



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

En kvantitativ studie av hvordan opplevd rettferdighet påvirker
flygere med ulik gruppetilhørighet

Trond Dyrkorn

MBA i luftfartsledelse

BE325E



Forord:

Etter 2,5 år er innlevering av denne masteroppgaven avslutningen på min MBA i luftfart ved Handelshøgskolen i Bodø. Takk til faglig dyktige forelesere, og til hyggelige medstudenter, som gjorde tiden i Bodø til en fornøyelse. Prosessen med å skrive masteroppgaven har vært lærerik og ikke minst tidkrevende. Det har også til tider vært en frustrerende prosess, men frustrasjonen har blitt til forståelse, i forbindelse med god hjelp fra min veileder Espen Isaksen, som er førsteamanuensis ved Handelshøgskolen i Bodø. Takk til Espen for stor hjelpsomhet og tålmodighet. Din faglige tyngde var til stor hjelp.

Jeg vil også takke lederne for de tre fagforeningene som deltok i undersøkelsen, for at jeg fikk distribuere undersøkelsen gjennom dere, og til ledelsen i SAS, for tillatelse til å bruke bedriftens navn i undersøkelsen. En stor takk også til familien, for utvist tålmodighet og forståelse i forbindelse med studiet.

Sammendrag:

Hovedformålet med undersøkelsen var å studere eventuelle sammenhenger mellom opplevd rettferdighet og variablene Affektiv organisasjonsforpliktelse, Indre motivasjon samt Turnoverintensjon. Det skulle også undersøkes om Opplevd rettferdighet indirekte påvirker Turnoverintensjon og Indre motivasjon gjennom affektiv organisasjonsforpliktelse. Med affektiv organisasjonsforpliktelse menes den ansattes tro og aksept av organisasjonens mål, vilje til å yte en betydelig innsats på vegne av organisasjonen, og et sterkt ønske om å beholde tilknytning til organisasjonen. De ulike sammenhenger skulle ses i forhold til tre hovedgrupper av ansatte. Den ene gruppen er piloter, ansatt direkte i flyselskapet SAS, mens de to andre gruppene er piloter, ansatt som følge av en fusjon.

Empiri fra tidligere undersøkelser ble brukt til å utarbeide 8 hypoteser, for å måle om de beskrevne sammenhenger var til stede, gjennom en tverrsnittsundersøkelse. Før den kvantitative undersøkelsen kunne analyseres måtte data samles inn, ved hjelp av spørreskjema, der svaralternativene var delt inn etter en 5-punkts Likert-skala. Det ble benyttet både korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse ved gjennomføring av analysen. Undersøkelsen ble besvart av 145 respondenter, dette tilsvarte en svarprosent på 25 %.

Det mest fremtredende funnet i oppgaven er den lave Opplevde rettferdighet som er målt hos piloter fra tidligere Linjeflyg, i forhold til piloter fra tidligere Braathens, som faktisk føler seg mer rettferdig behandlet enn opprinnelige SAS-piloter. Både Linjeflyg og Braathens har lavere Affektiv organisasjonsforpliktelse enn pilotene fra opprinnelige SAS, noe som kan tyde på manglende akkulturasjon.

De viktigste implikasjoner fra funn i oppgaven vil være nødvendigheten av å sikre rettferdighet mellom alle grupper av ansatte, ved eventuelle fremtidige fusjoner. Dette vil også måtte følges av en målrettet akkulturasjonsprosess, der alle parter er med i avgjørelsene.

Resultatene fra undersøkelsen viser at Opplevd rettferdighet er en viktig faktor, som påvirker både Affektiv organisasjonsforpliktelse, Indre motivasjon og Turnoverintensjon. En interessant differanse mellom de to gruppene som var fusjonert inn i selskapet var at den ene gruppen hadde signifikant lavere Opplevd rettferdighet (Prosedyremessig, mellom-menneskelig og fordeling) enn eksisterende ansatte, mens den andre gruppen hadde høyere

Opplevd fordelingsrettferdighet og Opplevd mellommenneskelig enn eksisterende ansatte. Som en følge av dette ble det satt fokus på viktigheten av konsistente avtaler over tid, for å unngå ulikheter. Dette påvirket derimot ikke Affektiv organisasjonsforpliktelse, og førte til en antydning i diskusjonen om at akkulturasjonsprosessen har en aktiv rolle. Med akkulturasjon menes endringer som er indusert av at to kulturelle systemer (Subkulturer) møtes. Denne prosessen var ikke en del av oppgaven og vil bli overlatt til fremtidig forskning.

Det ble også påvist at Affektiv organisasjonsforpliktelse virker som mediator mellom Opplevd rettferdighet, og de to variablene Indre motivasjon og Turnoverintensjon. Dette førte igjen til en antydning om at akkulturasjonsprosessen kunne være viktig for å sikre høyest mulig Affektiv organisasjonsforpliktelse, i tillegg til å tilrettelegge for høyest mulig Opplevd rettferdighet. Resultatene presenteres i diskusjonskapittelet, og implikasjoner av dette blir lagt frem. Det vil være begrensninger i forhold til denne studien og noen problemstillinger vil kunne undersøkes videre.

Oversikt over tabeller:

Tabell 3.1 Frafallsanalyse

Tabell 3.2 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Opplevd prosedyremessig rettferdighet

Tabell 3.3 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Opplevd Fordelingsrettferdighet

Tabell 3.4 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Opplevd mellommenneskelig rettferdighet

Tabell 3.5 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Affektiv organisasjonsforpliktelse

Tabell 3.6 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Indre motivasjon

Tabell 3.7 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Turnoverintensjon

Tabell 4.1 Resultater fra korrelasjonsanalysen til hypoteser H1a, H1b og H1c

Tabell 4.2 Korrelasjonsmatrise fra regresjonsanalysen

Tabell 4.3 Resultater fra regresjonsanalysen for Linjeflyg og Braathens

Tabell 4.4 Resultater fra regresjonsanalysen for SAS

Tabell 4.5 Signifikans mellom Opplevd rettferdighet og Turnoverintensjon samt Indre motivasjon

Tabell 4.6 Signifikans mellom Opplevd Rettferdighet og Affektiv organisasjonsforpliktelse

Tabell 4.7 Signifikans mellom Affektiv organisasjonsforpliktelse og Turnoverintensjon samt Indre motivasjon

Tabell 4.8 Mediatoreffekten på signifikans mellom Opplevd rettferdighet og Turnoverintensjon samt Indre motivasjon

Tabell 5.1 Støtte for hypoteser

Oversikt over figurer:

Figur 2.6.2 Forskningsmodell med hypoteser og variabler

Oversikt over vedlegg:

Vedlegg 1 Frekvenser og histogram av enkeltvariabler

Vedlegg 2 Spørreskjema

Vedlegg 3 Måleinstrumenter på Engelsk

Innholdsfortegnelse:

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Forskningsspørsmål.....	5
1.4 Oppgavens oppbygning	6
1.5 Begrensninger.....	7
2 Teoretisk perspektiv	8
2.0 Innledning.....	8
2.1 Indre motivasjon.....	9
2.2 Turnoverintensjon.....	10
2.3 Gruppetilhørighet.....	11
2.3.1 Fusjonering av organisasjonskulturer.....	12
2.3.2 Akkulturasjon ved fusjoner og oppkjøp.....	14
2.4 Opplevd rettferdighet.....	17
2.5 Affektiv organisasjonsforpliktelse.....	19
2.6 Hypoteser og Forskningsmodell	20
2.6.1 Hypoteser.....	20
2.6.2 Forskningsmodell	21
2.7 Oppsummering.....	22
3 Metode	23
3.0 Innledning.....	23
3.1 Historisk bakgrunn.....	23
3.2. Forskningsstrategi.....	25
3.3. Forskningsdesign.....	27
3.4 Måleinstrumenter.....	28
3.5 Analysemetode.....	32
3.6 Etiske retningslinjer.....	32
3.7 Validitet.....	33
3.7.1 Frafallsanalyse.....	34

3.8 Reliabilitet.....	34
3.9 Oppsummering.....	38
4 Analyse.....	39
4.0 Innledning.....	39
4.1 Beskrivende statistikk.....	40
4.2 Bivariat korrelasjonsanalyse (H1a, H1b og H1c).....	41
4.3 Lineær regresjonsanalyse (H2 H3a og H4a).....	43
4.4 Affektiv organisasjonsforpliktelse som Mediator (H3b og H4B).....	48
5 Diskusjon og konklusjon.....	52
5.0 Innledning.....	52
5.1 Forskningsspørsmål 1	53
5.1.1 Sammenheng mellom Gruppetilhørighet og Opplevd rettferdighet.....	53
5.1.2 Sammenhengen mellom Opplevd rettferdighet og avhengige variabler.....	54
5.2 Forskningsspørsmål 2.....	56
5.2.1 Affektiv organisasjonsforpliktelse som mediator.....	56
5.3 Implikasjoner.....	57
5.4 Begrensninger og videre forskning.....	59
5.5 Oppsummering og konklusjon.....	60

Litteraturliste

1 Innledning:

Ved fusjonering av bedrifter, som følge av ett oppkjøp, vil dette kunne resultere i ulik opplevd rettferdighet, ut fra hvordan forhandling gjennomføres, hvordan rettigheter og plikter fordeles, og hvordan ledelsen praktiserer rettferdighet i forhold til de ansatte. Denne oppgaven skal undersøke hvordan ulik opplevd rettferdighet både vil kunne påvirke den ansattes følelsesmessige tilknytning til bedriften, samt indre motivasjon og turnoverintensjon.

Undersøkelsen skal gjennomføres ved hjelp av eksisterende teori og innsamling av data fra ett utvalg av piloter ansatt i SAS. Resultatene fra undersøkelsen skal identifisere muligheter for bedriften til å øke indre motivasjon, og senke turnoverintensjon, samt øke følelsesmessig tilknytning til bedriften, gjennom høy opplevd rettferdighet. Dette vil kunne bedre bedriftens økonomi.

1.1 Bakgrunn:

Økende grad av globalisering og fri konkurranse er tiltagende innen luftfarten, som i mange andre bransjer. Holloway (2008) beskriver i boken *Straight and Level*, luftfartens deregulering og liberalisering som en av tre viktige faktorer, som påvirker flyselskapenes behov for rask endring. Den andre viktige faktoren, har vært utviklingen av internettbaserte løsninger for bestilling av reiser, og hjelpemiddel for å sammenligne tilbudet mellom de ulike operatørene (Ibid.). Den tredje faktoren er teknologisk utvikling for fly og piloter, som kan gi konkurransefortrinn (Ibid.). Dette har ført til større press på effektivisering og produktivitet, for å oppnå en forsvarlig lønnsomhet. De ulike selskapene bruker i stor grad den samme teknologien og verktøyer for å avvikle produksjonen, og forskjeller i lønnsomhet mellom bedriftene vil derfor i større grad enn tidligere kunne være påvirket av hvordan de ansatte utfører jobben.

Det økende presset på effektivitet og produktivitet, samt kamp om markedsandeler, har ført til mange fusjoner innen luftfarten. De ansatte har da ofte vært med i en virksomhetsoverdragelse der de har oppstått som en egen subkultur, med en felles forståelse, felles atferd og kulturelle former som identifiserer medlemmene innad i gruppen. Subkulturer er i følge Miller (1991) distinkte grupperinger i organisasjonen, som er forskjellige fra den felles organisasjonskulturen de nå har rundt seg. De vil da ifølge Bolman og Deal (2004) kunne ha

en egen gruppetilhørighet i forhold til eksisterende organisasjonskultur (Schein, 1985), med en fellesskapsfølelse som knytter de sammen. Dette kan også føre til forskjellig handlingsmønster fra eksisterende organisasjonskultur. Bedriftskultur kan beskrives som et felles mønster av meninger og holdninger, som igjen påvirker hvordan man handler (Schein, 1985). Dette kan påvirke følelsen av gruppetilhørighet og fellesskap (Bolman og Deal, 2004). En bedriftskultur kan også være delt inn i subkulturer, der det er ulike meninger og holdninger, som igjen kan føre til ulikt handlingsmønster, og forskjeller i tilhørighet og fellesskapsfølelse (Miller, 1991). Organisasjonskultur, subkultur og gruppetilhørighet beskrives nærmere i teorikapittelet.

I denne undersøkelsen ser jeg på to ulike selskaper som er fusjonert inn i SAS, som en egen gruppe, med sin egen kultur. Allerede i 1993 ble Linjeflyg slått sammen med SAS. 11 år senere ble også Braathens fusjonert med SAS. Inndelingen i grupper med sin egen kultur er en forenklet fremstilling, siden vi kan ha mange ulike subkulturer i en organisasjonskultur, basert på kjønn, generasjoner, rekruttering, demografi, organisasjonsstruktur, og utdanning. Jeg bruker organisasjonstilhørighet før fusjon som identifikasjon av subkultur med tilhørende gruppetilhørighet, og jeg antar at det er ulikheter mellom organisasjonene. Det vil også eksistere en tilnærmet felles profesjonskultur, basert på lik utdanning, men i denne oppgaven er det gruppetilhørighet basert på følelsesmessig tilknytning til sin egen gruppe, og opplevd rettferdighet mellom gruppene som vil være i fokus.

En organisasjonskultur, eller ulike subkulturer, der de ansatte føler en høy grad av tilhørighet og fellesskap, vil kunne være en bidragene ”nøkkel” til suksess i bedriften. Tilhørighet og fellesskap er i denne forbindelse synonymt med affektiv organisasjonsforpliktelse, som i følge studier påvirker indre motivasjon positivt, og turnoverintensjon negativt. Med indre motivasjon menes glede og mening med det vi gjør, eller følt tilfredshet med en oppgave vi utfører (Kuvaas og Dysvik, 2012). Med turnover intensjon menes intensjon om å bli eller forlate bedriften (Kuvaas, 2006b). Med ”nøkkel” til suksess menes, a) de økonomiske gevinster bedriften oppnår gjennom ansatte som ønsker å yte noe ekstra, og som har en indre drivkraft til å gjøre en god jobb, og b) den økonomiske gevinsten ved at de ansatte blir værende i bedriften, fremfor å slutte. Dette fører til mindre opplæring av nye, og bevaring av kompetanse. Det vil derfor være ønskelig med sterkest mulig felles tilhørighet, fremfor gruppetilhørighet i mange ulike grupper, for høyest mulig grad av fellesskapsfølelse. Resultatet av dette vil kunne være positivt for trivsel og økonomi.

1. 2 Problemstilling:

De mange pilotgruppene med ulik tilhørighet til bedriften, kan medføre ett forhøyet konfliktnivå, både mellom ansatte, og mellom ansatte og ledelse, og også føre til ulikheter rundt affektiv organisasjonsforpliktelse. Affektiv organisasjonsforpliktelse vil si hvor følelsesmessig tilknyttet du er til bedriften du jobber i. Det kan beskrives som en ”familiefølelse”, et ”fellesskap”, og ”her vil jeg bli” (Mowday et al., 1982). Det vil på dette området være ulikheter mellom piloter som har søkt en stilling (enten direkte fra skole, eller med erfaring), og piloter som er fusjonert inn i en organisasjon, uten å ha søkt jobb i selskapet. Den siste gruppen vil antagelig oppleve å følelsesmessig være mer tilknyttet det tidligere selskapet, og fremtidig affektiv organisasjonsforpliktelse vil påvirkes av integreringsgrad i det ”nye” selskapet. Dette beskrives av Mowday et al. (1982) som den ansattes innstilling til bedriften. Det gjenspeiler i hvilken grad den ansatte tror på, og aksepterer, organisasjonens mål, og i hvilken grad den ansatte er villig til å yte en innsats for organisasjonen. Det gjenspeiler også grad av ønske om å beholde tilknytning til organisasjonen. Dette vil også kunne påvirke indre motivasjon og turnover intensjon. Subkulturer, med tilhørende gruppetilhørighet, som ikke lever i harmoni med de andre gruppene i organisasjonen, oppstått på grunn av fusjon med manglende integrering, kan føre til forhøyet konfliktnivå, som følge av gruppeinndelinger med ulike rettigheter og plikter, og en gruppetilhørighet og fellesskapsfølelse, som ikke deles med de andre gruppene.

Som en følge av de omtalte fusjoner har det blitt fremforhandlet avtaler for piloter som har vært forskjellige fra andre grupper av piloter. Dette har vært innenfor det man har tolket som tillatt i eksisterende lovverk, på tidspunktet avtalene ble inngått, men har som følge av det ført til ulikheter i både rettigheter og plikter for de ulike pilotgruppene. Følgene av dette har blitt ett forhøyet konfliktnivå mellom gruppene, på grunn av ulik opplevd rettferdighet. Det har skapt konflikt i situasjoner med nedbemanning og forfremmelser, og ført til rettssaker i ettertid, der motsetningene har blitt skjerpet. Denne situasjonen vil sannsynligvis ikke fremme integrering av subkulturer, eller fremme harmoni mellom gruppene, men forsterke gruppetilhørigheten i de ulike gruppene av piloter.

Opplevd rettferdighet antas å påvirke forbindelsen mellom de ulike subkulturer, med egen gruppetilhørighet, og den følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen. Opplevd rettferdighet (Colquitt, 2001), baserer seg på 3 faktorer. (1) Hvor rettferdig rettigheter og

plikter oppleves å fordeles, som for eksempel fordeling av lønn, og forfremmelser, eller oppsigelser. (2) Hvor rettferdig prosessene for hvordan man skal fordele rettigheter og plikter har vært, det vil si hvordan man for eksempel skal fordele lønn og forfremmelser, eller oppsigelser. (3) Hvor rettferdig ledelsens atferd mot den ansatte oppleves.

De økonomiske aspektene ved opplevd rettferdighet vil derfor i seg selv være nok til at bedriften bør gjennomføre forhandlinger og andre aspekter rundt opplevd rettferdighet på en mest mulig korrekt måte. Resultater av denne studien, som omhandler de ulike faktorer nevnt over, vil derfor kunne være viktig for alle bedrifter, der subkulturer eller grupperinger har oppstått gjennom oppkjøp og fusjoner. Dette bør også interessere for forskning rundt de samme problemstillinger, siden det sannsynligvis kan overføres til andre bransjer enn luftfart, og andre grupper enn piloter. Forskningsmodellen i denne oppgaven prøves ut i en kontekst av ansatte i en nisjegruppe.

Som følge av oppkjøp av andre flyselskaper, som Linjeflyg og Braathens, har SAS valgt å foreta en strukturell integrasjon av den oppkjøpte part i organisasjonen. Med strukturell integrasjon menes en fysisk fusjon mellom grupper av ansatte, men med liten kulturell og atferdsmessig assimilasjon (Berry 1984). Assimilasjon i denne forbindelse vil si i hvilken grad innfusjonerte piloter adopterer kultur til oppkjøpende bedrift.

Dette medfører interaksjon og tilpasning mellom grupper av ansatte. Dette vil være en del av en akkulturasjonsprosess, der det vil være nødvendig å ta hensyn til de ulike grupper ansatte. Med akkulturasjon menes endringer som er induisert av at to kulturelle systemer møtes. Bakgrunnen for en strukturell integrasjon vil i tillegg til økte konkurransefortrinn ved å slå sammen tidligere konkurrenter, også være operative synergieffekter. For at en slik integrering skal ha en mulighet for å bli vellykket, vil det være nødvendig å fokusere på de ulike subkulturer som oppstår med bakgrunn i integrasjonen. I en akkulturasjonsprosess har selskapet ulike muligheter til hvordan de gjennomfører dette. Det finnes i følge Berry (1984) fire modus for akkulturasjon. 1) Integrasjon, der det foretas en strukturell sammenslåing, men uten en felles kultur, 2) Assimilasjon, der alle integrerte individer adopterer eksisterende kultur og identitet, 3) Separasjon, der de oppkjøpte parter, drives som separate enheter, slik Braathens ble drevet første årene etter oppkjøp, og 4) Dekulturasjon, der oppkjøpt part ikke verdsetter tidligere arbeidsgiver, og heller ikke vil integreres i den nye bedriften.

Det antas at opplevd rettferdighet bør være mest mulig optimal, for å gi høy affektiv organisasjonsforpliktelse. Den affektive organisasjonsforpliktelse i de ulike gruppene, vil igjen påvirker de ansattes indre motivasjon og turnoverintensjon, som det vil fokuseres på i denne undersøkelsen. Det antas ut fra dette at grad av integrering, påvirker styrke i gruppetilhørighet, og harmoni mellom de ulike gruppene av piloter, som igjen påvirker affektiv organisasjonsforpliktelse. Denne forbindelsen vil modereres av opplevd rettferdighet. En vellykket integrering vil da være viktig for å oppnå høyest mulig affektiv organisasjonsforpliktelse, for å styrke indre motivasjon og holde turnoverintensjon lav.

Det antas videre at indre motivasjon og turnoverintensjon påvirker bedriftens produktivitet og kostnader, og vil således påvirke bedriftens lønnsomhet. En indre motivert medarbeider vil ha ett ønske om å gjøre en god jobb ut fra selve gleden ved jobben. Lav turnoverintensjon vil også føre til lav turnover, som igjen gir lavere kostnader til opplæring av nye. Dette har vanligvis en høy kostnad for flygere. Variablene er også en implisitt indikasjon på hvor godt de ansatte trives i organisasjonen, og vil gjøre organisasjonen attraktiv for andre.

Et felles mål for både arbeidsgiver og de ansatte bør være ulike pilotgrupper som lever i harmoni, eller en sterkest mulig felles gruppetilhørighet, som kommer både arbeidsgiver og arbeidstaker til gode. Denne masteroppgaven skal se nærmere på sammenheng mellom gruppetilhørighet, opplevd rettferdighet og affektiv organisasjonsforpliktelse, som antas å ha en sammenheng med indre motivasjon og turnover intensjon. Problemstillingen vil derfor være interessant for de som er tiknyttet en organisasjon, og de som forsker på gruppetilhørighet i organisasjoner.

1.3 Forskningsspørsmål:

Hovedproblemstilling for denne studien vil være hvordan eventuell ulik opplevd rettferdighet i de ulike grupper av piloter (fusjonert inn / ikke fusjonert inn) påvirker affektiv organisasjonsforpliktelse, samt indre motivasjon og turnoverintensjon. Det vil også undersøkes om affektiv organisasjonsforpliktelse har en medierende effekt mellom opplevd rettferdighet og de to avhengige faktorene indre motivasjon og turnoverintensjon. En medierende effekt vil her si at den påvirker sammenhengen mellom variablene.

Spørsmålet tar da utgangspunkt i å avklare hvilken gruppetilhørighet den ansatte har, og måle de ulike gruppens opplevde rettferdighet av prosesser og resultater av en fusjon. Det må videre avklares hvordan dette påvirker affektiv organisasjonsforpliktelse, turnoverintensjon og indre motivasjon. Det skal videre undersøkes om den affektive organisasjonsforpliktelsen virker som en mediator mellom de to faktorene indre motivasjon og turnover intensjon. En forskningsmodell som viser problemstillingen finnes i teorikapittelets siste del. Ut fra dette er følgende to forskningsspørsmål formulert;

1. Vil ulikheter i opplevd rettferdighet mellom grupper, påvirke affektiv organisasjonsforpliktelse, indre motivasjon og turnoverintensjon ?
2. Vil opplevd rettferdighet indirekte påvirke turnoverintensjon og indre motivasjon gjennom affektiv organisasjonsforpliktelse ?

For å kunne gi et mest mulig korrekt svar på oppgavens hovedproblemstilling, konkretisert gjennom forskningsspørsmålet, er det nødvendig å avgrense denne til konkrete hypoteser, som tar for seg de ulike variablene, og sammenhengen mellom disse. Hypotesene utledes i teorikapitlet, i forbindelse med presentasjon av forskningsmodellen. Utvalget som skal måles er 577 piloter, ut fra en total populasjon på 1550 piloter. Utvalget representerer alle piloter fra de tre deltagende pilotforeninger, der to av foreningene representerer piloter som er fusjonert inn i selskapet.

