

Sosial støtte
i
Endringsprosesser



Master in Philosophy in Psychology

Psykologisk institutt,

Universitetet i Oslo

Mai 2010

av Birgit Dalen

Forord

Først vil jeg takke min veileder, Knut Inge Fostervold, som på tålmodig, oppmuntrende og pedagogisk måte har veiledet meg gjennom hele prosessen med å skrive denne masteroppgaven. Han har lært meg mye om forskningsprosessen, krevd en bratt læringskurve og klart å lede steg for steg på en fornuftig måte.

Jeg vil takke tidligere masterstudent, Erik Vassasen, for alle hyggelige lunsjer og villig deling av sin fascinerende og imponerende datakompetanse, samt kvikke tankegang når det gjelder faget organisasjonspsykologi.

Jeg vil også takke venn og psykologistudent, Magnar Øye, for tankevekkende og meningsfulle psykologiske innspill og samtaler, samt inkludering av meg i sitt dyktige, faglige og kunstneriske ”kaffehjørne-miljø”.

En takk til kommunen som lot oss få delta i starten av en endringsprosess og benytte noen av sine ansatte som respondenter i forbindelse med spørreskjema til bruk i denne masteroppgaven.

Til slutt en stor takk til de lederne jeg fikk intervjuet og som bidro med mye innsikt fra sine erfaringer med endringsprosesser.

*Don't give up, you have friends
Somewhere there's a place where you belong
When times get rough you can fall back on us
Don't give up*

I can't stand no more. Whatever may come and whatever may go.

*Don't give up, cause you have friends
Don't give up you're not the only one
Don't give up you still have us
Don't give up, we're proud of who you are
Don't give up you know it's never been easy
Don't give up.
There's a place where we belong*

Innholdsfortegnelse

1. Sammendrag	4
2. Innledning	5
2.1 Endringsprosesser	6
2.1.1 Kurt Lewins teori: Endringsprosess i tre steg	7
2.1.2 Oregs modell av motstand mot endring i organisasjoner	9
2.1.3 Årsaker til motstand i henhold til Lewin og Oreg	11
2.1.4 Herscovitch & Meyer om individuell forpliktelse i endringsprosesser	11
2.2 Stress	13
2.2.1 Seyles stress modell: Det generelle adaptasjonssyndromet	13
2.2.2 Lazarus' transaksjonsmodell av stress	14
2.2.3 Karasek, Theorell og Johnsens krav-kontroll-støtte modell	15
2.2.4 Karaseks stress-disekvilibriumteori	16
2.2.5 Edwards, Caplans og Harrisons person-miljø-fit modell	16
2.2.6 Sykdom eller vekst?	18
2.3 Sosial støtte	19
2.3.1 Cohen og Wills om fire typer sosial støtte	20
2.3.2 Hvordan virker sosial støtte som buffer i stressende situasjoner forårsaket av motstand mot endring?	21
2.4 Problemstilling og hypotese	23
3. Metode og analyse	25
3.1 Situasjon og utvalg	25
3.2 Prosedyre	25
3.3 Måleinstrument	26
3.3.1 Endringsprosess	27
3.3.2 Stress	27
3.3.3 Sosial støtte	28
3.4 Analyse	28
4. Resultater	30
4.1 Deskriptive data	30
4.2 Korrelasjoner	31
4.3 Regresjonsanalyser	32

5. Diskusjon	38
6. Referanser	42

Oversikt over tabeller:

Tabell 1 Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjon av målte variabler.....	30
Tabell 2 Multippel regresjonsanalyse, prediksjon av stress.....	32
Tabell 3 Multippel regresjonsanalyse, prediksjon av stress.....	34
Tabell 4 Multippel regresjonsanalyse, prediksjon av motstand.....	35
Tabell 5 Multippel regresjonsanalyse, prediksjon av motstand.....	35
Tabell 6 Multippel regresjonsanalyse, prediksjon av stress.....	37
Tabell 7 Multippel regresjonsanalyse, prediksjon av stress.....	38

Oversikt over figurer:

Figur 1 Modell for hvordan sosial støtte virker på stress i endringsprosesser.....	24
Figur 2 Normalfordeling Jobbstress frekvens.....	31
Figur 3 Normalfordeling Jobbstress indeks.....	31
Figur 4 Stimodell med β -verdier:.....	33
Figur 5 Affektiv forpliktelse predikerer grad av motstand.....	34
Figur 6 Sosial støtte predikerer grad av affektiv forpliktelse.....	36

1. Sammendrag

Denne studien har undersøkt sammenhengen mellom sosial støtte i endringsprosesser og stress. For å teste denne sammenhengen ble det gjort en tverrsnittundersøkelse for å måle motstand mot endring, type forpliktelse til organisasjoner i endring, stress og ulike typer sosial støtte. Formålet med studiet har vært å se om sosial støtte, målt som anerkjennende støtte, informasjonsstøtte og instrumentell støtte, minker motstand mot endring, og om det i den sammenhengen har en effekt på stress i endringsprosesser. Det ble satt opp hypoteser om at sosial støtte vil minke stressnivået fordi det vil øke den affektive forpliktelsen som skulle minke motstand mot endring og dermed stressnivået i endringsprosesser. Utvalget som ble benyttet i denne undersøkelsen, var 36 av 50 ansatte i en sektor i en kommune. Regresjonsanalyser ble benyttet i analysen av dataene. Resultatene indikerer delvis støtte for hypotesene. Sosial støtte øker affektiv forpliktelse. Affektiv forpliktelse minker motstand mot endring. Et av målene for sosial støtte indikerer at motstand minker ved sosial støtte. Affektiv forpliktelse, motstand og sosial støtte korrelerer ikke signifikant med stress. Den ikke-signifikante sammenhengen indikerer motsatt sammenheng av det hypotesen sier, nemlig at stress i svak grad øker ved økt affektiv forpliktelse. Når det gjelder motstand, så ser vi at datamaterialet bekrefter hypotesen om at stress øker ved økt motstand, men denne sammenhengen er ikke signifikant. Vi finner også en ikke-signifikant sammenheng mellom sosial støtte og stress, der vi ser at stress reduseres ved økt sosial støtte. Måleinstrumentet for kommunikasjon med overordnet er det målet på sosial støtte som best viser en svak reduksjon av stress, men heller ikke dette er en signifikant sammenheng. Vi finner også at utdanningsnivå har signifikant sammenheng med både stress og sosial støtte slik at både stress og opplevd sosial støtte øker jo høyere utdanning respondentene har.

2. Innledning

...change has become the normal state of affairs in many organisations. We might state that this is an anomaly or even a perversion of our culture, but that statement is not very helpful when it comes to adapting to these changes...these are also exactly the kinds of changes that evoke stress reactions (Geurts, Demerouti, Schabracq, Winnubst, & Cooper, 2003, p.42).

Mens det ”gamle” arbeidslivet var relativt stabilt, er det ”nye” arbeidslivet i stadig forandring bl.a. på grunn av økt konkurranse, globalisering og en verden i rask endring (Torp, 2005). Internasjonal handel med fri flyt av varer og tjenester, teknologi, kommunikasjon og kapital fører til større krav til effektivitet og fleksibilitet både offentlig og privat. Mer arbeid organiseres som kortvarige prosjekter og det blir lagt større vekt på individet og den enkeltes utvikling. For å møte utfordringene i vår tid kreves større grad av fleksibilitet og evne til omstilling og hyppige endringer. En leder av en bedrift uttrykker det slik:

Etter min erfaring er endring noe du lever med. Det er konstant og personlig. En god leder må skape bedring i bedriften. Du klarer ikke å bli bedre ved å stå stille. Uansett om du har et opplegg som fungerer. Man må alltid søke hvordan det kan bli bedre. Vi kan snakke om hensyn til økonomi, de ansatte, service og kvalitet overfor kundene. Det er mange elementer vi må se på.

Ledere er viktige i endringsprosesser. Sitat tilsvarende det ovenfor er fra intervju jeg har gjort med ledere i ulike typer bedrifter. Slike sitat vil dukke opp underveis for å eksemplifisere, bidra til friske innspill fra ledere som har opplevd eller er midt inne i endringsprosesser og være med å danne grunnlag for min hypotese. (Se intervjuguide, vedlegg 1.)

Endringsprosesser i arbeidslivet blir initiert av ulike grunner, som regel fordi enkelte, som regel ledelsen, mener det vil føre til en forbedring av det eksisterende. En leder nevner disse grunnene som viktige:

Endring kan være stort eller lite. Noen ganger er de store endringene lettere å få til enn de små. Noe av grunnen kan være at de store grunnene skjønner ikke folk helt, eller de tror det ikke berører dem. Som f.eks å slå sammen to selskaper eller endre strukturen i et selskap – omorganisere eller noe sånt – høres litt farlig ut i utgangspunktet. Hvis du presenterer noen fine organisasjonskart, så blir det litt fjernt. Det må berøre den enkelte for at den enkelte skal kunne ta tak i den....De store endringene har to begrunnelser: Endre maktbalanse eller spare penger.

Den ønskede forbedringen vil ikke alltid oppleves som en forbedring for alle involverte parter. Endring i form av f.eks. effektivisering, økt lønnsomhet, fusjonering eller endringer i maktstruktur kan oppleves truende for noen, selv om det for den som initierte endringen ser ut til å være positivt, slik en leder uttrykker det:

Ting kan bli bedre for bedriften, men ikke nødvendigvis for de ansatte. Bedre for kunden, men ikke nødvendigvis for bedriften. Så av og til må man ta noen valg som kan være smertefulle i begynnelsen, men

som i det lange løp er bedre for bedriften. Det som det handler om til sist, er lønnsomhet og økonomi.... Det som er viktig og som er å ha en lederrolle, er å ha overblikk. Altså, hva er egentlig best for alle totalt sett i det lange løp. Det er derfor jeg mener jeg lever med endring.

Ansatte vet hva de har, men ikke hva de får og motsetter seg ofte endringen av frykt for potensielle negative konsekvenser av den (Dent & Goldberg, 1999). Motstanden kan være fornuftig, men er et problem både for lederen som ofte tar initiativet til endringen og for de som opplever motstand fordi motstand ofte gir stressreaksjoner. Forskning viser at ledere av organisasjoner ønsker å unngå motstand mot endring fordi motstanden gir negative konsekvenser for organisasjonen i form av lav grad av jobbtilfredshet, større intensjon om å slutte i jobben og lavere grad av tilhørighet til organisasjonen (Oreg, 2006). En leder fortalte hvor viktig det var å beholde sine ansatte:

Jeg er veldig opptatt av at de skal trives. Jeg er veldig redd for å miste ansatte. I hvert fall hvis de skal gå pga misnøye. De må gjerne gå til andre hvis de blir lokket av bedre lønn eller finere bil, så må de gjerne gå, men det er ille hvis de slutter fordi de ikke trives.

Forskning viser også at sosial støtte fra leder er den beste buffer mot stress i arbeidslivet (Niedhammer, 2002). Ved å anerkjenne og inkludere arbeidstakerne i endringsprosessen, kan en tenke positivt om motstand mot endring ved at den kan bidra til å generere nye idéer og løsninger for å håndtere situasjonen som tilskyndet endringen (Oreg, 2006). Anerkjennelse av de ansatte kan fungere som en buffer mot stress. Ved å lytte til årsaken til motstanden, selv om argumentene virker banale og usaklige, kan lederen unngå konflikt (Geurts mfl, 2003) og minke stressnivået blant de ansatte, f.eks på denne måten:

Det er noen ganger de kommer og er uenige. Da pleier vi bare å sette oss inn og ta det, men det er klart det er verre når de er uenige seg imellom på brakka. Da tar vi det opp på mandagsmøtene hver fjortende dag. Da har vi en buffer. Det er aldri så lenge til neste fjortendedagsmøte.

2.1 Endringsprosesser

Ledere introduserer ofte endringer. De ønsker å få de ansatte med seg på disse endringene, men opplever av og til en motstand fra dem. Det er ikke alltid så enkelt å si noe om årsaken til denne motstanden, slik en leder uttrykker det:

Det vet jeg ikke. Det tror jeg bare ligger latent – at en er redd for forandringer. En er både positiv – eller det er gøy med forandring, men det er litt skummelt også. Så det var vel litt det – at – ikke noe konkret, men bare den utrygghetsfølelsen med at nå skjer det et eller annet her. De er vandt med å ha det veldig trygt. Her skjer det ikke sånne store overraskelser. Så det er vel det å gå fra det du kjenner og til noe nytt.

For å kunne håndtere motstanden på en best mulig måte, er det nyttig å vite noe om hvorfor motstanden kommer og hvordan den arter seg. I følge Kotter & Schlesinger (1979) har motstanden ulike grunner. Noen er redde for å miste noe verdifullt. Av og til fører misforståelse av endringen og dens implikasjoner til motstand. Mangel på tillit til den som initierte endringen, en tro om at endringen ikke har noen betydning for organisasjonen eller generelt lav toleranse for endring kan også være årsaker. Hvis motstanden bunnar i frykt for konkrete, negative konsekvenser, vil det være nyttig å vite noe om hva lederen kan gjøre for å minke stressnivået for de ansatte. Det er også interessant å vite noe om hva slags faser en endringsprosess kan deles inn i og hvor i endringsprosessen utfordringene er størst.

Et aktuelt tema er også om det er riktig å ha mest fokus på hele gruppen av ansatte eller på individet i endringsprosessen. Eldre teorier ser gruppen som viktigst i forbindelse med endring, mens det i vårt globaliserte og individualistiske samfunn kan være hensiktsmessig å fokusere mest på individet i endringsprosessen. Hvis en fokuserer på det enkelte individ, kan det være ønskelig i forkant av endringer å vite hva slags områder som er viktige å være oppmerksomme på i endringsprosesser. Det vil også i noen sammenhenger være nyttig å kunne predikere reaksjon på endring ut i fra hva slags type ansatte som finnes i en organisasjon.

Lewins teori om endringsprosessen, Oreges teoretiske modell om personlighet og kontekst i møte med motstand mot endring og Herscowitch og Meyers forskning om forpliktelse i forhold til å kunne predikere holdning til endring kan utdype dette.

2.1.1 Kurt Lewins teori: Endringsprosess i tre steg

Mange vil hevde at Lewins teori har gått ut på dato og ikke passer inn i vårt globaliserte og individualistiske samfunn med sin top-down-tilnærming til endring i stabile organisasjoner. Postmodernister mener at Lewins gruppebaserte endring går for sakte, er for lite fleksibel (Peters & Waterman Jr, udatert), og at det i dag ikke nødvendigvis er positivt med en varig frysing av en endring. Jeg velger allikevel å benytte Lewins tre-stegmodell fordi den sier noe om hva som skjer i endringsprosessen og fordi den dominerte praksis av endring i over 40 år.

