere tilknytning senere i omstillingen dersom de mottok mye sosial støtte, men resultatene fra undersøkelsen indikerer ingen slik sammenheng. Rapportert sosial støtte på Tidspunkt I av undersøkelsen viser hverken direkte eller indirekte sammenheng med organisatorisk tilknytning på Tidspunkt II.

I hypotese 4 ble debatten om bufferhypotesen nevnt for å belyse det faktum at det knytter seg mye usikkerhet til effekten av sosial støtte som moderator. Resultater fra undersøkelsen indikerer at heller ikke hypotese 5 om buffereffekter ser ut til å få støtte.

Det er vanskelig å si hva den manglende modererende effekten skyldes. En mulig forklaring er at sosial støtte generelt sett har svak effekt, sammenlignet med de mål som viser sammenheng med organisasjonell tilknytning i denne studien. Resultater knyttet til hypotese 1 indikerer at tilknytning vedvarer over tid. Det er mulig at tilknytning på ett tidspunkt viser så sterk sammenheng med tilknytning på et senere tidspunkt at den overskygger eventuell effekt av sosial støtte. En annen mulig forklaring på den manglende påviste buffereffekten kan skyldes de mål på sosial støtte som er benyttet i denne undersøkelsen. Det er nødvendig med mer konkret kunnskap om hvordan sosial støtte virker og hvilke aspekter ved støtten som har betydning for utfallet. Mer kvalitative analyser vil her kunne være veien å gå. Ved å gå mer i dybden på hvilke aspekter ved sosial støtte som synes å ha hvilken effekt, rettet både mot kognitive, emosjonelle, og mer handlingsrettede reaksjoner, kan en dypere forståelse av fenomenet sosial støtte oppnås.

Oppsummering og konklusjon

Omstillingsarbeid i Norge har til nå vært lite psykologisk orientert. Det er i liten grad kunnskap om hvordan organisasjoner best mulig kan beholde den enkelte ansattes lojalitet og tilknytning etter en omstilling. Studien kan derfor karakteriseres som en pilotundersøkelse, med de svakheter en slik undersøkelse ofte er beheftet med. For oppfølgende forskning på tilknytning vil det være viktig å gå mer inn på selve tilknytningsbegrepet. Litteraturen nevner ulike former for organisatorisk tilknytning. Imidlertid er det lite kunnskap om betydningen av disse, og målene på tilknytning må videreutvikles. Denne studien har tatt sikte på å gå i dybden på ett av mange aktuelle temaer knyttet til organisatorisk omstilling. For oppfølgende forskning vil det være mange andre aktuelle emneområder å bevege seg inn på, for eksempel stress og helse. Det er slått fast at en omstilling er belastende for mange, samtidig som studien ikke har klart å gi et entydig bilde av at sosial støtte her har en modererende effekt. For videre forskning vil det være interessant å belyse andre former for sosial støtte, blant annet organisatorisk støtte. Det kan tenkes at denne studien ikke har benyttet mål som fanger opp de former for sosial støtte som har mest betydning for personer i en omstilling.

I denne studien har det vært vanskelig å studere gruppen som har vært i fokus, hovedsakelig fordi disse ikke har ønsket å delta i undersøkelsen. Dette har medført en svekket datainnsamling og problemer med generaliserbarheten. I oppfølgende studier anbefales det derfor at det opprettes kontakt med ansatte innenfor organisasjonen som kan motivere til deltakelse i undersøkelsene.

Videre vil det være av betydning i oppfølgende studier å definere mer eksplisitt hvem som er overtallig i organisasjonen og hvilke grupper som er interessante for videre forskning. Erfaringer fra denne undersøkelsen har avdekket at mange av de som ble regnet som overtallig av Postledelsen ikke selv definerte seg som det. Videre var det en del postansatte med lav stillingsprosent som ikke la særlig vekt på at de var overtallige og som derfor ikke deltok i undersøkelsen. Endelig var det en større gruppe med ansatte som i sin skuffelse over å bli overtallig ikke ønsket å gi sitt bidrag til undersøkelsen. Nettopp denne sistnevnte gruppen er viktig å fange opp i fremtidige studier av organisatorisk tilknytning.

Fokus i studien har vært overtallige i Posten og deres omstillingsreaksjoner i forbindelse med nedleggelse av postkontorer. De psykologiske aspekter ved store endringer på arbeidsplassen har blitt forsøkt belyst. Vanskene til tross; dette er et felt som også i fremtiden må bli til gjenstand for forskning.

REFERANSER

- Ackerman, L. S. (1982). Transitions management: An in depth look at managing complex change. Organizational Dynamics, 11(1), 44-66.
- Albrecht, T. L., Burleson, B. R., & Goldsmith, D. (1994). Supportive communication. I M. L. Knapp & G. R. Miller (Red.), Handbook of Interpersonal communication (s. 419-449). Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Andersen, O. J. (1994). Omstilling mellom avvikling og utvikling: Et institusjonelt perspektiv på organisatorisk omstilling. NF-rapport nr. 11/94. Bodø: Nordlandsforskning.
- Appelbaum, S. H., Simpson, R., & Shapiro, B. T. (1987). The tough test of downsizing. Organizational Dynamics, 68-79.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. Organizational behaviour and human decision processes, 43, 207-242.
- Bailey, G., & Szerdy, J. (1988). Is there life after downsizing?. The Journal of Business Strategy. (1).
- Barger, N. J., & Kirby, L. K. (1995). The challenge of change in organizations: Helping employees thrive in the new frontier. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. Academy of Management Journal, 35, 232-244.
- Blau, G. J. (1989). Testing the generalizability of career commitment measure and its impact on employee turnover. Journal of Vocational Behavior, 35, 88-103.
- Bogen (1991). Ansattes medbestemmelse: En trussel mot offentlig fornyelse?: En undersøkelse av ansattes rolle ved fornyelsestiltak i offentlig sektor. Oslo: Fagbevegelsens Senter for Forskning, Utredning, og Dokumentasjon.
- Bogen, H., & Langeland, O. (1989). Privatisering eller fornyelse?: Holdninger til velferd, byråkrati og private løsninger. Oslo: Fagbevegelsens Senter for Forskning, Utredning, og Dokumentasjon.
- Bowlby, J. (1980). Attachment and loss. Loss: Sadness and depression: Vol. 3. New York: Basic Books.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. (1991). Best practices in white collar downsizing: Managing contradictions. Academy of Management Executive, 5(3), 57-73.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?. Academy of Management Executive, 7(1).
- Cascio, W. F. (1995). Guide to responsible restructuring. Rapport nr. ?. U.S. Department of labour office of the American workplace.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. Psychosomatic Medicine, 38, 300-314.
- Cohen, S., McKay, G. (1984). Social support, stress, and the buffering hypothesis: A theoretical analysis. I A. Baum, S. E. Taylor, & J. Singer (Red.), Handbook of psychology and health: Vol. 4. (s. 253-268). Hillsdale, NJ: Earlbaum.
- Constable, J. F., & Rusell, D. W. (1986). The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. Journal of Human Stress, 11, 20-27.
- Cook, J., & Wall, T. D. (1980). New work attitude measures of trust, organisational commitment and personal need non-fulfilment. Journal of Occupational Psychology, 53, 39-52.
- Cooke, D. K. (1997). Discriminant validity of the organizational commitment questionnaire. Psychological Reports, 80, 431-441.
- Cooper, C. L. (1981). The stress check. New York: Prentice Hall.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978). Sources of managerial and white collar stress. I C. L. Cooper & R. Payne (Red.), Stress at work. (s. 81-106). New York: Wiley.
- Cooper, W., & Robertson, N. (1993). International review of industrial and organizational psychology. New York: John Wiley & Sons.