1.4 Oppgavens oppbygning:

Videre i oppgaven vil det gis en kort presentasjon av de tre relevante bedriftenes historie, før aktuell teori for de ulike variablene i oppgaven presenteres. Først beskrives teori i forhold til de avhengige variablene Indre motivasjon og Turnoverintensjon, og deretter teori for Gruppetilhørighet, der det ses nærmere på fusjoner og akkulturasjonsprosesser. Videre presenteres teori i forhold til Opplevd rettferdighet og Affektiv Organisasjonsforpliktelse. Ut fra dette teoretiske perspektivet og oppgavens forskningsspørsmål presenteres 8 hypoteser, som sees i sammenheng med eksisterende teori. Hypotesene settes i sammenheng ved hjelp av forskningsmodellen, som gir ett bilde av sammenhengen mellom de ulike variablene, samt hvordan de påvirker hverandre. Etter at forskningsmodellen er presentert vil det i

metodekapittelet begrunnes for valg av metode. Forskningsstrategi og forskningsdesign utdypes nærmere, og måleinstrumenter som er brukt i undersøkelsen presenteres. Analysemetode som er brukt, samt etiske retningslinjer beskrives. Denne delen avsluttes med en argumentasjon for undersøkelsens reliabilitet og validitet. I siste del av oppgaven presenteres den gjennomførte analysen, en diskusjon av resultatene, samt implikasjoner fra disse.

1.5 Begrensninger:

Siden masteroppgaven er en del av ett MBA- studie, med en fastsatt innleveringsdato, vil tilgjengelig tid være en begrensning. Dette vil være både i forhold til studiet av empiri, samt det praktiske arbeidet med selve oppgaven. Ett deltidsstudie med arbeid ved siden av, utgjør også en begrensning på tilgjengelig tid. Oppgaven, som baserer seg på kvantitative data, innsamlet fra respondentene, vil også være avhengig av at respondenten svarer ærlig, og at utvalget er representativt ut fra populasjonen.

2 Teoretisk perspektiv:

2.0 Innledning

Teorikapittelet beskriver de ulike konsepter fra forskningsmodellen, der bakgrunns materialet er hentet fra eksisterende litteratur for de ulike områder, samt publiserte forskningsartikler som er relevante. Teoretisk bakgrunn for de ulike variablene presenteres. Forskningsmodellen presenteres i slutten av kapittelet, med tilhørende hypoteser. Undersøkelsen skal måle antatte sammenhenger mellom gruppetilhørighet og Opplevd rettferdighet, Affektiv organisasjonsforpliktelse, Indre motivasjon samt Turnoverintensjon.

Konseptet (avhengig variabel) Indre motivasjon dreier seg om den ansattes eget ønske om å jobbe, uavhengig av ytre faktorer som for eksempel lønn. Det andre konseptet (avhengig variabel) Turnoverintensjon beskriver i hvilken grad en ansatt ønsker å slutte, eller bli i den aktuelle jobben. Gruppetilhørighet, er utgangspunktet for undersøkelsen, og behandles i egen teoridel. Jeg vil her først beskrive organisasjonen i et helhetlig perspektiv, for så å se nærmere på de menneskelige ressurser (human resources) i organisasjonen. Gruppetilhørighet vil i denne undersøkelsen defineres som ulike subkulturer som er fusjonert inn i bedriften. Videre beskriver jeg konsepter som antas å påvirkes av gruppetilhørighet i organisasjonen. For at undersøkelsen ikke skal bli for omfattende, er antall konsepter begrenset. Dette vil også gi færre spørsmål i spørreskjemaet og således kunne øke muligheten for flere respondenter. Opplevd rettferdighet, som vil være en uavhengig variabel for Affektiv organisasjonsforpliktelse, handler om hvordan mennesket i de ulike gruppene, eller subkulturer, opplever å bli behandlet på en rettferdig måte, relativt til de andre gruppene, i forhold til prosesser, rettigheter og plikter. Affektiv organisasjonsforpliktelse beskriver den følelsesmessige tilknytningen de ansatte i de ulike gruppene har til organisasjonen, og vil både være en avhengig variabel til Opplevd rettferdighet, samt mediator og uavhengig variabel til konseptene Indre motivasjon og Turnoverintensjon. Opplevd rettferdighet vil kunne påvirkes av de tre konseptene i Opplevd rettferdighet. Dette vil omhandle hvordan prosedyrer rundt forhandlinger foregår, hvordan rettigheter og plikter fordeles, og hvordan ledelsen praktiserer fordeling av rettigheter og plikter.

2.1 Indre motivasjon:

Indre motivasjon har lenge vært ansett som et sentralt aspekt av yrkesidentitet (Yun- Jeong og Kelly, 2013). En primær grunnsetting for selvbestemmelsesteori (Ryan og Deci, 2000) er at indre motiverte individer forsøker å tilfredsstille behovet for autonomi, engasjerer seg i aktiviteter for deres egen del og opplever tilfredshet og glede som følge av disse aktiviteter.

En betydelig mengde teori og empirisk forskning indikerer at indre motiverte individer mobiliserer seg til å delta i målrettede handlinger, inkludert utforskning av karrieremuligheter (Jordaan, 1963). Blustein og Flum (1999) skriver at indre motiverte individer aktivt søker relevant informasjon i forhold til egeninteresse og utvikling og således utvikler en høyere grad av yrkesidentitet.

Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som glede og mening med noe vi gjennomfører, eller tilfredshet i forbindelse med en oppgave eller aktivitet, for eksempel når vi er så engasjert at vi "glemmer tid og sted" (Kuvaas og Dysvik, 2012).

I motsetning til indre motivasjon refererer ytre motivasjon til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger, som tilsier situasjoner i arbeidslivet der vi gjøre jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger i form av lønn, bonus og frynsegoder. Kilden til ytre motivasjon ligger utenfor selve utføringen av jobbaktiviteten og er knyttet til et resultat som følge av den (Ibid). I mange situasjoner kan begge formene for motivasjon være tilstede og det kan være vanskelig å trekke et entydig skille mellom indre og ytre motivasjon. Den viktigste forskjellen er likevel hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten (Ibid.). I følge Thomas (2002) kan man tenke på forholdet mellom indre og ytre motivasjon, som et forhold mellom forgrunn og bakgrunn. Ytre motivasjon kommer ofte i forgrunnen i valgsituasjoner vedrørende eksempelvis bytte av jobb eller i forhandlingssituasjoner, mens indre motivasjon er i forgrunnen idet vi gjør vår daglige jobb.

Jeg vil i denne oppgaven fokusere på indre motivasjon i forbindelse med jobbaktivitet. Hackman og Oldham (1975) definerer indre motivasjon til i hvilken grad den ansatte er selvmotivert til å yte effektivt i sitt arbeide. Den ansatte opplever en positiv indre tilfredsstillelse ved å arbeide effektivt.

Empirisk forskning på jobbdesign og jobbkarakteristika -modellen viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av ansvar, mening og kunnskap. (Kuvaas og Dysvik 2012). Kildene til disse opplevelsene er oppgaver som krever variasjon i ferdigheter og som gir grunnlag for oppgaveidentitet, oppgavebetydning, jobbaunomi og tilbakemelding på utført jobb (Fried og Ferris, 1987; Hackman og Oldham, 1976). Indre motivasjon vil i denne oppgaven være en avhengig variabel til affektiv organisasjonsforpliktelse.

I følge Kuvaas og Dysvik (2012) er effekter av høy indre motivasjon bedre arbeidsprestasjoner, i forbindelse med yrker der blant annet læring, utvikling og kreativitet betyr mer enn i yrker med mer monotone og enkle arbeidsoppgaver. Kuvaas og Dysvik (Ibid.) viser også til at indre motivasjon fører til en signifikant reduksjon av jobbstress og sykefravær. Hvis de ansatte derimot er drevet av ytre motivasjon, vil effekten være at de ansatte i større grad ønsker å bytte jobb. Det fører oss over til neste konsept, Turnoverintensjon.

2.2 Turnoverintensjon:

Kuvaas (2006a) beskriver turnover intensjon som i hvilken grad du tror du kommer til å fortsette å jobbe i din nåværende organisasjon, eller om du vurderer å skifte arbeidssted. Turnoverintensjon som resulterer i aktuell turnover vil i følge Brewster og Larsen (2000) vanligvis medføre en kostnad som følge av påfølgende rekruttering og opplæring. En rekke studier viser at HR -praksis (forvaltning av menneskelige ressurser) spiller en viktig rolle i forhold til organisatorisk effektivitet, som for eksempel å redusere turnoverintensjon (Pfeffer og Veiga, 1999; Vandenberg et al., 1999). Forskning har også vist at generelt støttende HR praksis, som oppfattes som viktige signaler i forbindelse med investering i ansatte og deres utvikling, er av viktig betydning i forhold til å redusere faktisk turnover og turnoverintensjon i bedrifter. Et studie av Huselid (1995) viser at bedrifter som praktiserer såkalte "high-performance work practices", som bidrar til utvikling og motivering av de ansatte, har lav organisatorisk turnover. Turnoverintensjon er den andre avhengig variabel til affektiv organisasjonsforpliktelse.

Effekter av lav Turnoverintensjon vil være lavere aktuell turnover. Dette vil gi lavere kostnader, som følge av redusert behov for opplæring av nye, og effekten av tapt kompetanse.

Griffin et. al. (1998) viser også til at høy Turnoverintensjon medfører stressrelaterte problemer, lav moral og redusert selvfølelse. Dette vil igjen kunne føre til høyere sykefravær og redusert kvalitet på utført arbeid.

De uavhengige variablene Gruppetilhørighet, opplevd rettferdighet og affektiv organisasjonsforpliktelse, som presenteres videre i oppgaven, forventes å ha en sammenheng med de avhengige variablene Indre motivasjon og Turnoverintensjon. Gruppetilhørighet vil være en del av organisasjonskulturen samt subkulturer, som presenteres sammen med hvordan en fusjon påvirker dette. En nærmere presentasjon av akkulturasjonsprosessen gis også i det følgende.

2.3 Gruppetilhørighet:

Bolman og Deal (2004) ser på organisasjoner ut fra fire fortolkningsrammer; Organisasjonens struktur, menneskelige ressurser, den politiske rammen, og den symbolske rammen. En organisasjon kan ut fra dette studeres fra fire ulike perspektiver. Den strukturelle rammen (Ibid.) beskriver organisasjonens oppbygning (organisasjonskart), definisjon av roller og regler, strategier og mål, som fører til den enkeltes beslutninger og aktivitet. Rammen for menneskelige ressurser (Ibid.) fokuserer på å forstå mennesket i organisasjonen, med sterke og svake sider, rasjonalitet og følelser, samt ønsker og bekymringer. Den politiske rammen (Ibid.) ser på organisasjonen ut fra ett konkurranseperspektiv, med ressursknapphet, ulike interesser og interessegrupper, samt kamp om mest mulig makt og fordeler. Den symbolske rammen (Ibid.) handler om mening og tro, der ritualer, seremonier, bedriftens historie, lek og bedriftskultur er sentrale elementer. Fortolkningsrammen (Ibid.) beskrives også som ”brillene vi ser igjennom”. For å få en dypere forståelse av organisasjonen må du lære å bruke alle fire ”brillene” (Ibid.). Dette brukes av fremgangsrike ledere, som tar i bruk de ulike fortolkningsrammer, for å få innsikt, og bruke dette i sin organisasjonsstrategi (Ibid.).

Problemstillinger rundt menneskelige ressurser vil i denne oppgaven være sentrale, deriblant gruppetilhørighet som er utgangspunktet for å måle sammenhenger til de andre variablene. Bolman og Deal (2004) bruker familie som metafor for organisasjoner gjennom perspektivet for menneskelige ressurser, og et av de sentrale begrepene er relasjoner. Familie er et begrep som antyder sterk tilknytning til hverandre, og vil i denne sammenheng kunne antyde

organisasjons- tilknytning, som vil utdypes senere. Sosiale relasjoner vil være tilstede mellom grupper som interagerer i en organisasjon. Forskning viser (Terry, Carey og Callan, 2001) at gruppetilhørighet som oppstår som følge av fusjon, kan føre til konflikter mellom gruppene, som igjen fører til negative sosiale relasjoner mellom gruppene. Dette stemmer overens med Sherif (1962) som refererer til intergruppe- relasjoner ved relasjoner mellom to eller flere grupper, med tilhørende medlemmer. Sherif (Ibid.) sier videre at når disse gruppene konkurrerer om begrensede ressurser, vil konfliktnivået bli høyere. I forbindelse med en fusjon, vil da forhandlinger mellom gruppene, og mellom grupper og bedriften, der man forsøker å oppnå en best mulig posisjon, i forhold til den andre gruppen, kunne føre til konflikt. Utfallet av slike forhandlinger vil kunne påvirke opplevd rettferdighet, som beskrives nærmere i påfølgende deler.

2.3.1 Fusjonering av organisasjonskulturer:

Edgar Schein (1985) definerer organisasjonskultur som; *et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*

Ut fra denne definisjonen vil også subkulturer kunna ha ulike måter å oppfatte på, tenke på, og føle på i en organisasjon, siden begrepet brukes når det finnes flere kulturer i samme organisasjon. Dette vil være tilfelle ved en fusjon mellom flere organisasjoner. Subkultur defineres av Miller, G. (1991) som distinkte grupperinger i organisasjonen, med felles forståelse, felles atferd, og kulturelle former som identifiserer individene i disse gruppene. Gruppene er merkbart forskjellige fra den felles organisasjonskulturen de er innlemmet i, enten ved å forsterke organisasjonskulturens forståelse og praksis, eller avvike fra den. Brown (1995) sier at de fleste organisasjoner, uavhengig av størrelse og kompleksitet, sannsynligvis vil inneholde et antall subkulturer. Brown (Ibid.) sier videre at subkulturene kan være i harmoni med eksisterende bedriftskultur, eller en motsetning til den. De ansattes atferd kan i følge Gregory (1983) bli påvirket av konflikter generert mellom organisasjonskulturer og subkulturer. Dette beskrives også av Jacobsen og Thorsvik (2007) der subkulturer kan bli en motkultur til den dominerende kulturen i organisasjonen. Dette kan være tilfelle ved fusjonering av organisasjoner. En studie av Lok et al. (2005) viser at det er en positiv

sammenheng mellom subkulturer som har mellommenneskelige relasjoner i harmoni med hverandre, og affektiv forpliktelse til organisasjonen.

De fleste organisasjoner har gjennom de ansatte flere ulike overbevisninger, tankesett og meninger som påvirker atferd til de ansatte (Sathe, 1985). De ulike subkulturene innenfor organisasjonen kan deles etter yrke, funksjon, produkt eller geografi. Disse ulike grupper av ansatte kan være forsterkende eller motvirke hverandre (Ibid.). Selv om en organisasjon har en dominerende kultur, kan mange subkulturer interagere og eksistere sammen (Ibid.). Men for å forstå kulturen i en organisasjon må de ulike subkulturer identifiseres og tolkes, for å oppnå innsikt i hvordan de samspiller, for å påvirke organisasjonsatferd og hvordan avgjørelser tas (Ibid.).

Noen undersøkelser antyder at samsvar mellom kultur og strategi er ett essensielt element i organisasjonseffektivitet (Ackerman, 1985; Schwartz and Davis, 1981). Det kan være flere ulike motiver bak en fusjon; Det kan være å oppnå operative synergier i produksjonen, markedet, planlegging, leder erfaring eller kompensasjonssystemer (Chatterjee, 1986; Lubatkin, 1983).

Ved fusjoner mellom organisasjoner som ikke er beslektet ut fra ett strukturelt eller operativt perspektiv, vil målet være å oppnå finansiell synergi, og dermed vil det ikke være påkrevd med integrasjon av operasjonene mellom de to organisasjonene, og dermed kreves minimal kontakt mellom de ansatte i de to organisasjonene (Shrivastava, 1986).

Ved fusjoner der organisasjoner er beslektet strukturelt eller operativt, er det mer sannsynlig at oppkjøper vil pålegge den oppkjøpte organisasjonen sin eget tankesett og praksis, og som følge av det initiere stor grad av samhandling mellom de to organisasjonene (Walter, 1985).

Ved beslektede fusjoner anser oppkjøper at den har kunnskap om aktuelt organisasjonsområde, og oppfatter det som nødvendig å redusere dupliseringer, samt oppnå stordriftsfordeler (Shrivastava, 1986). Det har ofte vist seg at operativ synergi ikke har vært vellykket (Galbraith og Stiles, 1984). Dette har sin bakgrunn i ulik lederstil, eller kompensasjonssystemer (Lubatkin, 1983), forskjeller i personellkarakteristikk og den ansattes villighet til å tilpasse seg den nye kultur og praksis (Ibid.), og motstand fra begge ansatt - grupper mot strukturelle forandringer (Pitts, 1976).

Shrivastava (1986) identifiserte tre ulike nivåer av integrasjon i forbindelse med tiden etter fusjonen mellom to organisasjoner; 1) integrering av prosedyrer, 2) fysisk integrering, og 3) lederhåndtering og sosial samhandling ved integrasjon. Integrasjon på det siste nivået krever kontakt mellom de to ansatt- gruppene. Ved endringer i en organisasjon etter ett oppkjøp, er det sannsynlig at de ansatte i den oppkjøpte organisasjonen vil påvirkes mest, siden de ofte er forventet å tilpasse seg oppkjøper (Jemison and Sitkin 1986).

2.3.2 Akkulturasjon ved fusjoner og oppkjøp:

Ved en fusjon som følge av oppkjøp, der organisasjoner skal integreres strukturelt, vil det i utgangspunktet være flere grupper ansatte. De ansatte i den oppkjøpte organisasjonen vil påvirke retning for akkulturasjon, ut fra styrke på ønsket om å bevare eksisterende kultur og praksis, samt villighet til å adoptere oppkjøpers kultur og praksis. (Nahavandi and Malekzadeh, 1988) antyder at grad av samsvar mellom foretrukne modus av akkulturasjon for oppkjøper og oppkjøpt firma vil påvirke i hvilken grad fusjon blir vellykket på ett kulturelt nivå. Organisasjonssystemer som struktur, teknologi og kontrollsystemer holdes utenfor i den forbindelse.

Akkulturasjon defineres av Berry (1980) som ”endringer indusert i to kulturelle systemer, som ett resultat av kulturell spredning i begge retninger”. Selv om akkulturasjon blir ansett for å være balansert og toveis, vil medlemmer fra den ene kulturen ofte forsøke å dominere medlemmene i den andre kulturen (Ibid.) Med akkulturasjon menes da endringer som er stimulert frem, ved at to kulturelle systemer (Subkulturer) møtes. Dette vil være tilfelle der to ulike bedriftskulturer møtes etter en fusjon.

Berry (1984) identifiserte fire modus der akkulturasjon oppstår; 1) Integrasjon, 2) Assimilasjon, 3) Seperasjon og 4) Dekulturasjon. De ulike modus definerer hvordan to grupper tilpasser seg hverandre, og løser konflikter som oppstår (Ibid.). Ved fusjoner vil egenskapene ved oppkjøpende og oppkjøpt organisasjon bestemme hvilken akkulturasjonsmodus som vil utløses (Nahavandi and Malekzadeh, 1988).

1) Integrasjon – utløses når de ansatte i den oppkjøpte organisasjonen ønsker å bevare sin egen kultur og identitet, og som gruppe være autonom og uavhengig. Det antydes at

integrasjon fører til strukturell assimilasjon mellom de to ansatt- gruppene, men lite kulturell og atferdsmessig assimilasjon (Berry 1984). Selv om integrasjon medfører interaksjon og tilpasning mellom to ansatt- grupper, og krever gjensidig medvirkning av begge grupper, betyr ikke det at noen mister sin kulturelle identitet (London 1967). Som et resultat av det vil de ansatte i den oppkjøpte organisasjonen forsøke å opprettholde mange av sine grunnleggende antagelser, overbevisninger, kulturelle elementer samt rutiner og systemer som gjør gruppen unik (Ibid.). De ansatte i den oppkjøpte organisasjonen vil være villig til å bli integrert inn i oppkjøpers struktur, forutsatt at oppkjøper er villig til å tillate en hvis grad av uavhengighet (Ibid.). Integrasjon vil føre til forandringer for begge grupper, både når det gjelder kultur og rutiner, og kulturelle elementer vil balanseres, så lenge gruppene ikke forsøker å dominere hverandre (Ibid.).

2) Assimilasjon – vil være en unilateral prosess der en gruppe er villig til å adoptere den andre gruppens kultur og identitet (Berry 1983). De ansatte i det oppkjøpte firmaet er dermed villig til å gi opp sin egen kultur, og det meste av innarbeidede rutiner og systemer (Sales and Mirvis, 1984). Dette kan skje i en oppkjøpt organisasjon som har vært lite vellykket, og der kultur samt måten å drive på er lite funksjonell (Nahavandi and Malekzadeh, 1988).

3) Separasjon – medfører forsøk på å beholde egen kultur og arbeidsmetoder, ved å forbli separat og uavhengig av den dominerende gruppen (Berry 1983). Det er sannsynlig at dette vil skje hvis de ansatte i den oppkjøpte organisasjonen vil bevare sin kultur og organisasjonssystemer, og dermed lite villig til å bli assimilert (Nahavandi and Malekzadeh, 1988). Ved en slik løsning vil oppkjøpt organisasjon være en separat enhet, som er finansielt styrt av morselskapet, med minimal kulturell utveksling, og med funksjonell uavhengighet (Nahavandi and Malekzadeh, 1988).

4) Dekulturasjon – medfører tap av kulturell og psykologisk kontakt med egen ansattgruppe og oppkjøpers ansattgruppe (Sales and Mirvis 1984). Dette oppstår når ansatte fra den oppkjøpte organisasjonen ikke verdsetter egen kultur og organisasjonens praksis og systemer, og ikke vil assimileres inn i den oppkjøpende organisasjonen (Nahavandi and Malekzadeh, 1988).

De ulike retningene for akkulturasjon representerer ulike måter å kombinere systemer, kulturelle aspekter og praktiske aspekter ved de to organisasjonene (Nahavandi and

Malekzadeh, 1988). Retning for akkulturasjon vil være avhengig av hvordan oppkjøpt organisasjon og oppkjøper tilnærmer seg fusjonen (Ibid.). De ansatte i den oppkjøpte organisasjonen vil påvirke retning ut fra hvor sterkt ønsket er for å bevare eksisterende kultur og praksis, samt hvor villig de er til å adoptere oppkjøpers kultur og praksis (Ibid).

I hvilken grad oppkjøper er åpen for flere kulturer, vil bestemme foretrukket retning for akkulturasjon (Ibid.). Hvis oppkjøper ikke er åpen for flere kulturer vil organisasjonen understreke konformitet, og dermed belønne de som følger organisasjonens unike mål, strategier og praksis, og vil dermed foretrekke egen kultur og ledersystemer (Ibid.). Hvis oppkjøper derimot er multikulturell, og dermed åpen for andre kulturer, vil organisasjonen se på mangfold som verdifull, og tillate oppkjøpt organisasjon å beholde egen kultur og praksis (Ibid.). En annen variabel som bestemmer retning for akkulturasjon ved en fusjon, vil være i hvilken grad organisasjonene er beslektet operativt og strukturelt. Hvis organisasjonen er beslektet, vil oppkjøper sannsynligvis pålegge noen av egen kultur og praksis, for å oppnå synergier (Walter, 1985). I hvilken grad en organisasjon er multikulturell, kan ses ut fra hvordan den tidligere har håndtert ulike grupper i organisasjonen (Nahavandi og Malekzadeh, 1988). Hvis oppkjøpte organisasjoner har blitt tvunget til å endre mye av sin praksis og organisasjonsatferd, er oppkjøper sannsynligvis unikulturell (Ibid.).