Köhler (1976) introduserte i 1938 begrepet Kvasi-stasjonære ekvilibriumprosesser for å beskrive endringsprosesser der han bl.a. stiller seg spørsmålet: "Hva er betingelsene for å endre nåværende omstendigheter?" (Lewin, 1947). Lewin mente at hvis en kunne identifisere årsaken til motstand mot endring, så kunne en forstå hvorfor individer, grupper og organisasjoner handler som de gjør. En kunne også finne ut hvilke krefter en måtte øke eller minke for å få i stand endring (Burnes, 2004). Han bygger videre på Köhlers begrep ved å tenke at endring handler om å gå fra en bestående tilstand (kvasi-ekvilibrium) mot en ønsketilstand. En går fra et nivå av

ekvilibrium til et annet ekvilibrium-nivå med en krevende mellomfase av disequilbrium der vaner skal endres. Det trengs mye kraft og tid for å endre vaner (Bennett & Programme, 1983).

Arbeidslivet består ofte av grupper av mennesker som har de samme vaner, normer og verdier. Konformitetspresset på det enkelte individ i gruppen er sterkt og virker slik at individene i gruppen blir ganske like hverandre (Burnes, 2004). Det skal mye til for at et individ bryter med gruppestandarder. Av dette kan vi tenke at det er bedre å endre hele gruppen enn å forsøke å endre hvert individ for seg. Lewin tenker seg at hvis gruppestandarder endrer seg, så vil også det enkelte individ endre seg i takt med gruppens nye vaner og verdier for fortsatt å kunne være en del av den (Lewin, 1947).

På kvelden tenkte jeg litt på hvordan jeg skulle gjøre det, og så gjorde jeg det så stivt at jeg skrev i brevform, eller ikke i brevform, men på et ark, skrev jeg at (...) har besluttet full fusjon med de og de selskapene og hvorfor vi gjorde det og sånn. Så samlet vi oss i lunsjen, og så fikk de først arket, og så satt jeg sammen med dem mens de leste arket. Og da de hadde gjort det, så, det kan godt være at de reagerte forskjellig. Alle ble ganske tause, og så begynte de å spørre om masse. Det følte jeg var viktig. At vi var sammen alle sammen, og at vi fikk gjort det til noe positivt som vi trodde på. Responsen etterpå var at de syntes det virket spennende.

Lewins (1947) endringsteori foreslår endringen av gruppen som en langsom prosess av tre steg: Tining, bevegelse og til sist frysing av gruppestandarder. Det første steget, **tinging**, beskriver Allport (1945) som en renselsesprosess, katharsis, som er nødvendig for å kunne kvitte seg med tidligere gruppestandarder. Schein (1996) identifiserer tre nødvendige dynamiske prosesser for å klare dette første steget, fra diskonfirmerende status quo, via opplevelse av skyld eller angst på vei mot dannelse av ny psykologisk trygghet. I forbindelse med endringsprosesser foregår en sorgprosess, som kan oppleves slik en leder beskriver det:

Når du skal legge ned noe er det mange som ikke skjønner det. Du tjener penger og du har sagt at vi tjener penger her. Ser kanskje ikke totalsituasjonen. At du har kapasitet til å drive mer rasjonelt. Ulik oppfatning har vi nok hatt.

I forhold til nedleggelse kunne vi høre: "Hvorfor skal vi legges ned og ikke andre? Vi er det nyeste anlegget. Vi er flinke." Mange ting er vanskelige å forklare. Det er ikke lett å forklare at et nytt anlegg skal legges ned før et som er slitt pga større rasjonalisering.

Det var vanskelig for dem å forstå. De ble litt bitre.

Smerten, angsten og depresjonen ved endring kan knyttes til tap av identifisering med det som var. Det er nødvendig med en følelse av ydmykhet og akseptasjon av at noe er tapt før tilknytning til den nye kan etableres (Feldman, 2000). Dette tar tid. For at endring skal skje, må individet og gruppen kjenne at det er behov for en endring. Dette behovet kan komme ved innsikt i totalsituasjonen, og hevdes av en leder å være viktig for at de ansatte skal forstå at den er nødvendig:

Jeg tror at for å lykkes med endring, må endringen ha en hensikt. Du må være ærlig med hensikten. En endring for endringens skyld eller som vi ikke forstår, er vanskelig. Skal en klare det, må endringen være forståelig og ha en hensikt. De må også forstå at det påvirker den enkelte.

Det andre steget innebærer **bevegelse** mot et nytt nivå av ekvilibrium. Tinningsprosessen har skapt motivasjon til endring, men predikerer ikke retning på endringen (Schein, 1996) og foregår gjerne i samspill med andre, slik en leder forteller:

Vi kjørte jobb-søker-kurs. Vi hadde også en fallskjerm der de kunne velge. Vi betalte utdannelsen opp til en viss sum. Ville de starte eget, så hadde vi et system der de kunne søke om støtte for å starte eget opp til 150.000, tror jeg. Vi prøvde hele tiden å kjøre dem i grupper slik at de ikke var ble sittende med seg selv for å prøve å finne ut av dette..

Dette vil derfor ofte være en prøve- og feile-periode, med fare for høyt stressnivå, der en tester ut tilgjengelige muligheter. Planlagt endring er vanskelig pga kompleksitet ved ulike krefter som virker (Lewin, 1947), men kan styres slik en lur leder beskriver det:

Vi er stort sett heldige. Møter sjelden motstand. Vi er demokratiske, men jeg bestemmer alt. Dette handler om gruppelederskap. Hvis du som leder ønsker å gjøre noe, må du presentere valgmuligheter som er slik at de vil velge det du allerede har bestemt. Du må tenke litt kreativt. Du må gjøre det attraktivt å velge det du har valgt uten at de vet at du har valgt det.

Når endringen har fått en retning og det er klart hvilken retning den tar, er det siste steget i endringsprosessen at nye vaner og gruppestandarder etableres og internaliseres. Lewin bruker begrepet **frysing** om dette steget (Lewin, 1947). Det er viktig at endringen til en viss grad er kongruent med resten av adferden, personligheten og miljøet, ellers vil det føre til ny diskonfirmasjon (Schein, 1996). Når endringen har blitt en naturlig del av de ansattes normer og handlingsmønstre, har gruppen nådd et nytt nivå av ekvilibrium.

Oreg (2006) hevder at det ikke bare er gruppen eller miljøet som er en viktig variabel når det gjelder endringsprosesser. I sin modell fokuserer han i tillegg på individet og den enkeltes personlighet når han vil vise hvorfor motstand mot endring forekommer.

2.1.2 Oregs modell av motstand mot endring i organisasjoner

I 2003 designet Oreg en skala for å måle motstand mot endring RTC (Resistance to change scale). Han testet ved denne skalaen sin modell for motstand mot endring i organisasjoner. Resultatet viste signifikant sammenheng mellom personlighet og kontekst i forhold til ansattes holdninger til endring i organisasjoner. Disse holdningene viste igjen signifikant sammenheng med jobbtillfredshet, jobbtilhørighet og intensjon om å forlate organisasjonen og predikerte slik

endringsrelatert adferd. De som skåret høyt på disposisjon for motstand mot endring hadde ofte negative emosjonelle reaksjoner, som stress, angst, sinne og frykt.

Oregs modell viser at den enkeltes personlighet når det gjelder bl.a. selvtillit, toleransenivå, behov for å prestere og locus of control er viktige trekk ved personligheten og kan predikere grad av åpenhet for endring (Oreg, 2006). Oreg foreslår i sin modell fem ulike områder som er viktige for hvorvidt motstand forekommer og om endringen forventes å være fordelaktig for de involverte:

Makt og prestisje. Noen vil få mer, andre mindre innflytelse enn før endringen. Dette henger også sammen med status og prestisje. Goltzt og Hietapelto (2003) antar at tanken om mulighet for truet maktposisjon er en av de viktigste grunnene til motstand mot endring i organisasjoner.

Jobbsikkerhet. Frykten for å miste jobben er en emosjonell motstand som korrelerer høyest med negative reaksjoner på endring.

Tillit til ledelsen. Dette er basisen for en vellykket endringsprosess (Gomez & Rosen, 2001) og dermed den viktigste variabelen for å oppnå minst mulig motstand fra de ansatte (Oreg, 2006). Signifikante funn fra Oregs forskning viser effekt av tillit til leder i forhold til affektiv, adferdsmessig og kognitiv motstand. Jeg bad en leder si noe om hva han hadde gjort for å få tillit fra sine ansatte:

Jeg er ikke helt sikker. Jeg prøver iallfall å ikke ha så klare skiller mellom å være leder og ansatte. Jeg prøver mer å tenke at vi er medarbeidere hele gjengen. Og dette er en butikk der alt er lov å si. Det er lov å være misfornøyd og alt mulig sånn. Vi er ikke en familie. Vi er en bedrift som skal fungere som en butikk. Det er viktig at alle trives og alle har det trygt. Og, alle har lik lønn f.eks. Det er en måte å markere at det ikke er noen forskjell.

Informasjon. Innholdet i informasjonen er viktigere enn mengden informasjon for hvordan endringsprosessen takles. Måten informasjonen kommuniseres på har også innflytelse på om endringen aksepteres (Oreg, 2006) f.eks slik:

Feilaktig informasjon eller mangel på informasjon kan minke tilliten til ledelsen og bidra til motstand fordi de ansatte aner at noe ikke sies.

Sosial innflytelse. Holdningen til endring i det sosiale nettverket på arbeidsplassen vil fungere som referansepunkt for om den enkelte skal motsette seg endringen eller ikke. Oregs undersøkelse viser en signifikant korrelasjon mellom sosial innflytelse og affektiv motstand. En leder var bevisst på hvor sterk påvirkning de ansatte hadde på hverandre i forhold til hva de skulle tenke om en endring:

...når to personer er sammen, så er det utrolig hva de kan få ut av det hvis de først begynner å fokusere på det negative, så hauser de hverandre opp og så er det litt vanskelig å komme tilbake.....så synes jeg det var viktig at vi var sammen da vi reagerte. Da var vi liksom på en måte sammen om det.

2.1.3 Årsaker til motstand i henhold til Lewin og Oreg

Lewins (1947) teori viser at årsakene til motstand mot endring ligger i relasjonen mellom individet og verdien av gruppens standard. Han mente at det var meningsløst å forsøke å endre adferd på individnivå pga konformitetspress i henhold til normer, roller, interaksjon og sosialisering. Oreg (2006) fant i tillegg til Lewins funn korrelasjoner mellom motstand mot endring og sosial innflytelse, men konkluderer med at den enkeltes indre motivasjon og grad av tillit til ledelsen er det som på en mest meningsfull og signifikant måte kan predikere motstand mot endring (Oreg, 2006). Nyere forskning viser, slik Oreg så det, et behov for mer personorientert fokus i studiet av endring og forskning på reaksjoner på endring. En leder laget sin egen teori om ulike måter de ansatte responderte på endringer:

Du kan dele menneskene inn i:

1. De som hiver seg på alt nytt.

2. De som sitter og venter for å se hva de første mener.

3. De som til enhver tid stritter imot. Skikkelig stritter imot. Fordi de ikke liker endringer. De kaller vi MEBB: Mot Enhver Brå Bevegelse. De er ikke lette å røre.

Prediksjon av holdning til endring kan vi også finne ved å se på hvordan individet er forpliktet i forhold til organisasjonen og endringer.

2.1.4 Herscovitch & Meyer om individuell forpliktelse i endringsprosesser

Herscovitch & Meyer (2002) har utført en spørreundersøkelse av 600 sykepleier og hevder at funn i denne undersøkelsen danner grunnlag for å si at forpliktelse er en av de viktigste faktorene som er involvert i de ansattes holdning til endringsinitiativ. Det er limet som binder sammen menneskene med endringsmålet. Forpliktelse kan i følge Meyer & Allen (1991) opptre på tre ulike måter slik de definerer det i sin tre-faktor modell av "Organizational commitment". Prediksjon av holdning til endring ser ut til å være relatert til årsaken for forpliktelse. Herscovitch og Meyer fant tre ulike måter å være forpliktet på.

De benytter karakteristikken **affektiv forpliktelse** om det å være trofast, gjøre det en blir bedt om og gjerne også litt ekstra. Affektiv forpliktelse utvikles når individer blir involvert i endringsprosessen, gjenkjenner verdien i eller bygger sin identitet på det som er målet for

endringen. Arbeidsmiljøloven (2005) § 4-2 sier at arbeidstakerne skal medvirke og ha innflytelse ved utforming av arbeidet.

Normativ forpliktelse sier noe om det å være forpliktet kun fordi en ser det som sin plikt eller fordi det å forplikte seg fører til fordeler for en selv. Denne formen utvikles gjennom sosialisering, i møte med fordeler knyttet til det å være forpliktet eller som en akseptasjon av en psykologisk kontrakt.

Vedvarende forpliktelse defineres som det å gjøre litt mer enn det som kreves for å sikre seg at en får beholde jobben. Hvis individet står i fare for å miste noe eller ikke ser andre alternativer enn det å bli med på endringen, er ikke det en gjør utover det nødvendige nødvendigvis indremotivert og lystbetont. Det er heller fryktstyrt.

Herscovitch og Meyers (2002) undersøkelse viser at også de med lav grad av forpliktelse, på samme måte som de med vedvarende forpliktelse, vil støtte endringer hvis de frykter for negative konsekvenser av å ikke støtte opp om den. Selv om de som skåret høyt på vedvarende forpliktelse vil forplikte seg på endringen, vil de ikke nødvendigvis samarbeide om den eller anbefale den for andre slik de med affektiv eller normativ forpliktelse vil gjøre. De er egentlig ikke åpne for endringen og heller ikke sikre på om de vil mestre det den innebærer. Slik håndterte en leder jeg intervjuet de som var vanskelige å få med på endring:

De er toneangivende. De vil helst komme på det selv. Gjøre det de kommer på. Du kan kjøpe noen av disse. De andre vet også at disse er MEBB. Hvis du klarer å overbevise en eller to av disse, så er de ekstremt gode innselgere av endringen. Denne gruppen er ikke nødvendigvis den late gruppen som ikke bidrar med noe i bedriften. Det kan være de beste i bedriften, men de ser ikke samme behovet for endringen. Hvis du kan kjøpe et par av disse, så er det et grunnlag for å lykkes.

De som er forpliktet på den vedvarende, fryktstyrte måten vil ofte oppleve endringsprosesser som stressende i motsetning til de som er affektivt forpliktet siden de som er affektivt forpliktet opplever at de blir sett og involvert i endringsprosessen. En holdning av affektiv, indremotivert forpliktelse kan virke som en buffer mot stress (Herscovitch & Meyer, 2002).