- Coopersstock, R. (1971). Sex differences in the use of mood modifying drugs: An explanatory model. Journal of Health and Social Behavior, 12, 238-344.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and a intergration of research on job burnout. Academy of Management Review, 18(4), 621-656.
- Cutrona, C. E., & Russel, D. W. (1990). Type of social support and spesific stress: Toward a theory of optimal matching. I B. R. Sarason, G. R. Pierce (Red.), Social support: An interactional view. (s. 319-366). New York: Wiley.
- DeWitt, R. L. (1993). The structural consequences of downsizing. Organizational Science, 4(1).
- Dole, D., & Pinkard, L. (1993). The outsourcing source book. Journal of Business Strategy, 14, 11-17.
- Dolan, S. L., van Ameringen, M. R., & Arsenault, A. (1992). The role of personality and social suport in the etiology of workers stress and psychological strain. Industrial Relations, 47(1), 125-139.
- Ebeltoft, A. (1990). Hvorfor jeg tviler på verdien av spørreskjemaer i kartlegging av arbeidsmiljø. Norsk Bedriftshelsetjeneste, 3, 19-28.
- Fastvold, K. K., & Hestad, H. K. (1995). Opplevelse av en omstillingsprosess. Upublisert hovedoppgave, Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo.
- Festinger, L., (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, Illinois: Row, Peterson.
- Freeman, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management. Human Resource Management, 33(2), 213-238.
- French, J. R. P., & Capland, R. D. (1973). Organizational stress and individual strain. I A. J. Morrow (Red.), The failure of success (s. 30-66). New York: Amacom.
- French, W. L., & Bell Jr., C. H. (1994). A history of organization development. I W. L. French, C. H. Bell, Jr., & R. A. Zawacki (Red.), Organization development and transformation. (s. 25-40) (4. utg.). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Frese, M. (1987). En teori om kontroll och stress. I H. Leymann & J. Svensson (Red.), Forskning for fremtidens arbetsliv. Stockholm: Prisma.
- Fullagar, C., & Barling, J. (1989). A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty. Journal of Applied Psychology, 74, 213-227.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1995). The moderating effects of self-esteem on the work stress-employee health relationship. I R. Crandall & P. L. Perrewè (Red.), Occupational: A handbook (s. 167-177). Bristol: Taylor & Francis.
- Gardell, B. (1971). Produksjonsteknik och arbetsgledje. Stockholm: PA-rådet.
- Gardell, B. (1979). Replik. I G. Westlander (Red.), Vad er psykososiale frågor?. Stockholm: Arbetarskyddsfonden.
- Garden, A. M. (1994). The purpose of burnout: A Jungian interpretation. I P. L. Perrewe & R. Candall (Red.), Occupational Stress: A handbook. (s. 207-222). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Gassel, J. C. (1976). The contribution of the social environment to host resistance. American Journal of Epidemiology, 104, 107-123.
- Greenglass, E. R. (1993). Social support and coping of employed women. I B. C. Long & S. E. Kahn (Red.), Women, work, and coping: A multidisiplinary approach to workplace stress, (s. 154-169). Vancouver: McGill-Queen's University Press.
- Grey, C., & Mitev, N. (1995). Reengineering organizations: A critical appraisal. Personnell Review, 24(1), 6-18.
- Hansen, M. S., & Eide, A. (1995). Effekter av organisatorisk nedbemanning. Upublisert manuskript. Universitetet i Bergen, Seksjon for Arbeids og Organisasjonpsykologi.

- Hellesøy, O. H. (1990). Stress og mestring ved omstrukturering i arbeidslivet: Foredrag ved åpningen av Institutt for Bedriftsmedisin, Universitetet i Bergen, 19. april 1990. Norsk Bedriftshelsetjeneste, 11, 171-183.
- Henkow, R. (1990). Cost cutting: How to do it right. Fortune, 121(8), 40-49.
- Henriksen, T., & Olsen, S. A. (1987). Fisjon som strategi - Kartlegging av fisjonstilfeller i norsk næringsliv. Upublisert diplomoppgave, Norges Handelshøyskole, Bergen, Norge.
- Hermansen, T. (1996). Omstilling for milliarder. Innova, 10.
- Hernes, G. (1984). Omstilling og motivering. I A. Selvik (Red.), Omstilling. Bergen: Industriøkonomisk Institutt.
- Hollway, W. (1991). Work and organizational behaviour: Managing the individual at work. London: SAGE Publications.
- Holmes, R. H., & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. Journal of Psychomatic Research, 11, 213-218.
- House, J. A. (1981). Work stress and social support. Reading, M17: Addison - Wesley.
- Hudek-Knezevic, J., & Kardum, I. (1996). A model of coping with conflicts between occupational and family roles: Structural analysis. Person Individ Differences, 21(3), 355-372.
- Håland, W. (1990). Ideologier, realiteter og samspill i organisasjoner. I G. Kaufmann (Red.), Ledelse: Strategiske og psykologiske perspektiverr. Oslo: Tano.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessment of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and difference across occupations. Journal of Applied Psychology, 82(3), 444-452.
- Isabella, L. A. (1989). Downsizing: Survivors Assessments. Business Horizons, mai/juni, 35-41.
- Israel, B. A. (1982). Social networks and health status: Linking theory, research, and practice. Patient Counseling and Health Education, 4, 65-79.
- Jemot, J. B., & Locke, S. E. (1984). Psychosocial factors, immunologic mediation and human susceptibility to infectious diseases: How much do we know?. Psychological Bulletin, 95, 78-108.
- Jenkins, R. (1991). Demographics aspects of stress. I C. L. & R. Payne (Red.), Personality and stress: Individual differences in the stress process (s. 107-129). New York: Wiley.
- Jex, S. M., & Spector, P. E. (1995). The impact of negative affectivity on stressor-strain relations: A replication and extension. I K. Rowland, G. Ferris, & (Red.), Research in personnel and human resources management: Vol. 9 (s. 311-365). Greenwich, CT: JAI.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1988). Exploring corporate strategy. New York: Prentice Hall.
- Jung, C. G. (1971). Psychological types. I H. G. Baynes (Red.) & R. F. C. Hull (Overs.), The collected works of C. G. Jung. (Vol. 6). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). The challenge of organizational change: How companies experiences it and leaders guide it. New York: The Free Press.
- Karasek, R. (1989). Political implications of psychosocial work redesign: A model of the psychosocial class structure. International Journal for Health Services, 19(3), 481-508.
- Kasl, S. V. (1989). An epidemiology perspective an the role of control in health. I S. L. Sauter, J. J. Hurrell, Jr., & C. C. Cooper (Red.), Job control and worker health. New York: Wiley.
- Kets de Vries, M. (1995). Life and death in the executive fast lane: Essays on irrational organizations and their leaders. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1997). The downside of Downsizing. Human relations, 50(1), 11-50.
- Kimberly, J. R., & Quinn, R. E. (1984). The challenge of transition management. I J. Kimberly, Jr. & R. E. Quinn (Red.), Managing organizational transitions. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