(Nahavandi and Malekzadeh, 1988) antyder at en vellykket fusjon inkluderer planlegging og tilrettelegging for harmoni og enighet mellom oppkjøper og oppkjøpt organisasjon, når det gjelder valgt implementeringsstrategi. Det vil derfor ikke være tilstrekkelig med en finansiell og strategisk analyse rundt fusjonen. Ved en fusjon har det vært forventet at oppkjøpt organisasjon skal tilpasse seg oppkjøper. Men motstanden som ofte følger med en fusjon tilsier at ønsker og preferanser til de ansatte i den oppkjøpte organisasjonen ikke kan ignoreres (Walter, 1985).

Hovedmålet for en fusjon er å forbedre ytelser ved å kombinere to organisasjoner (Lubakin, 1983). Dette måles vanligvis ved hjelp av finansielle data, med fokus på organisasjonens økonomiske overskudd (Kusewitt, 1985). Shrivastava (1986) hevder at ett slikt kortsiktig bilde som ett økonomisk resultat gir, ikke er tilstrekkelig, og mener det må utvikles prosessorienterte modeller for å håndtere integrasjon av de ansatte, etter at fusjonen er gjennomført. Videre i oppgaven skal vi nå se på hvorfor rettferdighet er viktig i en kontekst der ulike organisasjoner blir fusjonert.

2.4 Opplevd rettferdighet:

Cohen-Charash og Spector (2001) har gjennomført en metaanalyse av hvordan opplevd rettferdighet i organisasjoner påvirker et antall faktorer hos den ansatte. Metaanalysen baserer seg på 190 studier, med totalt 64.626 deltagere. De definerer opplevd rettferdighet som en 3-delt faktor; Fordelingsrettferdighet er opplevd rettferdighet av organisasjonsmessige utfall, som for eksempel fordeling av lønn, og forfremmelser. Denne type rettferdighet benevnes også som fordelingsrettferdighet av Colquitt, (2001), og beskrives som egen vurdering av de ulike typer belønninger og goder som mottas fra organisasjonen. Prosedyremessig rettferdighet er i følge Cohen-Charash og Spector (2001) opplevd rettferdighet av prosessene for hvordan utfallet er oppnådd, det vil si hvordan man skal fordele lønn og forfremmelser. Dette beskrives av Colquitt (2001) som hvordan den ansatte vurderer rettferdigheten ved prosesser og prosedyrer som er brukt som grunnlag for beslutninger og utfall som angår den ansattes rettigheter og plikter. Mellommenneskelig rettferdighet er en forlengelse av prosedyrerrettferdighet, og beskrives av Cohen-Charash og Spector (2001) som ledelsens atferd mot mottageren av rettferdighet, som vil være den ansatte. Dette omtales av Colquitt (2001) som hvordan rettferdighet vurderes i forhold til nærmeste overordnede praktisering og formidling av prosedyrer, rutiner og kriterier, som grunnlag for fordelig av fordeler og plikter, samt viktige beslutninger i organisasjonen. Colquitt (Ibid.) viser også til en 4. rettferdighet som kalles informasjonsrettferdighet, og omhandler nærmeste leders rettferdighet, ved informasjon til de ansatte. I denne oppgave begrenses undersøkelsen til å omhandle prosedyrerrettferdighet, fordelingsrettferdighet og mellommenneskelig rettferdighet.

I tilknytning til denne teorien om opplevd rettferdighet, er det formulert tre hypoteser, som baserer seg på ulike rettigheter og plikter som er fremforhandlet for de tre ulike pilotgruppene i SAS (Braathens, Linjeflyg og Piloter ansatt direkte i SAS);

- H1 a Ansatte tilhørende en organisasjon som er fusjonert inn i en ny organisasjonen opplever lavere grad av fordelingsrettferdighet, enn eksisterende ansatte.

- H1 b Ansatte tilhørende en organisasjon som er fusjonert inn i en ny organisasjonen opplever lavere grad av prosedyrerrettferdighet, enn eksisterende ansatte.

H1 c Ansatte tilhørende en organisasjon som er fusjonert inn i en ny organisasjonen opplever lavere grad av mellommenneskelig rettferdighet, enn eksisterende ansatte.

I følge Cohen-Charash og Spector (2001) var affektiv organisasjonsforpliktelse en faktor som viste en signifikant positiv sammenheng med alle tre deler av opplevd rettferdighet. Dette er i samsvar med Konovsky og Cropanzano (1991) som sier at opplevd rettferdighet påvirker affektiv organisasjonsforpliktelse positivt. Disse resultatene støttes av Colquitt (2001), som gjennomførte en undersøkelse av 337 ansatte ved 2 fabrikker i USA. Undersøkelsen viste også her en positiv sammenheng mellom opplevd rettferdighet og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Ut fra denne teorien er følgende hypotese formulert;

H2 Opplevd rettferdighet har en positiv sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse.

I følge Cohen-Charash & Spector (2001) viste deres metaanalyse at turnoverintensjon hadde en negativ sammenheng til opplevd rettferdighet. Dette støttes av Daly og Geyer (1994) som i sin undersøkelse fant en negativ sammenheng mellom opplevd rettferdighet og motivasjon til å forlate organisasjonen. Undersøkelsen ble gjennomført ved 7 bedrifter i Chicago. Det var 183 ansatte med i undersøkelsen.

Ut fra dette er følgende hypoteser formulert;

H3 a Opplevd rettferdighet har en negativ sammenheng med turnoverintensjon.

H3 b Affektiv organisasjonsforpliktelse medierer sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og turnoverintensjon.

Det er også i følge Hackman & Oldham (1975) en sammenheng mellom opplevd rettferdighet og indre motivasjon. Dette er basert på resultatene fra refererte undersøkelse, som ble gjennomført ved 7 ulike organisasjoner i USA. Datamaterialet ble samlet inn fra 658 ansatte, som hadde 62 ulike arbeidsoppgaver.

Ut fra dette formuleres følgende hypotese;

H4 a Opplevd rettferdighet har en positiv sammenheng med indre motivasjon.

H4 b Affektiv organisasjonsforpliktelse medierer sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og indre motivasjon.

Til slutt ser vi på teori tilknyttet Affektiv organisasjonsforpliktelse, som også underbygger de sammenhenger som er beskrevet i hypoteser H2, H3b og H4b.

2.5 Affektiv organisasjonsforpliktelse:

Affektiv organisasjonsforpliktelse beskrives av Mowday et al. (1982) som et individs innstilling til organisasjonen, bestående av en sterkt tro på, og en aksept av, organisasjonens mål, samt være villig til å yte en betydelig innsats på vegne av organisasjonen, og et sterkt ønske om å beholde tilknytning til organisasjonen. Både turnover intensjon og indre motivasjon kan relateres til affektiv organisasjonsforpliktelse. I følge Tett og Meyer (1993) er den en positiv sammenheng mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og turnover. Det forstår jeg da slik at turnover intensjon, som er i forkant av aktuell turnover, også må være til stede. Denne sammenhengen støttes av Eby et al. (1999) som i sin meta-analyse viser til en negativ sammenheng mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og turnover. Den samme meta-analyse viser til en positiv sammenheng mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. En metastudie av Allen og Meyer (1996) viser en konsistent negativ sammenheng mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Samme undersøkelse viser en svakere sammenheng til aktuell turnover. Dette forstår jeg slik at det er flere som ønsker å slutte i jobben, enn de som har mulighet til det, og vil da følgelig ikke være tilfreds med nåværende jobbsituasjon. Dette støttes av Meyer (2002) som viser til en negativ sammenheng mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon samt faktisk turnover. Den teoretiske bakgrunn for de ulike konseptene i undersøkelsen er nå beskrevet. Neste steg i oppgaven vil nå være å gjengi hypotesene i sammenheng med forskningsspørsmålene, før jeg presenterer forskningsmodellen, som ett visuelt bilde av hypoteser og sammenhenger som skal måles i undersøkelsen.

2.6 Hypoteser og Forskningsmodell:

Modellen tar utgangspunkt i den teoretiske fremstillingen i dette kapitlet, tilknyttet de ulike variablene i modellen. Modellen er basert på hypotetisk deduktiv metode, der jeg vil forsøke å falsifisere mine hypoteser, ved å teste sammenhenger mellom variablene. Det innhentes empiri som grunnlag for undersøkelsen, ved hjelp av et spørreskjema, fra et større antall respondenter, i et representativt utvalg av flygere i SAS. Målet med dette er å se om virkeligheten stemmer med antatt virkelighet (Jacobsen 2005). Modellen beskriver en plan for hvilke sammenhenger og hovedvariabler som skal måles, med unntak av kontrollvariabler, som ikke fremkommer av modellen. Forskningsmodellen er således en plan som i følge Jacobsen (Ibid.) følges for å få svar på definerte problemstillinger og forskningsspørsmål.

2.6.1 Hypoteser:

Hovedproblemstillingen deles inn i 8 hypoteser, for å kunne besvare de to forskningsspørsmålene. Hypotesene skal måle de ulike sammenhenger mellom faktorene som er presentert i forskningsmodellen. Forskningsspørsmålene er her gjengitt før tilhørende hypoteser;

1. Vil ulikheter i opplevd rettferdighet mellom grupper, påvirke affektiv organisasjonsforpliktelse, indre motivasjon og turnoverintensjon ?

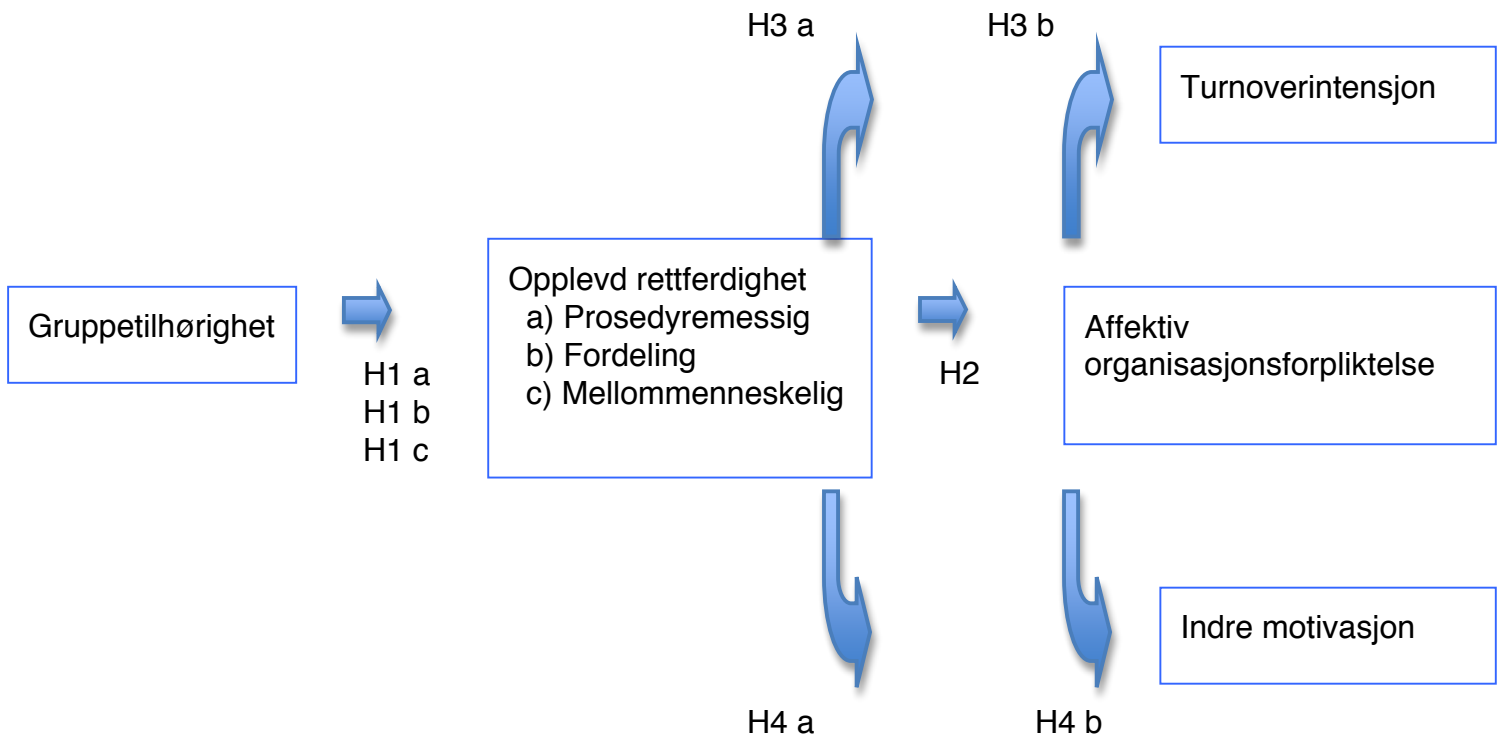
- H1 a Ansatte tilhørende en organisasjon som er fusjonert inn i en ny organisasjonen opplever lavere grad av fordelingsrettferdighet, enn eksisterende ansatte.
- H1 b Ansatte tilhørende en organisasjon som er fusjonert inn i en ny organisasjonen opplever lavere grad av prosedyrerettferdighet, enn eksisterende ansatte.
- H1 c Ansatte tilhørende en organisasjon som er fusjonert inn i en ny organisasjonen opplever lavere grad av mellommenneskelig rettferdighet, enn eksisterende ansatte.
- H2 Opplevd rettferdighet har en positiv sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse.
- H3 a Opplevd rettferdighet har en negativ sammenheng med turnoverintensjon.
- H4 a Opplevd rettferdighet har en positiv sammenheng med indre motivasjon.

2. Vil opplevd rettferdighet indirekte påvirke turnoverintensjon og indre motivasjon gjennom affektiv organisasjonsforpliktelse ?

H3 b Affektiv organisasjonsforpliktelse medierer sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og turnoverintensjon.

H4 b Affektiv organisasjonsforpliktelse medierer sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og indre motivasjon.

2.6.2 Forskningsmodell:



Figur 2.6.2 Forskningsmodell med hypoteser og variabler

2.7 Oppsummering:

Den teoretiske gjennomgangen av eksisterende empiri har vist til ulike sammenhenger som er relevante for undersøkelsen. Opplevd rettferdighet vil kunne påvirkes av hvordan ulike grupper av ansatte håndteres i en fusjonsprosess. Viktige faktorer vil da være prosedyrer ved fremforhandling av avtaler, fordeling av rettigheter og plikter mellom gruppene og det mellommenneskelige aspektet. Akkulturasjonsprosessen vil også spille en rolle i møtet mellom grupper fra ulike organisasjonskulturer, og sammen med virkninger fra Opplevd rettferdighet, påvirke Affektiv organisasjonsforpliktelse. Videre viser teorien til hvordan både Indre motivasjon og Turnoverintensjon kan påvirkes av disse faktorene. I tillegg vil også Affektiv organisasjonsforpliktelse i følge teorien, virke som en mediator mellom Opplevd rettferdighet og Indre motivasjon samt Turnoverintensjon. På bakgrunn av denne teorien ble det utformet 8 hypoteser, som skal testes i undersøkelsen. Resultatene av dette vil presenteres i analysen av innsamlet datamateriale.

Forskningsmodellen vil passe inn i en kontekst med SAS som organisasjon. Bakgrunnen for dette er muligheter til å måle de ulike konseptene innen luftfarten, der fusjonering av ulike grupper er mer vanlig enn før. Jeg kjenner ikke til lignende undersøkelser i samme bransje. Modellen er også generell i det henseende at den kan brukes som utgangspunkt i mange ulike organisasjoner.

3. Metode:

I dette kapittelet begrunner jeg valget av kvantitativ metode, og trekker frem fordeler samt ulemper. En historisk bakgrunn for de ulike bedriftene presenteres også, for å gi en kontekst til undersøkelsen. Forskningsstrategi vil følge hypotetisk deduktiv metode, og utdypes i dette kapittelet. Forskningsdesign vil baseres på kvantitativ metode, i en tverrsnittsundersøkelse, og forklares også nærmere i dette kapittelet. Analysemetode og etiske retningslinjer beskrives, før jeg til slutt argumenterer for undersøkelsens validitet med påfølgende frafallsanalyse, og reliabilitet.

3.0 Innledning:

Valg av metode er vurdert ut fra type problemstilling i denne masteroppgaven. Jacobsen (2005) argumenterer for bruk av kvantitativ metode når vi har god kunnskap om fenomenet vi skal undersøke, ved å teste hypoteser og teorier. I denne undersøkelsen er problemstillingen klart definert og avgrenset i 8 hypoteser, som er begrunnet i teori fra tidligere undersøkelser. Jacobsen (Ibid.) påpeker også kvantitativ metodes fordeler ved ønske om å generalisere, og ved mange enheter. En av målene for undersøkelsen er å kunne generalisere funnene til å gjelde også utenfor de undersøkte gruppene. Det er også mange potensielle enheter for denne undersøkelsen, der alle flygere i de ulike pilotforeninger inviteres til å delta i undersøkelsen. Dette øker muligheten for at funnene kan generaliseres til å gjelde andre flygere utenfor de gruppene som har deltatt i undersøkelsen. En ulempe ved kvantitativ metode er i følge Jacobsen (Ibid.) at informasjon blir overfladisk, og begrenset til de forskningsspørsmål som stilles i undersøkelsen. Jacobsen (Ibid.) sier videre at den analytiske avstanden kan gi lav forståelse. Dette vil slik jeg forstår det, motvirkes av at den som gjennomfører undersøkelsen, jobber i det samme miljøet, som i dette tilfellet.

3.1 Historisk bakgrunn:

De ulike bedriftene som ble en del av fusjonene som er behandlet i denne oppgaven har en historie langt tilbake på 1900-tallet. Ett historisk tilbakeblikk på denne perioden, brukes som bakteppe for det videre arbeidet med oppgaven. De historiske opplysningene er hentet fra

ulike kilder på internett (www.sas.dk; www.sasmuseet.net; www.denstoredanske.dk; www.linjeflyg.info; www.sasgroup.net; nbl.snl.no)

SAS:

Det danske luftfartselskap (1918), Det norske luftfartselskap ((1927), og Svensk interkontinental Lufttrafikk AB (1943), danner SAS I 1946, og starter interkontinentale ruter samme år. 1948 samordnes europatrafikken der svenske AB Aerotransport nå også inngår. 1951 dannes nåværende SAS-konsern, med en avtale gjeldende for 25 år. Sist inngått avtale er gyldig til 2020. Linjefly blir startet 1957, med SAS som deleier, og blir 1993 integrert i SAS. 2001 ble det en merkbar nedgang i ett allerede svekket marked, som følge av 9/11 katastrofen I New York. Dette førte til nedbemanning, reduksjon av flyflåten og en reduksjon i rutetilbudet hos SAS. Selskapet omdannes til ett stort aksjeselskap, der den svenske stat eier 21,4 %, den norske og danske stat 14,3 % hver, og 50 % private aksjonerer. Flyselskapet Braathens ble samme år kjøpt av SAS, og integrert i konsernet 2004. Etter integrasjonen var SAS flyselskaper organisert som 4 separate enheter; SAS Danmark, SAS Braathens, SAS Sverige og SAS International. 2007 ble SAS Braathens navn forandret til SAS Norge. 2008 startes en spareplan for å forbedre lønnsomheten. Stillinger skal rasjonaliseres bort, og 11 fly settes på bakken. I den forbindelse skal det nedbemannes med 90 piloter. Nye sparetiltak oppnås 2009 gjennom avtale med fagforeningene. Flyflåten reduseres da med 14 fly. 2009 samles SAS Norge, SAS Sverige, SAS Danmark, SAS International til ett selskap, med selskapets hovedkvarter i Stockholm. Deler av SAS Ground Services, SAS Technical Services og SAS Cargo blir nedlagt eller outsourcet, og mange ansatte blir overtallige. 2013 solgte SAS 80 % av Widerøe, som følge av kapitalbehov. Som en følge av økonomisk motgang har det i nyere tid blitt gjennomført ytterligere spareplaner og omstruktureringer. SAS eierskap i hotellbransjen ble avsluttet med salg til Rezidor Hotel Group I 2007. Bedriften har også solgt eierandeler i ulike flyselskaper som Air Baltic, British Midland og Spanair. SAS hadde pr. juli 2014 142 fly I sin flåte.

Linjeflyg:

Linjeflyg ble grunnlagt 1957 med med SAS og Aksjeselskapet Aerotransport (ABA) som eiere. Linjeflyg ble integrert i SAS 1993, og opphørte da som selskap. Pilotene ble ansatt i SAS, og flyflåten som da bestod av Fokker F28 og Boeing 737-500 ble satt inn i SAS rutenett. Fokker F28 ble brukt i Linjeflyg fra april 1973, og flytypen var i operasjon for SAS frem til oktober 1999.

Braathens:

Ludvig G. Braathen startet flyselskapet Braathens SAFE 1946, og fløy da charter til Asia og Sør-Amerika. Braathens SAFE fikk senere en fem års konsesjon på ruten Oslo–Hong Kong. Første ruteflygning gikk fra Fornebu 5. august 1949. Konsesjonen ble ikke fornyet, siden SAS (DNL/SAS) som i mellomtiden var opprettet, fikk enerett på all ruteflygning. Braathens SAFE inngikk senere en allianse med det islandske flyselskapet Loftleidir. De hadde konsesjon på reisemål i USA, og Braathens SAFE hadde fly og erfaring. 1952 startet selskapet flygninger til USA via Reykjavík, en operasjon som pågikk til 60-tallet. 1969 fikk Braathens SAFE sin første Boeing 737-200 og Fokker F-28. Braathens SAFE utviklet fra 60-tallet et omfattende flyrutenett i Norge, og fløy charterflygninger fra Norge og Sverige til destinasjoner i Europa og Nord-Afrika. Innenlandsmarkedet i Norge ble delt opp mellom SAS og Braathens SAFE, som fikk konsesjoner på ulike monopolruter. Braathens SAFE mottok 2 Boeing 767-200 i 1984, som hovedsakelig brukt på chartertrafikk. De ble solgt igjen 1986 på grunn av manglende lønnsomhet. Fra 1986 bestod flyflåten kun av Boeing 737. Braathens ble kjøpt opp av SAS desember 2001. 2004 blir Braathens fusjonert med SAS Norge, til det nye selskapet SAS Braathens.

3.2 Forskningsstrategi:

For tilgang til respondenter var jeg i dialog med ledelsen. Det viste seg å være problematisk å gjennomføre en spørreundersøkelse og forespørselen ble avvist. Jeg tok derfor kontakt direkte med pilotforeningene, og fikk positiv tilbakemelding om at undersøkelsen kunne gjennomføres via 3 ulike foreninger i SAS. Undersøkelsen er gjennomført som en spørreundersøkelse, også kalt survey, der slutningsmønster går fra etablert teori, til empiri, som vil være innsamlede data. Det er således hypotetisk deduktiv metode som er brukt i undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Den er godt egnet i denne undersøkelsen med mange potensielle respondenter. Det er også få variabler i undersøkelsen, som fører til en akseptabel mengde av påstander som skulle tas stilling til av respondenten.