Vi har sett på grunner til motstand mot endring. Denne motstanden kan forstås som stress. Mange snakker om stress. Dette er et begrep som kan være vanskelig å definere og som er drøftet og forsket på av flere. Hva er stress? Hvordan oppleves stress? Hva er det som gjør at mennesker reagerer ulikt i samme situasjon? Noen takler endring, mens andre blir stresset. Hva kan være årsaken til det? Hvordan oppleves stress generelt og hvordan oppleves det i arbeidslivet? Hva er sammenhengen mellom person og miljø i forhold til opplevd stress?

2.2 Stress

Det er interessant å se hva ulike tilnærminger innen forskning sier om fenomenet stress. Siden stressbegrepet er mye drøftet og er svært aktuelt, også i forbindelse med endringsprosesser, vil jeg benytte ulike teorier og modeller om stress for å øke forståelsen for hvorfor det oppstår og hvordan det arter seg. Jeg har valgt å se nærmere på Seyles stressmodell, Lazarus' transaksjonsmodell av stress, Karasek, Theorell og Johnsons modeller og teorier om stress og Edward, Caplan og Harrisons stressmodell.

2.2.1 Seyles stress modell: Det generelle adaptasjonssyndromet

Seyle (1956) var den første som benyttet stress-begrepet for å beskrive en rekke fysiologiske og psykologiske responser på fiendtlige situasjoner eller ytre påvirkning. Stressbegrepet sier i følge han noe om en ytre påvirkning, en psykologisk tolkning av den ytre påvirkningen og den fysiologiske reaksjonen på påvirkningen (Seyle, 1976). Den ytre belastende påvirkningen kaller han en **stressor**. **Stress** forstås som fysiologiske endringer i individet forårsaket av stressoren (Le Fevre, Kolt, & Matheny, 2006).

Seyle tok utgangspunkt i Cannons (1932) "flight or fight" prinsipp, som sier at hormonene adrenalin og noradrenalin frigjøres fra det sympatetiske nervesystemet ved opplevd fare eller trussel slik at "flight or flight" responsen aktiveres. Responsen vises ved tørr munn, økt puls og raskere pust. Den autonome responsen frigjør lagret energi som muliggjør en rask respons. Dette er i følge Cannon adaptivt fordi en kan unngå fare, men også skadelig hvis det pågår for lenge ved at det forstyrrer emosjonell og fysiologisk fungering. Dette kan føre til mange medisinske problem som f.eks. hjerte- og karsykdommer, astma, kreft og hjerteinfarkt. Immunsystemet vil forringes. Søvnvansker, angst og rastløshet kan også være forårsaket av stress. (Morrison & P. Bennett, 2009). Stress handler altså både om mental og fysisk helse (Hobfoll, 1989).

Seyle (1956) fant at at fight-flight responsen var den første responsen på stress. Hans stressmodell kalles "Det generelle adaptasjonssyndromet". Stress forstås da som en medfødt prosess i et fysiologisk forsvarssystem som beskytter mot utfordringer fra miljøet ved en reaksjon på stressorer i form av aktivering, motstand og utmattelse for å opprettholde homeostasis. Det første stadiet er en **alarmreaksjon** der blodtrykk og puls først minker før det øker til et høyere nivå enn normalnivået. I det andre stadiet, **motstandsstadiet**, prøver kroppen å adaptere til stressoren. Aktiveringen minker, men er fortsatt høyere enn normalt. Hvis denne

fasen blir for langvarig, vil den gå over i den tredje fasen, **utmattelsesfasen**. Den inntreffer hvis motstandsfasen varer for lenge. Evnen til å motstå stress vil da minke, og helsen forringes.

Seyle skiller mellom to former for stress der **distress** opptrer når en opplever for mye eller for lite krav. Økt energibruk kreves da for å opprettholde homeostasis. Håp, positiv affekt og meningsfullhet er indikatorer på **eustress** (Simmons & Nelson, 2001) og forekommer ved passelig, optimal mengde krav, på samme måte som Yerkes & Dodsons (1908) lov viser ved sin U-kurve, som indikerer at en økning av stress er fordelaktig til et visst nivå. Ved å gi individet kontroll i stress-situasjonen, foreslår Seyle at det kan lære å reagere på stressorer med positive emosjoner eller eustress. Vi vil se senere hvordan Karasek og Theorell videre utdyper kontrollaspektet og vekstmuligheter ved stress.

Seyle har blitt kritisert bl.a av Lazarus og Folkman for å anta at alle mennesker reagerer likt på stressorer (Lazarus & Folkman, 1984). Respons på utfordringer fra miljøet avhenger av personlighet, persepsjon og konteksten som stressoren opptrer i (Fondacaro & Moos, 1987). Ubalansen ligger ikke i de objektive krav og responskapasitet, men i persepsjonen av disse faktorene (Hobfoll, 1989).

2.2.2 Lazarus' transaksjonsmodell av stress

Lazarus (1966) startet forskning av stress og mestring ved å hevde at stress består av tre prosesser, hvorav to av dem handler om vurdering og persepsjon, i en repeterende syklus:

Primary appraisal (vurdering): bli klar over en trussel

Secondary appraisal: tenke seg til en respons på trusselen

Coping (mestring): utføre responsen (Carver, Scheier, Weintraub, & others, 1989).

Lazarus ønsket ved disse tre prosessene, som han kalte "Transaksjonsmodell av stress", å utdype hvordan vår tolkning av stressoren påvirker stressnivået. I 1984 gjorde han et forsøk hvor han utsatte studenter for stressende filmer med ulik beskrivelse av filmen i forkant. Det viste seg at type instruksjon i forkant av filmen hadde stor grad av innflytelse på hvordan filmen ble tolket og dermed virket på dem (Lazarus & Folkman, 1984). Han fant at stress er et resultat av en interaksjon mellom et individs karakter og tolkningsform, selve stressoren og den enkeltes tilgjengelighet av indre og ytre ressurser. Stressoren kan skade, true eller utfordre individet. (Morrison & P. Bennett, 2009).

Videre fant han at stress er en dynamisk prosess med en samling av emosjoner som opptrer når ressursene er for små i forhold til kravene fra stressoren. Sinne, angst, skyld, skam,

tristhet, misunnelse, sjalusi og avsky er stressrelaterte emosjoner og opptrer i forbindelse med en konflikt. Vi kan lære mye om en persons transaksjon med miljøet, om miljøet og om personen ved å studere emosjonene. Det plager Lazarus at så mye stressforskning er for enkel og omhandler for trivielle emner. Han mener at fokus på spesifikke emosjoner, generelle mål og situasjonelle intensjoner ville øke forståelsen for hvorfor ulike mestringsstrategier velges og hvilke som fører til suksess (Lazarus, 1993).

Flere enn Lazarus har sett på sammenhengen mellom stressor og individ. Karasek og Theorell var interessert i å finne ut noe om hvordan grad av kontroll henger sammen med krav i stressoren. De var, i motsetning til Lazarus, mer opptatt av de fysiologiske konsekvenser av stress enn av de emosjonelle responsene.

2.2.3 Karasek, Theorell og Johnsens krav-kontroll-støtte modell

Karasek foreslo i 1979 at en kombinasjon av **krav** og **kontroll** er bestemmende for om stress oppleves eller ikke. Han fant i samarbeid med Theorell at kombinasjonen høye krav og lav grad av kontroll kan føre til biologisk belastning, som igjen kan føre til hjerte- og karsykdommer (Morrison & P. Bennett, 2009). Denne modellen ble kritisert av bl.a. Johnson for å ikke inkludere andre, like viktige psykososiale jobb-karakteristikker (Johnson & Hall, 1988). Han mente at en ved å utvide jobb-krav-modellen med variabelen sosial støtte, kunne endre fokuset fra å dreie seg om en forbindelse mellom individet og jobben til å handle om relasjoner mellom mennesker. Denne modellen foreslår at sosial støtte sammen med kontroll har effekt på om hjerte- og karsykdommer vil forekomme (Johnson & Hall, 1988).

Andre studier viser også at sosial støtte og sosial isolasjon har en sammenheng med flere stressrelaterte sykdommer. Et israelsk studium gjort blant menn viser at det er en sammenheng mellom sosial støtte og angina pectoris. Flere tilfeller av hjerte- og karsykdommer ble funnet blant kvinnelige kontoransatte som følge av lite sosial støtte, og høyere kolesterolnivå ble funnet blant dem som stadig skiftet arbeidskollegaer (Johnson & Hall, 1996), altså signifikante korrelasjoner mellom hjerte- og karsykdommer og sosial støtte.

Krav-kontroll-støtte-modellen har blitt mye brukt innen stressforskning og stadig vært under utvikling. Karasek har selv forsøkt å tilpasse modellen til slik arbeidslivet er i vår tid, ved å ta hensyn til endringer som følger av den globale økonomien. Ved å bygge videre på sin krav-kontroll teori i en ny teori kaldt "Stress-disekvilibriumsteori", tenker han seg at lav grad av ytre kontroll kan føre til lav grad av indre kontroll. Tidligere brukte strategier passer ikke nødvendigvis med det som i det globale arbeidslivet kreves for å opprettholde en tilstand av ekvilibrium. Faren for utvikling av kronisk sykdom som følge av sympatetisk aktivering

forårsaket av egne mentale krav over tid uten avslapning øker faren for å bli syk, ikke bare krav fra arbeidsgiver.

2.2.4 Karaseks stress-disekvilibriumteori

Karasek mente at tidligere kontroll-strategier ikke vil være nok til å bevare ekvilibrium og utvidet kontrollbegrepet i sin stress-disekvilibriumteori til å gjelde en persons kontroll over utviklede strategier for å opprettholde stabiliteten og balansen av flyten av de gode, nærende ting, som f.eks penger inn og ut, sosial støtte og kontroll over egne utviklede strategier for å opprettholde stabilitet i sin "flow" eller flyt. Han hevder at kontroll oppleves når mennesket fritt kan handle ut fra et repertoar av ferdigheter innen egen sosial struktur. Stabilitet søkes da å opprettholdes i møte med utfordringer fra miljøet, som en termostat som søker å holde et stabilt temperaturnivå (Karasek, 2008).

I stress-disequilibrium teorien kan en forklaring av årsaker til sykdommer som skyldes mangel på sosial kontroll, være å finne i organismens evne til å organisere handling i interaksjon med miljøet – altså ordenskapasitet. Mennesker i endringsprosesser kan utvikle lavere kompleksitetsgrad og oppleve jobb-belastning og stress, eller de kan organisere seg selv på et høyere nivå av kompleksitet og ekvilibrium og dermed mestre utfordringene og være aktive og produktive på jobb.

Bion (1961) har også utforsket hva som skiller de som er mye og lite produktive på jobb. Hans sentrale tema er relasjonen mellom individet og gruppen og om en er styrt av eget indre, uorganiserte og ubevisste liv eller av krav knyttet til selve arbeidsoppgaven. Underliggende angst, forsvar og konflikter som kan oppstå i forbindelse med endringsprosesser kan gi grobunn for dysfunksjonell definering av arbeidsoppgaver, lite effektivt arbeid og mer fokus på indre behov enn på arbeidsoppgaven (Obholzer & Roberts, 1994).

Om en opplever endringsprosesser som stress eller ikke avhenger i følge Karasek av hvordan en klarer å organisere sin mentale verden og adaptere til utfordringer i møte med den aktuelle konteksten. Om sorteringskapasiteten er dårlig, kan en utvikling av kronisk sykdom forekomme som en prosess av bevegelse mot disekvilibrium (Karasek, 2008). Edward, Caplan og Harrison var også interessert i finne ut noe om hvordan krav håndteres. De studerte forholdet mellom person og krav fra miljøet der nettopp relasjonen mellom disse to variablene poengteres.

2.2.5 Edwards, Caplans og Harrisons person-miljø-fit modell

Edward, Caplan og Harrison (1998) definerer stress og stressorer ikke kun ut fra individ eller miljø, men fra hvordan de to variablene passer sammen (**fit**). Stress forekommer når det ikke er

samsvar mellom en **persons** evner og verdier og **miljøets** krav og tilgjengelige ressurser (Edwards & Cooper, 1990). Modellen skiller også mellom den subjektive og den objektive, faktiske representasjonen ved personens persepsjon av seg selv og miljøet. Grad av kontakt med ”virkeligheten” er her viktig for om en opplever stress (Edwards mfl, 1998).

Melanie Klein gjorde i 1920-årene psykoanalytisk arbeid med barn og fikk kunnskap som også kan benyttes overfor voksne. Hun oppdaget en ubevisst indre verden og et forsvar mot smerte: **Den paranoid-schizoide posisjon** som kommer av motstridende, konfliktfylte emosjoner (Obholzer & Roberts, 1994). For å forsvare seg mot det ubehagelige forslår hun tre former for forsvar, som kan opptre i den paranoid-schizoide posisjon, og som kan føre til dårlig kontakt med ”virkeligheten”:

Splitting: Skille følelser i ulike elementer for å lindre smertefull konflikt.

Projeksjon: Plassere følelser hos andre istedenfor hos seg selv.

Prosjektiv identifikasjon: Mottakeren av projeksjon vil ubevisst identifisere seg med den projiserte følelsen (Klein, 1959).

Ved å f.eks. plassere dårlige følelser på andre, produseres en forenklet mental illusjon og dårlig fit mellom objektiv og subjektiv P-E fit. Denne rigiditeten kan hindre vekst. Den kan også føre til splitting mellom to grupper slik en leder uttrykte det:

...det ble også litt motsetninger mellom de to avdelingene. De følte at jeg tok meg mest av servicebutikken – for det var der jeg hørte til. Det var det som var mitt hjertebarn. Mens de i arkivet var tvangsflyttet ned dit, og det var ikke så enkelt. Jeg fikk høre det noen ganger.

”Person–miljø-fit modellen” (P-E fit) indikerer at god mental helse kjennetegnes ved minst mulig forskjell mellom objektiv P-E fit og subjektiv P-E fit. Objektiv P-E fit har kun betydning for helsen om den oppfattes av personen og omgjøres til å bli subjektiv (Edwards mfl, 1998). En subjektiv P-E fit som ikke samsvarer med den objektive P-E fit vil føre til liten grad av kontakt med virkeligheten, ukorrekt selvilde og dermed stress. Jevnlige møter på en arbeidsplass kan gi mulighet for å korrigere virkelighetsbildet f.eks. slik:

Og så har vi faste møter hver fjortende dag der vi tar opp alt. Men det er ikke alltid det er noe. Men det er arenaen for å ta opp hvis du lurer på hvorfor vi gjør slik eller de har hørt rykter om noe.

Grad av tilpasning mellom krav fra miljøet og individets ressurser og om individets behov og miljøets evne til å dekke disse behovene stemmer overens, kan predikere grad av stress (Edwards mfl, 1998).