- Kobasa, S. C., & Puccetti, M. C. (1983). Personality and social resources in stress resistance. Journal of Personality and Social, 45, 839-850.
- Komplett kontor på innerlomma. (1997, 20. oktober). Bergens Tidende.
- Lakey, B., & Cassedy, B. P. (1990). Cognitive processes in perceived social support. Journal of Personality and Social Psychology, 59, 337-343.
- LaRocco, J. M., House, J., & French, J. (1980). Social support, occupational stress and health. Journal of Health and Social Behavior, 21, 202-218.
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1990). Individual responses to job loss: Epidemical findings from two field studies. Human Relations, 43, s. 11-17.
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1992). Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs. New York, Lexington Books.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1990). Culture, control, and commitment. Cambridge: Cambridge University Press.
- Long, B. C. (1988). Work-related stress and coping strategies of professional women. Journal of Employment Counseling, 25, 37-44.
- Lyngdal, L. E. (1989). Organisasjonsutvikling i teori og praksis. Oslo: Tano.
- Manger, Terje. (1997). Ulike perspektiv på sjølv-omgrepet i teoriar om læring og motivasjon. Upublisert doktorgradforelesning. Universitetet i Bergen.
- Marks, M. L. (1994). From turmoil to triumph: New life after merges, acquisitions, and downsizing. New York: Lexington Books.
- McCune, J. T., Beattu, R. W., & Montagno, R. V. (1988). Downsizing practices in manufacturing firms. Human Resource Management, 2(2).
- McIntyre, C., Watson, D., Clark, L. A., Cross, S. A. (1991). The effect of induced social interaction on positive and negative affect.
- McMichael, A. J. (1978). Personality; behavioral, and situational modifiers of work stress. I C. L. Cooper & R. Payne (Red.), Stress at work (s. 81-106). New York: Wiley.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-98.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. Human Resource Management, 33(2), 261-279.
- Miklowitz, D., Goldstein, M. J., & Fallon, I. R. H. (1983). Premorbid and symptomatic characteristics of schizophrenics from families with high and low levels of expressed emotion. Journal of Abnormal Psychology, 92(3), 359-367.
- Moch, M., Cammann, C, & Cook, R. A. (1983). Organizational structure: Measuring the distribution of influence. I S. E. Seashore, E. E. Lawler, III, P. H. Mirvis, & C. Camman (Red.), Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices, (s. 177-201). New York: Wiley.
- Monsen, I. (1995). Informasjon og kommunikasjon som strategiske virkemidler ved nedbemanning i organisasjoner. Upublisert diplomoppgave, Høgskolen i Bodø.
- Morris, J., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 17, 50-57.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. M. (1983). Psychology applied to work. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Myers, I. B., & McCaulley, M. H. (1985). A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator. PaloAlto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Myers, I. B., & Myers, P. B. (1990). Gifts differing. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.

- Nadler, D. A. (1982). Managing transitions to uncertain future states. Organizational Dynamics, 11(1), 37-43.
- Nilsen, T. M., & Fredriksen, L. E. L. (1996). Fusjonering innen kommunal revisjon: Fordeler og ulemper. Upublisert seminaroppgave, Handelshøyskolen BI, Sandvika.
- Om postvirksomheten i Norge. (Juni, 1996). Stortingsmelding nr. 41.
- Omstilling. (1996, nr. 1). Post I Vest.
- Ormel, J., & Sandeman, R. (1989). Life events, personal control and depression. I A. Steptoe & A. Appels (Red.), Stress, personal control and health. (s. 193-213). Chichester: John Wiley & Sons.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1983). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. Academy of Management Journal, 36(2), 271-288.
- Prestegard, N. (1993). Endring og omstilling i bedrifter: Utskillelse av Dale Garn og Trikotasje A/S. Upublisert diplomoppgave, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Rahim, M. A., & Afza, M. (1992). Leader power, commitment, satisfaction, compliance, and propensity to leave a job among U. S. accountants. The Journal of Social Psychology, 133(5), 611-625.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10, 465-476.
- Repetti, R. L. (1987). Individual and common components of the social environment at work and psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 710-721.
- Rosenberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image. Princeton: Princeton University Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 80.
- Sarason, B. R., Pierce, G. R., & Sarason, I. G. (1990). Social support: The sense of acceptance and the role of relationships. I B. R. Sarason, I. G. Sarason, & G. R. Pierce (Red.), Social support: An interactional view (97-128). New York: Wiley.
- Sarason, I. G., & Sarason, B. R. (1982). Concomitants of social support: Attitudes, personality characteristics, and life experiences. Journal of Personality, 50(3), 331-344.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, R. S. (1982). Assessing social support: The Social Support Questionnaire. Journal of Personality and Social Psychology, 44(1), 127-139.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. Health Psychology, 4, 219-247.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, ?. (1994). (Livsholdning).
- Schweiger, D. L., & Ivancevitch, C. M. (1985). Human resources: The forgotten factor in merges and aquisitions. Personell Administrator, 301, 47-61.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1989). Managing organisational change: A guide for managers. Crisp Publications. Los Altos, California.
- Seligman, M. E. P. (1974). Depressed and learned helplessness. I R. J. Friedman & M. M. Katz (Red.), The Psychology of depression: Contemporary theory and research. New York: Wiley.
- Sexton, M. M. (1979). Behavioral epidemiology. I O. F. Pomerleau & J. P. Brady (Red.), Behavioral Medicine. Baltimore.
- Sharp, D. (1992). Personlighetstyper: C. G. Jungs typologiske modell. Oslo: Paul Moxnes.
- Sortland, N. (1995). Omstilling. Upublisert manuskript.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.

- Student, K. R. (1968). Supervisory influence and work-group performance. Journal of Applied Psychology, 52, 188-194.
- Thoits, P. A. (1985). Social support and psychological well-being: Theoretical possibilities. I J. G. Sarson & B. R. Sarason (Red.). Social support theory, research and application. (s. 51-72). Dordrech: Nijhoff.
- Tolsdorf, C. C. (1976). Social networks, support, and coping: Exploratory study. Family process, 15, 407-417.
- Tronsmo, P. (1987). Omstilling og organisasjonskultur. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag.
- Vanzetti, N., & Duck, S. (1996). A lifetime of relationships. Pacific Gore: Brooks/Cole Publishing Company.
- Ward, E. A. (1997). Autonomous work groups: A field study of correlates of satisfaction. Psychological Reports, 80, 60-62.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. Journal of Personality and Social Psychology, 54(6), 1063-1070.
- Weisbord, M. R. (1994). Toward a third-wave managing and consulting. I W. L. French, C. H. Bell, Jr., & R. A. Zawacki (Red.), Organization development and transformation. (s. 65-81) (4. utg.). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Wethington, E., & Kessler, R. C. (1986). Perceived support, received support, and adjustment to stressful life events. Journal of Health and Social Behavior, 27, 78-89.
- Winkleman, M. (1993). The outsourcing source book.. Journal of Business Strategy, 14, 29-34.
- Vollman, T., & Brazas, M. (1983). Downsizing. European Management Journal, 11(1).

APPENDIX

A. Bakgrunnen for undersøkelsen

I Stortingsmeldingen om postvirksomheten i Norge (nr. 41/96) er to av hovedpunktene nedgang i Postverkets skranketrafikk og økt konkurranse. Postverkets virksomhet innenfor de tre hovedområdene informasjonsformidling, transport av lettgoods, og utføring av bank- og betalingsformidling påvirkes av den teknologiske og markedsmessige utvikling både nasjonalt og internasjonalt. Trafikken viser samlet sett en svak vekst de siste årene. Det har imidlertid skjedd vesentlige endringer når det gjelder trafikkutviklingen innen de enkelte hovedgrupper av produkter og tjenester, noe som blant annet har ført til en betydelig nedgang i skranketrafikken ved postkontorene. Kundene går over til girering og elektronisk betalingsformidling. I tillegg skyldes nedgangen at bedriftene i større grad benytter Postverkets tilbud om levering av pakker fra dør til dør.

En utvikling med stadig nedgang i skranketrafikken antas å bli enda mer merkbar i årene fremover. Det går frem av Stortingsmeldingen at de største endringene ventes å komme innenfor delmarkedene for fysisk informasjonsformidling og finansielle tjenester. Også innenfor lettgoods-markedet vil det ventelig bli betydelige strukturelle endringer på bakgrunn av endrede kundekrav og nye teknologiske muligheter.

Postverket møter konkurranse fra flere hold, bl.a. økt bruk av telefaks, elektronisk post, ulike former for "kurértransport", og ekspress-sendinger. Konkurransen kommer også fra virksomheter og organisasjoner som driver med utdeling av informasjons- og reklamemateriell.

Postkontorene må tilpasses i takt med endringer i etterspørselen, men samtidig slik at kravene til service overholdes. Det går frem av Stortingsmeldingen at det er Postverkets ansvar, innenfor de rammevilkår som gis, å finne frem til effektive og gode løsninger for å oppfylle de oppgaver som skal utføres. Så lenge servicen opprettholdes står Posten fritt til å velge de kombinasjoner av betjeningsformer som er mest effektive og best egnet i de enkelte områder, heter det i Stortingsmeldingen.