Det ble sendt ut ett spørreskjema via epost, til de tre deltagende pilotforeningene fra SAS. Eposten inneholdt link til Questback og informasjon om bakgrunnen for undersøkelsen. Fra pilotforeningene ble undersøkelsen distribuert til medlemmene, som bestod av til sammen 577

potensielle respondenter i SAS. Undersøkelsen var aktiv i 14 dager. Det ble sendt ut en purring etter en uke, og en siste purring to dager før den ble avsluttet. Det ble registrert 145 fullstendige svar fra respondentene, og tilsvarer en total responsrate på 25 %. Det var en markant forskjell fullstendige svar fra medlemmene i de tre foreningene. Medlemmer fra de to foreningene der pilotene er fusjoner inn i SAS hadde en svarprosent på henholdsvis 46 % og 66 %. Medlemmene fra foreningen der pilotene som var ansatt direkte i SAS hadde en svarprosent på 9 %.

Den totale populasjon av piloter i SAS er 1550. Dette er medregnet alle ansatte piloter i Norge, Sverige og Danmark. I denne undersøkelsen begrenses utvalget til de tre foreningene fra tidligere Linjeflyg, tidligere Braathens, og medlemmer ansatt direkte i SAS. Populasjonen utgjør da 577 flygere, som tilsvarer 40 % av det totale antall flygere i SAS. De som er ansatt direkte i SAS er tilknyttet tre foreninger som samarbeider gjennom PFOR, ett samarbeidsorgan mellom Dansk pilotforening (DPF), Norske SAS-flygeres forening (NSF), og Svensk pilotforening (SPF). I denne undersøkelsen var det medlemmer fra Norske SAS-forening som deltok. I denne undersøkelsen er det relevant å måle differanser mellom de som er fusjonert inn i organisasjonen, og de som er ansatt direkte. Alle ansatte piloter fra organisasjonene som er fusjonert inn i selskapet, ble invitert til å delta. Dette gjaldt også alle Norske piloter som ble ansatt direkte i selskapet. Bortfall av de Svenske og Danske piloter som er ansatt direkte i selskapet vil kunne utgjøre en forskjell. Siden denne gruppen samarbeider tett med den norske gruppen rundt forhandlinger, har de sannsynligvis ett relativt likt syn på saker som omhandler problemstillinger rundt tidligere fusjoner. Det kan derfor antas at ulikheter blant denne gruppen baserer seg på ulik kultur innen de skandinaviske landene. Ut fra dette kan vi si at de tre gruppene representerer ett representativt utvalg for det som skal måles i denne undersøkelsen.

Undersøkelsen var basert på innsamling av primærdata, basert på problemstilling og definerte hypoteser i oppgaven. Enhetene, som er piloter i SAS ble bedt om å svare på et strukturert spørreskjema, gjennom ”questback”. Systemet ”questback” formidlet en datalink, med tilgang til spørreskjema, som kunne besvares direkte fra egen datamaskin, nettbrett eller mobiltelefon. Det ble brukt e-post til å formidle undersøkelsen, først til foreningslederne, som formidler videre ut til medlemmene av de ulike foreningene. Flygere med base i de tre skandinaviske land var inkludert, og det innbefattet også flygere med bakgrunn fra andre flyselskaper, som har blitt fusjonert inn i SAS. Det er således flygere som har begynt direkte etter ekstern

søknad, og flygere som har blitt fusjonert inn i organisasjonen gjennom fusjon. En fordel ved bruk av ”questback”, der link til undersøkelse sendes pr. e-post, er at det er lite tidkrevende, kan nå ut til ett stort antall potensielle respondenter, samt at det ikke medfører betydelige kostnader. Etter endt undersøkelse ble datafilen med resultatene fra spørreskjemaet overført til SPSS for videre analyse.

3.3 Forskningsdesign:

Målet med undersøkelsen var å kartlegge sammenhenger mellom variabler som er definert i undersøkelsen. Kvantitativ metode ble valgt som forskningsdesign i denne undersøkelsen, der hypotesene er utledet med utgangspunkt i etablert relevant teori, Hypotesene ble så forsøkt falsifisert gjennom innhenting av empiri gjennom et standardisert spørreskjema, som skulle gi primærdata til undersøkelsen. Hypotesene undersøkes ved hjelp av variablene; Opplevd rettferdighet, Affektiv organisasjonsforpliktelse, Indre motivasjon, Turnover intensjon og gruppetilhørighet. Som substitutt for gruppetilhørighet har jeg brukt tilhørighet til fagforening, samt organisasjonstilhørighet før fusjon. Gruppetilhørighet avgrenses til å omhandle forskjeller i målte variabler mellom medlemmene i de ulike gruppene, og i tillegg en gjennomgang av teoretisk bakgrunn for gruppetilhørighet og subkulturer, som oppstår ved fusjoner.

Kontrollvariabler: Gruppetilhørighet bestemmes ut fra to spørsmål, som er beskrevet under måleinstrumenter. Øvrige kontrollvariabler er; alder, antall år ansatt i selskapet, stilling (styrmann eller kaptein), og flygerutdanning (sivil eller militær). Kontrollvariabelen kjønn er utelatt fra undersøkelsen. Antall kvinnelige piloter i denne undersøkelsen er under 2 %, og det vil derfor være lite hensiktsmessig å ta med denne variabelen, med tanke på konfidensialitet. Utvalget vil også være for lite, til å kunne si noe generelt om kvinnelige piloter i denne forbindelse.

Enhetene i undersøkelsen vil være flygere fra ulike pilotforeninger, som skal knyttes til en subkultur / gruppetilhørighet, ut fra tilhørighet til pilotforeninger og tidligere arbeidsgiver, før fusjon. Subkulturene / gruppetilhørighet vil være uavhengige variabler i forhold til Opplevd rettferdighet. De tre typer Opplevd rettferdighet vil være uavhengige variabler i forhold til affektiv organisasjonsforpliktelse, og deles inn i prosedyrerettferdighet, fordelings-

rettferdighet og mellommenneskelig rettferdighet. Affektiv organisasjonsforpliktelse vil være en medierende variabel mellom Opplevd rettferdighet og indre motivasjon samt turnover intensjon. Sammenhengen er beskrevet i forskningsmodellen.

Det vil gjennomføres som en tverrsnittundersøkelse, der man undersøker hypotesene i den korte perioden undersøkelsen gjennomføres. Man vil da kunne undersøke korrelasjoner mellom variablene i forskningsmodellen. Korrelasjonene vil gjelde for den perioden undersøkelsen har pågått, men ikke si noe klart om historiske eller fremtidige korrelasjoner.

Respondentene skal vurdere ulike påstander, ut fra en Likert-skala, fra 1-5, der 1 er helt uenig, og 5 er helt enig. Svaralternativ 3 er nøytralt, og man har da en rangering fra helt uenig, delvis uenig, hverken enig eller uenig, delvis enig, og helt enig. Dette er som beskrevet av Jacobsen (2005).

3.4 Måleinstrumenter:

Måleinstrumentene, som utgjør påstander i forhold til hver variabel, er tidligere brukt i andre undersøkelser, bortsett fra den uavhengige variabel gruppetilhørighet. Gruppetilhørighet skal defineres ut fra om flygeren er ansatt i selskapet som følge av en fusjon mellom ett annet flyselskap, samt hvilket land flygeren er ansatt i. Kombinasjonen av de to spørsmålene besvarer hvilken gruppetilhørighet flygeren har. De andre måleinstrumentene er formulert som påstander, og utgjør de avhengige variablene. Undersøkelsen inneholder i tillegg ett åpent spørsmål for hvert konsept, der respondenten kan gi kommentarer. Dette er for å registrere eventuelle nyanser, eller andre opplysninger som kan være relevante.

Affektiv organisasjonsforpliktelse ble målt med 6 indikatorer fra Meyer et. al (1993), der det ble brukt en 5-punkts Likert skala, fra helt uenig til helt enig (Ibid.).

Opplevd rettferdighet er delt i tre; Opplevd prosedyremessig rettferdighet ble målt med 6 indikatorer fra Colquitt (2001),), der det ble brukt en 5-punkts Likert skala, fra helt uenig til helt enig (Ibid.).

Opplevd fordelingsrettferdighet ble målt med 4 indikatorer fra Colquitt (2001), , der det ble brukt en 5-punkts Likert skala, fra helt uenig til helt enig (Ibid.).

Opplevd mellommenneskelig rettferdighet ble målt med 4 indikatorer fra Colquitt (2001), der det ble brukt en 5-punkts Likert skala, fra helt uenig til helt enig (Ibid.).

Indre motivasjon ble målt ved hjelp av 6 indikatorer fra Kuvaas og Dysvik (2009), der det ble brukt en 5-punkts Likert skala, fra helt uenig til helt enig (Ibid.).

Turnoverintensjon ble målt ved hjelp av 5 indikatorer fra Kuvaas (2006a), der det ble brukt en 5-punkts Likert skala, fra helt uenig til helt enig (Ibid.).

Undersøkelsen ble sendt ut i form av ett spørreskjema (Vedlegg 2), både på Norsk og Engelsk. Spørreskjemaet / påstander for denne kvantitative undersøkelsen vil basere seg på tidligere brukte indikatorer (påstander), som er testet av andre, i undersøkelser som har brukt de samme variablene. Dette er i tråd med Jacobsen (2005) som anbefaler bruk av slike indikatorer ved operasjonalisering av hypotesenes påstander / spørsmål. Fordelen med dette er at de er testet ut på forhånd, og øker sannsynligheten for at undersøkelsen måler det som var formålet med undersøkelsen. Bruken av indikatorer fra tidligere empiri og teori vil gjøre det mulig å sammenligne med tidligere funn (Jacobsen, 2005). Dette vil også styrke den interne validiteten. Siden undersøkelsen ble sendt ut til flygere i Skandinavia, var det praktisk å sende ut spørreskjema både på Norsk og Engelsk. Det engelskspråklige spørreskjema er gjengitt i vedlegg 3. Måleinstrumentene, med unntak av kontrollvariablene, er også gjengitt under på Norsk, for at undersøkelsen skal være etterprøvable.

Gruppetilhørighet

Ja / Nei -spørsmålet kategoriserer om flygeren er fusjonert inn i selskapet:

Er du ansatt i selskapet som følge av en fusjon ?

Påstand med 5 alternativer bestemmer arbeidssted:

Jeg er ansatt i;

- a) Norge, Oslo
- b) Norge, Stavanger
- c) Norge, Trondheim

d) Sverige, Stockholm

e) Danmark, København

Affektiv organisasjonsforpliktelse

5-punkts Likert, helt uenig/helt enig (Meyer et. al 1993)

Utsagnene under handler om hvor sterk tilhørighet du føler til organisasjonen din:

Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne organisasjonen

Jeg føler virkelig at denne organisasjonens problemer er mine egne

Jeg føler meg som en "del av familien" i denne organisasjonen

Jeg er "følelsmessig knyttet" til denne organisasjonen

Denne organisasjonen betyr mye for meg rent personlig

Jeg har en sterk følelse av tilhørighet til denne organisasjonen

Opplevd prosedyremessig rettferdighet

5-punkts Likert, helt uenig/helt enig (Colquitt, 2001)

Utsagnene nedenfor handler om din vurdering av rettferdigheten ved de fremgangsmåter som er brukt i forbindelse med fremforhandling av din arbeidsavtale:

Du har hatt mulighet til å fremme dine synspunkter ved prosesser som omhandler dine rettigheter og plikter

Du har hatt mulighet til å påvirke utfallet (arbeidsavtale) av de prosesser som angår deg

Prosessene som er brukt for å komme frem til din arbeidsavtale har blitt anvendt konsistent over tid og mellom ulike personer

Prosedylene har blitt anvendt uten innslag av systematiske forskjeller (diskriminering eller favorisering)

Prosessene har vært basert på presis og riktig informasjon

Du har hatt mulighet til å få en ny vurdering av beslutninger som har berørt deg dersom det har vært ønskelig fra din side

Prosessene har vært i tråd med allmenngyldige etiske og moralske standarder

Opplevd fordelingsrettferdighet

5-punkts Likert, helt uenig/helt enig (Colquitt, 2001)

Utsagnene under omhandler din vurdering av rettferdighet vedrørende dine rettigheter og plikter:

Det er samsvar mellom den innsatsen du legger ned i ditt arbeid og de godene du mottar

Godene du mottar er riktig i forhold til den jobben du har utført

De goder du mottar er riktige i forhold til det du har tilført organisasjonen

De goder du mottar er rettferdig sett i forhold til dine arbeidsprestasjoner

Opplevd mellommenneskelig rettferdighet

5-punkts Likert, helt uenig/helt enig (Colquitt, 2001)

Utsagnene under omhandler din vurdering av rettferdigheten ved hvordan dine nærmeste overordnede håndterer viktige beslutninger og fordeling som angår deg:

Dine nærmeste overordnede har behandlet deg på en høflig måte

Dine nærmeste overordnede har behandlet deg med verdighet

Dine nærmeste overordnede har behandlet deg med respekt

Dine nærmeste overordnede har ikke kommet med upassende bemerkninger eller kommentarer

Indre motivasjon

5-punkts Likert, helt uenig/helt enig (Kuvaas og Dysvik, 2009)

Disse utsagnene omhandler din indre drivkraft til å utføre dine arbeidsoppgaver:

Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min

Det gir meg glede å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har

Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

Jobben min er veldig spennende

Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende

Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Turnoverintensjon

5-punkts Likert, helt uenig/helt enig (Kuvaas, 2006a)

Utsagnene under omhandler i hvilken grad du ønsker å fortsette i din nåværende organisasjon:

Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb

Hvis mulig, kan jeg komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av neste år

Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året

Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene

Jeg ser ingen fremtidsutsikter i nåværende organisasjon

3.5 Analysemetode:

Analyse av resultatet av undersøkelsen vil gjennomføres ved hjelp av SPSS dataprogram, som er velegnet til analyse av kvantitative undersøkelser, for å se på sammenhenger mellom de ulike variablene i forskningsmodellen. Jeg vil i analysen se på antatt korrelasjon mellom tilhørende subkultur og affektiv organisasjonsforpliktelse, og om dette medieres av opplevd rettferdighet. Jeg vil også se på affektiv organisasjonsforpliktelse som mediator mellom subkultur og indre motivasjon, samt turnover intensjon. Videre skal jeg måle antatt korrelasjon mellom Affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon samt turnover intensjon.

3.6 Etiske retningslinjer:

Det vil følge en innledning med i undersøkelsen, for å forklare formålet, samt hvem som gjennomfører undersøkelsen. Ut fra etiske retningslinjer er undersøkelsen basert på frivillighet, og enhetene velger om de vil delta eller ikke. De blir informert om formålet med undersøkelsen, for å kunne gi ett kvalifisert samtykke til deltagelse. Det vil imidlertid ikke kunne gis detaljerte opplysninger om alle variabler som skal måles, da dette kan ødelegge undersøkelsens formål, ved at respondentene kan bli forutinntatt. Organisasjoner der pilotene er ansatt er anonymisert, og respondentene (flygerne) vil behandles konfidensielt. Det vil derfor ikke være nødvendig med tillatelse fra datatilsynet. Ved at undersøkelsen er basert på

tidligere utprøvde påstander, i en kvantitativ undersøkelse, vil jeg i minst mulig grad være subjektivt involvert, for å påvirke selve undersøkelsen. Det må likevel påpekes at jeg påvirker, ved at jeg har valg hvilke variabler som skal måles.

3.7 Validitet:

Med validitet menes hvor troverdig undersøkelsen er, om den undersøker det som er ment å undersøkes. Det er derfor viktig at påstandene er utformet på en slik måte at de måler det som skal måles, for å gi tilfredsstillende gyldighet. Validitet er et mål på hvor relevant innsamlet data er i forhold til de definerte problemstillingene. Siden undersøkelsen bruker tidligere utprøvde påstander, i forbindelse med forskning på de samme variablene, vil dette også styrke undersøkelsens validitet. I denne oppgaven er også målet ekstern validitet, om funnene fra undersøkelsen kan overføres til respondenter som ikke har vært delaktige i undersøkelsen. Ekstern validitet er i følge Jacobsen (2005) muligheten for å generalisere resultatene fra undersøkelsen utover utvalget. Det vil da si at resultatene er gyldige for andre pilotgrupper, som ikke har deltatt i undersøkelsen.

For å styrke begrepsvaliditet, det vil si at påstandene er forståelige for respondenten, ble spørreskjema sendt ut før selve undersøkelsen, til 10 piloter fra SAS, og i tillegg til veileder. Dette var for å sikre at begrepene ble forstått slik de var ment.

De tre variablene til opplevd rettferdighet (prosedyremessig, fordeling og mellommenneskelig) ligger nærme opp til hverandre som konsept, siden de alle handler om rettferdighet. Det er derfor gjennomført en faktoranalyse for alle måleinstrumenter (items) til disse variablene. Dette gjøres for å måle diskriminant validitet, som viser i hvilken grad variablene måler det de skal. Formålet med dette er å styrke validitet til oppgaven. KMO and Bartlett's Test viser høy homogenitet i variablene (.832), som bør være over 0,8. P-verdien viser også en signifikans på .000 som indikerer at dataene kan brukes til faktoranalysen. Tabell for forklaringsgrad (Communalities) viste en påstand med 26% forklaringsgrad (.263) som tilhører variabelen prosedyremessig rettferdighet. Siden den bør være fra 40% og oppover, ble denne påstanden fjernet. Dette var påstand 18 i spørreskjemaet: "Prosessene som er brukt for å komme frem til din arbeidsavtale har blitt anvendt konsistent over tid og mellom ulike personer. Forklaringsgrad (Extraction) i tabellen viste da fra 40% til 90% (.398 til .909).

De tre variablene for opplevd rettferdighet forklarer 72,6% av variansen i variablene (Total Variance Explained). Det ble brukt Varimax Rotasjon for å se om de ulike måleinstrumentene lader på riktig variabel. Resultatet viste at måleinstrumentene representerer sine respektive variabler på en riktig måte, og de ladet høyest på den variabelen de var forventet å lade på.

3.7.1 Frafallsanalyse:

Undersøkelsen ble distribuert til 577 medlemmer, av totalt 1550 piloter som er ansatt i SAS. Dette utgjør alle medlemmer i de tre deltagende foreningene. Det er to grupper av piloter som er fusjonert inn i selskapet, og en gruppe som ble ansatt direkte i selskapet. De to gruppene som ikke deltok i undersøkelsen har også blitt ansatt direkte i selskapet, og antas derfor å være relativt homogen til den deltagende gruppen som ble ansatt direkte i selskapet. Det ble registrert 145 fullstendige svar fra respondentene, noe som tilsvarer en total responsrate på 25 % i forhold til de 577 potensielle respondenter. Medlemmer fra de to foreningene der pilotene er fusjoner inn i SAS hadde en svarprosent på henholdsvis 46 % , d.v.s. 79 av 174 mulige svar, og 66 % , d.v.s. 35 av 53 mulige svar. Medlemmene fra foreningen der pilotene som var ansatt direkte i SAS hadde en svarprosent på 9 % , med 31 av 350 mulige svar. Den relativ lave responsen fra den sistnevnte gruppen betyr at utvalget fra denne gruppen er noe skjevt, og vi må tolke resultatene med forsiktighet (Jackobsen, 2005).

Tabell 3.1 Frafallsanalyse

Grupper	Medlemmer	Svar ut fra gruppe	% av total¹⁾	Respondenter (N)
SAS	350	9 %	21.4 %	31
BU	174	46 %	54.5 %	79
LIN	53	66 %	24.1 %	35
Total ¹⁾	577	25 %		145

3.8 Reliabilitet:

For å oppnå høy reliabilitet i undersøkelsen må den være både nøyaktig og pålitelig. Med det menes at påstander er utformet slik at de nøyaktig formidler det som er ment, og at senere

undersøkelser ville gitt samme resultater. Det vil da være mulig å få samme resultat ved replikasjon, og bruk av samme måleinstrumenter i følge Jacobsen (2005). Dette forutsetter at det ikke har skjedd endringer i variablene over tid, noen som er en svakhet med tverrsnittundersøkelser, som måler variablene på ett visst tidspunkt. Undersøkelsen blir også mer pålitelig hvis respondentene ikke føler at svarene kan påvirke respondentene negativt. Dette sikres ved at respondenter er konfidensielle, og i dette tilfellet, organisasjonene anonymisert.

For å teste om påstandene i undersøkelsen har tilfredsstillende intern pålitelighet, kan vi bruke Cronbach`s Alpha som teknikk. Verdien for Cronbach`s Alfa bør ligge over 0,7 for at vi skal kunne si at påstandene har tilfredsstillende intern pålitelighet. Hvis disse forutsetningen er oppnådd, kan vi slå sammen påstander som tilhører samme variabel. I denne undersøkelsen er det brukt tidligere utprøvde måleinstrumenter, som skulle tilsi at de er pålitelige. Testen av pålitelighet ble gjennomført for å få bekreftelse på at de også i denne sammenhengen målte det de skulle måle.

Det er 7 variabler (Uavhengige og Avhengige) i undersøkelsen, med totalt 32 påstander. Påstandene til de ulike variablene ble samlet, og testet får Cronbach`s Alpha, ved hjelp av SPSS. Resultatet viste at påstandene tilknyttet hver variabel er pålitelige, og måler det de skal måle. Påstandene ble slått sammen til en variable (konsept) i SPSS, ved hjelp av summert skala. Dette ble gjennomført ved å summere påstandene, og deretter dele på antall påstander. Cronbach`s Alpha er her gjengitt for hver variabel.

Opplevd prosedyremessig rettferdighet:

Cronbach`s Alpha for de 7 påstandene tilknyttet variabelen Opplevd prosedyremessig rettferdighet er 0.821, og indikerer pålitelighet.

Tabell 3.2 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Opplevd prosedyremessig rettferdighet

Måleinstrumenter	Cronbach's Alpha
Du har hatt mulighet til å fremme dine synspunkter ved prosesser som omhandler dine rettigheter og plikter	.786
Du har hatt mulighet til å påvirke utfallet (arbeidsavtale) av de prosesser som angår deg	.769
Prosessene som er brukt for å komme frem til din arbeidsavtale har blitt anvendt konsistent over tid og mellom ulike personer	.821
Prosessene har blitt anvendt uten innslag av systematiske forskjeller (diskriminering eller favorisering)	.774
Prosessene har vært basert på presis og riktig informasjon	.756
Prosessene har vært i tråd med allmenngyldige etiske og moralske standarder	.754
Du har hatt mulighet til å få en ny vurdering av beslutninger som har berørt deg dersom det har vært ønskelig fra din side	.785

Opplevd fordelingsrettferdighet:

Cronbach`s Alpha for de 4 påstandene tilknyttet variabelen Opplevd Fordelingsrettferdighet er 0.959, og indikerer pålitelighet.

Tabell 3.3 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Opplevd Fordelingsrettferdighet

Måleinstrumenter	Cronbach's Alpha
Det er samsvar mellom den innsatsen du legger ned i ditt arbeid og de godene du mottar	.959
Godene du mottar er riktige forhold til den jobben du har utført	.940
De goder du mottar er riktige i forhold til det du har tilført organisasjonen	.940
De goder du mottar er rettferdig sett i forhold til dine arbeidsprestasjoner	.941

Opplevd mellommenneskelig rettferdighet:

Cronbach`s Alpha for de 4 påstandene tilknyttet variabelen Opplevd mellommenneskelig rettferdighet er 0.958, og indikerer pålitelighet.

Tabell 3.4 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Opplevd mellommenneskelig rettferdighet

Måleinstrumenter	Cronbach's Alpha
Dine nærmeste overordnede har behandlet deg på en høflig måte	.877
Dine nærmeste overordnede har behandlet deg med verdighet	.879
Dine nærmeste overordnede har behandlet deg med respekt	.878
Dine nærmeste overordnede har ikke kommet med upassende bemerkninger eller kommentarer	.958

Affektiv Organisasjonsforpliktelse:

Cronbach`s Alpha for de 6 påstandene tilknyttet variabelen Affektiv Organinsajonsforpliktelse er 0.861, og indikerer pålitelighet.