Et teoretisk problem med denne modellen er at skillet mellom de ulike versjonene av fit ikke er adekvat. Metodologisk er målet av P-E fit upresist og uegnede analytiske teknikker er benyttet for å vurdere effekt av fit. (Edwards & Cooper, 1990), men bevisstheten omkring riktig oppfatning av selvet og miljøet er viktig i forbindelse med stressmestring. Stress kan komme av uriktig oppfatning av seg selv eller av miljøet – noe som igjen kan føre til følelsen av å ikke ha kontroll eller tro på egne evner til å mestre en situasjon. Som vi har sett, kan langvarig stress føre til svekket fysisk og psykisk helse. Hva skal til for å unngå sykdom som følge av stressende situasjoner?

Edwards mfl (1998) fant individuelle forskjeller i respons på stress eller misfit. De skiller mellom mestring og forsvar og vurderer begge som adaptive strategier, avhengig av situasjon. Mestring er adferd som reduserer misfit ved å øve opp ferdigheter eller gjøre endringer i miljøet for å bedre forholdet mellom den objektive og den subjektive P-E fitten. Dette kan gjøres enten adaptivt ved å endre personen eller ved å endre miljøet. Forsvar innebærer kognitiv restrukturering ved fortrenkning, projeksjon eller fornektning av det subjektive uten å endre det objektive (French et al. 1974). Dette foregår ved f.eks å overvurdere egne evner, ignorere krav eller benekte belastning. Freud mente at ubevisste, skjulte aspekt ved det mentale livet som er fortrent påvirker bevisste prosesser. Han hevdet videre at motstanden mot å akseptere det ubevisste er der fordi en vil unngå det som kan skape angst. (Obholzer & Roberts, 1994).

Fornektning kan fungere adaptivt i møte med stress hvis den objektive personen eller det objektive miljøet ikke kan endres (Lazarus & Breznitz, 1983), men forsvar mot vanskelige emosjoner, f.eks. i forbindelse med endring, som er for truende eller for smertefulle, kan i noen tilfeller hindre organisasjonen i å utføre sine oppgaver og adaptere til endrede omstendigheter fordi det som er virkelig ikke blir anerkjent. Bevissthet omkring ubevisste forsvarssystem kan også gi rom for gjennomtenkt og kreativ interesse for problemer i organisasjonen og for utvikling av bevisste strategier som støtter sunn vekst og utvikling. (Obholzer & Roberts, 1994).

Hvordan stress håndteres er viktig for helsen. Vi har tidligere vært inne på Seyles begrep eustress. Karasek beskriver med utgangspunkt i energibegrepet i sin termodynamiske modell hvordan stressoren kan bli en kilde til vekst isteden for langvarig stress.

2.2.6 Sykdom eller vekst?

Vekstprosessen foregår motsatt av sykdomsutviklingsprosessen. God helse kan beskrives som opprettholdelse av maksimumkapasitet av organismen i møte med utfordringer i miljøet. En sunn person søker å opprettholde den mest effektive ekvilibriumbaserte prosess for organisering og kontroll av subsystem og bedret kapasitet. (Karasek, 2008).

From time-to-time, it occurs that multiple, lower level elements coordinate their functions and differentiate their actions to create a new unitary capability at a higher level. They organize themselves in a new, collaborative manner so as to be able to gain increased energy or input from their environment, in such a way as to be able to sustain themselves with the new input (creation of a new, high-level function). (SJWEH Suppl 2008, no 6 s. 132)

Hva kreves for å mestre utfordringer i vår globaliserte tid? Vi lever på en planet med en filosofi basert på en mest mulig effektiv omgjøring av fysiske ressurser til konsumering. Dette er ikke fysisk bærekraftig. Videre ser vi at materialisme og produktivitetsbasert logikk truer med å minke viktigheten av sosial dialog. Vi foretar en katastrofal rovdrift av ressurser og kan skape en uheldig distanse mellom leder og de ansatte om den sosiale støtten uteblir. En leder har reflektert slik over det:

Da må du ha såpass sosiale egenskaper at du kan kommunisere med de forskjellige. Det vi opplever med mange bedrifter i vår bransje, er at de mangler den biten der. Der er det veldig synlig skille mellom leder og arbeider, og den er farlig.

Kompleksiteten i det moderne samfunn øker kravet til psykososial interaksjon fordi dårlige psykososiale betingelser for arbeid virker dårlig både på produksjon og helse. Allerede i 1920 viste Hawthorn-eksperimentet at ledelse og sosiale relasjoner påvirker produksjonsnivået. Forsøket på å utvide krav-kontroll modellen ved å innlemme sosial støtte representerer en tilnærming til utfordringer i vår globaliserte tid (Karasek, 2008).

Niedhammer (2002) benyttet i 1997 Karasek og Theorells spørreskjema JCQ overfor 11.447 kvinner og menn for å evaluere psykososiale faktorer på arbeidsplassen. I sin faktoranalyse av resultatet av undersøkelsen fant hun fem faktorer som kan predikere helse: Kontroll, psykologiske krav, fysiske krav, lederstøtte og kollegastøtte. Hun fant at sosial støtte fra leder var det som best predikerte god helse med en korrelasjon på 0.86. God kontroll og sosial støtte kan redusere emosjonelt og fysiologisk stress og dermed gi bedre helse (Theorell, Alfredsson, Westerholm, & Falck, 2000). Jeg vil derfor utdype sosial støtte nærmere.

2.3 Sosial støtte

Med begrepet sosial støtte menes støtte både fra kollegaer og ledere. Det som virker mest styrende på organisasjonskulturen, er ledernes holdninger og handlinger; om de viser forståelse og omsorg og fokuserer på arbeidsmiljøet (Schein, 2004). En leder beskriver hvordan situasjonen var før han overtok som leder. Bedriften hadde da en leder uten interesse for de ansatte:

Det å komme til en bedrift der halvdelen av tiden ble brukt til å analysere hva ledelsen prioriterte og ikke prioriterte eller hva de kunne ha gjort annerledes forrige gang eller gangen før. Det første året som leder opplevde jeg at det ble tatt opp.... Lite konstruktiv ledelse. En av de ansatte som ledet og som var mer opptatt av sine ting enn de andres. Det var mer mangel på tilbakemelding.

Det finnes flere former for sosial støtte. Jeg vil her bruke Cohen og Wills modell for å beskrive fire ulike former for sosial støtte og hvordan de bidrar til mestring.

2.3.1 Cohen og Wills om fire typer sosial støtte

Å søke sosial støtte handler om aktiv problemløsende mestring og om fokus på følelser, altså både problemløsningsfokusert og emosjonsfokusert. Cohen & Wills (1985) har studert modeller og litteratur (som: Aneshensel & Frerichs, 1982; Billings & Moos, 1982; Henderson, Byrne, & Duncan Jones, 1981; Holahan & Moos, 1981; Turner, 1981; Williams, Ware, & Donald, 1981 Berkman and Syme, 1979; House, Robbins, Metzner, 1982; Blazer, 1982) som omhandler hovedeffekter og buffereffekter av sosial støtte i forhold til stress. De fant fire typer sosial støtte som fungerer som buffer mot stress slik at sosial støtte beskytter personen mot negative effekter av stress.

Instrumentell støtte kan være økonomisk eller materiell støtte eller ulike tjenester. Denne type støtte kan direkte bidra til å redusere stress ved en løsning på instrumentelle problem slik en leder gjorde i en nedbemanningssituasjon for å hjelpe de ansatte over i nye jobber:

Vi prøvde å finne ut hva de kunne. Hva de var gode på. Om de ikke hadde noen formell utdanning, så hadde de mye erfaring på sine områder som de kunne dra nytte av. Vi pushet dem i forhold til å få seg ny jobb så fort som mulig. De hadde en etterlønn også etter ansiennitet fra minimum en måned opptil ganske mange måneder da det var høy alder. Det viktigste var å få de rett over til ny arbeidsplass uten noe mellomrom. Det jobbet vi sterkt etter å klare. Da måtte vi også følge dem til arbeidskontoret hvis de ville det. Eller ta kontakt med arbeidskontoret før de kom slik at de visste om det. Evt. kontakte arbeidsgivere.

Sosialt fellesskap er støtte der en tilbringer fritid sammen. Dette kan dekke behov for kontakt med andre og det å høre til et sted, hjelp til å tenke på noe annet enn det som bekymrer og føre til en god sinnsstemning, gjerne slik:

Vi trener ei gang i uka. Det er frivillig, men det er veldig inkluderende, og det er mange som synes det er gøy. Jeg tror mange setter stor pris på det sosiale. Vi har juletrefest for barna, sommerfest for ungene og disse tingene her – at vi blir et vi-lag.

Informasjon eller kognitiv støtte bidrar til å definere, forstå eller gi råd for å hjelpe til med å mestre problematiske hendelser og kan gjøres slik en leder fortalte:

Vi hadde også en interessant fredagsinfo: Det var slik at vi prøvde å dra med oss litt fra hele virksomheten. Ledelsen gav ansatte et skriv som kom ut hver fredag kl 09.00. De skulle ha det ukentlig og vite at de fikk det. Hvis den ikke var på plass, var det mange henvendelser. Det viste at det var nyttig... Så inviterte jeg de

ansatte til å være med å videreutvikle denne....Oppfattet også hva som var i emning og kunne skrive det før det ble en sak. Da ble det fakta fra ledelsen.

Når det gjelder den fjerde formen for sosial støtte, den anerkjennende støtten, så har jeg valgt å fokusere mest på den fordi denne type støtte kan gi økt selvforståelse og selvtilitt som igjen kan bedre evnen til å håndtere stress i forbindelse med endring. Jeg finner utdypende innspill om anerkjennelse i den psykodynamiske teorien representert ved Bion, Klein og Schibbye.

Anerkjennelse er både et filosofisk og teoretisk begrep. Så er spørsmålet: Hvordan kan vi kjenne igjen idéer fra filosofien i teori?... Fra 1990-tallet har forskning om såkalt mentalisering og reflektiv funksjon formelig eksplodert (Fonargy et al., 2002). Vi vet at selvrefleksivitet eller mentalisering må utvikles, og at svekket selvrefleksivitet fører til psykopatologi (Løvlie-Schibbye, udatert, s. 24).

Anerkjennelse handler om at en person blir sett og akseptert (Cobb, 1995).

Anerkjennelse dreier seg uansett om å lytte, prøve å forstå, ha respekt, akseptere klientens integritet og rett til egen opplevelse (Løvlie-Schibbye, udatert, s.26).

Å anerkjenne handler om å tillegge det erkjente retten til å være. En anerkjennende holdning preges av å lytte med en ekte og aksepterende innlevelse. For å klare dette, må den som lytter selv ha jobbet med egen angst og eget ubehag for å kunne avgrense seg selv fra den han lytter til. Den som lytter fokuserer på hvordan den andre opplever en situasjon og prøver ikke forutinntatt å få det den andre sier til å passe med egen agenda. Det handler ofte om å forstå den andres følelser, ikke bare de ytre forhold (Løvlie-Schibbye, udatert). Anerkjennelse kan foregå på denne måten:

Jeg var ofte inne hos dem. Prøvde å være inne å snakke med dem hver dag. Se dem. Kontakt med dem. Prøvde å spørre dem om det var noe som skurret. Jeg følte at det var veldig viktig at jeg hadde den daglige kontakten, og at de kjente at jeg satte meg ned ved bordet deres da de spiste lunsj og prøvde å være der mye.

2.3.2 Hvordan virker sosial støtte som buffer i stressende situasjoner forårsaket av motstand mot endring?

Generelt sett kan en si at mangel på sosial støtte fører til negative psykologiske tilstander som angst og depresjon. Dette kan igjen føre til dårlig fysisk helse enten direkte via fysiologiske prosesser eller gjennom adferd (overdrevet alkoholkonsum, dårlig, ensidig kosthold og lite fysisk trening) som øker risikoen for sykdom og død. Studier viser at dødeligheten er større hos dem som har lav grad av sosial støtte enn blant dem med god støtte (Berkman & Syme, 1979). Sosial støtte kan minke frykten for smerte ved at andre kan bidra med sine ressurser til hjelp i en

stressende situasjon og til å løse eventuelle problem slik at situasjonen ikke oppleves så stressende. Adekvat støtte kan også føre til reduksjon eller tilintetgjøring av den fysiologiske prosessen som følger stress (Cohen & Wills, 1985).

Instrumentell støtte og sosialt fellesskap ser ut til å være mest effektive når de er nært linket til den aktuelle stressoren (Cohen & Wills, 1985). Et stort, godt sosialt nettverk satt sammen av mennesker med positive erfaringer og stabile, sosialt aksepterte roller gir positiv affekt, forutsigbarhet, stabilitet og et godt selvbilde. Det å være med i et godt nettverk kan også forhindre deltakelse i negative (økonomisk, juridisk) nettverk (Mitchell, Billings, & Moos, 1982). Det sosiale fellesskapet kan dannes slik:

Vi er litt sammen på fritiden. Vi har hatt bedriftsidrettslag og vi er to stykker som reiser mye sammen på sykkel på bane. Jentene har hatt litt arrangement for seg selv av og til. Jeg prøver å være litt sammen med dem utenfor jobb i tillegg....Jeg prøver iallfall å ikke ha så klare skiller mellom å være leder og ansatt. Jeg prøver mer å tenke at vi er medarbeidere hele gjengen.

Informasjonsstøtte kan bidra til revurdering av stressoren eller bidra med forslag om adekvat mestringsrespons. Ved å få hjelp til å sortere strategier kan en få tilbake følelsen av kontroll, og stressnivået vil minke som følge av det.

Anerkjennende støtte. Situasjoner som oppleves som stress fører ofte til en følelse av hjelpeløshet og som en trussel mot selvbildet. Vi har sett at grad av selvtillit og tillit til leder er det som best predikerer grad av motstand til endring. Vi har også sett at hjelp til å sortere strategier og hjelp til å få den objektive og subjektive virkeligheten til å stemme overens virker positivt på selvtillit og kontroll.

Melanie Klein (1959) opererer i tillegg til den schizoide posisjon (Se kap. 3.2.5) med den depressive posisjon, som er et integreringsstadium hvor vi klarer å tolerere de ubehagelige emosjonene som kan opptre i forbindelse med endringsprosesser lenge nok til å reflektere over dem og romme angsten de skaper. Hvis en ikke klarer dette selv, kan en annen person hjelpe med å romme angsten (Bion, 1967) og gjøre den bærbar, f.eks slik en leder forteller at han anerkjente sine ansatte:

Dette er en butikk der alt er lov å si. Det er lov å være misfornøyd og alt mulig sånn....Det er ikke noe problem å si det de mener iallfall. Jeg tror de er veldig åpne....Prøver å lytte til dem. Snappe opp litt ting.