Styret for Postverket vedtok 19. mai 1996 rammene for utforming av et nytt ekspedisjonsnett. I begynnelsen av 1996 var 2228 postkontor bemannet med egne tilsatte, i tillegg til at det var 128 kontraktskontor. Innen utgangen av 1998 skal Posten ha 900 postkontor bemannet med egne tilsatte og 450 filialer drevet av eksterne samarbeidspartnere. På landsbasis vil denne nedgangen berøre over 4000 tilsatte. I Hordaland Postregion er det, som nevnt innledningsvis, i underkant av 400 personer som berøres. Disse var ansatt i stillinger som skal rasjonaliseres vekk. Samtlige fikk 1. oktober 1996 utlevert et såkalt "overtallighetsbevis", som gir visse rettigheter. Rettighetene er samlet i en såkalt "Virkemiddelpakke", det vil si ulike tilbud og ordninger Posten kan tilby den overtallige, for å lette en overgang fra stillingen denne har hatt i Posten til en ny stilling i eller utenfor Posten. Eksempelvis kan det gis støtte til utdanning og lønn i en overgangsperiode. Ulike grupper ansatte vil ha forskjellig tilbud, avhengig av etter hvilken situasjon de er i; geografisk plassering, ansiennitet, alder, kvalifikasjoner etc. Den overtallige må selv søke på eventuelle stillinger i Posten.

Hver postregion har oppnevnt en omstillingsgruppe som har ansvar for planlegging og gjennomføring av omstillingen i sin region. Omstillingsgruppen i Hordaland Postregion holder til ved hovedpostkontoret i Bergen, og er satt sammen av representanter for ulike avdelinger og nivåer i organisasjonen, blant annet fra ledelse og ansatte.

Fylkesmannen i Hordaland har tatt initiativ overfor Universitetet i Bergen for et samarbeid om skolering av omstillingsledere i statlig sektor og innhenting av mer systematisk kunnskap om omstilling. Seksjon for arbeids- og organisasjonspsykologi er ansvarlig for et undervisningsopplegg i denne sammenheng. Flere ledere i Posten har mottatt slik undervisning for bedre å kunne håndtere de nye utfordringene Posten står overfor. Dette er særlig viktig i en tid som krever hyppige endringer i organisasjonsstruktur.

Studien som denne oppgaven inngår har som mål å gi økt kunnskap om omstilling i offentlig sektor, samt kartlegge konsekvenser av en omstilling for både de berørte og for de som blir igjen i organisasjonen. Studien munner ut i to dokumenter; en rapport stilt til ledelsen i Posten og denne hovedoppgaven. Rapporten til Postledelsen er en evaluering av den pågående omstillingen, mens hovedoppgaven har et snevrere og mer vitenskapelig fokus.

B. Tabeller

Tabell 1: Oversikt over korrelasjoner mellom mål på organisasjonell tidspunkt på Tidspunkt I og II (n = 54).

Mål fra Tidspunkt I	Organisasjonell tilknytning Tidspunkt II
Ledd 10: Jeg ser flere fordeler enn ulemper ved omstillingen	r = .42*
Ledd 11: Jeg har relativt stor energi og arbeidsglede	r = .10
Ledd 12: Noen ganger tenker jeg på å forlate denne arbeidsplassen for godt	r = -.05
Ledd 13: Jeg føler at jeg er en del av denne arbeidsplassen	r = -.17
Ledd 14: Jeg vil kunne anbefale en venn å jobbe her hos oss	r = .23
Ledd 26: Jeg gir min tilslutning til de mål og planer som er satt for Posten framover	r = .60**
Ledd 27: Jeg føler sterk tilhørighet og lojalitet til min arbeidsplass	r = .12
Ledd 28: Jeg ville være lite villig til å frivillig skifte arbeidsplass selv om Posten fikk økonomiske vansker	r = .35*
Ledd 29: Selv med tilbud om jobb hos en annen arbeidsgiver ville jeg ikke på alvor vurdere å slutte i Posten	r = -.07
Ledd 35: Beslutningen om å gjennomføre omstillingen er/var det eneste rette for Posten	r = .17
Ledd 37: Jeg er stolt over å være ansatt på min nåværende arbeidsplass	r = .34**
Ledd 38: Selv om det kunne ha hjulpet arbeidsplassen min, ville jeg ikke vært villig til å slutte.	r = .39**
Ledd 39: I mitt arbeid vil jeg gjerne gjøre en innsats for arbeidsplassen, ikke bare for min egen del	r = .21
Organisatorisk Tilknytningsskala	r = .57**

* $p < .05$

** $p < .01$

Tabell 2: Prosentvis fordeling av overtallige postansatte med hensyn til hvordan de stiller seg til leddene i tilknytningsskalaen (n = 55).

	Tidspunkt I		Tidspunkt II	
	Positiv	Negativ	Positiv	Negativ
Ledd 10: Jeg ser flere fordeler enn ulemper ved omstillingen	42.6%	9.3%	16.7%	33.3%
Ledd 11: Jeg har relativt stor energi og arbeidsglede	5.6%	77.8%	74.1%	5.6%
Ledd 12: Noen ganger tenker jeg på å forlate denne arbeidsplassen for godt	72.2%	20.4%	59.6%	25.0%
Ledd 13: Jeg føler at jeg er en del av denne arbeidsplassen	9.3%	79.6%	72.2%	16.7%
Ledd 14: Jeg vil kunne anbefale en venn å jobbe her hos oss	27.8%	46.3%	43.4%	18.9%
Ledd 26: Jeg gir min tilslutning til de mål og planer som er satt for Posten framover	27.8%	24.1%	25.9%	22.2%
Ledd 27: Jeg føler sterk tilhørighet og lojalitet til min arbeidsplass	9.3%	72.2%	68.5%	11.1%
Ledd 28: Jeg ville være lite villig til å frivillig skifte arbeidsplass selv om Posten fikk økonomiske vansker	24.1%	37.0%	18.5%	48.1%
Ledd 29: Selv med tilbud om jobb hos en annen arbeidsgiver ville jeg ikke på alvor vurdere å slutte i Posten	70.4%	9.3%	18.5%	53.7%
Ledd 35: Beslutningen om å gjennomføre omstillingen er/var det eneste rette for Posten	37.0%	16.7%	13.0%	29.6%
Ledd 37: Jeg er stolt over å være ansatt på min nåværende arbeidsplass	5.6%	68.5%	38.9%	14.8%
Ledd 38: Selv om det kunne ha hjulpet arbeidsplassen min, ville jeg ikke vært villig til å slutte.	25.9%	38.9%	20.4%	37.1%
Ledd 39: I mitt arbeid vil jeg gjerne gjøre en innsats for arbeidsplassen, ikke bare for min egen del	0%	92.5%	83.3%	3.7%
Organisatorisk Tilknytningsskala	0%	41.2%	2.0%	21.7%

Tabell 3: Oversikt over korrelasjoner mellom ulike mål og organisasjonell tilknytning på Tidspunkt I (n = 144).