Tabell 3.5 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Affektiv organisasjonsforpliktelse

Måleinstrumenter	Cronbach's Alpha
Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min hos nåværende arbeidsgiver	.860
Jeg føler virkelig at min arbeidsgivers problemer er mine egne	.861
Jeg føler meg som en "del av familien" hos min arbeidsgiver	.825
Jeg er "følelsesmessig knyttet" til min arbeidsgiver	.831
Min arbeidsplass betyr mye for meg rent personlig	.847
Jeg har en sterk følelse av tilhørighet til min arbeidsgiver	.818

Indre motivasjon:

Cronbach`s Alpha for de 6 påstandene tilknyttet variabelen Indre Motivasjon er 0.888, og indikerer pålitelighet.

Tabell 3.6 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Indre motivasjon

Måleinstrumenter	Cronbach's Alpha
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	.835
Det gir meg glede å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	.826
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	.846
Jobben min er veldig spennende	.829
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	.837
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg	.888

Turnoverintensjon:

Cronbach`s Alpha for de 5 påstandene tilknyttet variabelen Turnoverintensjon er 0.917, og indikerer pålitelighet.

Tabell 3.7 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til Turnoverintensjon

Måleinstrumenter	Cronbach's Alpha
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	.885
Hvis mulig, kan jeg komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av neste år	.883
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	.868
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene	.879
Jeg ser ingen fremtidsutsikter i nåværende organisasjon	.917

3.9 Oppsummering

Vi har nå argumentert for hvilke metoder vi skal bruke i analysen, og diskutert undersøkelsens pålitelighet (Reliabilitet) og gyldighet (Validitet). Pålitelighet for de ulike konseptene ble også påvist, ved å måle Cronbach`s Alfa for tilhørende måleinstrumenter. Begrepsvaliditet ble også styrket ved å gjennomføre en innledende undersøkelse, der påstander ble testet på ett mindre antall respondenter. Neste trinn i oppgaven blir nå å analysere resultatene fra undersøkelsen, ved å bruke SPSS på innsamlede data.

4. Analyse:

4.0 Innledning:

Resultatet fra analysen presenteres i dette kapitlet. Utgangspunktet for analysen som beskrives vil være de to forskningsspørsmål som er definert tidligere i oppgaven. Det første spørsmålet som skal besvares er ”om ulikheter i opplevd rettferdighet mellom grupper, påvirke affektiv organisasjonsforpliktelse, indre motivasjon og turnoverintensjon”. For å kunne besvare dette spørsmålet må vi teste de tilhørende hypotesene i forskningsmodellen. Hypotesene testes ved hjelp av analyseprogrammet SPSS. De tre første vil da være H1a, H1b og H1c for å måle ulikheter i opplevd rettferdighet mellom de tre grupper av piloter. Videre vil hypotese H2 måle sammenheng mellom de tre former for opplevd rettferdighet og affektiv organisasjonsforpliktelse. Til slutt vil hypotese H3a og H4a måle eventuelle sammenhenger mellom opplevd rettferdighet og turnoverintensjon samt opplevd rettferdighet og indre motivasjon.

Det andre spørsmålet som skal besvares er om ” Opplevd rettferdighet indirekte påvirker Turnoverintensjon og Indre motivasjon gjennom Affektiv organisasjonsforpliktelse”. Dette skal besvares ved hjelp av hypotesene H3b og H4b som skal teste affektiv organisasjonsforpliktelse som mediator mellom de tre typer opplevd rettferdighet og de to avhengige variablene Turnoverintensjon og Indre motivasjon.

Etter at undersøkelsen som ble gjennomført ved hjelp av Questback var avsluttet, ble resultatet eksportert til SPSS statistikkprogram, versjon 22. Alle spørsmål var lagt inn som obligatoriske spørsmål, slik at alle påstander ble besvart. Ut fra dette er de empiriske funn fra undersøkelsen presentert som beskrivelser, med tilhørende tabeller. De ulike hypotesene ble testet for sammenhenger og samvariasjon, ved hjelp av korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyser. Det er brukt Pearsons r som korrelasjonsmål for å angi type av samvariasjon og styrke på denne. Pearsom r kan variere fra -1 til +1. I følge Jackobsen (2005) viser korrelasjon = 0 at det ikke er samvariasjon mellom de målte variabler. Desto nærmere verdien er +- 1, desto sterkere er samvariasjonen mellom variablene som testes. Jackobsen (Ibid.) beskriver korrelasjoner på under 0.30 som svak, fra 0.30-0.50 som middels, og over 0.50 som en sterk korrelasjon mellom variablene.

4.2 Beskrivende statistikk:

Beskrivende statistikk er gjengitt i vedlegg 1. Det ble konstruert Dummy variabler i SPSS, med koding 1 og 0 for kategorier. Det var totalt 145 deltagere (N) i undersøkelsen.

Kontrollvariabler som ble besvart var;

1) Ansettelsested før fusjon - Dette var fordelt på 35 piloter fra Linjeflyg, 79 piloter fra Braathens, og 32 piloter fra SAS. Deltagelsen fra piloter ansatt direkte i SAS var lav sammenlignet med de to andre gruppene.

2) Arbeidssted (basetilhørighet) – Her differensieres det ikke mellom de tre nevnte grupper, men mellom hvor de har base på tidspunktet for undersøkelsen. Det var flest besvarelser fra Oslo med 85 piloter, noe som er i tråd med at hovedgruppen av piloter i undersøkelsen er norske. 31 piloter fra base Stockholm var hovedsakelig fra Linjeflyg.

3) Stilling – Det var 60 styrmenn og 85 kapteiner med i undersøkelsen. En overvekt av kapteiner var som forventet, siden alle deltagende piloter fra Linjeflyg er kapteiner.

4) Flygerutdannelse – Fordelingen på flygerutdannelse mellom pilotene som besvarte var 91 med sivil bakgrunn og 54 med militær bakgrunn.

Variabler som ble målt var; Opplevd Prosedyremessig Rettferdighet, Opplevd Fordelingsrettferdighet, Opplevd mellommenneskelig rettferdighet, Affektiv Organisasjonsforpliktelse, Turnoverintensjon og Indre Motivasjon. Her kan vi ut fra histogram til hver variabel lese av gjennomsnittsverdi (Mean) for hvordan pilotene som en helhetelig gruppe har besvart påstandene. Her er ikke pilotene delt inn i de tre gruppene (Linjeflyg, Braathens og SAS). Verdien indikerer hvor på Likert-skala fra 1 til 5 gjennomsnittet av pilotene har besvart, der 1 er helt uenig, mens 5 er helt enig.

Opplevd Prosedyremessig Rettferdighet – **2.07** indikerer at gjennomsnittet av pilotene er **delvis uenig** i at fremgangsmåter som er brukt i forbindelse med fremforhandling av arbeidsavtalen har vært rettferdig. Dette er som forventet for gruppen som helhet.

Opplevd Fordelingsrettferdighet – **2.39** indikerer at gjennomsnittet av pilotene er mellom **delvis uenig** og **hverken enig eller uenig** når det gjelder vurdering av rettferdighet vedrørende pilotenes rettigheter og plikter. Dette er også som forventet.

Opplevd mellommenneskelig rettferdighet – **3.70** indikerer at gjennomsnittet av pilotene er mellom **hverken enig eller uenig** og **delvis enig** når det gjelder vurdering av rettferdighet ved nærmeste overordnedes håndtering av viktige beslutninger og fordeling som angår den enkelte pilot. Denne er relativt høy i forhold til forventet.

Affektiv Organisasjonsforpliktelse – **3.10** indikerer at gjennomsnittet av pilotene ligger nært opp til **hverken enig eller uenig** når det gjelder grad av tilhørighet de føler til organisasjonen. Dette er som forventet i forhold til gruppen som helhet.

Turnoverintensjon – **2.90** indikerer at gjennomsnittet av pilotene ligger nært opp til **hverken enig eller uenig** når det gjelder ønske om å fortsette i nåværende organisasjon. Dette er som forventet.

Indre Motivasjon – **3.53** indikerer at gjennomsnittet av pilotene er mellom **hverken enig eller uenig** og **delvis enig** når det gjelder den indre drivkraften til å utføre arbeidsoppgavene. Dette er høyere enn forventet. En mulighet er at selve jobbutførelsen betyr langt mer enn hvor du er ansatt. Interessen og gleden med jobben er sannsynligvis større enn forventet.

4.3 Bivariat korrelasjonsanalyse (H1a, H1b og H1c):

De tre første hypotesene som skal testes er at ansatte som er fusjonert inn i organisasjonen har lavere grad av Fordelingsrettferdighet, Prosedyrerettferdighet og Mellommenneskelig rettferdighet enn eksisterende ansatte. For å teste hypotesene H1a, H1b og H1c (sammenheng mellom gruppetilhørighet og opplevd rettferdighet) ble det brukt en bivariat korrelasjonsanalyse mellom de ulike pilotgruppene og de tre ulike variablene for opplevd rettferdighet. Dette ble testet i SPSS og resultatet viser 1) korrelasjoner mellom variablene, 2) p-verdi, som er resultatet av t-testen som tester hypotesen om at korrelasjonskoeffisienten er signifikant forskjellig fra 0, og 3) antall respondenter (N). Dette vises i tabell 1. Vi ser ut fra tabell 1 at det er ulikheter mellom de tre gruppene;

Linjeflyg (fusjonert inn) har en negativ lineær sammenheng til alle tre typer opplevd rettferdighet. Det er en sterk negativ lineær sammenheng mellom opplevd prosedyrerettferdighet (-.361**) samt opplevd mellommenneskelig rettferdighet (-.294**) og Linjeflyg. Sammenhengen er signifikant på 0.01 – nivå, fordi p-verdien viser .000 for begge variablene. Det er en moderat negativ lineær sammenheng mellom opplevd fordelingsrettferdighet (-.207*) og Linjeflyg. Sammenhengen er signifikant på 0.05 – nivå, fordi p-verdien viser 0.012.

Resultatene fra testing av hypotesene H1a, H1b og H1c når det gjelder ansatte fra Linjeflyg som er fusjonert inn i SAS, viser støtte for påstanden om at gruppen opplever lavere grad av fordelingsrettferdighet, prosedyremessig rettferdighet og mellommenneskelig rettferdighet, enn de som ble ansatt direkte i selskapet. Vi ser fra tabell 4.2, at Linjeflyg ligger lavere for alle tre variabler, i forhold til SAS. I forhold til Linjeflyg støttes derfor hypotesene (H1a, H1b og H1c) om at de opplever lavere grad av rettferdighet enn de som har blitt ansatt direkte i selskapet, og hypotesen beholdes for denne gruppen.

Braathens (fusjonert inn) har en svak positiv lineær sammenheng til opplevd prosedyremessig rettferdighet (.072). Sammenhengen er her ikke signifikant, siden p-verdien viser .328. Videre har Braathens en sterk positiv lineær sammenheng til både opplevd fordelingsrettferdighet (.252**) og opplevd mellommenneskelig rettferdighet (.235**). Begge sammenhenger er her signifikante på 0.01-nivå siden de respektive p-verdier er henholdsvis .002 og .004.

Resultatene fra testing av hypotese H1a, når det gjelder ansatte fra Braathens som er fusjonert inn i SAS, viser ikke støtte for påstanden om at gruppen opplever lavere grad av fordelingsrettferdighet, enn de som ble ansatt direkte i selskapet. Vi ser fra tabell 4.2 at ansatte fra Braathens føler større grad av fordelingsrettferdighet enn de som er ansatt direkte i selskapet. Hypotese 1a for denne gruppen må derfor forkastes.

Resultatene fra testing av hypotese H1b for samme gruppe viser at ansatte fra Braathens opplever lavere grad av prosedyremessig rettferdighet enn de som ble ansatt direkte i selskapet. Vi ser fra tabell 1 at resultatene ikke er signifikant, og vi må derfor se bort fra disse. Resultatene fra testing av hypotese H1c for samme gruppe viser at opplevd mellommenneskelig rettferdighet er det motsatte av hypotesen, d.v.s. at den er høyere enn de som ble ansatt direkte. Hypotese 1c må derfor forkastes for denne gruppen.

SAS (ansatt direkte) har en sterk positiv lineær sammenheng til opplevd prosedyremessig rettferdighet (.290**). Sammenhengen er signifikant på 0.01-nivå siden p-verdien er .001. Det er en svak negativ lineær sammenheng til opplevd fordelingsrettferdighet (-.090). Denne sammenhengen er ikke signifikant siden p-verdien viser .283. Det er en svak positiv lineær sammenheng til opplevd mellommenneskelig rettferdighet (-.021). Denne sammenhengen er ikke signifikant, siden p-verdien viser .806. Denne gruppen er kontrollgruppe i forhold til de to andre gruppene.

Tabell 4.1 Resultater fra korrelasjonsanalysen til hypoteser H1a, H1b og H1c

Opplevd rettferdighet		Linjeflyg	Braathens	SAS
Prosedyremessig	Pearson Correlation	-.361**	.072	.290**
	Sig. (2-tailed)	.000	.328	.001
	N	145	145	145
Fordeling	Pearson Correlation	-.207*	.252**	-.090
	Sig. (2-tailed)	.012	.002	.283
	N	145	145	145
Mellommenneskelig	Pearson Correlation	-.294**	.235**	.021
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.806
	N	145	145	145

Tabell 1 – Grad av korrelasjon mellom gruppetilhørighet og opplevd rettferdighet.

** . Korrelasjoner er signifikant på 0.01 nivå (2-tailed).

* . Korrelasjoner er signifikante på 0.05 nivå (2-tailed).

4.4 Lineær regresjonsanalyse (H2 H3a og H4a):

Hypotese H2 skal testes for en positiv sammenheng mellom Opplevd rettferdighet og Affektiv organisasjonsforpliktelse (AOF). Hypotese H3a skal testes for en negativ sammenheng mellom Opplevd rettferdighet og Turnoverintensjon (TI), og Hypotese H4a testes for en positiv sammenheng mellom Opplevd rettferdighet og Indre motivasjon (IM). For å teste hypotese H2 H3a og H4a ble det foretatt en lineær regresjonsanalyse for å se på sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og de tre avhengige variablene Affektiv organisasjonsforpliktelse, Turnoverintensjon og Indre motivasjon. Kontrollvariablene stilling og flygerutdanning ble tatt med for å på eventuell samvariasjoner med disse variablene. Resultatet fra regresjonsanalysen viser ingen signifikant samvariasjon mellom kontrollvariablene stilling samt flygerutdanning og AOF / TI / IM.

Tabell 4.2 Korrelasjonsmatrise fra regresjonsanalysen

	AOF	TI	IM	OPR	OFR	OMR	Stilling	Flyger- utdannelse	Linjeflyg
OPR	.534***	-.352***	.370***						
OFR	.300***	-.372***	.157	.376***					
OMR	.461***	-.376***	.229*	.346***	.478***				
Stilling	.116	.011	-.053	.060	-.041	.112			
Flyger- utdannelse	.029	-.257**	.083	.124	.178*	.068	-.068		
LIN	-.474***	.418***	-.257**	-.361***	-.207**	-.294***	-.343***	-.268***	
BU	.063	-.337***	.069	.072	.252***	.235**	.234**	.246***	-.617***

Statistisk signifikans (ensidig): * indikerer $p < 0.05$ ** indikerer $p < 0.01$ *** indikerer $p < 0.001$

Korrelasjonsmatrisen viser en oversikt på de ulike sammenhenger i undersøkelsen, for de gruppene som er fusjonert inn i SAS. Vi ser en sterk sammenheng mellom Opplevd rettferdighet og Affektiv organisasjonsforpliktelse. Det samme gjelder for Turnoverintensjon. Når det gjelder Indre motivasjon er det en sterk sammenheng til Opplevd prosedyre-rettferdighet, men ikke like utpreget for de to andre typer rettferdighet. Vi ser at Linjeflyg har en sterkt signifikant lavere Affektiv organisasjonsforpliktelse enn SAS, mens Braathens ligger litt over SAS, men denne er ikke signifikant.

Tabell 4.3 Resultater fra regresjonsanalysen for Linjeflyg og Braathens

	AOF ²⁾	TI ²⁾	IM ²⁾
Kontrollvariabler			
Stilling	-.039	.134	-.145
Flygerutdanning	-.096	-.104	-.005
Rettferdighet			
OPR	.264***	-.144	.276**
OFR	.058	-.132	-.037
OMR	.276***	-.176*	.120
Gruppetilhørighet¹⁾			
Linjeflyg	-.527***	.236*	-.227*
Braathens	-.328***	-.113	-.075
R ² (Square)	.712	.331	.184
Korrigert R ² (Square)	.482	.296	.142
F-verdi	20.137***	9.662***	4.411***

Statistisk signifikans: * indikerer $p < 0.05$ ** indikerer $p < 0.01$ *** indikerer $p < 0.001$

¹⁾ Gruppetilhørighet-SAS er referansegruppe.

²⁾ Tabellen viser Beta-verdier (Standardisert regresjonskoeffisient).

AOF = Affektiv organisasjonsforpliktelse

TI = Turnoverintensjon

IM = Indre motivasjon

OFR = Opplevd fordelingsrettferdighet

OMR = Opplevd mellommenneskelig rettferdighet

Tabell 4.4 Resultater fra regresjonsanalysen for SAS

	AOF ²⁾	TI ²⁾	IM ²⁾
Rettferdighet			
OPR	.306***	-.201*	.303**
OFR	.073	-.153	-.027
OMR	.312***	-.225**	.144
Gruppetilhørighet¹⁾			
SAS	.326***	.017	.099
R ² (Square)	.469	.260	.167
Korrigert R ² (Square)	.446	.228	.131
F-verdi	20.294***	8.077***	4.613***

Statistisk signifikans: * indikerer p<0.05 ** indikerer p<0.01 *** indikerer p<0.001

Hypotese H2: F-verdi indikerer en signifikant regresjonsmodell. Vi ser ut fra R² (Square) at 71% av variansen i AOF forklares ut fra modellen, noe som er en relativt høy forklaringsgrad. Vi ser av tabell 4.3, som omhandler de grupper som er fusjonert inn i selskapet, at Affektiv organisasjonsforpliktelse (AOF) viser en sterk positiv samvariasjon mellom både Opplevd prosedyrerettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet, med Beta-verdier på henholdsvis .264 og .276. Samvariasjon mellom opplevd fordelingsrettferdighet er svakt positiv, men ikke signifikant. Samvariasjon mellom de to innfusjonerte gruppene (Linjeflyg og Braathens) i forhold til SAS (kontrollgruppe) er sterkt negativ, når vi måler mot AOF, med Beta-verdier på henholdsvis -.527 og -.328. Dette indikerer at vi har støtte for hypotesen når det gjelder Opplevd prosedyrerettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet. Hypotesen beholdes derfor for disse to variablene. Videre indikerer resultatene at det er positiv samvariasjon i forhold til Fordelingsrettferdighet, men siden denne ikke er signifikant, forkastes hypotesen for denne variabelen.

Tabell 4.4 viser resultatene i perspektiv fra SAS-gruppen. F-verdi indikerer en signifikant regresjonsmodell. Vi ser ut fra R^2 (Square) at 47% av variansen i AOF forklares ut fra modellen. Ut fra tabellen, som omhandler gruppen som ikke er fusjonert inn i selskapet, ser vi at Affektiv organisasjonsforpliktelse (AOF) viser en sterk positiv samvariasjon mellom både Opplevd prosedyrerettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet, med Beta-verdier på henholdsvis .306 og .312. Samvariasjon mellom opplevd fordelingsrettferdighet er svakt positiv (.073), men ikke signifikant. Samvariasjon til de to innfusjonerte gruppene (Linjeflyg og Braathens) i forhold til SAS- gruppen er sterkt positiv, når vi måler mot AOF, med Beta-verdi på .326. Dette indikerer at vi har støtte for hypotesen når det gjelder Opplevd prosedyrerettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet. Hypotesen beholdes derfor for disse to variablene. Videre indikerer resultatene at det er positiv samvariasjon i forhold til Fordelingsrettferdighet, men siden denne ikke er signifikant, forkastes hypotesen for denne variabelen.

Hypotese H3a: F-verdi indikerer en signifikant regresjonsmodell. Ut fra R^2 (Square) ser vi at 33% av variansen i TI forklares ut fra modellen. Turnoverintensjon (TI) i tabell 4.3, for de to gruppene som er fusjonert inn i selskapet, viser en svak negativ samvariasjon mellom både opplevd prosedyrerettferdighet og opplevd fordelingsrettferdighet, med Beta-verdier på henholdsvis -.144 og -.132, men er ikke signifikant. Samvariasjon mellom Opplevd mellommenneskelig rettferdighet er negativ, og signifikant. Gruppetilhørighet viser at Linjeflyg har en positiv samvariasjon til SAS (kontrollgruppe), når det gjelder TI, samvariasjonen er signifikant. Braathens har en negativ samvariasjon til kontrollgruppen, men denne er svak, og ikke signifikant. Dette indikerer at vi ikke har støtte for hypotesen når det gjelder Opplevd prosedyrerettferdighet og Opplevd fordelingsrettferdighet. Hypotesen forkastes derfor for disse to variablene. Videre indikerer resultatene at det er støtte for hypotesen når det gjelder Opplevd mellommenneskelig rettferdighet. Hypotesen beholdes derfor for denne variabelen.

Tabell 4.4 viser resultatene i ett perspektiv fra SAS-gruppen. F-verdi indikerer en signifikant regresjonsmodell. Ut fra R^2 (Square) ser vi at 26% av variansen i TI forklares ut fra modellen. Ut fra tabellen, som omhandler gruppen som ikke er fusjonert inn i selskapet Ser vi en negativ samvariasjon mellom både opplevd prosedyrerettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet, med Beta-verdier på henholdsvis -.201 og -.225, som begge er signifikant. Samvariasjon mellom Opplevd fordelingsrettferdighet er negativ, men ikke signifikant.

Gruppetilhørighet viser at denne gruppen (SAS) har en svak positiv samvariasjon til de gruppene som er fusjonert inn, når det gjelder TI, men samvariasjonen er ikke signifikant. Dette indikerer at vi har støtte for hypotesen når det gjelder Opplevd prosedyrerettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet. Hypotesen beholdes derfor for disse to variablene. Videre indikerer resultatene at det ikke er støtte for hypotesen når det gjelder Opplevd fordelingsrettferdighet. Hypotesen forkastes derfor for denne variabelen.

H4a: F-verdi indikerer en signifikant regresjonsmodell. Ut fra R^2 (Square) ser vi at 18% av variansen i IM forklares ut fra modellen. Indre motivasjon (IM) i tabell 4.3, for de to gruppene som er fusjonert inn i selskapet, viser en moderat signifikant samvariasjon til opplevd prosedyrerettferdighet med Beta-verdi på .276. Samvariasjon til opplevd fordelingsrettferdighet er svakt negativ, og ikke signifikant. Samvariasjon til opplevd mellommenneskelig rettferdighet er svakt positiv, og ikke signifikant. Dette indikerer at vi har støtte for hypotesen når det gjelder Opplevd prosedyrerettferdighet, og hypotesen beholdes for denne variabelen. Videre indikerer resultatene at det ikke er støtte for hypotesen når det gjelder Opplevd fordelingsrettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet. Hypotesen forkastes derfor for disse to variabler.

Tabell 4.4 viser resultatene i ett perspektiv fra SAS-gruppen. F-verdi indikerer en signifikant regresjonsmodell. Ut fra R^2 (Square) ser vi at 17% av variansen i IM forklares ut fra modellen. Ut fra tabellen, som omhandler gruppen som ikke er fusjonert inn i selskapet ser vi en moderat signifikant samvariasjon til opplevd prosedyrerettferdighet med Beta-verdi på .303. Samvariasjon til opplevd fordelingsrettferdighet er svakt negativ, og ikke signifikant. Samvariasjon til opplevd mellommenneskelig rettferdighet er svakt positiv, og ikke signifikant. Dette indikerer at vi har støtte for hypotesen når det gjelder Opplevd prosedyrerettferdighet, og hypotesen beholdes for denne variabelen. Videre indikerer resultatene at det ikke er støtte for hypotesen når det gjelder Opplevd fordelingsrettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet. Hypotesen forkastes derfor for denne variabelen.