Det er prosessen av å romme som er modningsprosessen der en går fra å være i den paranoid-schizoide posisjon, som innebærer fortregning av virkeligheten, til den depressive posisjon, hvor integrering, tanker, gode responser på virkeligheten og endring er mulig (Bion, 1967). Dette trenger det ikke å være så vanskelig å legge til rette for:

Jeg behøvde ikke å gjøre så mye annet enn å være til stede i arkivavdelingen. Se dem og snakke med dem og høre på dem. Det var en veldig åpen meningsutveksling og de var ikke redde for å si til meg rett ut hva de mente. Slik at jeg tror de hadde tillit til meg og oppfattet at jeg var en som hørte på dem uten å være dømmende eller kritiserende.

Var det det som egentlig hjalp?

Ja – jeg tror det.

Det som trenger anerkjennelse fra andre er ofte det som er vanskelig å romme alene. Når lederen klarer å romme virkeligheten sammen med de ansatte, kan den anerkjennende støtten føre til at virkeligheten blir sett og tålt slik den er. Angsten som ofte følger med endring og stress kan minke hvis de ansatte blir lyttet til, slik en leder forteller:

Viktig da å ha tid til å høre på og ha litt empati. Litt må du være med. Jeg tror det er viktig. Ellers vil de gå mer frustrert derfra. Men får de lov å sitte og kaste ut litt frustrasjon, så la de igjen mye av det. Jeg er sikker på at det hjalp i forhold til helhet og det hele. Det å få ut frustrasjon. Det er ikke sikkert de hadde så mange andre de kunne få gå og bære den frustrasjonen til.

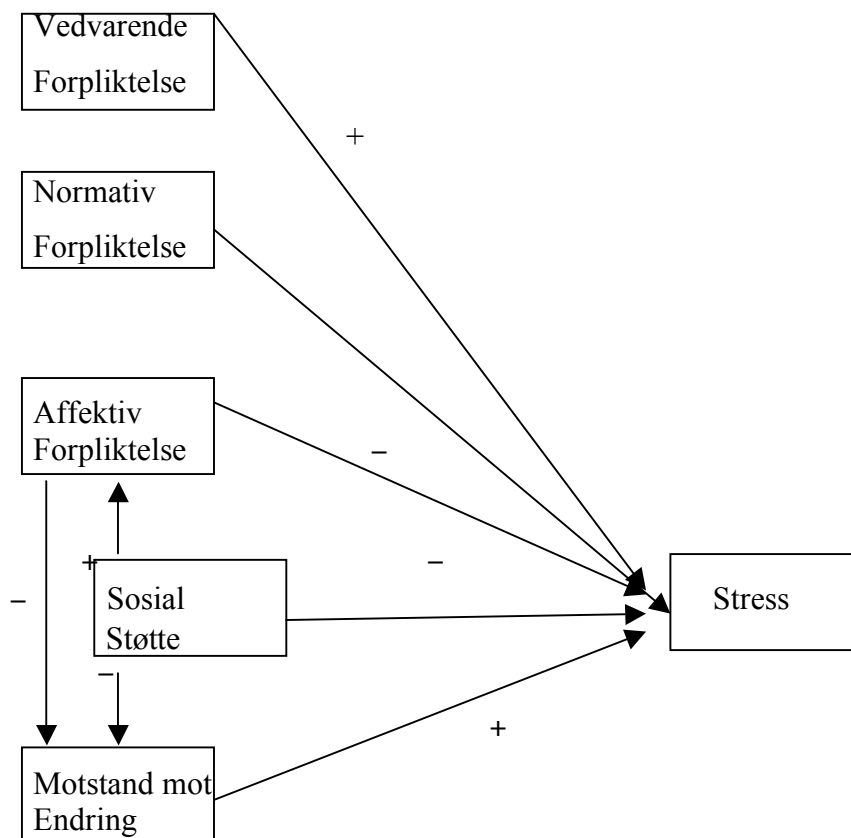
En nærværende, anerkjennende holdning der en kan snakke om egne opplevelser med andre, kan føre til økt selvforståelse ved at en bli mer reflektert og får bedre oversikt over hva en opplever (Løvlie-Schibbye, udatert). Ved øket selvforståelse, kan også selvtilliten øke slik at en har tro på egen evne til å hevde egne meninger i møte med andre og tro på egen evne til å mestre vanskelige situasjoner slik som endringsprosesser. Vi er ikke så ulike når det gjelder ønsket om å bli sett og behandlet med respekt:

Det har litt å si hvordan du møter de ansatte. Det er viktig at den som kommer ikke bare føler seg som en byrde som det er et ork å ta imot. Egentlig bør en ikke gå lenger en å tenke seg selv i samme situasjon. Hvordan en selv vil oppfatte situasjonene og virkeligheten. Vi er ikke så ulike i forhold til hvordan vi oppfatter verden og hvordan vi vil at verden skal oppfatte oss og ivareta oss.

2.4 Problemstilling og hypotese

Med utgangspunkt i denne innledningen kan jeg formulere følgende problemstillinger: Vil økt grad av sosial støtte føre til lavere grad av stress i endringsprosesser? Er det slik at sosial støtte minker motstand mot endring slik at stressnivået da blir lavere? Er det slik at motstanden, og dermed stressnivået, blir mindre når den sosiale støtten blir større? Kan vi predikere stressnivå i forbindelse med endringsprosesser ved å se på grad av sosial støtte og grad av affektiv forpliktelse?

Foreslått modell med følgende hypoteser viser at sosial støtte har en effekt både på motstand mot endring, affektiv forpliktelse og stress i endringsprosesser . + og - i som er satt inn i modellen viser om det forventes at stress, motstand og affektiv forpliktelse øker (+) eller minker (-) ved økt nivå av prediktorene.



Figur 1 **Modell for hvordan sosial støtte virker på stress i endringsprosesser**

H1: Øket grad av motstand mot endring fører til økt grad av stress.

H2: Øket grad av affektiv forpliktelse fører til lavere grad av stress.

H3: Øket grad av affektiv forpliktelse fører til mindre grad av motstand mot endring.

H4: Øket grad av sosial støtte fører til større grad av affektiv forpliktelse.

H5: Øket grad av sosial støtte fører til mindre motstand mot endring.

H6: Høy grad av sosial støtte fører til redusert stressnivå i endringsprosesser.

3. Metode og analyse

3.1 Situasjon og utvalg

En kommune er inne i en endringsprosess. Endringen består i at kontoransatte i ett bygg skal flyttes til nytt bygg i nærheten av der de mer praktiske kroppsarbeiderne holder til. Planleggingen av bygging og flytting er i gang når veileder, en medstudent og jeg kommer fra UiO for å hjelpe til med å foreta en tverrsnittundersøkelse av de ansatte for å undersøke arbeidsmiljø og hvordan endringsprosessen arter seg.

Det er 50 ansatte ved sektoren som er i begynnelsen av en endringsprosess. Vi fikk svar fra 36 av dem. 23 oppgav at de var menn, 8 kvinner og 5 ønsket ikke å gjøre kjent hvilket kjønn de hadde. Mange av de som svarte oppgav ikke kjønn, alder eller ansiennitet. Når det gjelder alder, så oppgav kun 13 det. Gjennomsnittsalderen ble 52 år med en spredning på 22 år og et standardavvik på 8,2. Seks oppgav ikke antall år de hadde jobbet i kommunen. Av de resterende er gjennomsnittet åtte år med en spredning på 32 år og et standardavvik på 8,5. Når det gjelder utdanning, finner jeg seks som ikke har oppgitt det, syv som kun har grunnskole, 13 med gjennomført videregående skole, fire som har fullført tre-årig høyskole-/universitetsutdanning og seks som har mer enn tre år på høyskole eller universitet.

3.2 Prosedyre

Spørreundersøkelsen hvor jeg har fått mine data fra, ble foretatt etter forespørsel fra en kommune. Veileder og to studenter fra UiO (meg selv inkludert) var med på et møte med ledelsen i den aktuelle sektoren 07.09.09 for å drøfte innhold i spørreskjema som skal benyttes for å måle arbeidsklima. Vi ble enige om at de måleinstrumentene som ble foreslått av UiO kunne benyttes. Vi ble også enige om at målingen skulle foretaes tre ganger på ulike tidspunkt for å se om noe forandret seg etter hvert i endringsprosessen.

28.09.09 skulle spørreskjemaet besvares i forbindelse med allmøte for alle som jobbet i sektoren. Sjefen for sektoren informerte om endringen de stod overfor og ulike modeller for hvordan de kunne organisere seg i byggeperioden før det nye huset ville være ferdigstilt. Han introduserte spørreundersøkelsen sammen med HMS-sjefen. Det ble i tillegg delt ut et skriv om det todelte formålet med undersøkelsen:

- A. Undersøke om vi er "på rett spor" i prosessen mot samlokalisering av (...), evt. få innspill til korrigerende av kursen
- B. Få avdekket eventuelle avvik fra ønsket tilstand i enheten – uavhengig av flytteprosessen – når det gjelder arbeidsmiljø i vid forstand

Spørreundersøkelsen ble delt ut i papirformat til alle som var tilstede med en muntlig forklaring og dialog med HMS-sjefen om hvordan fylle ut spørreskjemaet. De som ikke hadde anledning til å fylle den ut med en gang fikk med seg en konvolutt adressert UiO for å kunne fylle den ut senere og sende den til oss. Det var viktig at det kun var oss fra UiO som fikk se de ferdig utfylte spørreskjemaene for å ivareta anonymiteten til de ansatte. De som ikke var tilstede på allmøtet ville få undersøkelsen utdelt av sine overordnede. Noen gikk fra allmøtet uten å fylle ut skjemaet fordi de hadde arbeidsoppgaver som måtte gjøres. Andre ble sittende for å fylle ut. Studentene fra UiO var til stede for om nødvendig å hjelpe dem som ikke forstod spørsmålene. En utfordring både for kommunen og for UiO er den store variasjonen mellom de ansatte bl. a. når det gjelder utdanningsnivå og arbeidsoppgaver.

Vi fikk med oss 16 ferdig utfylte skjema av totalt 50. 20 skjema ble ettersendt etter flere oppfordringer fra HMS-sjefen om å fylle ut skjemaene. Totalt 36 svar som viser en svarrate på 72 %.

Formål A med spørreundersøkelsen ville kreve at utviklingen i sektoren ble fulgt over tid. Spørsmålene skulle dermed bli stilt for andre gang i januar 2010 og etter flytting våren 2011. Resultatene i denne undersøkelsen baserer seg på svar fra den første datainnsmalingen.

I tillegg til å benytte kvantitativ metode, ble det også foretatt semistrukturerte intervju av seks ledere av ulike typer bedrifter og offentlig virksomhet på Sørlandet. Disse intervjuene foregikk i den enkeltes bedrift, hjemme hos lederne eller på kafé, og hadde en varighet på ca én time. Intervjuene ble tatt opp på diktafon og deretter transkribert. Deler av intervjuene er brukt i innledningen for å eksemplifisere teori og underbygge hypoteser.

3.3 Måleinstrument

Hele spørreundersøkelsen som ble brukt i kommunen skulle måle jobb-engasjement, jobb-tilhørighet, motstand mot endring, opplevd endring, miljø i organisasjonen, kommunikasjon, medvirkning og jobbstress. I den kvantitative undersøkelse har jeg benyttet et utvalg av disse internasjonalt anerkjente og valide målene oversatt til norsk, for å se på hvordan dette utvalget ser ut i forhold til det jeg har funnet i teori om hvordan endringsprosesser kan føre til stress og hvordan sosial støtte kan ha effekt av å minske motstand mot endring og stressnivå. I dette studiet benyttes seks variabler for å måle endringsprosesser, en variabel for å måle stress og tre variabler for å måle sosial støtte.

3.3.1 Endringsprosess

Mål på endringsprosesser kan deles i to ulike mål. Et som måler motstand mot endring og et som måler grad av forpliktelse til organisasjonen i endringsprosessen.

Variabler for å måle motstand i endringsprosesser finner jeg i Oreges tre skalaer som måler motstand mot endring i norsk versjon av **RTC (Resistance to change scale)**. Det er funnet at motstand til endring består av individuelle forskjeller i tre ulike former for holdning: Affektiv (hva en føler om endringen), adferdsmessig (hva en gjør eller har intensjon om å gjøre som respons på endringen) eller kognitiv holdning (hva en tenker om endringen). Affektiv motstand målt ved items 1-5 hvor jeg finner i mine data Cronbachs alpha (α) =0.85. Eksempel på item: *"Jeg ble stresset av endringen."* Adferdsmotstand i items 6-10, α =0.79. Eksempel på item: *"Jeg protesterte mot endringen."* og Kognitiv motstand, items 11-15 med α =0.66. Eksempel: *"Jeg trodde endringen ville gjøre jobben min vanskeligere."*

Herscovitch og Meyer (2002) har utarbeidet tre skalaer, **"Affective, Continuance, and Normative Commitment to Change Scales"**, som måler ulike typer forpliktelse til organisasjoner og endringer. Affektiv forpliktelse i item 16-21 med α =0.91. Eksempel: *"Jeg tror på verdien av denne endringen."* Vedvarende forpliktelse i item 22-27 og α =0.87. Eksempel: *"For mye står på spill til å kunne motsette meg denne endringen."* og Normativ forpliktelse målt ved items 28-33 med α =0.59. Eksempel: *"Jeg føler en viss plikt til å jobbe i favør av denne endringen."*

Disse seks skalaene benytter også likerts skala med verdi fra 1-7 med svaralternativ fra veldig uenig, uenig, litt uenig, verken enig eller uenig, litt enig, enig og veldig enig.

3.3.2 Stress

Spielberger & Reheiser (1994) har med utgangspunkt i Edwards, Caplans og Harrisons person-miljø-fit modell og Lazarus' transaksjonsmodell utviklet og konstruert et mål på stress: **Job stress survey (JSS)**. Dette måleinstrumentet er oversatt til norsk og måler alvorlighetsgrad og hyppighet av 30 jobbstressorer, som for eksempel: *"Tildeling av nye eller uvante oppgaver."*, *"Utføre arbeidsoppgaver som ikke står i stillingsinstruks."*, *"Mangel på deltakelse i beslutninger om regler og retningslinjer."* Alle items kan samles i en skala kalt JS indeks. Dette målet er produktet av mål for grad (JS grad) og frekvens (JS frekvens). I mine analyser benyttes JS grad-målet. Jeg finner i mine data (α) = 0.82 for dette målet. Det er brukt en likerts skala med svaralternativer fra 1-9 for å måle nivå på stress: Fra lite via moderat til mye, der respondentene

blir bedt om å markere et tall høyere enn 5 hvis de opplever at en situasjon er mer stressende enn standarden og under fem om den er mindre stressende enn standarden.