Mål fra Tidspunkt I	Organisasjonell tilknytning Tidspunkt II
Antall år i nåværende stilling	r = -.08
Total ansiennitet i Posten	r = -.12
Ansattes stillingsprosent	r = .07
Fast stilling eller vikariat	r = -.04
Antall ansatte på arbeidsplassen	r = -.12
Avstand fra bopel til arbeidsplass i km	r = .10
Reisetid fra bopel til arbeidsplass i minutter	r = .19*
Organisert i fagforening eller ikke	r = -.05
Når den ansatte slutter i nåværende stilling	r = .04
Vurdering av arbeidsforhold, administrasjon og ledelse	r = -.53**
Hvor fornøyd den ansatte er med jobbsituasjonen	r = -.13
Grad av opplevd mobbing på arbeidsplassen	r = -.14
Den ansattes vurdering av kundekontakt	r = .30**
Grad av opplevd stress på arbeidsplassen	r = -.17
Den ansattes kjønn	r = -.23*
Den ansattes alder	r = -.23**
Den ansattes sivile status	r = .05
Den ansattes vurdering av omstillingen	r = -.43**
Vurdering av informasjonstilgangen	r = -.20*
Antall barn	r = -.02
Antall hjemmeboende barn under 18 år	r = .14
Partners yrkessituasjon	r = .16
Ansattes generelle opplevelse av kontroll	r = .35**
Ansattes selvbilde (SES)	r = -.22*
Ansattes livsorientering	r = -.30**
Ansattes alkoholforbruk	r = .08
Om den ansatte er Introvert eller Ekstrovert	r = -.22*
Om den ansatte er Sanser eller Intuitiv	r = .04
Om den ansatte er Tenker eller Føler	r = .01
Om den ansatte er oPppfatter eller avgJører	r = -.07
Mentale kvadranter: Ekstrovert iNtuitiv	r = .18
Mentale kvadranter: Ekstrovert Sanser	r = .11
Mentale kvadranter: Introvert Sanser	r = -.15
Mentale kvadranter: Intuitiv Føler	r = .05
Mentale kvadranter: Sansende Føler	r = -.02
Mentale kvadranter: Sansende Tenker	r = -.02
Temperament: Intuitiv Føler	r = .05
Temperament: Intuitiv Tenker	r = .03
Temperament; Sansende avgJører	r = .03
Temperament: Sansende oPppfatter	r = -.08

* $p < .05$

** $p < .01$

Tabell 4: Regresjonstabell for faktorer som viser signifikant sammenheng med organisasjonell tilknytning på Tidspunkt I i undersøkelsen (n = 144).

	B	SE B	Beta	T	P
Arbeidsforhold	-4.39	.10	-.43	-4.40	.000
Livsorientering (LOT)	-.21	.09	-.24	-2.33	.024
Vurdering av omstillingen	-.24	.87	-.38	-3.74	.000
(Konstant)	57.46	3.39		16.97	.000
R = .70		R ² = .49		df = 3 / 54	p < .000

Tabell 5 a: Korrelasjoner mellom ulike former for sosial støtte og organisatorisk tilknytning på Tidspunkt I (n = 144)

Sosial støtte	Organisasjonell tilknytning
Samlet sosial støtte	r = -.16
Instrumentell støtte, samlet	r = -.07
Instrumentell støtte, overordnede	r = -.07
Instrumentell støtte, kolleger	r = .01
Instrumentell støtte, familie	r = -.09
Instrumentell støtte, vener	r = -.05
Emosjonell støtte, samlet	r = -.15
Emosjonell støtte, overordnede	r = -.15
Emosjonell støtte, kolleger	r = -.06
Emosjonell støtte, kunder	r = -.07
Emosjonell støtte, familie	r = -.16
Emosjonell støtte, venner	r = -.08
Tilbakemeldingsstøtte, samlet	r = -.16
Tilbakemeldingsstøtte, overordnede	r = -.12
Tilbakemeldingsstøtte, kolleger	r = -.11
Tilbakemeldingsstøtte, kunder	r = -.01
Tilbakemeldingsstøtte, familie	r = -.14
Tilbakemeldingsstøtte, venner	r = -.15
Informasjonell støtte, samlet	r = -.09
Informasjonell støtte, overordnede	r = -.18*
Informasjonell støtte, kolleger	r = .01
Antall venner/bekjente den ansatte kan betro seg til	r = .13

* $p < .050$

** $p < .010$

Tabell 5 b: Korrelasjoner mellom ulike former for sosial støtte og organisatorisk tilknytning på Tidspunkt II (116).

Sosial støtte	Organisasjonell tilknytning
Samlet sosial støtte	r = -.18
Instrumentell støtte, samlet	r = -.07
Instrumentell støtte, overordnede	r = -.04
Instrumentell støtte, kolleger	r = -.01
Instrumentell støtte, familie	r = -.02
Instrumentell støtte, vener	r = -.07
Emosjonell støtte, samlet	r = -.20*
Emosjonell støtte, overordnede	r = -.23*
Emosjonell støtte, kolleger	r = -.18
Emosjonell støtte, kunder	r = -.01
Emosjonell støtte, familie	r = -.08
Emosjonell støtte, venner	r = -.19
Tilbakemeldingsstøtte, samlet	r = -.18
Tilbakemeldingsstøtte, overordnede	r = -.20*
Tilbakemeldingsstøtte, kolleger	r = -.01
Tilbakemeldingsstøtte, kunder	r = -.04
Tilbakemeldingsstøtte, familie	r = -.20*
Tilbakemeldingsstøtte, venner	r = -.25*
Informasjonell støtte, samlet	r = -.15
Informasjonell støtte, overordnede	r = -.08
Informasjonell støtte, kolleger	r = -.18
Antall venner/bekjente den ansatte kan betro seg til	r = .06

* $p < .050$

** $p < .010$

Tabell 6: Regresjonstabell for den signifikante regresjonsligningen for uttesting av sosial støttes modifierende effekt på sammenhengen mellom organisasjonell tilknytning på Tidspunkt I og Tidspunkt II (n = 55).

	B	SE B	Beta	T	P
Grad av tilknytning på Tidspunkt I	.53	.09	.60	5.79	.00
(Konstant)	14.57	3.11		4.68	.00
R = .60	R ² = .35	df = 1 / 60		p < .000	

*Kommentar til tabellen: Ingen interaksjonsvariabler (tilknytning * sosial støtte) viser signifikant bidrag til forklaring av organisasjonell tilknytning på tidspunkt II. Grad av organisasjonell tilknytning på Tidspunkt I står derfor alene i ligningen.*

C. Beskrivelse av utvalget

Tidspunkt I

Fjorten komma fire prosent oppgav å ha kun postal utdanning (trinn 1, trinn 2 eller annen postal utdanning, mens 46,4% hadde postal utdanning i kombinasjon med annen utdanning utenfor Posten. Det innebærer at 60,8% har postal utdanning. Førtiåtte prosent har videregående skole, alene eller i kombinasjon med postal utdanning. Når det gjelder utdanning på universitets- og høyskolenivå, oppgir 6,4% at de har dette, mens 5,6% har fagskole.

For fordelingen på ulike stillinger på Tidspunkt I se tabell I (Merk: Det er mange ansatte som kombinerer flere stillinger):

Stillinger	Antall (N)	Prosent
Poststyrer	47	34,6
Skranketjeneste	51	37,5
Renhold	7	5,1
Ombæring	2	1,5
Annet	9	6,6
Poststyrer / renhold	8	5,9
Skranketjeneste / renhold	4	2,9
Skranketjeneste / transport	2	1,5
Skranketjeneste / ombæring	2	1,5
Renhold / ombæring	2	1,5
Ombæring / transport	2	1,5

Tabell I: Stillingsfordeling, Tidspunkt I.

Tidspunkt II

For fordelingen på ulike stillinger på Tidspunkt II se tabell 2 (Merk: det er mange ansatte som kombinerer flere stillinger).

Stilling:	Antall (N):	Prosent:
Poststyrer	22	19,0
Skranketjeneste	38	32,8
Renhold	3	2,6
Ombæring	7	6,0
Transport	2	1,7
Annet	14	12,1
Poststyrer / skranketjeneste	1	0,9
Poststyrer / renhold	5	4,3
Poststyrer / annet arbeid	1	0,9
Poststyrer / under utdanning	1	0,9
Skranketjeneste / ombæring	2	1,7
Renhold / ombæring	1	0,9
Renhold / under utdanning	1	0,9
Renhold / annet arbeid	1	0,9
Renhold / ombæring	2	1,5
Skranketjeneste / ombæring	2	1,5
Ombæring / transport	2	1,7
Ombæring / sykemelding	1	0,9
Transport / annet arbeid	1	0,9
Hjemmearbeidende	6	5,2
Under utdanning	1	0,9
Under utdanning / annet arbeid	1	0,9
Sykemeldt	1	0,9
Arbeidsledig	1	0,9
Pensjonert	1	0,9
Uføretrygdet	2	1,7

Tabell 2: Stillingsfordeling, Tidspunkt II.