4.5 Affektiv organisasjonsforpliktelse som Mediator (H3b og H4B):

I de to siste hypotesene testes Affektiv organisasjonsforpliktelse som mediator mellom (H3b) Opplevd rettferdighet og Turnoverintensjon, og mellom (H4b) Opplevd rettferdighet og Indre motivasjon. For å teste hypotesene H3b og H4B er lineær regresjonsanalyse brukt. Ut fra hypotesen skal det undersøkes om de tre formene for opplevd rettferdighet (OR) påvirker Indre motivasjon (IM) og Turnoverintensjon (TI) indirekte, gjennom Affektiv organisasjonsforpliktelse (AOF), som da virker som mediator. Før vi tester AOF som mediator, må vi teste at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom de uavhengige variablene (Opplevd rettferdighet) og de avhengige variablene (Turnover intensjon og Indre motivasjon). De neste stegene er hentet fra Baron & Kenny (1986), som argumenterte for at de følgende krav måtte oppfylles for å kunne forvente en medierende effekt;

1. De uavhengige variabler (Opplevd rettferdighet) må være statistisk signifikant i forhold til antatt mediator (AOF).
2. Antatt mediator (AOF) må være statistisk signifikant i forhold til avhengig variabler (Turnover intensjon og Indre motivasjon).
3. Den opprinnelige statistiske signifikante sammenhengen mellom de uavhengige variabler (Opplevd rettferdighet) og de avhengige variabler (Turnover intensjon og Indre motivasjon) må forandre seg til ikke statistisk signifikant sammenheng, når det kontrolleres for medierende effekt (AOF).

Hvis alle spesifiserte krav er oppfylt, gir dette støtte til hypotesen om full mediering. Hvis spesifikasjonene i punkt 1. og 2. over er oppfylt, samt at korrelasjon mellom uavhengige variabler (opplevd rettferdighet) og avhengige variabler (Turnover intensjon og Indre motivasjon) er signifikant redusert, gir dette støtte for delvis mediering.

Resultatene for testing av H3b – Affektiv organisasjonsforpliktelse (AOF) som mediator mellom de 3 formene for opplevd rettferdighet, og Turnoverintensjon:

1. Ut fra tabell 4.5 ser vi at det er statistisk signifikant sammenheng mellom de uavhengige variablene (Opplevd rettferdighet) og Turnover intensjon.

2. Ut fra tabell 4.6 ser vi at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom Opplevd mellommenneskelig rettferdighet samt Opplevd prosedyremessig rettferdighet, og AOF. Det er derimot ingen statistisk signifikant sammenheng mellom Opplevd fordelingsrettferdighet og AOF. Opplevd fordelingsrettferdighet blir derfor ekskludert fra testen, og vil ikke være relevant i forbindelse med mediatoreffekten.

3. Tabell 4.7 viser at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom den antatte mediator (AOF) og den avhengige variabel Turnoverintensjon.

4. Etersom Opplevd fordelingsrettferdighet ble ekskludert fra testen grunnet manglende signifikant sammenheng til AOF, er det Opplevd mellommenneskelig rettferdighet samt Opplevd prosedyremessig rettferdighet som skal være med i mediatortesten. Vi ser i tabell 4.8 at den opprinnelige statistiske signifikante sammenhengen mellom de uavhengige variabler (Opplevd rettferdighet) og den avhengige variabel Turnoverintensjon (tabell 4.5) har forandret seg til ikke statistisk signifikant sammenheng, når den er kontrollert for den medierende effekten fra AOF. Det betyr at vi har støtte for hypotesen om at AOF virker medierende på sammenhengen mellom Opplevd mellommenneskelig rettferdighet samt Opplevd prosedyremessig rettferdighet og Turnoverintensjon, og hypotesen beholdes for denne delen av hypotesen. Det er derimot ingen støtte for dette når det gjelder Opplevd fordelingsrettferdighet, og hypotesen forkastes for denne variabelen.

Resultatene for testing av H4b – Affektiv organisasjonsforpliktelse (AOF) som mediator mellom de tre formene for opplevd rettferdighet, og Indre motivasjon;

1. Ut fra tabell 4.5 ser vi at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom de uavhengige variablene (Opplevd rettferdighet) og Indre motivasjon.

2. Ut fra tabell 4.6 ser vi at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom Opplevd mellommenneskelig rettferdighet samt Opplevd prosedyremessig rettferdighet, og AOF. Det er derimot ingen statistisk signifikant sammenheng mellom Opplevd fordelingsrettferdighet og AOF. Opplevd fordelingsrettferdighet blir derfor ekskludert fra testen, og vil ikke være relevant i forbindelse med mediatoreffekten.

3. Tabell 4.7 viser at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom den antatte mediator (AOF) og den avhengige variabel Indre motivasjon.

4. Siden Opplevd fordelingsrettferdighet ble ekskludert fra testen p.g.a. manglende signifikant sammenheng til AOF, er det Opplevd mellommenneskelig rettferdighet samt Opplevd prosedyremessig rettferdighet som skal være med i mediatortesten. Vi ser i tabell 4.8 at den opprinnelige statistiske signifikante sammenhengen mellom de uavhengige variabler (Opplevd rettferdighet) og den avhengige variabel Indre motivasjon (tabell 4.5) har forandret seg til ikke statistisk signifikant sammenheng, når den er kontrollert for den medierende effekten fra AOF. Det betyr at vi har støtte for hypotesen om at AOF virker medierende på sammenhengen mellom Opplevd mellommenneskelig rettferdighet samt Opplevd prosedyremessig rettferdighet og Indre motivasjon, og hypotesen beholdes for denne delen av hypotesen. Det er derimot ingen støtte for dette når det gjelder Opplevd fordelingsrettferdighet, og hypotesen forkastes for denne variabelen.

Tabell 4.5 Signifikans mellom Opplevd rettferdighet og Turnoverintensjon samt Indre motivasjon.

OR	TI	IM
Mellommenneskelig	.000*	.003*
Prosedyremessig	.000*	.000*
Fordeling	.000*	.030*

Statistisk signifikans : * indikerer $p < 0.05$

Tabell 4.6 Signifikans mellom Opplevd Rettferdighet og Affektiv organisasjonsforpliktelse

OR	AOF
Mellommenneskelig	.000*
Prosedyremessig	.000*
Fordeling	.859

Statistisk signifikans : * indikerer $p < 0.05$

Tabell 4.7 Signifikans mellom Affektiv organisasjonsforpliktelse og Turnoverintensjon samt Indre motivasjon.

	TI	IM
AOF	.000*	.000*

Statistisk signifikans : * indikerer $p < 0.05$

Tabell 4.8 Mediatoreffekten på signifikans mellom Opplevd rettferdighet og Turnoverintensjon samt Indre motivasjon

OR	TI	IM
Mellommenneskelig	.367	.894
Prosedyremessig	.782	.090
Fordeling	.016*	.767

Statistisk signifikans : * indikerer $p < 0.05$

5. Diskusjon og konklusjon:

5.0 Innledning:

Ut fra resultatene av analysen skal nå funnene diskuteres. De ulike hypotesenes støtte er gjengitt som er oversikt i tabell 5.1. Videre ser vi på implikasjoner fra undersøkelsen, hvilke begrensninger undersøkelsen har, og anbefaling til videre forskning, før det gis en kort konklusjon fra undersøkelsen.

Tabell 5.1 Støtte for hypoteser

Hypoteser		Gruppetilhørighet	
		Linjeflyg	Braathens
H1a		Ja	Nei
H1b		Ja	Nei
H1c		Ja	Nei
		Linjeflyg / Braathens	SAS
H2	Fordeling	Nei	Nei
	Prosedyre	Ja	Ja
	Mellommenneskelig	Ja	Ja
H3a	Fordeling	Nei	Nei
	Prosedyre	Nei	Ja
	Mellommenneskelig	Ja	Ja
H4a	Fordeling	Nei	Nei
	Prosedyre	Ja	Ja
	Mellommenneskelig	Nei	Nei
		Alle tre grupper	
H3b	Fordeling	Nei	
	Prosedyre	Ja	
	Mellommenneskelig	Ja	
H4b	Fordeling	Nei	
	Prosedyre	Ja	
	Mellommenneskelig	Ja	

5.1 Forskningsspørsmål 1:

Det første forskningsspørsmålet vi skal besvare er om ulikheter i Opplevd rettferdighet mellom grupper, påvirke affektiv organisasjonsforpliktelse, indre motivasjon og turnoverintensjon. Vi ser da på de tilhørende hypoteser, og belyse de funn som er gjort i analysen.

5.1.1 Sammenheng mellom Gruppetilhørighet og Opplevd rettferdighet:

De tre første hypotesene (H1a, H1b og H1c) foreslår at de som er fusjonert inn i bedriften, har lavere grad av Opplevd rettferdighet, enn eksisterende ansatte. Resultatene fra analysen (Tabell 4.2) viser at det er støtte for dette når det gjelder piloter fra Linjeflyg, når det gjelder alle tre typer av rettferdighet. Den andre gruppen, som kommer fra Braathens, hadde derimot høyere Opplevd rettferdighet enn de som ble ansatt direkte i bedriften, når det gjelder Opplevd fordelingsrettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet. For Prosedyremessig rettferdighet, var den lavere, men resultatet var ikke signifikant. Den signifikante differansen mellom de to gruppene som er fusjonert inn, er overraskende, i forhold til hypotesen. Vi må derfor se på andre mulige bakenforliggende årsaker til dette. Det er noen ulikheter mellom Linjeflyg og Braathens når det gjelder fusjonen. For det først er det 11 år mellom de to fusjonene, og ikke samme lovverk når det gjaldt fusjoner. For pilotene fra Linjeflyg, var ikke fusjonen regulert i loven på samme måte som for piloter fra Braathens. Det førte til at piloter fra Linjeflyg inngikk en avtale om å bli overført til SAS, mot at de ble trukket 5 år i ansiennitet. Selv om de da fikk tilgang på hele rutenettet, inklusive langruter til USA og Asia, førte det til lengre ventetid når det gjaldt ”opprykk” til kaptein, og andre relaterte ”goder”. Når de samme pilotene 11 år senere, opplever at en ny gruppe piloter blir fusjonert inn i selskapet, uten å miste ansiennitet, vil dette potensielt kunne føre til en følelse av urettferdighet. Selv om de kjenner til at lovverket beskytter de ansatte fra Braathens på en annen måte, vil dette ikke forandre følelsene rundt resultatet.

Den signifikante differansen mellom Braathens, og SAS når det gjaldt både Opplevd fordelingsrettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet var det motsatt av hypotesen. Det faktum at Braathens piloter føler høyere fordelingsrettferdighet og mellommenneskelig rettferdighet enn det hypotesen foreslår var overraskende. For å kunne antyde hva bakgrunnen for dette kan være må vi se på hva som skjedde i fusjonsperioden. Til

forskjell fra forrige fusjon, var det nå ett lovverk, som tilkjente begge parter i en fusjonert bedrift samme rettigheter. Det betydde i praksis at det ikke var mulig å forandre på grunnleggende rettigheter for pilotene fra Braathens. Dette innbefattet blant annet ansiennitet. Resultatet av dette ble at piloter fra opprinnelige SAS observerte differanse mellom de to selskapene som var fusjonert inn i selskapet. Braathens kom derfor bedre ut enn Linjeflyg når det gjaldt fordeling, og piloter fra opprinnelige SAS kunne derfor oppleve dette som urettferdig, også fordi de ble plassert bak piloter fra Braathens på ansiennitetslisten, der reglene tilsa dette. Pilotene fra opprinnelige SAS ville også ut fra dette, kunne føle at ledelsen tok bedre vare på de ”nye” pilotene, siden de fikk rettigheter som pilotene fra Linjeflyg ikke fikk. Ut fra ett rasjonelt perspektiv vil ledelsen kunne henvise til arbeidsmiljøloven, men det følelsesmessige perspektivet har muligens i dette tilfellet overstyrt dette. Selv om piloter fra Braathens ikke har tilgang på langruter, ser ikke dette ut til å ha påvirket deres følelse av rettferdighet. Det kan derfor se ut til at grunnleggende rettigheter som lønn og ansiennitet betyr langt mer enn flytype og destinasjoner (arbeidsoppgaver).

5.1.2 Sammenhengen mellom Opplevd rettferdighet og avhengige variabler:

De tre siste hypotesene (H2 H3a og H4a), som henger sammen med det første forskningsspørsmålet, ser på sammenhengen mellom de tre ulike Opplevde rettferdigheter, og de tre avhengige variablene Affektiv organisasjonsforpliktelse, Turnoverintensjon og Indre motivasjon.

Affektiv organisasjonsforpliktelse (H2):

Analysen viste her støtte for hypotesen. Vi ser ut fra resultatene av analysen (tabell 4.3 og tabell 4.4) at Opplevd prosedyremessig rettferdighet og Opplevd mellommenneskelig rettferdighet påvirker Affektiv organisasjonsforpliktelse positivt. Det er en positiv sammenheng også for Opplevd fordelingsrettferdighet, men denne er ikke signifikant. Hvis vi tar et teoretisk tilbakeblikk, og spør oss om hvorfor det er så viktig at de ansatte har høyest mulig Opplevd rettferdighet, så er svaret at vi da oppnår høyere Affektiv organisasjonsforpliktelse (Cohen-Charash og Spector,2001; Konovsky og Cropanzano, 1991; Colquitt, 2001). Fra tabell 4.3 og tabell 4.4 ser vi også at de grupper som er fusjonert inn i selskapet har lavere Affektiv organisasjonsforpliktelse, enn de som ble ansatt direkte i selskapet. Siden dette gjelder både Linjeflyg og Braathens, selv om de har ulik opplevd

rettferdighet, tyder på at andre faktorer også påvirker utfallet. De ansatte i en bedrift som blir fusjonert inn i en annen bedrift, vil i utgangspunktet ha en lav Affektiv organisasjonsforpliktelse. Det er først i forbindelse med akkulturasjon (Berry, 1980), som beskrives i teorikapittelet, at de eventuelt vil knytte seg til den nye bedriften. Ut fra denne teorien ser det ut til at prosessen rundt akkulturasjon for de to gruppene som er fusjonert inn, til en hvis grad ikke har vært vellykket, hvis målet var at alle grupper skulle være knyttet til bedriften i tilnærmet samme grad. Siden Affektiv organisasjonsforpliktelse i følge teorien har en positiv sammenheng med Indre motivasjon (Ebby et. al., 1999) og en negativ sammenheng med Turnoverintensjon (Tett og Meyer, 1993), bør høyest mulig Affektiv organisasjonsforpliktelse være et klart og kontinuerlig mål.

Turnoverintensjon (H3a):

Resultatene fra analysen (tabell 4.3 og 4.4) viste en sammenheng med hypotesen, men signifikans var ikke sterk nok til at det er støtte for hypotesen for alle tre typer rettferdighet, ut fra valgt signifikansnivå.. For Opplevd fordelingsrettferdighet var det ingen signifikant sammenheng for noe av de tre grupper av piloter. For Prosedyremessig rettferdighet var det en signifikant sammenheng til Turnoverintensjon for SAS-gruppen, men ikke de to andre gruppene. Hvis vi valgte signifikansnivå 0.1 eller bedre ville dette også gjelde for de to andre gruppene. For Opplevd mellommenneskelig rettferdighet var sammenhengen signifikant for alle tre gruppene. Det betyr at ledelsens håndtering av de ansatte, vil kunne virke direkte inn på Turnover. Det betyr at nærmeste leder kan ha en positiv effekt, når det gjelder å beholde de ansatte. Det ser derfor ut til at en for sterk sentralisering av ledelsen, bort fra daglig kontakt med de ansatte, vil være negativt for Turnoverintensjonen. Et mål for ledelsen bør være å skape en bedrift, der de ansatte vil bli, både med tanke på kompetanse og økonomi.

Indre motivasjon (H4a):

Ut fra resultatene av analysen (tabell 4.3 og 4.4) ser vi at Opplevd fordelingsrettferdighet ikke har noen innvirkning på Indre motivasjon. Hypotesen støttes derfor ikke for denne variabelen. Ut fra teori (Hackman og Oldham, 1975) blir dette motsatt resultat. Det må derfor ligge andre faktorer til grunn for dette. En mulighet er at bedrifter i teorier, som har blitt undersøkt, har hatt en vesentlig forskjellig struktur fra SAS. Siden bedriften har piloter ansatt i tre land, og i tillegg piloter på langruter, vil fordelingsstrukturen bli mer uoversiktlig. Dette forsterkes av at lønninger er justert for kjøpekraft, og dermed ulik i alle tre land. Når det gjelder Opplevd mellommenneskelig rettferdighet ser vi at det er en svak sammenheng til Indre motivasjon,

men denne er ikke signifikant. Hypotesen støttes derfor ikke for denne variabelen. For sammenhengen mellom Opplevd prosedyremessig rettferdighet, er det en signifikant sammenheng til Indre motivasjon for alle tre grupper. Det viser at måten prosesser som leder frem til avtaler blir gjennomført, påvirker Indre motivasjon.

Vi ser her i tabell 4.3 at Linjeflyg har en signifikant lavere Indre motivasjon, enn de som ble ansatt direkte i selskapet. Braathens har en svak sammenheng som viser til lavere Indre motivasjon enn de som ble ansatt direkte i selskapet. Dette er i tråd med at Linjeflyg har lavere Opplevd rettferdighet, og dermed i følge teorien også lavere Indre motivasjon. Det ser derfor ut til at måten selskapet gjennomfører prosedyrer i forbindelse med forhandlinger har innvirkning på den ansattes Indre motivasjon. Det bør derfor være ett mål for bedriften å gjøre dette riktig, i forhold til Indre motivasjon på kort, og lengre sikt. Dette vil medføre positive effekter ved at den ansatte blir mer engasjert i arbeidet og bedriften, trives bedre, yter bedre, opplever mindre stress og er mindre syk. Resultatet blir ett bedre arbeidsmiljø, og bedre økonomi.

5.2 Forskningsspørsmål 2:

Det andre forskningsspørsmålet vi skal besvare er om Opplevd rettferdighet indirekte påvirker turnoverintensjon og indre motivasjon gjennom Affektiv organisasjonsforpliktelse. Det vil da si at AOF er en mediator mellom variablene. Vi ser da på de tilhørende hypoteser, og belyse de funn som er gjort i analysen.

5.2.1 Affektiv organisasjonsforpliktelse som mediator:

Turnoverintensjon som avhengig variabel (H3b):

Resultatene fra mediatortesten (tabell 4.9) viste støtte for hypotesen når det gjaldt Affektiv organisasjonsforpliktelse (AOF) som mediator mellom Opplevd mellommenneskelig rettferdighet samt Opplevd prosedyremessig rettferdighet og Turnoverintensjon, og hypotesen beholdes for disse to sammenhenger, mens den forkastes i forbindelse med Opplevd fordelingsrettferdighet. Resultatet gjelder både for de to gruppene som er fusjonert inn i bedriften, og for de som ble ansatt direkte i selskapet. Ut fra dette ser vi at AOF vil være en

viktig variabel for å dempe eventuelle negative innvirkninger på Turnoverintensjon, som følge av at pilotgrupper opplever lavere rettferdighet (mellommenneskelig og prosedyremessig), sammenlignet med andre grupper. Det bør derfor være et mål for selskapet å systematisk jobbe med en akkulturasjonsprosess, der man forsøker å knytte (affektivt) de ansatte til selskapet. Dette vil gi en mer robust bedrift, i tilfelle ansatte ikke føler en høy grad av Opplevd rettferdighet, når det gjelder nærmeste leders relasjoner til de ansatte, samt i forhold til prosesser (forhandling om arbeidsavtaler).

Indre motivasjon som avhengig variabel (H4B):

Resultatene fra mediatortesten (4.9) viste støtte for hypotesen når det gjaldt Affektiv organisasjonsforpliktelse (AOF) som mediator mellom Opplevd mellommenneskelig rettferdighet samt Opplevd prosedyremessig rettferdighet og Indre motivasjon, og hypotesen beholdes for disse to sammenhenger, mens den forkastes i forbindelse med Opplevd fordelingsrettferdighet. Resultatet gjelder både for de to gruppene som er fusjonert inn i bedriften, og for de som ble ansatt direkte i selskapet. Ut fra dette ser vi at AOF vil være en viktig variabel for å dempe eventuelle negative innvirkninger på Indre motivasjon som følge av at pilotgrupper opplever lavere rettferdighet (mellommenneskelig og prosedyremessig), sammenlignet med andre grupper. Det vil derfor være viktig også for denne sammenhengen, å knytte (affektivt) de ansatte til selskapet gjennom en akkulturasjonsprosess.

5.3 Implikasjoner:

Opplevd rettferdighet:

Ut fra resultatene i undersøkelsen ser vi at Opplevd rettferdighet, sett som en helhet, er viktige faktorer ved fusjoner, både for de som er i bedriften, og de som fusjoneres inn. Grunnen til det er at manglende Opplevd rettferdighet virker negativ inn både på Affektiv organisasjonsforpliktelse, Indre motivasjon og Turnover. Hvis vi deler inn i de 3 typer rettferdighet vil det være differanser, men lav opplevd rettferdighet vil ikke være positivt for noen parter. Dette viser at ved fusjoner bør bedriften tilstrebe rettferdighet og likhet for alle parter, og tenke langsiktig slik at det ikke legges grunnlag for ulikheter (og dermed urettferdighet) en gang i fremtiden. Dette bør også gjelde for nyansatte piloter, uavhengig av fusjoner. En lønnskala som gir lavere begynnerlønn enn tidligere ansatte piloter, vil kunne oppleves som urettferdig. En av pilotene i undersøkelsen belyste det på denne måten: ”Nyansatte må følge en skala som

er trukket urimelig langt ned i forhold til den gamle skalaen, noe som skaper nok en gruppering i SAS.” På grunn av den høye snittalderen i SAS, vil de fleste piloter være gått av med pensjon om 10-15 år med dagens pensjonsalder. Det tilsier i gjennomsnitt 100-150 nye piloter pr. år, ut fra dagens antall piloter (1550).

For å få en positiv effekt for alle parter bør SAS sette fokus på muligheten til å forbedre opplevd rettferdighet. Ett tiltak vil åpenbart være å utligne forskjeller mellom de ulike grupper når det gjelder rettigheter og plikter. Dette er en utfordring i forhold til de ulike standpunkt i de ulike foreningene. Ett kanskje viktigere tiltak, er å tilse at fremtidige piloter blir rettferdig behandlet, siden de vil utgjøre majoriteten av selskapet innen 10-15 år.

Affektiv organisasjonsforpliktelse:

Resultatene fra undersøkelsen viste at de som var fusjonert inn i selskapet hadde lavere Affektiv organisasjonsforpliktelse enn eksisterende ansatte. Siden ulikheter i Opplevd rettferdighet mellom Linjeflyg og Braathens ikke har påvirket dette, tyder det på at akkulturasjonsprosessen ikke har vært vellykket. En pilot uttalte dette slik: ”Jeg har aldri følt meg hjemme eller velkommen i SAS”. Siden Affektiv organisasjonsforpliktelse påvirker Indre motivasjon positivt og Turnoverintensjon negativt, bør bedriften legge større vekt på akkulturasjonsprosessen, i tillegg til fokusering på rettferdighet.