3.3.3 Sosial støtte

Gray & Laidlaw (2004) mål oversatt til norsk: **”Hvordan opplever du kommunikasjonen på din arbeidsplass?”** inneholder 11 skalaer som på ulike måter måler kommunikasjon. Her benyttes en av disse skalaene. Skala nr. 7 ”Kommunikasjon med overordnet” (Items 20,22,24,29,43) har $\alpha=0.83$. Den måler tre typer sosial støtte: Anerkjennelse: *”I hvilken grad ledelsen lytter til og viser meg oppmerksomhet.”*, informasjon: *”I hvilken grad organisasjonens kommunikasjon er interessant og til hjelp i arbeidet.”* og instrumentell støtte: *”I hvilken grad koordinatoren i mitt team tilbyr veiledning i forhold til å løse jobbrelaterte problemer.”* Kommunikasjonsmålene bruker Likert skala 1-7 med målene: Svært utilfreds, utilfreds, nokså utilfreds, likegyldig, nokså tilfreds, tilfreds og svært tilfreds.

Colquitt (2001) har utarbeidet et mål som er oversatt til norsk: **”Oppfattet rettferdighet av endringsprosesser”** med fire skalaer. Jeg vil her benytte en av dem for å måle sosial støtte i form av anerkjennelse og informasjon. En av skalaene måler ”Prosedyre rettferdighet” (Item 1-7) og gir i min undersøkelse $\alpha=0.84$. Eksempel på item som måler anerkjennende støtte: *”Har du hatt mulighet til å uttrykke dine synspunkter og følelser under denne fremgangsmåten?”* og sosial støtte i form av informasjon: *”Har fremgangsmåten vært basert på riktig informasjon?”* Målet på denne skalaen benytter også Likerts skala med fem ulike svaralternativ: I svært liten grad, i liten grad, i en viss grad, i stor grad, i svært stor grad.

Patterson mfl (2005) har utarbeidet et spørreskjema for å måle klima i organisasjoner. Dette har blitt oversatt til norsk av Hoff, Bernstøm, Gjørkli, Ulleber, Bjørklund **Norwegian Organizational climate measure (NOCM)** og inneholder 17 skalaer. Jeg benytter en av disse skalaene for å måle sosial støtte. ”Opplæring” (item 22-25) med $\alpha=0.79$ måler instrumentell støtte: *”Folk får tilstrekkelig opplæring i bruk av nye system og utstyr.”* Her benyttes også Likerts skala med svaralternativ fra 1-4: Helt feil, ganske feil, ganske rett, helt rett.

3.4 Analyse

Statisk analyse ble foretatt ved bruk av den statistiske programvarepakken SPSS. Reversering ble foretatt av motsatt formulerte spørsmål. Det ble laget indekser med utgangspunkt i ferdige manualer for de ulike målene. De indeksene som var aktuelle for meg å benytte ble så sjekket for normalitet, distribusjon og reliabilitet (når det gjelder reliabilitet, se 3.3 Måleinstrument).

Frekvensfordelingen ble gjort ved hjelp av histogram som viser hvor mange ganger hver verdi av datasettet opptrer (Field, 2009). Ved store avvik fra normalfordelingen ble det ble forsøkt brukt transformasjon i form av en naturlig logaritme. VIF (Variance inflation factor) ble foretatt for å måle hvor høyt de uavhengige variablene korrelerer med hverandre. VIF indikerer om en prediktor har en sterk linear sammenheng med andre prediktorer (Field, 2009). Altschul, Gish, Miller, Myers, & Lipman (1990) foreslår verdien 10 som høyeste aksepterte verdi, mens Bowerman og O'Connell (1990) foreslår gjennomsnittlig VIF større enn én som ikke akseptert.

Durbin Watson ble målt for å finne hvordan avhengigheten i datamaterialet er og vurdere uavhengige feil. Dette målet kan variere mellom null og fire. Verdi over to indikerer negativ korrelasjon mellom residualene, mens en verdi under to indikerer en positiv korrelasjon. Verdier lavere enn en og større enn tre er ikke bra (Field, 2009).

Det ble videre foretatt korrelasjonsanalyser for å finne ut hvilke variabler som kunne utelates eller slås sammen fordi de målte tilnærmet det samme.

Korrelasjonsanalyser ble også foretatt for å se om det var grunnlag for å gjøre regresjonsanalyser mellom kriterievariabel stress og prediktorvariabler på endringsprosess og sosial støtte. R^2 ble beregnet for å bestemme bidrag av forklart varians av sosial støtte på endringsmål og stressmål og av affektiv forpliktelse og sosial støtte på motstandsmål. Det ble også funnet stigningsverdier, β , for å finne grad av og på hvilken måte det var sammenheng mellom variablene. Med utgangspunkt i modell (figur 1) utledet av teori, ble det satt opp en fullstendig stimodell (figur 4). Det ble ikke funnet signifikante korrelasjoner med stressmålet, men fordi effekt kan kamufleres av mediator-, moderator- eller supressoreffekt, ble det foretatt flere multiple regresjonsanalyser for å teste dette (OLS).

Analyser for å sjekke moderatoreffekter ble foretatt ved å lage interaksjonsledd av ulike kombinasjoner av mål på sosial støtte, affektiv forpliktelse og motstand for å se om affektiv forpliktelse eller motstand har funksjon av å være moderator for sosial støtte på stress. Målet på sosial støtte er det eneste exogene målet og kan dermed ikke ha funksjon av å være moderator.

Mediator- og supressoreffekter ble foretatt ved å gjøre en firetrinn analyse. Det ble først testet for om korrelasjonen mellom prediktorvariabelen og kriterivariabelen var signifikant. I andre steg ble det testet om korrelasjonen mellom prediktorvariabelen og mediatorvariabelen var signifikant. I steg tre ble det foretatt regresjonsanalyse hvor både prediktoren og mediatorsen ble lagt inn som uavhengige variabler for å se om det finnes en effekt av mediatorvariabelen. I steg fire ble det sett på effekt av prediktoren i samme regresjonsanalyse som i steg tre for å sammenligne denne betaværdien med betaværdien (korrelasjonen) i steg én. Om det viser seg at

betaværdien i regresjonsanalysen er mye mindre, har vi å gjøre med en mediert effekt, om den øker indikerer det en supressoreffekt.

4. Resultater

Korrelasjoner mellom alle variablene samt gjennomsnitt og standardavvik vises i tabell 1.

Tabell 1 *Gjennomsnitt, standard avvik og korrelasjon av målte variabler (N=36)*

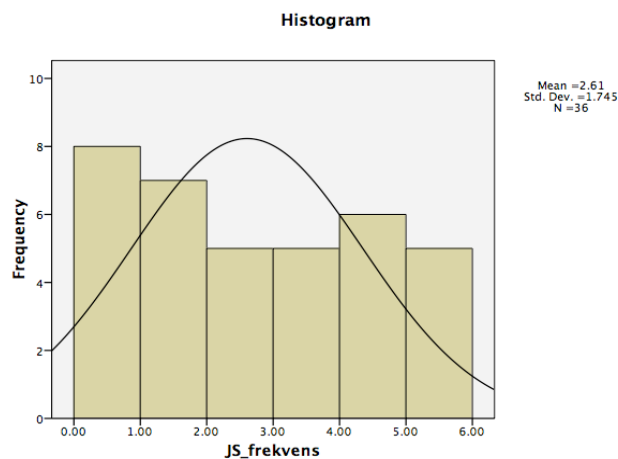
Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Utdanning	2,30	1.06	(-)												
2. JS grad	3.90	1,22	.37*	(-)											
3. Kom.overordnet	2,41	5,22	.27	-.16	(-)										
4. OCM Opplæring	2,59	0,55	.68**	.04	.50**	(-)									
5. Prosedyre rett.	2,99	0,71	.53**	-.03	.53**	.54**	(-)								
6. Affektiv forpliktelse	4,88	1,04	.29	-.04	.50**	.51**	.65**	(-)							
7. 1. Vedvarende forpliktelse	3,84	1.27	.16	.28	-.15	-.18	-.30	-.42*	(-)						
8. Normativ forpliktelse	4.22	0.91	.08	.19	.08	-.11	.02	.11	.59**	(-)					
9. Affektiv Motstand	3,11	1,13	-.20	.16	-.23	-.32	-.28	-.57**	.59**	.39*	(-)				
10. Adferd Motstand	3.02	1.08	.00	.12	-.25	-.25	-.39*	-.71**	.42*	-.06	.60**	(-)			
11. Kognitiv Motstand	3.31	0.80	-.10	.11	-.11	-.26	-.36*	-.66**	.58**	.10	.59**	.65**	(-)		
12. Sosial støtte	9.88	1.90	.37*	-.14	.99**	.59**	.64**	.56**	-.18	.06	-.27	-.29	-.16	(-)	
13. Motstand	3.13	0.89	-.11	.17	-.22	-.29	-.39*	-.75**	.62**	.17	.87**	.82**	.84**	-.26	(-)

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$

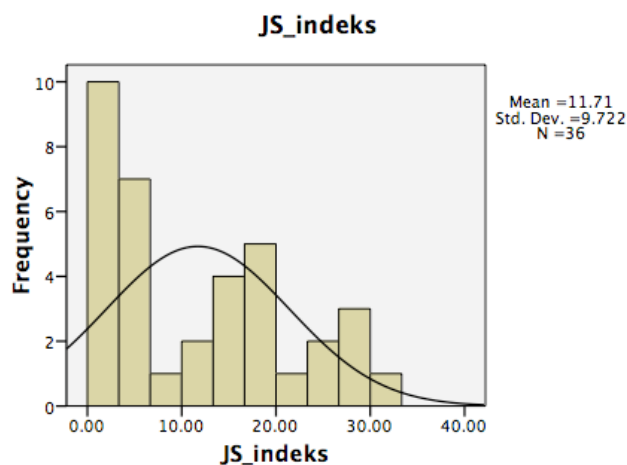
4.1 Deskriptive data

VIF måles til å være akseptabelt, mellom 1.5 og 3.7 og viser at de uavhengige variablene ikke korrelerer for høyt med hverandre (Altschul mfl, 1990). Durbin Watson måles til 2.1 og viser tilfredsstillende avhengighet i datamaterialet.

Når det gjelder frekvensfordeling, så fant jeg at målet på motstand og sosial støtte i dette datamaterialet ikke avviker mye fra normalfordelingen. Målet på affektiv støtte viser derimot en negativ skjevfordeling ved at mange skårer lavt på affektiv forpliktelse. De andre forpliktelsesmålene avviker mindre fra normalfordelingen. Som mål på stress, ble det først forsøkt å benytte målet JS indeks som kriterievariabel, men siden dette målet regnes ut som produktet av JS frekvens og JS grad, og så mange i utvalget skårer 0 på JS frekvens (se figur 2) fører dette til en skjevfordeling på JS indeks-målet (se figur 3) ved mange som skårer 0 også her.



Figur 2 *Normalfordeling Jobbstress frekvens*



Figur 3 *Normalfordeling Jobbstress indeks*

Jeg valgte derfor å benytte JS grad målet i analysene siden dette er mest normalfordelt selv om det er lav skåre på middelverdien og det er flere som oppgir høy grad av stress enn lav grad av stress.

4.2 Korrelasjoner

Stressmålet korrelerer kun signifikant med utdanning (Se tabell 1)

De tre motstandsmålene korrelerer høyt med hverandre, de ble derfor transformert til ett mål på motstand, som kalles motstand.

Forpliktelsesmålene vedvarende forpliktelse og normativ forpliktelse korrelerer høyt, men normativ forpliktelse korrelerer ikke signifikant med affektiv forpliktelse. Jeg valgte derfor å ikke slå dem sammen. I de videre analysene valgte jeg å benytte målet på affektiv forpliktelse

fordi dette målet korrelerer signifikant med alle mål på sosial støtte. Det gjør ikke de andre forpliktelsesmålene.

I teorigjennomgangen har jeg behandlet fire ulike mål på sosial støtte: Anerkjennende støtte, instrumentell støtte, informasjon og sosialt fellesskap. I denne datainnsmalingen er det mål på alle disse unntatt sosialt fellesskap. Jeg valgte tre mål fra spørreundersøkelsen som mål på sosial støtte. Siden de korrelerer høyt, slo jeg dem sammen til ett mål på sosial støtte. Jeg gjorde noen analyser der jeg kun benyttet målet for kommunikasjon med overordnet siden det ut fra teori synes som om det er dette målet på sosial støtte som best predikerer høy grad av affektiv forpliktelse og lav grad av stress, uten å finne store forskjeller fra det sammenslåtte målet kaldt sosial støtte.

Vi ser at utdanningsnivå signifikant ($p < .05$) korrelerer med stress og sosial støtte ($r = .37$ både for stress og sosial støtte). Jeg fant også signifikante korrelasjoner mellom målet på affektiv forpliktelse og motstand ($r = -.75, p < .01$) og mellom affektiv forpliktelse og sosial støtte ($r = .56 < .01$).

4.3 Regresjonsanalyser

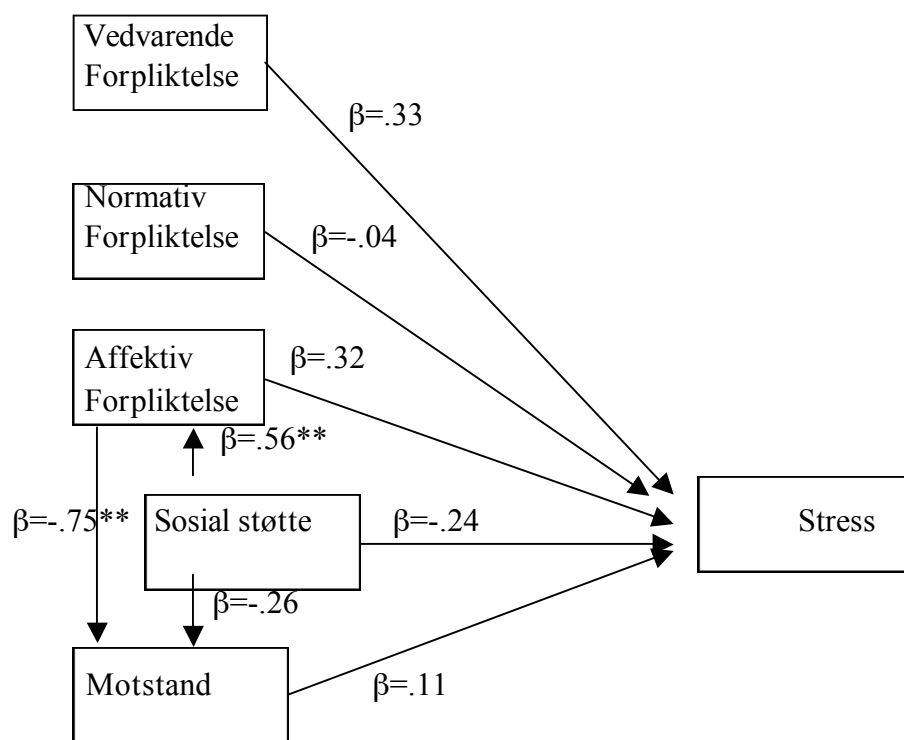
En multippel regresjonsanalyse der stress (JS grad) er kriterievariabel og sosial støtte, motstand og forpliktelse er prediktorer, viser at det ikke finnes signifikante sammenhenger her, og at de uavhengige variablene sammen kun viser 13 % forklart varians av stress. (Tabell 2).