Ansatte som ikke deltok i undersøkelsen

Ansatte som ikke deltok i undersøkelsen, men som fylte ut frafallsskjema, rapporterte følgende om sin jobbsituasjon:

Førtito komma seks prosent oppgav at de hadde fast stilling, 17,0% hadde vikariater, 17,0% hadde deltidsstilling, mens 10,6% oppgav å være sykemeldt. Åtte komma fem prosent var arbeidsledig og 4,3% var alderspensjonerte.

På spørsmål om hvorfor de ikke ønsket å delta svarte 21,3% at grunnen var at de var engstelig for personvernet. En komma åtte prosent oppgav at de oppfattet spørsmålene som for personlige til at de ønsket å delta, mens 1,8% opplevde undersøkelsen som lite hensynsfull. Trettisyv prosent manglet overskudd, 69,6% mente undersøkelsen var for omfattende, mens 35,6 svarte at de ikke hadde tro på spørreskjemaundersøkelsen. Seks komma fem prosent oppgav at grunnen til manglende deltakelse var at de hadde glemt undersøkelsen, mens 48,9% ikke trodde deres deltakelse spilte noen rolle, og derfor ikke deltok. Andre grunner for å ikke delta var at den overtallige ikke lengre var ansatt i Posten (7,3%), skulle pensjonere seg (1,8%), hadde fått ny stilling (9,1%), eller at den overtallige hadde deltidsjobb (3,6%).

D. Spørreskjemaer og mål

Beskrivelse av mål

Spørreskjema 1: Bakgrunnsopplysninger: Biografiske opplysninger om den overtallige ble innhentet; kjønn, alder, sivil status, antall barn, og eventuell partners yrkessituasjon.

Utdannelse og yrkeserfaring: Denne delen bestod av spørsmål om utdannelsesnivå, yrkeserfaring og nåværende jobbsituasjon.

Synspunkter på omstillingen: Informanten ble bedt om å ta stilling til 21 ledd som beskrev omstillingen ved å markere grad av enighet på en skala fra 1 (Helt enig) til 5 (Helt uenig). Leddene var av typen «De ansattes situasjon har blitt tatt hensyn til når omstillingen ble planlagt» og «Posten har et medansvar for at små lokalsamfunn ikke forsvinner». Negativt formulerte ledd ble rekodet slik at skåre på de ulike ledd kunne summeres til en indeks. Indeksen ble beregnet ved at alle ledds skåre ble summert, og deretter delt på antall ledd. Mulig skåre er derfor fra 1 til 5, hvor 1 representerte maksimal positiv vurdering av omstillingen. Cronbachs alpha for indeksen er .73.

I tillegg var det flere kvalitative spørsmål, hvor informanten med egne ord kunne gi sine synspunkter på omstillingen.

Endrings Spesifikk Hjelpeløshet (Change Specific Efficacy, CSE): Endringsspesifikk hjelpeløshet ble målt ved hjelp av fire ledd basert på Ashforths (1989) hjelpeløshetsskala. Leddene var av typen «Hva som enn skjer med meg i omstillingen, er jeg sikker på at jeg kan håndtere det» og «Jeg engster meg for at jeg kanskje ikke vil kunne utføre en annen jobb i Posten etter omstillingen». Grad av enighet skulle angis også her på en skala fra 1 (Helt enig) til 5 (Helt uenig). Negativt formulerte ledd ble rekodet, og skåre på hvert ledd addert og delt på antall ledd, slik at de dannet en indeks. Mulig skåre var fra 1 til 5, hvor 5 representerte lav grad av endringsspesifikk hjelpeløshet. Cronbachs alpha for indeksen er .71. Organisatorisk tilknytning: Grad av tilknytning til Posten ble målt ved hjelp av en skala basert på Cook & Wall (1980). Dette er en bearbeidet versjon som inngår i Bergen Omstillings Inventorie (BOI), et omstillingsinventorium utviklet av Matthiesen og Raknes. BOI er et inventorium som består av 40 spørsmål som måler hvilken fase et individ befinner seg i i en omstilling. BOI har fire skalaer, hvor hver skala representerer en omstillingsfase; fase 1: Benektning, fase 2: Motstand, fase 3: Nyorientering, og fase 4: Satsning / Tilknytning. Den overtallige ble presentert for 40 ledd av typen «Jeg ser flere fordeler enn ulemper ved omstillingen» og «I mitt arbeid vil jeg gjerne gjøre en innsats for arbeidsplassen, ikke bare for min egen del». For hvert av disse skulle grad av enighet angis på en skala fra 1 (Svært enig) til 5 (Svært uenig). Ledd som inngikk i samme skala ble rekodet slik at de gikk samme vei. Dette slik at skåre på hvert ledd kunne summeres til en totalskåre for hver skala. I denne undersøkelsen ble kun skåre på fase 4, som måler organisatorisk tilknytning benyttet i videre analyser. Skåre på omstillingsfase 4 ble beregnet ved at ledd 10, 11, 12, 13, 14, 26, 27, 28, 29, 35, 37, 38, og 39 ble summert, skåren delt på 13, og ganget med 10. På forhånd var ledd 10, 11, 12, 13, 14, 26, 27, 29, 35, 37 og 39 snudd, slik at høy skåre representerer høy grad av tilknytning i totalskåren. Mulig skåre på denne skalaen er mellom 10 og 50, hvor 50 representerer maksimal tilknytning til Posten. Cronbachs alpha for fase 4 er .74.

Informasjon: 23 ledd med påstander om informasjonen i Posten ble utarbeidet. Informanten skulle her angi enighet med ledd som «Jeg får jevnt over god informasjon om mine muligheter etter omstillingen». Dette ble angitt på en skala fra 1 (Helt enig) til 6 (Helt uenig). Indeksen ble beregnet ved at skåre på de ulike ledd ble summert og delt på antall ledd, etter at negativt formulerte ledd var rekodet. Mulig skåre på indeksen er fra 1 til 6, hvor 1 representerer maksimalt positiv vurdering av informasjonsflyten i omstillingsprosessen. Cronbachs alpha for indeksen er .66.

Vurdering av arbeidsforhold, administrasjon og ledelse: Den overtalliges opplevelse av sitt arbeidsmiljø ble målt ved hjelp av 24 påstander som vedkommende ble bedt om å ta stilling til. Disse var av typen «Kontakten mellom meg og mine nærmeste foresatte er god» og «Jeg har vært i personkonflikt med en eller flere arbeidskolleger i løpet av de siste 6 månedene». For hvert ledd skulle grad av enighet angis på en skala fra 1 (svært enig) til 5 (svært uenig). Negativt formulerte ledd ble rekodet og skåre på alle ledd inngikk i en indeks. Mulig skåre på denne indeksen var fra 1 til 5, hvor 1 representerer maksimal positiv vurdering av arbeidsforhold, administrasjon og ledelse. Cronbachs alpha for indeksen er .78.

I tillegg var det et spørsmål om grad av egenopplevd mobbing på arbeidsplassen, samt et spørsmål om hvor godt fornøyd informanten var med jobben sin totalt sett.

Opplevelse av kontroll: Opplevelse av generell kontroll ble målt ved hjelp av et inventorium bestående av 10 ledd av typen «Jeg klarer alltid å løse vanskelige problemer dersom jeg prøver hardt nok» og «Dersom jeg er i knipe finner jeg vanligvis en vei ut». For hvert ledd ble informanten bedt om å angi grad av enighet ved å markere på en skala fra 1 (Ikke riktig) til 4 (Helt riktig). Skåre på alle ledd ble summert og delt på antall ledd,

og disse dannet en indeks. Mulig skåre på denne indeksen er fra 1 til 4, hvor 4 representerer høy grad av opplevd generell kontroll. Cronbachs alpha for indeksen er .88.