Nærmeste leder er ett viktig ledd i en slik prosess, og grad av ledersentralisering vil derfor være en viktig vurdering, for å unngå for stor avstand mellom ansatt og leder. Fysisk kontakt mellom ansatt og leder vil derfor være nødvendig. Siden høy grad av Affektiv organisasjonsforpliktelse har positive effekter med tanke på Turnoverintensjon og Indre motivasjon, vil en kontinuerlig akkulturasjonsprosess være påkrevd, både for eksisterende piloter, og fremtidige piloter.

Affektiv organisasjonsforpliktelse medierer Turnoverintensjon:

Resultatene viste at AOF demper den negative virkningene på Turnoverintensjon, hvis ansatte (alle grupper) har en lav grad av rettferdighetsfølelse, både når det gjelder nærmeste leders relasjoner til de ansatte, samt i forhold til forhandling om arbeidsavtaler. Lav turnoverintensjon fører til lavere aktuell turnover. Dette vil være ønskelig, ut fra argumentet at nyansettelser er kostbare. Dette er spesielt kostbart for piloter som må gjennomgå kurs på flytypen for å bli kvalifisert. Motivasjonen for at bedriften skal ønske lav Turnoverintensjon

er derfor økonomi, samt ett pilotkorps med lengre erfaring, som vanligvis vil tilsi høyere sikkerhet. AOF er derfor viktig også i denne sammenhengen.

Affektiv organisasjonsforpliktelse medierer Indre motivasjon:

Resultatene viste at AOF demper de negative virkningene på Indre motivasjon, hvis ansatte (alle grupper) har en lav grad av rettferdighetsfølelse, både når det gjelder nærmeste leders relasjoner til de ansatte, samt i forhold til forhandling om arbeidsavtaler. Høy Indre motivasjon fører til at den ansatte trives på jobben, og ønsker å gjøre sitt beste. Dette vil være ønskelig, ut fra effektivitet og økonomi. Høy Affektiv organisasjonsforpliktelse er derfor viktig for de ansatte, som da trives bedre, og for bedriften som får bedre økonomi, med andre ord så vinner både arbeidsgiver og arbeidstaker på dette.

5.4 Begrensninger og videre forskning:

Siden dette var en tverrsnittundersøkelse som er gjennomført etter de diskuterte fusjoner, er det ikke mulig å si noe direkte om årsaken til de ulike sammenhenger. Hvis det hadde vært gjennomført som en kohortstudie, hadde vi kunne måle effekter av fusjoner ved å gjennomføre undersøkelsen både før og etter fusjonen, og dermed kunne si mer om årsak. Videre forskning vil kunne belyse dette gjennom en kohortstudie, og da også måle effekten av en akkulturasjonsprosess. En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ undersøkelse ville vært en fordel, for bedre å kunne belyse de ansattes meninger. Både kohortstudie og kvantitativ undersøkelse ligger utenfor denne oppgavens tilgjengelige tid og ressurser. De teoretiske konsepter er utprøvd i en ny kontekst, med etablerte, validerte påstander. Videre forskning på området ville kunne gjennomføres som en kohortstudie, der resultatene fra målingene, brukes til å se på fremtidige effekter av for eksempel Turnover intensjon og Indre motivasjon. Det ville også være mulig å måle fremtidig Affektiv organisasjonsforpliktelse, og se dette i forhold til eventuelle tiltak innen akkulturasjon.

5.5 Oppsummering og konklusjon:

Hovedformålet med undersøkelsen var å se på hvordan Opplevd rettferdighet påvirker variablene Affektiv organisasjonsforpliktelse, Indre motivasjon og Turnoverintensjon, samt om Affektiv organisasjonsforpliktelse virker som mediator mellom Opplevd rettferdighet og de to avhengige variablene Indre motivasjon og Turnoverintensjon. Undersøkelsen skilte mellom to perspektiver; de som var fusjonert inn i selskapet, og de som ble ansatt direkte.

Tabell 5.1 viser hvilke hypoteser som fikk støtte, og hvilke som ikke fikk støtte. Ut fra diskusjonen kan vi konkludere med noen hovedpunkter, som støtter eksisterende teori fra tidligere forskning;

- Det bør tilstrebes høy Opplevd rettferdighet mellom ulike grupper for å påvirke Affektiv organisasjonsforpliktelse positivt. Høy Opplevd rettferdighet vil også være viktig for Indre motivasjon og Turnoverintensjon.
- Akkulturasjonsprosessen vil være viktig for Affektiv organisasjonsforpliktelse, for alle pilotgrupper. Denne sammenhengen er ikke målt i undersøkelsen, men en del av resoneringen, som også har støtte fra tidligere forskning.
- Affektiv organisasjonsforpliktelse vil være ett viktig element i forhold til både Indre motivasjon og Turnoverintensjon.

Litteraturliste:

Ackerman, L. D. (1984). The psychology of corporation: How identity influences business. *Journal of Business Strategy*, 5 (1): 56-65.

Allen, N. J. og Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of vocational behavior* 49, 252-276.

Alper Erturk. (2014). Influences of HR Practices, Sosial Exchange, and Trust of Turnoverintentions of Public IT Professionals. *Public Personell Management 2014*, 43(1), 140-175.

Baron, R M., og 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.

Berry, J. W. (1980). Social and cultural change. In H. C. Triandis and R. W. Brislin (Eds.) *Handbook of cross-cultural psychology*, 5: 211-279. Boston: Allyn and Bacon.

Berry, J. W. (1983). Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. In R. J. Samuda and S. L. Woods (Eds.) *Perspectives in immigrant and minority education*: 66-77. Lanham, MD: University Press of America.

Berry, J. W. (1984). Cultural relations in plural societies: Alternatives to segregation and their sociopsychological implications. In N. Miller and M. B. Brewer (Eds.) *Groups in contact*: 11-27. Orlando, FL: Academic Press.

Blustein, D. L., & Flum, H. (1999). A self-determination perspective of interests and exploration in career development. In M. L. Savickas & A. R. Spokane (Eds.), *Vocational interests: Meaning, measurement and counseling use*, 345-368

Bolman og Deal (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, Gyldendal Akademisk.

Brewster, C. og Larsen, H. H. (2000). *Human resource management in Northern Europe, trends, dilemmas and strategy*. Oxford: Blackwell Publishers.

Brown, A. (1995). *Organisational culture*, London: Pitman.

Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7: 119-140.

Cohen-Charash, Y. og Spector, P. E. (2001). The role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior an Human Decisions Processes*, 86, 2, 278-321.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

Daly, J. P. og Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.

Eby, L. T. og Freeman, D. M. og Rush, M. C. og Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical modell, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.

Galbraith, C. S. and Stiles, C. H. (1984): Merger strategies as a response to bilateral market power. *Academy of Management Journal*, 27, 511-524.

Gregory, K. (1983). Native-view paradigm, multiple culture and culture conflicts in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.

Griffin, R. W. og O'Leary-Kelly, A. og Collins, J. C. og Cary L. og Rousseau, D. M. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. *Trends in organizational behavior*, 5. , 65-82.

Fried, Y. og Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and a meta-analysis. *Personnel psychology*, 40, 287-322.

- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1975). The development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250-279.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser ? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget.
- Jemison, D. B. and Sitkin, K. (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11: 145-163.
- Jordaan, J. P. (1963). Exploratory behavior: The formation of self and occupational concepts. In D. E. Super (Ed.), *Career development: Self-concept theory* (pp. 42-78). New York, NY: College Entrance Examination Board.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991): Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kusewitt, J. B. (1985). An exploratory study of strategic acquisition factors relating to performance. *Strategic Management Journal*, 6: 151-170.
- Kuvaas, B (2006a). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19 (3), 217-236.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, Fagbokforlaget.

Lok, P & Westwood, R. & Crawford, J. (2005). Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment, *applied psychology: an international review*, 54, 4, 490-514.

London, H. (1967). Liberalising the white Australia policy: Integration, assimilation or cultural pluralism? *Australian Outlook*, 21: 38-346.

Lubatkin, M. (1983). Merger and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, 8: 218-225.

Meyer, J. P. Og Allen, N. J. og Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.

Meyer, J. P. & Stanley, D. J. & Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of vocational behavior*, 61, 20-52.

Miller, G. (1991): *Studies in organizational sociology*, JAI press.

Nahavandi A. and Malekzadeh A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The Academy of Management Review*, 13 (1): 79-90.

Pfeffer, J., & Veiga, F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.

Pitts, R. A. (1976). Diversification strategies and organizational policies of large diversified firms. *Journal of Economics and Business*, 28: 181-188.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sales, A. L. and Mirvis, P. H. (1984). When cultures collide: Issues of acquisition. In J. R. Kimberly and R. E. Quinn (Eds.) *Managing organizational transition*: 107-133. Homewood, IL: Irwin.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL: Irwin.
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
- Schwartz, H. and Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10 (1): 30-48.
- Sherif, M. (1962). *Intergroup relations and leadership: Approaches and research in industrial, ethnical, cultural and political areas*, New York: Wiley.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 7 (1): 65-76.
- Stephen Holloway (2008). *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Ashgate Publishing Company.
- Terry, D. J., Carey, C. J., og Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroupe perspektive. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 267-280.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993): Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: A path analysis base don meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thomas, K.W. (2002). *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high-involvement work process on organizational effectiveness. *Group & Organization Management*, 24, 300-339.

Walter, G. M. (1985). Culture collision in mergers and acquisitions. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louise, C. C. Lundberg and J. Martin (Eds.) *Organizational culture*: 301-314. Beverly Hills, CA: Sage.

Yun-Jeong, s. og Kelly, R (2013) Cross-Cultural Comparison of the Effects of Optimism, Intrinsic Motivation, and Family Relations on Vocational Identity *The Career Development Quarterly June 2013*, Volume 61.

www.sas.dk

www.sasmuseet.net

www.denstoredanske.dk

www.linjeflyg.info

www.sasgroup.net

www.nbl.snl.no

Frekvenser og histogram av enkeltvariabler:

Tabell 1 Oversikt over enkeltvariabler i forskningsmodellen

		AOF	OPR	OFR	OMR	IM	TI
N	Valid	145	145	145	145	145	145
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.0954	2.0749	2.3862	3.6983	3.5310	2.9048
	Median	3.1667	1.8571	2.2500	4.0000	3.6667	2.8000
	Std. Deviation	.98420	.74251	1.07569	1.11216	.71954	1.17333

AOF - Affektiv Organisasjonsforpliktelse

OPR - Opplevd Prosedyremessig rettferdighet

OFR - Opplevd Fordelingsrettferdighet

OMR – Opplevd Mellommenneskelig rettferdighet

IM – Indre motivasjon

TI - Turnoverintensjon

Tabell 2 Frekvens - Affektiv Organisasjonsforpliktelse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.7	.7	.7
	1.17	3	2.1	2.1	2.8
	1.33	4	2.8	2.8	5.5
	1.50	4	2.8	2.8	8.3
	1.67	5	3.4	3.4	11.7
	1.83	5	3.4	3.4	15.2
	2.00	5	3.4	3.4	18.6
	2.17	6	4.1	4.1	22.8
	2.33	7	4.8	4.8	27.6
	2.50	3	2.1	2.1	29.7
	2.67	6	4.1	4.1	33.8
	2.83	7	4.8	4.8	38.6
	3.00	14	9.7	9.7	48.3
	3.17	5	3.4	3.4	51.7
	3.33	11	7.6	7.6	59.3
	3.50	9	6.2	6.2	65.5
	3.67	10	6.9	6.9	72.4
	3.83	11	7.6	7.6	80.0
	4.00	6	4.1	4.1	84.1
	4.17	5	3.4	3.4	87.6
	4.33	6	4.1	4.1	91.7
	4.50	4	2.8	2.8	94.5
	4.67	1	.7	.7	95.2
	4.83	3	2.1	2.1	97.2
	5.00	4	2.8	2.8	100.0
Total		145	100.0	100.0	

Tabell 3 Frekvens - Opplevd Prosedyremessig rettferdighet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	2.8	2.8	2.8
	1.14	5	3.4	3.4	6.2
	1.29	11	7.6	7.6	13.8
	1.43	14	9.7	9.7	23.4
	1.57	14	9.7	9.7	33.1
	1.71	13	9.0	9.0	42.1
	1.86	12	8.3	8.3	50.3
	2.00	11	7.6	7.6	57.9
	2.14	8	5.5	5.5	63.4
	2.29	8	5.5	5.5	69.0
	2.43	10	6.9	6.9	75.9
	2.57	7	4.8	4.8	80.7
	2.71	7	4.8	4.8	85.5
	2.86	6	4.1	4.1	89.7
	3.00	2	1.4	1.4	91.0
	3.14	3	2.1	2.1	93.1
	3.29	1	.7	.7	93.8
	3.57	3	2.1	2.1	95.9
	3.71	3	2.1	2.1	97.9
	4.14	1	.7	.7	98.6
	4.86	1	.7	.7	99.3
	5.00	1	.7	.7	100.0
Total		145	100.0	100.0	

Tabell 4 Frekvens - Opplevd Fordelingsrettferdighet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	26	17.9	17.9	17.9
	1.25	8	5.5	5.5	23.4
	1.50	9	6.2	6.2	29.7
	1.75	5	3.4	3.4	33.1
	2.00	23	15.9	15.9	49.0
	2.25	10	6.9	6.9	55.9
	2.50	7	4.8	4.8	60.7
	2.75	4	2.8	2.8	63.4
	3.00	19	13.1	13.1	76.6
	3.25	1	.7	.7	77.2
	3.50	6	4.1	4.1	81.4
	3.75	5	3.4	3.4	84.8
	4.00	17	11.7	11.7	96.6
	4.25	3	2.1	2.1	98.6
	5.00	2	1.4	1.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Tabell 5 Frekvens - Opplevd mellommenneskelig rettferdighet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.1	2.1	2.1
	1.50	3	2.1	2.1	4.1
	1.75	5	3.4	3.4	7.6
	2.00	6	4.1	4.1	11.7
	2.25	6	4.1	4.1	15.9
	2.50	6	4.1	4.1	20.0
	2.75	7	4.8	4.8	24.8
	3.00	9	6.2	6.2	31.0
	3.25	5	3.4	3.4	34.5
	3.50	10	6.9	6.9	41.4
	3.75	7	4.8	4.8	46.2
	4.00	20	13.8	13.8	60.0
	4.25	12	8.3	8.3	68.3
	4.50	9	6.2	6.2	74.5
	4.75	3	2.1	2.1	76.6
	5.00	34	23.4	23.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Tabell 6 Frekvens - Indre Motivasjon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.50	1	.7	.7	.7
	1.83	3	2.1	2.1	2.8
	2.00	2	1.4	1.4	4.1
	2.17	6	4.1	4.1	8.3
	2.33	1	.7	.7	9.0
	2.50	4	2.8	2.8	11.7
	2.67	4	2.8	2.8	14.5
	2.83	5	3.4	3.4	17.9
	3.00	8	5.5	5.5	23.4
	3.17	8	5.5	5.5	29.0
	3.33	11	7.6	7.6	36.6
	3.50	16	11.0	11.0	47.6
	3.67	14	9.7	9.7	57.2
	3.83	21	14.5	14.5	71.7
	4.00	12	8.3	8.3	80.0
	4.17	6	4.1	4.1	84.1
	4.33	12	8.3	8.3	92.4
	4.50	3	2.1	2.1	94.5
	4.67	3	2.1	2.1	96.6
	4.83	3	2.1	2.1	98.6
	5.00	2	1.4	1.4	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Tabell 7 Frekvens - Turnoverintensjon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	3.4	3.4	3.4
	1.20	9	6.2	6.2	9.7
	1.40	6	4.1	4.1	13.8
	1.60	11	7.6	7.6	21.4
	1.80	6	4.1	4.1	25.5
	2.00	8	5.5	5.5	31.0
	2.20	4	2.8	2.8	33.8
	2.40	6	4.1	4.1	37.9
	2.60	10	6.9	6.9	44.8
	2.80	8	5.5	5.5	50.3
	3.00	7	4.8	4.8	55.2
	3.20	11	7.6	7.6	62.8
	3.40	9	6.2	6.2	69.0
	3.60	4	2.8	2.8	71.7
	3.80	9	6.2	6.2	77.9
	4.00	5	3.4	3.4	81.4
	4.20	6	4.1	4.1	85.5
	4.40	3	2.1	2.1	87.6
	4.60	3	2.1	2.1	89.7
	4.80	8	5.5	5.5	95.2
	5.00	7	4.8	4.8	100.0
	Total	145	100.0	100.0	

Tabell 8 Sted ansatt før fusjon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Linjeflyg	35	24.1	24.1	24.1
Braathens	79	54.5	54.5	78.6
SAS	31	21.4	21.4	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Tabell 9 Arbeidssted

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Norge, Oslo	85	58.6	58.6	58.6
Norge, Stavanger	11	7.6	7.6	66.2
Norge, Trondheim	16	11.0	11.0	77.2
Sverige, Stockholm	31	21.4	21.4	98.6
Danmark, København	2	1.4	1.4	100.0
Total	145	100.0	100.0	

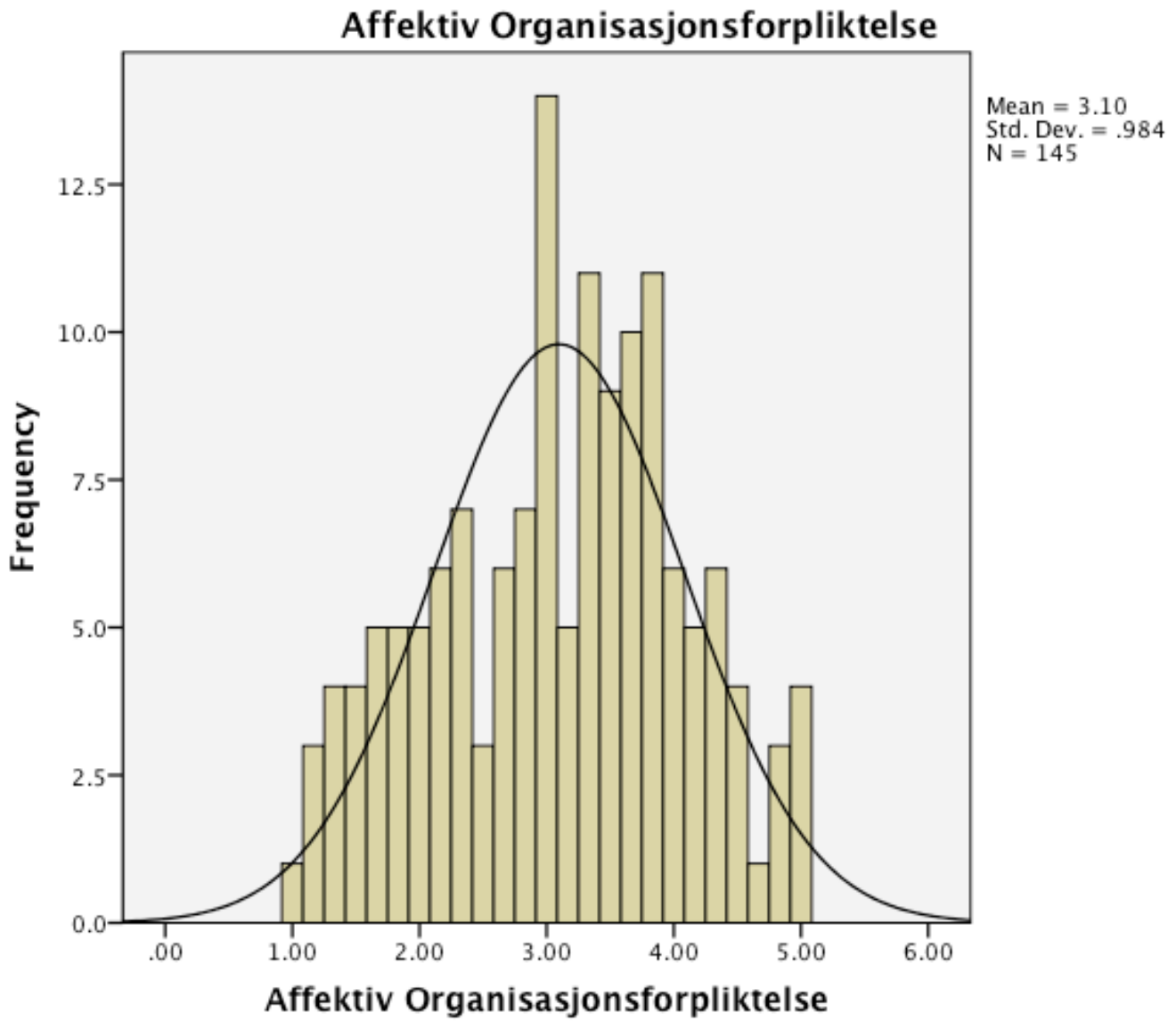
Tabell 10 Stilling

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kaptein	85	58.6	58.6	58.6
Styrmann	60	41.4	41.4	100.0
Total	145	100.0	100.0	

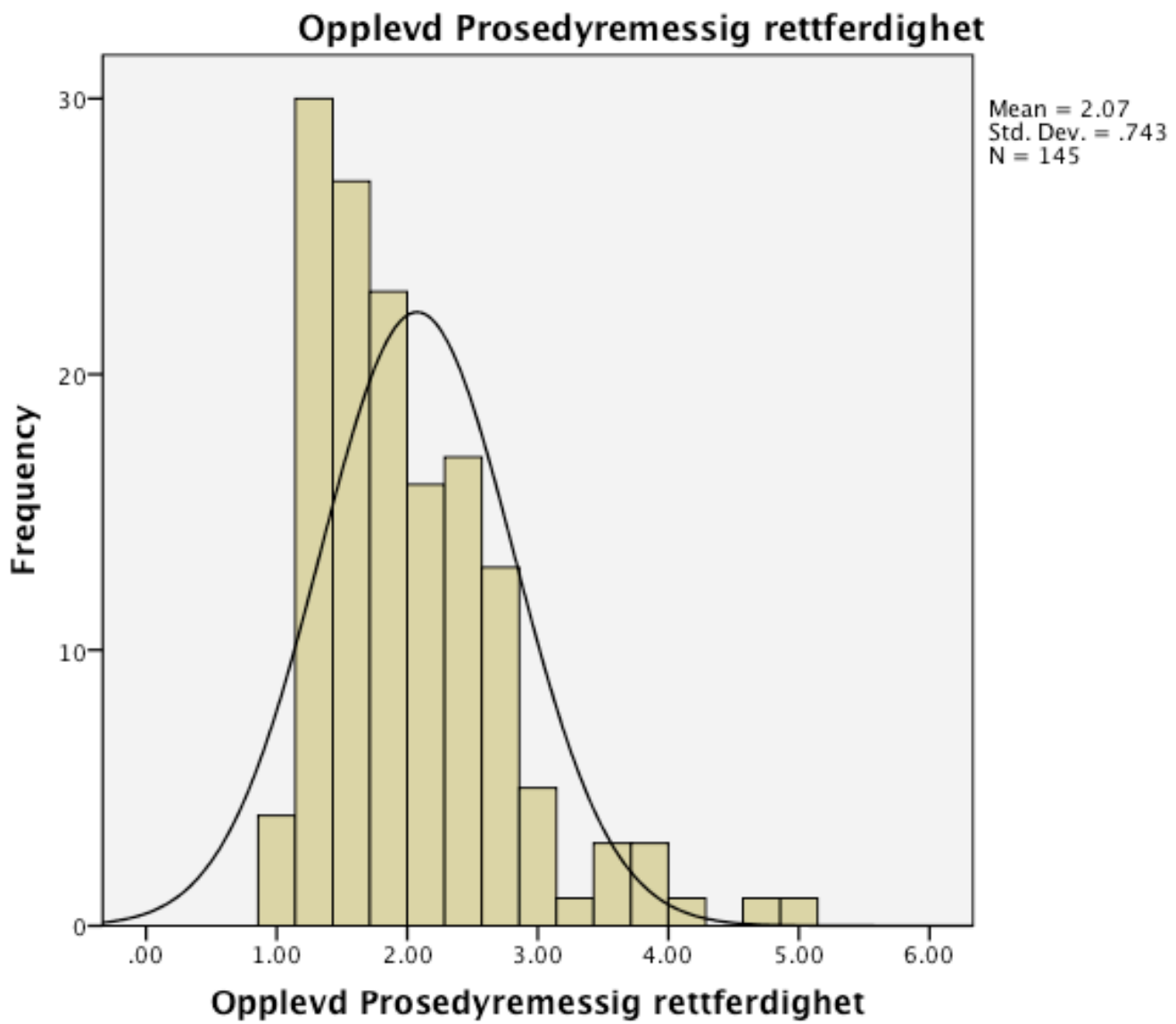
Tabell 11 Flygerutdanning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sivil	91	62.8	62.8	62.8
Millitær	54	37.2	37.2	100.0
Total	145	100.0	100.0	