Tabell 2 *Multippel regresjonsanalyse, prediksjon av stress*
Forpliktelse, sosial støtte, motstand (β)

Prediktorvariabler	
Vedvarende forpliktelse	.33
Normativ forpliktelse	-.04
Affektiv forpliktelse	.32
Motstand	.11
Sosial støtte	-.24
R ² :	.13
Justert R ² :	-.02
F-verdi:	.85

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$

En stimodell med betavverdier basert på denne analysen ser slik ut:



Figur 4 *Stimodell med β -verdier*

Utrekning av summen av effekten av de direkte stiene i stimodellen viser en effekt slik: $\beta = .52$ Produktet av effekten av de indirekte stiene regnes ut til å være $\beta = .17$ for sosial støtte via affektiv forpliktelse mot stress, $\beta = -.08$ for affektiv støtte via motstand mot stress og $\beta = -.03$ for sosial støtte via motstand. Den totale effekten for alle stiene mot stress blir da $\beta = .59$ (Everitt & Dunn, 1991).

I det følgende vil jeg vise hvordan ulike regresjonsanalyser benyttes for å teste de ulike hypotesene utledet av teori og modell (figur 1).

H1: "Øket grad av motstand mot endring fører til økt grad av stress." blir ikke støttet av analyser av data fra denne undersøkelsen fordi denne sammenhengen ikke er signifikant. Kun 2,8 % ($R^2 = .28$) av stress forklares ved mål på motstand mot endring. Økt motstand fører i dette utvalget til liten ikke-signifikant grad av økt stress ($\beta = .17$, $p = .329$).

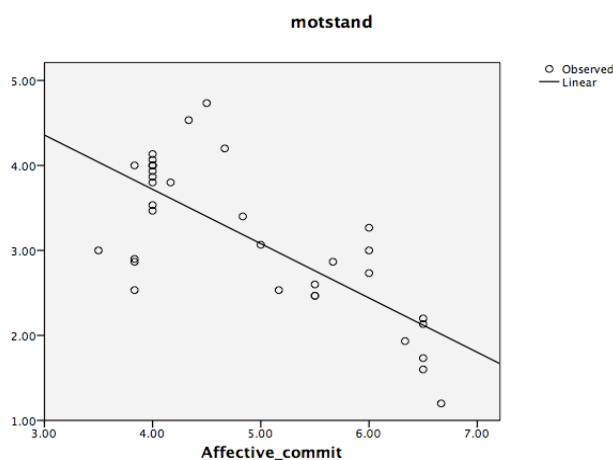
H2: ”Øket grad av affektiv forpliktelse fører til lavere grad av stress.” støttes heller ikke i dette datamaterialet. Vi finner også her veldig liten sammenheng mellom de to variablene ved lave verdier på forklart varians: $R^2=0.02$. ($\beta=-04$, $p=.820$). Når det gjelder mål på forpliktelse, så er det mål på vedvarende forpliktelse som forklarer mest av stress ($\beta=.26$, $p=.221$). Kun 9 % forklart varians av stress finnes i de tre forpliktelsesmålene. I en multippel regresjonsanalyse ser vi at både vedvarende og affektiv forpliktelse øker stress, mens normativ forpliktelse i svært svak, trolig tilfeldig, grad reduserer stress (Tabell 3).

Tabell 3 **Multippel regresjonsanalyse, prediksjon av stress**
Forpliktelse (β)

Prediktorvariabler:	
Affektiv forpliktelse	.10
Vedvarende forpliktelse	.34
Normativ forpliktelse	-.01
R ² :	.09
Justert R ² :	.00
F-verdi:	1.00

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$

H3: ”Øket grad av affektiv forpliktelse fører til mindre grad av motstand mot endring.” er den hypotesen vi finner mest støtte for i datamaterialet der motstand mot endring predikeres av affektiv forpliktelse slik at motstanden minker ($R^2=.56$, $\beta=-.75$, $p=.000$) når affektiv forpliktelse øker. Grafisk vist slik:



Figur 5 **Affektiv forpliktelse predikerer grad av motstand**

Multipel regresjonsanalyse viser tydelig ulik effekt av de tre forpliktelsesmålene på motstand. Sammen finner jeg at de tre forpliktelsesmålene står for 67% forklart varians på motstandsmålet. Affektiv forpliktelse har signifikant negativ effekt på motstand ($\beta = -.61$, $p < .01$), slik at motstanden minker. Vedvarende forpliktelse har en motsatt signifikant effekt ($\beta = .34$, $p < .05$), altså økt motstand ved økt vedvarende forpliktelse. Normativ forpliktelse viser ingen signifikant effekt (Tabell 4).

Tabell 4 *Multipel regresjonsanalyse, prediksjon av motstand*
Forpliktelse (β)

Prediktorvariabler:	
Affektiv forpliktelse	-.61**
Vedvarende forpliktelse	.34*
Normativ forpliktelse	.04
R ² :	.67**
Justert R ² :	.64**
F-verdi:	21.28**

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$

Test for å finne ut om affektiv forpliktelse fungerer som en moderator (Baron & Kenny, 1986) for effekt av sosial støtte på motstand vises i regresjonsanalyse (Tabell 5).

Tabell 5 *Multipel regresjonsanalyse, prediksjon av motstand*
Sosial støtte moderert av affektiv forpliktelse? (β)

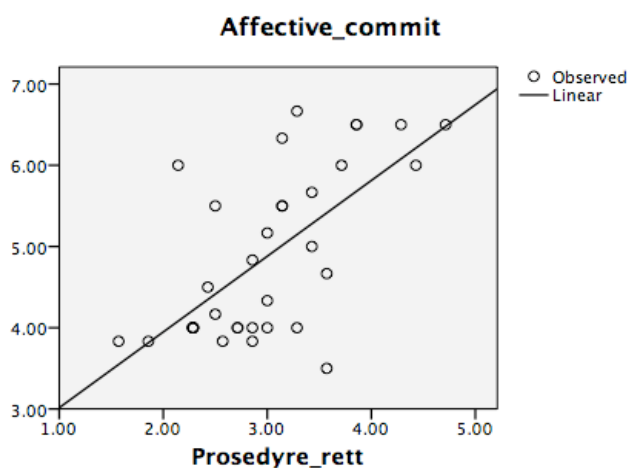
Prediktorvariabler:	
Affektiv forpliktelse:	.14
Sosial støtte:	1.04
Interaksjonsledd affektiv forpliktelse & sosial støtte:	-1.65
R ² :	.61**
Justert R ² :	.58**
F-verdi:	16.57**

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$

Vi finner ikke signifikant modererende effekt av interaksjonsleddet som skiller seg fra effekt av variabelen sosial støtte og konkluderer dermed med at affektiv forpliktelse ikke er en moderator for sosial støtte på motstand.

Test for om affektiv støtte er en medierende variabel mellom sosial støtte og motstand viser at sosial støtte korrelerer med motstand ($r=.26$), men ikke signifikant ($p=.121$). Korrelasjonen mellom prediktorvariabelen sosial støtte og mediatorvariabelen affektiv støtte er signifikant ($r=.56$, $p=.001$). Regresjonsanalyse hvor både sosial støtte og affektiv forpliktelse er lagt inn som prediktorer viser meget god effekt av mediatorvariabelen ($\beta=-.85$). Effekten av sosial støtte er nå litt mindre ($\beta=.17$, $p=.218$) enn den var da vi kun brukte sosial støtte som prediktor. Dette kan muligens tyde på en svak medierende effekt av affektiv forpliktelse mellom sosial støtte og motstand, eller tolkes kun som en naturlig nedgang grunnet lavere frihetsgrader som følge av to prediktorvariabler i regresjonsanalysen.

H4: ”Øket grad av sosial støtte fører til større grad av affektiv forpliktelse.” støttes i dette datamaterialet. Vi ser at alle mål på sosial støtte korrelerer signifikant med affektiv forpliktelse (Tabell 1). I regresjonsanalyse der sosial støtte predikerer affektiv forpliktelse finner vi $R^2=.30$ ($\beta=.56$, $p=.001$). Målet ”prosedyre rettferdighet” er det sosial støtte-målet som viser høyest forklart varians av affektiv forpliktelse, ($R^2=.42$, $\beta=.65$ og $p=.000$), vist slik:



Figur 6 *Sosial støtte predikerer grad av affektiv forpliktelse*

H5: ”Øket grad av sosial støtte fører til mindre motstand mot endring.” Regresjonsanalyse der sosial støtte er prediktor og motstand er kriterievariabel viser ingen signifikant sammenheng mellom motstandsmålet og det sammenslåtte målet for sosial støtte (se

ovenfor, H3) . Vi finner en ikke-signifikant sammenheng, der motsand reduseres ved økt sosial støtte ($R^2=.07$, $\beta=-.26$, $p=.121$). Hvis vi derimot benytter målet for prosedyre rettferdighet som mål på sosial støtte, finner vi en signifikant sammenheng ($R^2=.15$, $\beta=-.39$, $p=.02$) der sosial støtte har effekt av å minke motstanden. Vi finner derfor støtte for H5 i undersøkelsen i Lørenskog kommune.

H6: "Høy grad av sosial støtte fører til redusert stressnivå i endringsprosesser." støttes heller ikke. Sosial støtte-variabelen viser kun 2 % forklart varians av stress med $\beta=-.14$ og $p=.407$. Altså en svak, ikke-signifikant reduksjon av stress ved sosial støtte. Vi ser i Tabell 1 at det er variabelen kommunikasjon med overordnet som korrelerer høyest med stress ($r=-.16$), men ingen stor variasjon mellom de tre variablene for sosial støtte.

Test for om sosial støtte modereres av motstandsvariabelen eller av affektiv forpliktelse, viser ingen signifikant forskjell mellom interaksjonsleddenes effekt på stress og sosial støttes effekt på stress (Tabell 6 og 7). Det er derfor ikke grunnlag for å si at affektiv forpliktelse eller motstand kan være moderatorvariabler.

Tabell 6 **Multippel regresjonsanalyse, prediksjon av stress**
Sosial støtte moderert av affektiv forpliktelse? (β)

Prediktorvariabler:	
Affektiv forpliktelse:	1.15
Sosial støtte:	.75
Interaksjonsledd affektiv forpliktelse & sosial støtte:	-1.80
R ² :	.07
Justert R ² :	-.02
F-verdi:	.79

*Note: * $p < .05$; ** $p < .01$*

Tabell 7 *Multippel regresjonsanalyse, prediksjon av stress*
Sosial støtte moderert av motstand? (β)

Prediktorvariabler:

Motstand:	.26
Sosial støtte:	-.43
Interaksjonsledd motstand & sosial støtte:	.40
R ² :	.05
Justert R ² :	-.04
F-verdi:	.58

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$

Korrelasjonen mellom sosial støtte (prediktorvariabel) og stress (utfallsvariabel) er ikke signifikant ($r = -.14$, $p = .407$). Sosial støtte reduserer i svak grad stress ($\beta = -.14$) mens affektiv forpliktelse og motstand øker stress. Med forbehold om at effekten av sosial støtte på stress fortsatt er ikke-signifikant kan dette tolkes som en indikasjon på at affektiv forpliktelse kan virke som suppressorvariabel for effekten av sosial støtte på stress. (Baron & Kenny, 1986). Resultat av denne analysen viser at dette ikke er tilfelle for motstandsvariabelen. Effekten av sosial støtte minker ($\beta = -.11$) istedenfor å øke når vi utfører multippel regresjonsanalyse med motstand og sosial støtte som prediktorer for stress. Det er dermed ikke grunnlag for å si at motstand har funksjon av å være suppressorvariabel for sosial støtte. Når vi utfører samme analyse i forhold til affektiv forpliktelse, finner vi at effekten av sosial støtte på stress øker ($\beta = -.20$). Vi kan derfor muligens hevde at affektiv forpliktelse har en svak funksjon av å være suppressorvariabel for sosial støtte på stress.

5. Diskusjon

Hensikten med dette studiet har vært å se hvordan sosial støtte henger sammen med endringsprosesser og eventuelt stress knyttet til endring, for å bidra med kunnskap til bruk i videre forskning og overfor utøvende organisasjonspsykologer og ledere. Tidligere forskning viser at endringsprosesser kan føre til stress, og at sosial støtte kan fungere som en buffer mot stress. Forskning viser også at en affektiv måte å være forpliktet til en organisasjon på vil minke motstanden til endring og dermed stressnivået. En inkluderende, støttende leder kan bidra til at

de ansatte forplikter seg på en affektiv måte til organisasjonen og dermed støtter den også i endringsprosesser fordi de har tillit til ledelsen og fordi lederen bidrar til økt selvforståelse og selvtillit.

Hypotesene i dette studiet er uttrykk for sammenhenger mellom stress, forpliktelse, motstand mot endring og sosial støtte. Analyser av data viser at kun tre av de seks hypotesene støttes. Vi fant støtte for *H3: "Øket grad av affektiv forpliktelse fører til mindre grad av motstand mot endring."*, *H4: "Øket grad av sosial støtte fører til større grad av affektiv forpliktelse."* og *H5: Øket grad av sosial støtte fører til mindre motstand mot endring.* Dette indikerer at de som opplever mye sosial støtte vil være affektivt forpliktet til organisasjonen og at de som er affektivt forpliktet og opplever størst grad av sosial støtte i mindre grad vil motsette seg endringer. Det er verd å nevne at det er de med høyest utdanningsnivå som opplever størst grad av sosial støtte.

Vi fant også en tendens til at affektiv forpliktelse kan ha en svak medierende effekt mellom sosial støtte og motstand, slik at også det sammenslåtte målet for sosial støtte viser en signifikant sammenheng med motstand. Når det gjelder stress, fant vi ikke signifikante sammenhenger med prediktorvariablene. Ikke-signifikante funn peker i retning av at øket grad av sosial støtte reduserer stress, og at øket grad av affektiv forpliktelse, økt vedvarende forpliktelse og økt motstand mot endring øker stressnivået.