Coopers Stress Index (CSI): Grad av opplevd stress i arbeidet ble målt med Coopers Stress Index (Cooper, 1981). CSI består av 22 potensielle stressfaktorer, som «Forholdet til mine overordnede» og Konflikter mellom min yrkesgruppe og andre yrkesgrupper i Posten». Informanten ble bedt om å vurdere hver enkelt stressfaktor på en skala fra 1 til 6, hvor 1 representerer «Ikke stress» og 6 «Mye stress». Indeksen CSI ble beregnet ved at skåre på alle ledd ble summert, og delt på antall ledd. Mulig skåre på CSI er fra 1 til 6, hvor 6 representerer høy grad av stress i jobbsituasjonen. Cronbachs alpha for CSI er .93.

Kundekontakt: Den overtalliges vurdering av kundekontakten; eget forhold til kunder og Postens forhold til kunder; ble målt ved at den overtallige ble bedt om å ta stilling til 11 utsagn av typen «Min mulighet til å yte service er god» og «Det er viktig for meg å opptre lojalt overfor Posten i møte med kunder». Grad av enighet skulle markeres på en skala fra 1 (Stemmer ikke) til 5 (Stemmer helt). Negativt formulerte utsagn ble snudd, slik at skåre på hvert ledd kunne summeres. En indeks ble beregnet ved at skårer på alle ledd ble summert og delt på antall ledd. Mulige skårer på denne indeksen er fra 1 til 5, hvor 5 representerer maksimalt positiv vurdering av kundeforhold. Cronbachs alpha for indeksen er .63.

Rosenbergs Self Esteem Scale (SES): Den overtalliges opplevelse av egen verdi ble målt ved hjelp av SES (Rosenberg, 1965). SES består av fem negativt formulerte og fem positivt formulerte ledd. Den overtallige ble bedt om å angi enighet med hvert ledd på en skala fra 1 (Stemmer svært bra) til 5 (Stemmer svært dårlig). Eksempler på ledd er «Alt i alt kjenner jeg meg mislykket» og «Jeg klarer å gjøre ting like bra som de fleste». Denne skalaen er en av de mest benyttede til formålet. Grad av enighet ble markert på en skala fra 1 (Stemmer svært bra) til 5 (Stemmer svært dårlig). Av de 8 leddene er 4 positivt formulert, mens de øvrige 4 er negativt formulert. Skåringen for de negative leddene ble reversert, slik at skåre på hvert ledd kunne legges sammen til en total optimisme skåre, hvor høy skåre representerer høy grad av optimisme. Cronbachs alpha for SES er .86.

Life Orientation Test (LOT): Optimisme ble målt ved hjelp av LOT (Scheier & Carver, 1985). LOT består av åtte ledd og er ment å måle generaliserte forventninger for positive versus negative utkomme. Den overtallige ble bedt om å angi grad av enighet med utsagn som «Jeg venter nesten aldri at ting skal gå slik som jeg vil» og «Jeg tror på ideen om at bak skyene er himmelen alltid blå». Grad av enighet ble markert på en skala fra 1 (Stemmer svært bra) til 5 (Stemmer svært dårlig). Av de 8 leddene er 4 positivt formulert, mens de øvrige 4 er negativt formulert. Skåringen for de negative leddene ble reversert, slik at skåre på hvert ledd kunne legges sammen til en total optimisme skåre, LOT, hvor høy skåre representerer høy grad av optimisme. Cronbachs alpha for LOT er .80.

Social Support Questionnaire (SSQ): Opplevd grad av og type sosial støtte ble målt ved hjelp av SSQ, (Sarason, Levine, Basham, & Sarason, 1983; Sarason & Sarason, 1982), som er tilpasser ut fra House (1981) sine anvisninger på ulike typer sosial støtte. Den overtallige ble bedt om å angi på en 4-punktsskala, hvor 1 representerer «Svært mye» og 4 «Ikke i det hele tatt», i hvilken grad denne opplever å motta ulike former for sosial støtte fra personer/grupper denne er i kontakt med i og utenfor arbeidssituasjonen. Følgende former for sosial støtte, og følgende aktuelle grupper, ble presentert: a) Praktisk hjelp: overordnede / arbeidskolleger / familie / venner. b) Følelsesmessig støtte og oppmuntring: overordnede / arbeidskolleger / Postens kunder / familie / venner. c) Konstruktiv tilbakemelding: overordnede / arbeidskolleger / Postens kunder / familie / venner, og d) Relevant og nødvendig informasjon: overordnede / arbeidskolleger. På grunnlag av dette ble ulike former for sosial støtte beregnet; 1) sosial støtte totalt, 2) for arbeidsplass under ett, 3) for undergrupper på arbeidsplass, 4) for familie og venner samlet, og 5) for familie og venner separat. I tillegg ble det spurt om antall venner og bekjente den overtallige har som kan betros gleder, sorger og bekymringer. Indeksen for totalt mottatt sosial støtte summert, har en Cronbachs alpha på .87.

Hopkins Symptom Checklist (HSC): Helse og velvære ble målt ved hjelp av HSC (Lipman, Covi, Rickels, Uhlenhuth, & Lazar, 1968, ref. i Miklowitz, Goldstein, & Falloon, 1983). Den overtallige ble bedt om å angi på en skala fra 1 (Ikke i det hele tatt) til 6 (Svært mye) hvor mye vedkommende i løpet av siste uke hadde blitt plaget av symptomer som «Plutselig skremt uten grunn», «Nervøs eller urolig», eller «Føler ikke interesse for noe». I tillegg ble det spurt om i hvilken grad noen av symptomene hadde nedsatt arbeidsevnen den siste uken. Grad av helse og velvære ble beregnet ved at skåre på de ulike ledd ble summert i en indeks.

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): Den overtallige ble bedt om å besvare MBTI (Myers, 1962, ref. Myers & McCaulley, 1985), som er et personlighetsinventorie som måler personlige preferanser. MBTI er utviklet med utgangspunkt i Jung og Myers-Briggs teori som hevder at mye av den variasjon i menneskelig adferd som kan oppleves som tilfeldig, egentlig er resultat av grunnleggende forskjeller i måten individer foretrekker å bruke sin persepsjon og vurdering. Testen er ment å gi informasjon om hvor personen henter energi fra, hvordan vedkommende henter informasjon fra omgivelsene, hvordan vedkommende fatter avgjørelser, og hvordan personen foretrekker å organisere livet sitt. Denne informasjonen fremkommer ved at personen på bakgrunn av sin besvarelse plasseres på fire dimensjoner.

Den første dimensjon sier noe om personens grunnholdning, om vedkommende er Ekstrovert eller Introvert (E-I). Dimensjonen indikerer hvor personen har sitt hovedfokus - mot den ytre eller den indre verden. Neste dimensjon er Sansning - iNtuisjon (S-N). Denne dimensjonen forteller om individets persepsjonsprosess, om det hovedsakelig baserer seg på sansning eller intuisjon. Sansere er orientert mot her-og-nå situasjonen og detaljplanet, mens de intuitive mer ser etter mønstre og de store linjene. Den tredje dimensjonen, Tenkning-Følelse, er vurderingsfunksjonen. Dimensjonen er ment å reflektere et individs vurderingsprosess, d.v.s. preferanser når det gjelder grunnlaget for å foreta vurderinger. Tenkere foretar sine vurderinger basert på logiske resonement og predefinerte regler, mens følere i større grad baserer seg på verdier og individuelle hensyn i sine vurderinger. Den siste dimensjonen er avgjørelse - oPpfattelse (J-P). Denne dimensjonen er ment å reflektere måten individet forholder seg til den ytre verden på, d.v.s. den ekstroverte siden av livet.

Avhengig av plassering, på dimensjonene kan mennesker kategoriseres i 16 forskjellige personlighetskategorier (4 X 4). Disse kombinasjonene utgjør typologiene i MBTI. Hver av disse representerer ifølge teorien bak testen sterke og svake sider, preferanser, måte å forholde seg til verden på etc., og kan forklare menneskelig variasjon.