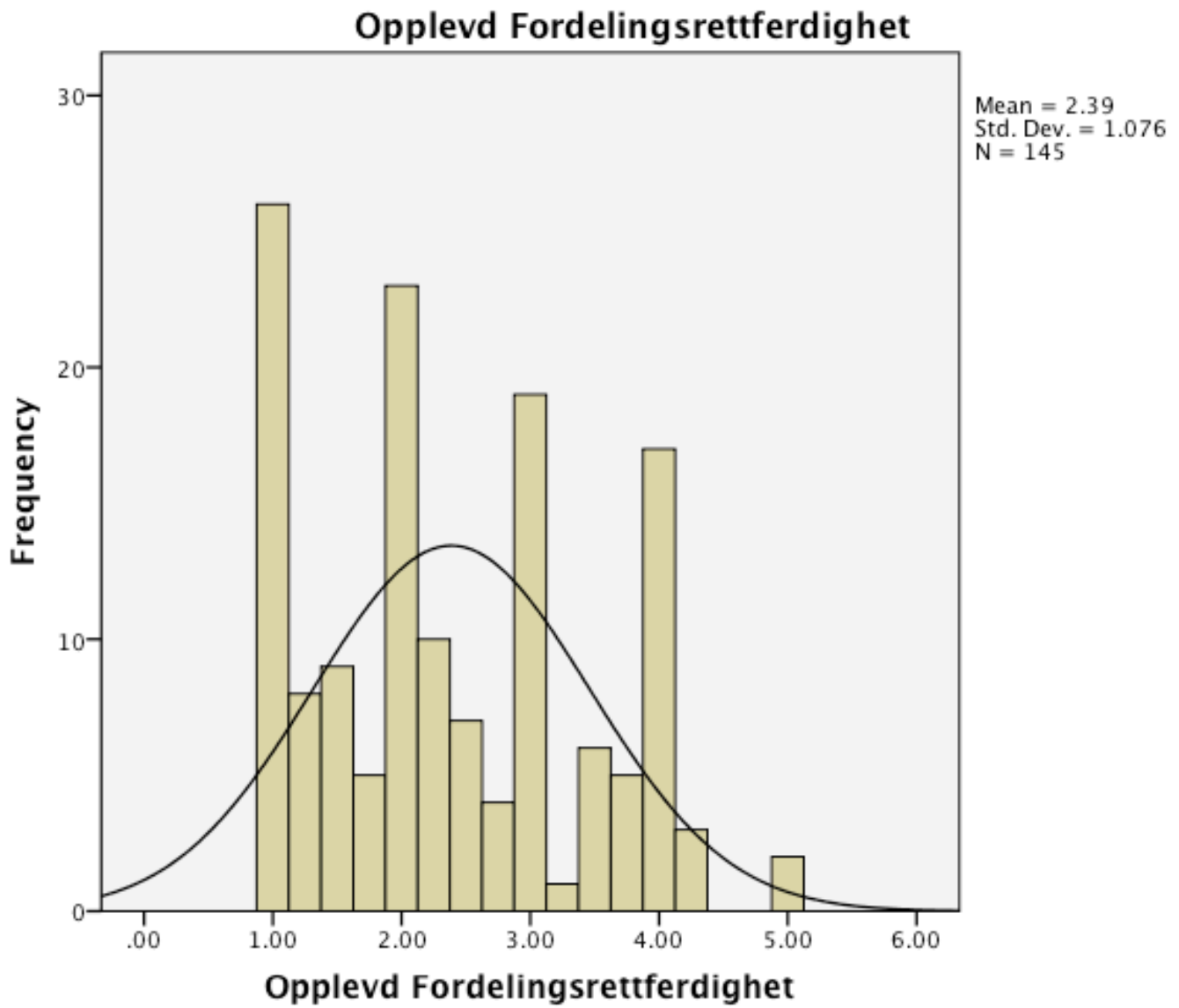
Histogram 1



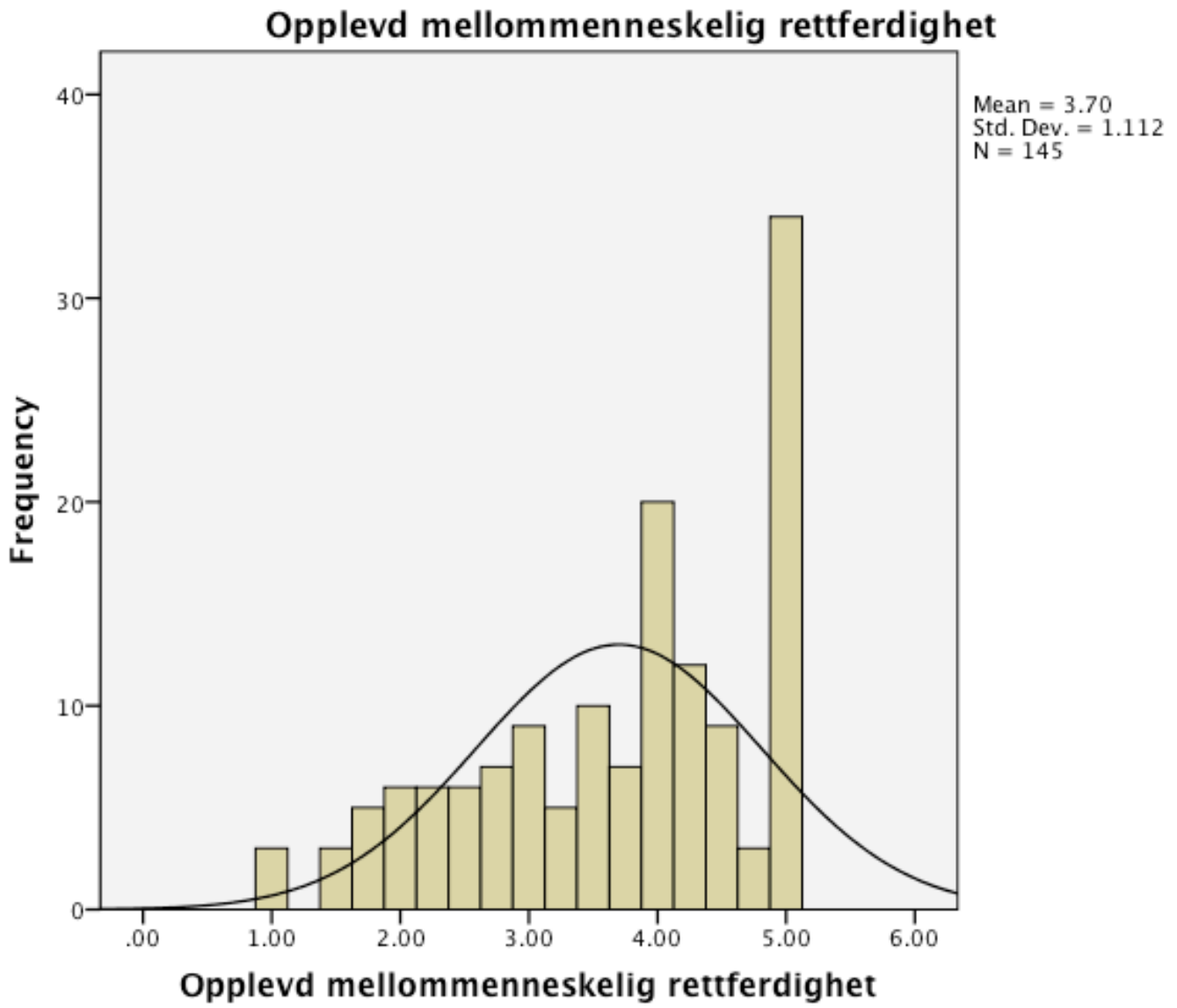
Histogram 2



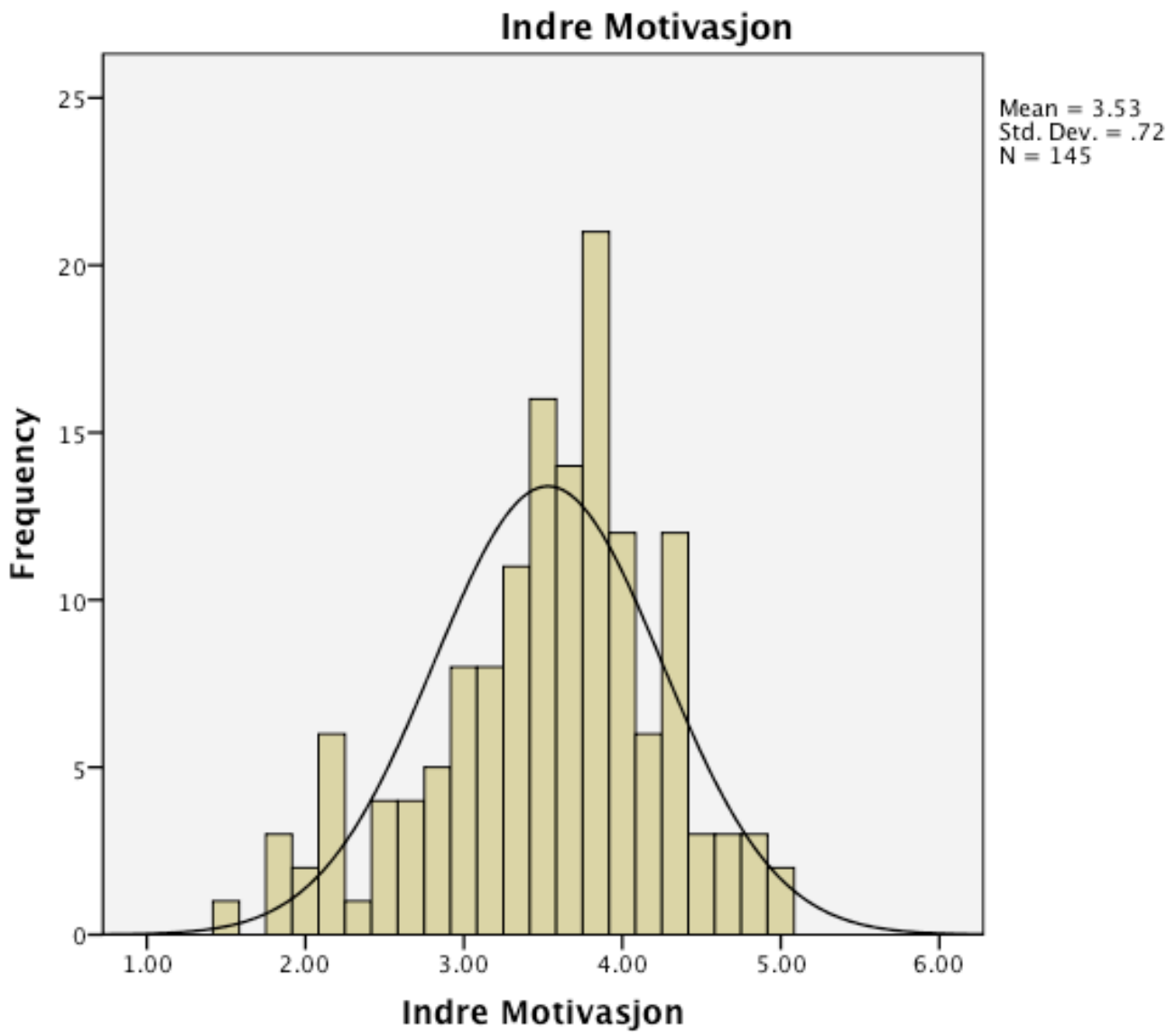
Histogram 3



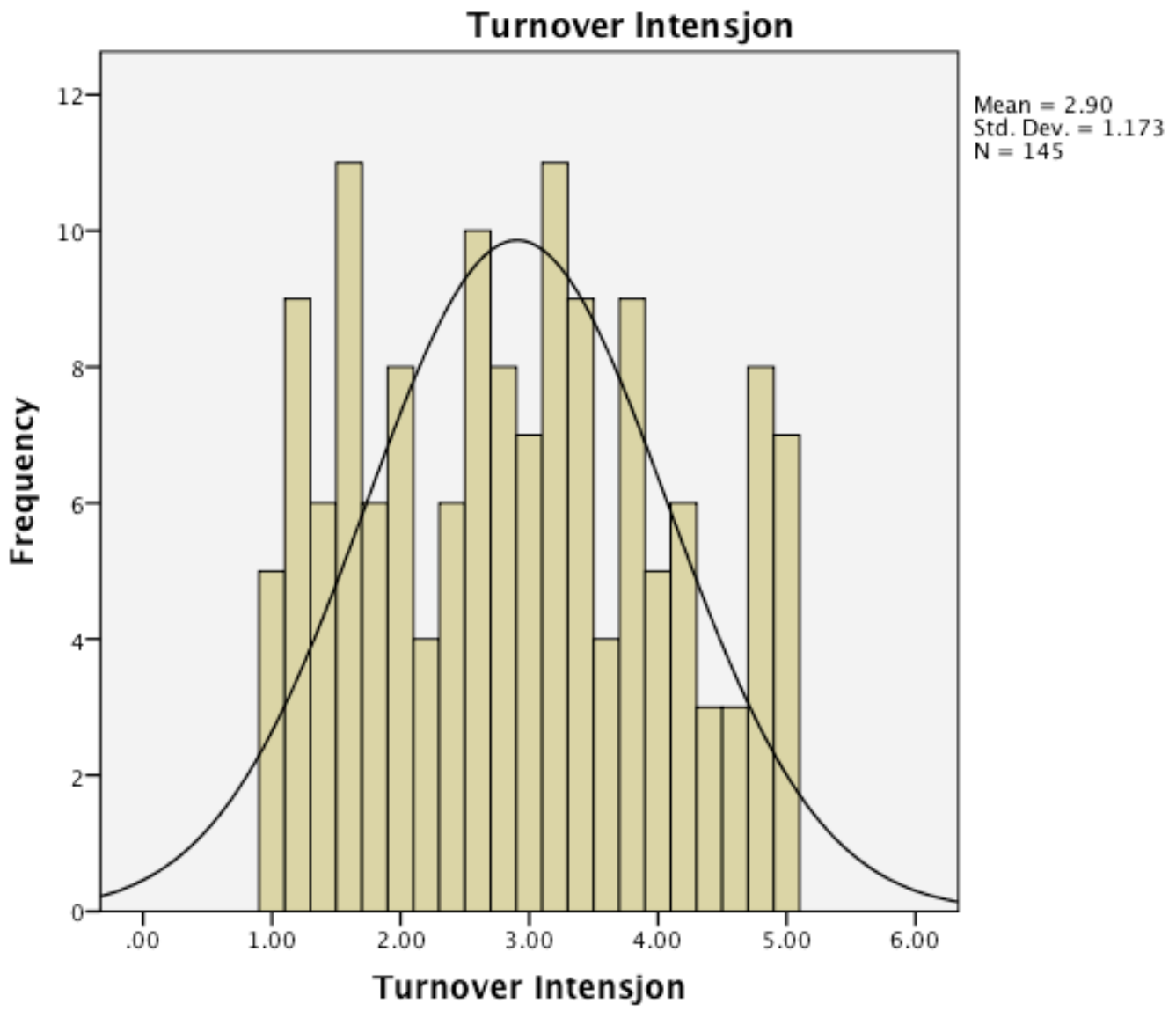
Histogram 4



Histogram 5



Histogram 6



Spørreundersøkelse for piloter i SAS

Denne spørreundersøkelsen er laget for å måle pilotenes opplevelse av ulike faktorer som kan påvirke arbeidsmiljøet på din arbeidsplass. Undersøkelsen er helt konfidensiell og frivillig, og det tar 5 - 10 minutter å besvare den.

1) * Er du ansatt i selskapet som følge av en fusjon ?

Ja Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Er du ansatt i selskapet som følge av en fusjon ?" er lik "Ja"
-)

2) * Hvor var du ansatt rett før sammenslåingen ble gjennomført ?

Velg alternativ

3) * Arbeidssted

- Norge, Oslo
 Norge, Stavanger
 Norge, Trondheim
 Sverige, Stockholm
 Danmark, København

4) * Antall år i selskapet (inklusive selskap før fusjon)

Velg alternativ

5) * Alder

Velg alternativ

6) * Stilling

- Kaptein
 Styrermann

7) * Flygerutdanning

- Sivil
 Millitær

8) Kommentarer ?



Utsagnene under handler om hvor sterk tilhørighet du føler til din arbeidsplass.

9) * Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min hos nåværende arbeidsgiver

- Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

10) * Jeg føler virkelig at min arbeidsgivers problemer er mine egne

- Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

11) * Jeg føler meg som en "del av familien" hos min arbeidsgiver

- Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

12) * Jeg er "følelsesmessig knyttet" til min arbeidsgiver

- Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

13) * Min arbeidsplass betyr mye for meg rent personlig

- Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

14) * Jeg har en sterk følelse av tilhørighet til min arbeidsgiver

- Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

15) Kommentarer ?



Utsagnene nedenfor handler om din vurdering av rettferdigheten ved de fremgangsmåter som er brukt i forbindelse med fremforhandling av din arbeidsavtale.

16) * Du har hatt mulighet til å fremme dine synspunkter ved prosesser som omhandler dine rettigheter og plikter

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

17) * Du har hatt mulighet til å påvirke utfallet (arbeidsavtale) av de prosesser som angår deg

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

18) * Prosessene som er brukt for å komme frem til din arbeidsavtale har blitt anvendt konsistent over tid og mellom ulike personer

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

19) * Prosessene har blitt anvendt uten innslag av systematiske forskjeller (diskriminering eller favorisering)

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

20) * Prosessene har vært basert på presis og riktig informasjon

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

21) * Prosessene har vært i tråd med allmenngyldige etiske og moralske standarder

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

22) * Du har hatt mulighet til å få en ny vurdering av beslutninger som har berørt deg dersom det har vært ønskelig fra din side

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

23) Kommentarer ?



Utsagnene under omhandler din vurdering av rettferdighet vedrørende dine rettigheter og plikter.

24) * Det er samsvar mellom den innsatsen du legger ned i ditt arbeid og de godene du mottar

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

25) * Godene du mottar er riktige forhold til den jobben du har utført

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

26) * De goder du mottar er riktige i forhold til det du har tilført organisasjonen

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

27) * De goder du mottar er rettferdig sett i forhold til dine arbeidsprestasjoner

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

28) Kommentarer ?



Utsagnene under omhandler din vurdering av rettferdigheten ved hvordan dine nærmeste overordnede håndterer viktige beslutninger og fordeling som angår deg.

29) * Dine nærmeste overordnede har behandlet deg på en høflig måte

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig

Delvis enig Helt enig

30) * Dine nærmeste overordnede har behandlet deg med verdighet

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig
Delvis enig Helt enig

31) * Dine nærmeste overordnede har behandlet deg med respekt

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig
Delvis enig Helt enig

32) * Dine nærmeste overordnede har ikke kommet med upassende bemerkninger eller kommentarer

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig
Delvis enig Helt enig

33) Kommentarer ?



[De neste utsagnene omhandler din indre drivkraft til å utføre dine arbeidsoppgaver.](#)

34) * Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig
Delvis enig Helt enig

35) * Det gir meg glede å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig
Delvis enig Helt enig

36) * Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig
Delvis enig Helt enig

37) * Jobben min er veldig spennende

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig
Delvis enig Helt enig

38) * Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

39) * Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

40) Kommentarer ?



Utsagnene under omhandler i hvilken grad du ønsker å fortsette i din nåværende organisasjon, eller slutte hvis du har muligheten til det.

41) * Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

42) * Hvis mulig, kan jeg komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av neste år

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

43) * Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

44) * Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

45) * Jeg ser ingen fremtidsutsikter i nåværende organisasjon

Helt uenig Delvis uenig Hverken enig eller uenig Delvis enig Helt enig

46) Kommentarer ?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for entering comments. It is positioned centrally below the question header.

Bilag 3

Group affiliation

The questions is answered by yes / no, to define if the pilot is fusioned into the organization:

Are you employed in the company as a result of a fusion ?

Statement with 5 alternatives defines place of employment:

Place of employment;

- a) Norway, Oslo
- b) Norway, Stavanger
- c) Norway, Trondheim
- d) Sweden, Stockholm
- e) Denmark, Copenhagen

Affective commitment to the organization

5-point Likert-scale, Strongly disagree / Strongly agree (Meyer et. al 1993)

The following statements reflect your affective commitment to the organization.

I would be very happy to spend the rest of my career with this organization

I really feel as if this organization`s problems are my own

I do feel like "part of the family" at my organization

I do feel "emotionally attached" to this organization

This organization has a great deal of personal meaning for me

I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization

Procedural justice

5-point Likert-scale, Strongly disagree / Strongly agree (Colquitt, 2001)

The following statements reflect your evaluation of justice in connection with processes used during negotiations concerning your duties and rights.

You have been able to express your views and feelings during procedures used to arrive at your duties and rights (agreement)

You have had influence over the outcome (agreement) arrived at by those procedures

The procedures used to arrive at your outcome (agreement) have been applied consistently over time for different persons.

The procedures have been free of bias (free of discrimination or favoritism)

The processes have been based on accurate information

The processes have upheld ethical and moral standards

You have been able to appeal the outcome (agreement) arrived at by those procedures.

Distributive justice

5-point Likert-scale, Strongly disagree / Strongly agree (Colquitt, 2001)

The following statements reflect your evaluation of justice concerning your duties and rights.

Your outcome (salary / agreement) reflects the effort you have to put into your work

Your outcome (salary / agreement) is appropriate for the work you have completed

Your outcome (salary / agreement) reflects what you have contributed to the organization

Your outcome (salary / agreement) is justified, given your performance

Interpersonal justice

5-point Likert-scale, Strongly disagree / Strongly agree (Colquitt, 2001)

The following statements reflect your evaluation of justice concerning how your immediate manager handles important decisions and distributions concerning you.

Your immediate management has treated you in a polite manner

Your immediate management has treated you with dignity

Your immediate management has treated you with respect

Your immediate management has refrained from improper remarks or comments

Intrinsic motivation

5-point Likert-scale, Strongly disagree / Strongly agree (Kuvaas and Dysvik, 2009)

The following statements reflect your intrinsic motivation to fulfill your duties.

The tasks that I do at work are themselves representing a driving power in my job

The tasks that I do at work are enjoyable

My job is meaningful

My job is very exciting

My job is so interesting that it is a motivation in itself

Sometimes I become so inspired by my job that I almost forget everything else around me

Turnoverintention

5-point Likert-scale, Strongly disagree / Strongly agree (Kuvaas, 2006a)

The following statements reflect to what extent you wish to continue in your organization.

I often think about quitting my present job

If possible, I may quit my present job next year

I will probably look for a new job in the next year

I will likely actively look for a new job within the next three years

I do not see much prospects for the future in this organization