Vi finner altså ingen signifikante sammenhenger mellom stress og prediktorvariablene sosial støtte, forpliktelse eller motstand slik vi forventet ut fra det vi forutså i teori, der f.eks Niedhammer (2002) fant at sosial støtte fra leder var den beste buffer mot stress, at høy grad av affektiv forpliktelse reduserer stressnivået (Herscovitch & Meyer, 2002) og at motstand i forbindelse med endringsprosesser fører til stress (Geurts mfl, 2003).

Årsaken til at analyse av data ikke samsvarer med teori, kan ha ulike forklaringer. En av årsakene kan være å finne i at stressmålet avviker fra normalfordeling slik at mange oppgir at de ikke opplever stress (se Figur 2). Regresjonsanalyser foretatt med stressmålet vil muligens av denne årsaken ikke være signifikante. En vil dermed undre seg over hvorfor det skåres så lavt på stress i dette datamaterialet. Kan det være fordi data som er samlet inn og benyttet i dette studiet er fra den første målingen og at det var en så tidlige fase i endringsprosessen at den derfor ikke hadde noen påvirkning på de ansatte? Kan det være, slik en leder antyder, at denne endringen ikke har relevans for de ansattes jobb-hverdag og dermed ikke påvirker dem? Uavhengig av om en er i endringsprosess eller ikke, er det underlig at stressnivået på en arbeidsplass er så lavt.

Kan avviket fra en normalfordeling på stressmålet være substansiell? Er det sik at stressnivået på en arbeidsplass der mange av arbeiderne utfører kroppsarbeid er lavt? Er det slik

som Karasek (2008) sier, at stress i dagens kunnskapsfokuserte, tankebaserte arbeidsliv er relatert til evne til å organisere den mentale verden på, og at de som ikke jobber med tanken, men med kroppen er mindre stresset? Datamaterialet viser en signifikant korrelasjon mellom stress og utdanning, der stressnivået øker ved økt utdanningsnivå. En kan dermed spekulere i om det kan være grunn til å anta at de med høyest utdanning har mentalt arbeid på kontor, mens de med lavest utdanning har kroppsarbeid og er minst stresset. Stressrelatert sykdom som kreft og hjerte- og karsykdommer forekommer i dagens globaliserte, fleksible arbeidsliv hyppigere enn i det stabile ”gamle” arbeidslivet der en større del av arbeidstakerne utførte kroppsarbeid.

En annen forklaring kan være å finne i måleinstrumentet. Det kan være mulig at spørreskjemaet som ble benyttet kun passer for akademikere som ikke har kroppsarbeid. Under utfyllingen var det noen som trengte hjelp til å forstå betydningen av spørsmålene. Det kan tyde på at noen av dem som besvarte spørreskjemaene hjemme for seg selv ikke forstod alle spørsmålene. En kan dermed stille spørsmål ved om spørreundersøkelsen i denne sammenhengen var valid. Det er mulig at spørsmålene er formulert slik at de ikke ble forstått av kroppsarbeiderne eller ikke var relevante for dem. Eksempel på spørsmål som for noen kunne være vanskelig å forstå og kanskje ikke relevant for respondentene: ”Ubehageligheter fra brukergruppe rette mot egen person.” Selve utfyllingsprosedyren på stressmålet kan også være litt vanskelig å forstå, der en f.eks. skulle skåre lavere enn fem om stressnivået opplevdes som lavere enn standarden. Hva som menes med standard for stress kan oppleves ulikt og være en upresis formulering.

Noen av respondentene var veldig opptatt av at anonymiteten skulle ivaretaes. Var det fordi de var redde for å si noe som ikke ville bli akseptert slik at de svarte slik de antok at det ble forventet at de skulle svare?

Flere av respondentene forlot rommet der de fylte ut skjemaet før de var ferdige og kommenterte at de syntes det var veldig mange spørsmål. Kan det hende at noen syntes spørreundersøkelsen var for lang og etter hvert som de ble trøtte og lei ikke leste grundig nok igjennom slik at svarene ble tilfeldige.

Det kan også stilles spørsmål ved om antallet respondenter er for lavt, med kun 36 svar, slik at variasjonen i svarene ikke ble god nok grunnet for lite utvalg. En kan videre undre seg over hvorfor det kun var 20 som svarte på spørreundersøkelsen i den andre runden. Kan årsaken være å finne i stor motstand mot selve undersøkelsen, og kan denne motstanden i tilfelle ha påvirket svarene?

En kan også stille seg spørsmål ved om det er for lite motstand mot endring i kommunen, men data viser at motstandsmålet ikke avviker mye fra normalfordelingen, det gjør heller ikke

målet for sosial støtte. Den negative skjevfordelingen på målet for affektiv støtte kan indikere lav grad av involvering av de ansatte eller lite tillit til leder eller kun at engasjementet for kommunen ikke er så stort, slik at det viktigste er å ha en jobb som gir en inntekt. Hva som da skjer av endringer som ikke har tydelig negativ innvirkning på deres jobb-hverdag betyr derfor ikke mye for de ansatte.

Vi ser en tydelig sammenheng mellom affektiv forpliktelse og motstand og mellom sosial støtte og forpliktelse. Dette kan indikere at de som opplever størst grad av sosial støtte, de med høyest utdanning, er mest affektivt forpliktet og opplever minst motstand i endringsprosesser. Vi ser i intervjuisitatene at ledere som bruker tid til å lytte til, akseptere og inkludere de ansatte, altså anerkjenne dem, klarer å bidra til å redusere stressnivået hos de ansatte. Dette fordi tillit til ledelsen og den affektive forpliktelsen øker og danner basis for en vellykket endringsprosess (Gomez & Rosen, 2001).

Når det gjelder vedvarende forpliktelse, ser vi at den typen forpliktelse har en signifikant motsatt effekt av det affektiv forpliktelse har på motstand mot endring. Dette stemmer med det vi finner i teori i forhold til stress. Herscovitch & Meyer (2002) fant at stressnivået vil øke ved økt vedvarende forpliktelse fordi de ansattes forpliktelse da er grunnet i en frykt for å miste noe og ikke i en trygg type forpliktelse etablert av tillit til en leder som anerkjenner og inkluderer. Vi ser ikke denne sammenhengen som signifikant i forhold til stress i denne undersøkelsen, men i forhold til motstand mot endring. I denne undersøkelsen ser vi en ikke-signifikant sammenheng der både vedvarende og affektiv forpliktelse vil øke stress. Det er underlig at de to ulike typene forpliktelse har samme type effekt på stress, men motsatt effekt på motstand. Forklaringen kan muligens også her være å finne i det lave stressnivået i dette datamaterialet. En annen forklaring kan være at den sosiale støtten som gis ikke er adekvat i forhold til stress (Morrison & P. Bennett, 2009) slik at relasjonen mellom stress og sosial støtte i dette datamaterialet ikke blir signifikant mens det mellom motstand og sosial støtte finnes signifikant sammenheng.

Implikasjoner for ledere i organisasjoner vil med utgangspunkt i denne undersøkelsen være å oppfordre ledere til å sørge for at de ansatte får adekvat sosial støtte i form av anerkjennelse, informasjon og instrumentell støtte (Cohen & Wills, 1985) hvis de ønsker medarbeidere som er affektivt forpliktet og yter mindre motstand mot endring. Når de ansatte blir anerkjent (Løvlie-Schibbye, udatert), lyttet til, respektert og rommet (Bion, 1967), vil det bidra til at det subjektive og objektive virkelighetsbildet samsvarer (Edwards mfl, 1998) slik at evnen til å organisere handling i interaksjon med miljøet stimuleres (Karasek, 2008) og endring ikke oppleves truende fordi de ansatte har tillit til lederen som oftest initierer endring, og fordi de har tro på egen evne til endring (Løvlie-Schibbye, udatert).

Konklusjon på dette studiet blir dermed at sosial støtte har effekt på affektiv forpliktelse, som igjen har effekt på motstand mot endring, slik at motstand mot endring minker ved økt affektiv forpliktelse og økt sosial støtte. Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom prediktorvariablene motstand mot endring, sosial støtte og forpliktelse og kriterievariabelen stress i utvalget som er benyttet i denne undersøkelsen.

Det ville være interessant å undersøke nærmere om det er ulikheter i stressnivå mellom ulike typer yrkesgrupper og om effekten av sosial støtte og affektiv forpliktelse på stress er avhengig av type arbeid, siden vi i dette studiet ser signifikant forskjell mellom utdanningsnivå og stress og mellom utdanningsnivå og sosial støtte slik at stress og opplevelse av sosial støtte øker ved høyere utdanning. Det kunne også være hensiktsmessig å teste ut et annet måleinstrument for stress mer tilpasset yrkesgrupper som vanligvis består av ansatte uten høyere utdanning.

Denne undersøkelsen er gjort i offentlig virksomhet. Det ville være interessant å sammenligne privat og offentlig virksomhet for å undersøke om sosial støtte og affektiv forpliktelse har større effekt på stress i privat virksomhet, der fokus på fortjeneste og risiko for å miste jobben ofte er større enn i offentlig virksomhet.

6. Referanser

- Arbeidsdepartementet (2005). *Arbeidsmiljøloven. Lov 2005-06-17 nr 62: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*
- Allport, G. W. (1945). Catharsis and the reduction of prejudice. *Journal of Social Issues*, 1(3), 3–10.
- Altschul, S. F., Gish, W., Miller, W., Myers, E. W., & Lipman, D. J. (1990). Basic local alignment search tool. *Journal of molecular biology*, 215(3), 403–410.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bennett, R., & Programme, U. I. (1983). *Management research: guide for institutions and professionals*. Intl Labour Organisation.
- Berkman, L. F., & Syme, S. L. (1979). Social networks, host resistance, and mortality: a nine-year follow-up study of Alameda County residents. *American journal of Epidemiology*, 109(2), 186.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. London. Tavistock Publications.
- Bion, W. R. (1967). *Attacks on linking In Second Thoughts* London. Heinemann.
- Bowerman, B. L., & O'Connell, R. T. (1990). *Linear statistical models: An applied approach*. Brooks/Cole.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. Norton New York.

- Carver, C. S., Scheier, M. F., Weintraub, J. K., & others. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of personality and Social Psychology*, 56(2), 267–283.
- Cobb, S. (1995). Social support as a moderator of life stress. *Toward an integrated medicine: classics from Psychosomatic medicine, 1959-1979*, 377.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310–357.
- Colquitt, J. A., & others. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). "Resistance to Change": A Limiting Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 45.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory. *Theories of organizational stress*, 28–67.
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293–307.
- Everitt, B. S., & Dunn, G. (1991). *Applied Multivariate Data Analysis* (London: Edward Arnold).
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 611–629.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage Publications Ltd.
- Fondacaro, M. R., & Moos, R. H. (1987). Social support and coping: A longitudinal analysis. *American Journal of Community Psychology*, 15(5), 653–673.
- Geurts, S. A., Demerouti, E., Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M., & Cooper, C. L. (2003). *The handbook of work and health psychology*. Wiley Chichester.
- Goltz, S. M., & Hietapelto, A. (2003). Using the operant and strategic contingencies models of power to understand resistance to change. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(3), 3–22.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474–487.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1996). Dialectic between conceptual and causal inquiry in psychosocial work-environment research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(4), 362–74.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336.
- Köhler, W. (1976). *The place of value in a world of facts*. WW Norton & Co Inc.
- Karasek, R. (2008). Low social control and physiological deregulation—the stress–disequilibrium theory, towards a new demand–control model. *Scandinavian Journal of Working Environment and Health*.
- Karasek, R. A., Theorell, T., Schwartz, J. E., Schnall, P. L., Pieper, C. F., & Michela, J. L. (1988). *Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES)* (Bd. 78). Am Public Health Assoc.

- Klein, M. (1959). *Our adult world and its roots in infancy*. Tavistock.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change*. Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Løvlie-Schibbye, A. L. (udatert). Hva sier jeg til klienten i psykoterapi.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill, New York.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Pub Co.
- Lazarus, R. S. (1993). *Coping theory and research: Past, present, and future* (Bd. 55). Am Psychosomatic Soc.
- Lazarus, R. S., & Breznitz, S. (1983). *The denial of stress*. International Universities Press New York.
- Le Fevre, M., Kolt, G. S., & Matheny, J. (2006). Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first? *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 547–565.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human relations*, 1(1), 5–41.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Mitchell, R. E., Billings, A. G., & Moos, R. H. (1982). Social support and well-being: Implications for prevention programs. *The Journal of Primary Prevention*, 3(2), 77–98.
- Morrison, V., & Bennett, P. (2009). *An introduction to health psychology*. Prentice Hall.
- Niedhammer, I. (2002). Psychometric properties of the French version of the Karasek Job Content Questionnaire: a study of the scales of decision latitude, psychological demands, social support, and physical demands in the GAZEL cohort. *International archives of occupational and environmental health*, 75(3), 129–144.
- Obholzer, A., & Roberts, V. Z. (1994). *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services*. Routledge.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73. doi:10.1080/13594320500451247
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., mfl. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408.
- Peters, C. B., & Waterman Jr, R. H. (udatert). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run. *NASSP Bulletin*.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systemic Practice and Action Research*, 9(1), 27–47.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Seyle, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill, New York.
- Seyle, H. (1976). *The stress of life* (Revised ed.). New York.
- Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2001). Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7.
- Spielberger, C. D., & Reheiser, E. C. (1994). The Job Stress Survey: Measuring gender differences in occupation stress. *Journal of Social Behavior & Personality*, 9(2), 199–218.
- Theorell, T., Alfredsson, L., Westerholm, P., & Falck, B. (2000). Coping with Unfair Treatment at Work—What Is the Relationship between Coping and Hypertension in Middle-Aged Men and Women? *Psychotherapy and psychosomatics*, 69(2), 86–94.
- Torp, H. (2005). Nytt arbeidsliv. *Medvirkning, inkludering og belønning*. Gyldendal Akademisk.
- Yerkes, R., & Dodson, J. (1908). The relation of strength of stimuli to rapidity of habit-information. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459–482.

Intervjuguide brukt i møte med ledere i forbindelse med masteroppgave om sosial støtte i endringsprosesser

1. Har du vært med på endringsprosesser i din organisasjon?
2. Hva var i tilfelle årsaken til endringene?
3. Hvordan ble endringene introdusert for de ansatte?
4. Hvordan mottok de ansatte initiativet om endringene?
5. Hvis du møtte motstand mot endringen, hvilke tanker gjør du deg om årsaker til motstanden?
6. Hvordan taklet du evt. motstanden?
7. Gjorde du noen grep for å involverer de ansatte i endringsprosessen – i tilfelle hva?
8. Hva tenker du om din rolle som leder i endringsprosesser?