Mentale funksjonspaar beregnes på bakgrunn av plassering på dimensjonene; Sansning + Tenkning (ST), Sansning + Følelse (SF), iNtuisjon + Følelse (NF), og iNtuisjon + Tenkning (NT). Mentale funksjonspaar representerer individets preferanser som styrer oppmerksomhet og preferanser som styrer avgjørelse. Ifølge Isabel Myers er disse de viktigste faktorer m.h.t. preferansegruppering, og kan relateres til problemløsning og yrkesvalg (Myers & McCaulley, 1985).

Mentale kvadranter ble også beregnet; Introvert + Sansning (IS), Introvert + iNtuisjon (IN), Ekstrovert + Sansning (ES), og Ekstrovert + iNtuisjon (EN). Mentale kvadranter representerer individets preferanser m.h.t. energi og oppmerksomhet; hvilken retning energien har og hva energien rettes mot: IS karakteriseres som tankefull realist. Oppmerksomheten rettes mot det som må utrettes, det individuelle fokus er de praktiske hensyn, og det organisasjonelle fokus er kontinuitet. IN karakteriseres som tankefull nyskaper. Oppmerksomheten er rettet mot idéer om det nye som må utrettes. Det individuelle fokus er tanker og idealer, og organisasjonsfokus karakteriseres av det visjonelle. ES karakteriseres som handlingsrettet realist. Oppmerksomheten er rettet mot handling og aktivitet. Det individuelle fokus er praktisk handling, mens det organisasjonelle fokus er resultater. EN karakteriseres som handlingsrettet realist. Entusiasme er et kjennetegn ved denne typen. Det individuelle fokus er systemer og samspill, mens det organisasjonelle fokus er endring.

Temperamentstype ble videre beregnet; Sansning + avgjørelse (SJ), Sansning + oPpfattelse (SP), iNtuisjon + Følelse (NF), og iNtuisjon + Tenkning (NT). SJ'ere karakteriseres som tradisjonelle, preget av ansvar, lojalitet og flid. De lærer trinnvis, med blikket rettet mot nytteverdi nå og i fremtiden. De er pliktoppfyllende, strukturerte og nøyaktige. SP'ere er konflikt- og problemløserne. De er handlekraftige, med evne til å gjøre de riktige tingene til rett tid. De lærer aktivt gjennom å gjøre det som trengs her og nå, dessuten takler de og mestrer det uventede og uvanlige. NF'ere er katalysatorer, talsmenn og motivatorer. De inspirerer og formidler i samspill med andre mennesker, har selvinnsett gjennom individuell forestillingsrikdom, og kan ha en spesiell visjon av muligheter. NT'ere er visjonære systembyggere. De utvikler idéer med logikk og skarpsindighet. Personlig mestring skjer gjennom en upersonlig og analytisk prosess. Fokus er på strategi og analyse.

Diverse: Det ble i tillegg innhentet informasjon relatert til grad av tilfredshet med livet og jobben, sykefravær, røyke- og alkoholvaner, om den overtallige ønsket å fortsette i Posten etter omstillingen, og om denne vurderte sine muligheter til å fortsette som gode. I tillegg var det mulighet for å gi kvalitative vurderinger av omstillingen.

Spørreskjema 2: Bakgrunnsopplysninger: Den overtallige ble bedt om å oppgi kjønn og fødselsår. Dette for å ha en viss kontrollmulighet ved matching av spørreskjemaer fra Tidspunkt I og Tidspunkt II.

Arbeidssituasjon: Den overtallige ble bedt om å oppgi om denne hadde sluttet i stillingen denne hadde før omstillingen, og eventuelt dato for siste arbeidssdag. I tillegg ble det spurt om den overtallige hadde sluttet i Posten, eller visste at vedkommende kom til å slutte innen utgangen av 1998. Det ble også spurt om type stilling, stillingsprosent, reisetid til jobb, og om den overtallige hadde flyttet som følger av omstillingen.

Sosial støtte: Den overtallige ble også i denne omgang bedt om å fylle ut Social Support Questionnaire (SSQ) (Sarason et al., 1983; Sarason & Sarason, 1982), samt oppgi antall venner denne kunne betro seg til med gleder, sorger og bekymringer. I tillegg ble den overtallige bedt om å vurdere på en skala fra 1 (Svært mye) til 4 (Ikke i det hele tatt) hvor mye støtte fra omgivelsene betydde for å komme gjennom en omstilling på en god måte, og hvor mye støtte den overtallige hadde opplevd å få fra omgivelsene i løpet av denne omstillingen.

Synspunkter på omstillingen: Som i spørreskjema 1 skulle den overtallige vurdere en rekke utsagn om omstillingen på en skala fra 1 (Helt enig) til 5 (Helt uenig). I tillegg ble den overtallige bedt om å beskrive sine synspunkter på omstillingen med egne ord.

Organisasjonell tilknytning: Den overtallige ble også på Tidspunkt II bedt om å besvare inventoret som måler organisatorisk tilknytning.

Arbeidsforhold: Den overtallige ble bedt om å ta stilling til en rekke av de samme utsagnene som ble presentert i spørreskjema 1. Forskjellen var at drøyt halvparten av spørsmålene kun skulle besvares dersom den overtallige fortsatt var i arbeidslivet, mens de øvrige spørsmålene skulle besvares av alle, uansett yrkestilhørighet.

Coopers Stress Index (CSI): Kun fortsatt yrkesaktive ble bedt om å besvare CSI (Cooper, 1981).

Sykefravær: Det ble spurt om antall dager sykefravær siste 12 måneder, samt antall fraværsk dager som skyldtes stress / belastninger relatert til arbeidet.

Rosenbergs Self Esteem Scale (SES): Den overtallige ble bedt om å ta stilling til utsagnene i SES (Rosenberg, 1965).

Life Orientation Test (LOT): Også på Tidspunkt II skulle LOT (Scheier & Carver, 1985) besvares.

Positive Affect Negative Affect Scale (PANAS): Negativ affektivitet ble målt ved hjelp av PANAS (Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A., 1988). Den overtallige ble presentert for 20 adjektiver som beskrev ulike følelser og tilstander. Ti adjektiver var positive, de øvrige ti var negative. For hvert adjektiv skulle den overtallige angi hvordan vedkommende hadde hatt det de siste par ukene. Dette ved å anmerke på en skala fra 1 (Helt ubetydelig, eller ikke i det hele tatt) til 5 (I høyeste grad). PANAS PA skala består av «oppmerksom», «sterk», «inspirert», «redd», «årvåken», «begeistret», «stolt», «entusiastisk», «beslutsom», og «interessert». PANAS PN skala består av «redd», «oppskaket», «sint», «skyldig», «nervøs», «fiendtlig», «på tuppa» (frustrert), «skamfull», «skremt», og «stresset». Totale PA og PN skåre ble beregnet ved at vurderingene av de 10 beskrivelsene av sinnstilstander ble addert. Dette betyr at mulig skåre for hver affekt er 10 til 50. Cronbachs alpha for PANAS PA er .89. Cronbachs alpha for PANAS PN er .83.

Diverse: I tillegg ble det også denne gang innhentet informasjon relatert til grad av tilfredshet med livet og jobben, sykefravær, røyke- og alkoholvane, i tillegg til at det var mulighet for å gi kvalitative vurderinger av omstillingen.

Frafallsskjema: Samtlige i utvalget mottok et ensides spørreskjema, som de som valgte ikke å delta i undersøkelsen ble bedt om å fylle ut. Dette inneholdt spørsmål om bakgrunnsvariabler; kjønn, fødselsår, og sivil status; spørsmål om nåværende yrkesituasjon, spørsmål om hvordan den overtallige vurderte gjennomføringen av omstillingen, og om vedkommende hadde tillit til Postledelsen. Det ble i tillegg spurt om årsaken til manglende deltakelse i selve undersøkelsen.

F. SPØRRESKJEMAER, FRAFALLSSKJEMAER OG VEDLEGGSSKRIV