

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Kandidatnr.: 40, 24

Navn på kandidater: Lorentz Reinertsen og Kine Heide Larsen

---

Betydningen av innholdet i kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler med tanke på ansattes kjennskap og holdning til endringer – *En kvantitativ studie av endringsprosessen «Høstbølgen 2018» i Rambøll Norge*

---

Dato: 15.05.2019

Totalt antall sider: 75

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	i
Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Abstract .....	4
1.0 Innledning.....	6
1.2 Oppgavens oppbygning.....	9
2.0 Teoretisk rammeverk.....	10
2.1 Hva er endring? .....	10
2.1.2 Faser ved endring .....	14
2.1.2 Hva gjør dette interessant? .....	16
2.2 Kommunikasjon .....	17
2.2.1 Retorikkens viktighet .....	17
2.2.2 Kommunikasjon i endringsprosesser .....	18
2.2.3 Hvor mye informasjon trenger man? .....	19
2.2.4 Med leder som avsender.....	20
2.2.5 Internkommunikasjon og bruk av kommunikasjonskanaler .....	21
2.3 Holdninger.....	23
2.3.1 Organisasjonskultur og holdning .....	25
2.4 Oppsummering og forskningsmodeller.....	29
3.0 Metode.....	29
3.1 Valg av undersøkelsesdesign .....	29
3.2 Populasjon og utvalg .....	29
3.3 Organisatorisk kontekst.....	30
3.4 Datainnsamlingsmetode .....	33
3.4.1 Utforming av spørreskjema .....	34
3.4.2 Variabler og målenivå .....	36
3.5 Operasjonalisering av variabler.....	37
3.6.1 Kjennskap til endringene.....	38
3.6.2 Holdning til endringene I .....	39
3.6.3 Holdning til endringene II .....	40
3.6.4 Kontrollvariabler .....	40
3.6 Undersøkelsens reliabilitet og validitet .....	41
3.6.1 Reliabilitet .....	41
3.6.2 Validitet.....	43
3.7 Analysemetoder.....	45
3.8 Oppsummering .....	46
4.0 Resultater.....	47
4.1 Deskriptive resultater .....	47
4.2 Bivariat korrelasjonsanalyse .....	49
4.3 Multipel regresjonsanalyse.....	50

4.3.1	Multipel regresjonsanalyse: Kjennskap som avhengig variabel .....	50
4.3.2	Multipel regresjonsanalyse: Holdning som avhengig variable I.....	52
4.3.3	Multipel regresjonsanalyse: Holdning som avhengig variable II.....	54
4.4	Oppsummering .....	56
5.0	Diskusjon.....	57
5.1	I hvilken grad lyktes Rambøll gjennom sitt valg av kommunikasjonskanaler å nå ut med informasjon til de ansatte i forbindelse med lanseringen av Høstbølgen?.....	58
5.2	Kjennskap til endringene.....	59
5.3	Holdning til endringene.....	61
5.4	Analysens implikasjoner .....	66
5.5	Analysens begrensninger.....	67
6.0	Avslutning og oppsummering .....	69
6.1	Videre forskning.....	74
7.0	Litteraturliste .....	76
	Vedlegg .....	81
	Vedlegg 1: Spørreskjema .....	81
	Vedlegg 2: Resultater fra spørreundersøkelsen.....	86
	Vedlegg 3: Brev fra administrerende direktør til alle markedsenhets- og divisjonsdirektører.....	98
	Vedlegg 4 : Kommunikasjonsmateriale benyttet av avdelingsledere og seksjonsledere til de ansatte i forbindelse med lanseringen av Høstbølgen 2018. ....	99
	Vedlegg 5: Redigert korrelasjonsanalyse.....	109

### Oversikt over figurer

Figur 1.	Endringsprosessen betraktet som nåværende og fremtidig situasjon. ....	11
Figur 2.	Fritt oversatt basert på figur av (Van de Ven 1995). ....	12
Figur 3.	Fritt oversatt basert på figur i (Balogun 2016). ....	13
Figur 4.	Teoretisk modell I (Kjennskap til endringene).....	27
Figur 5.	Teoretisk modell II (Holdning til endringene) .....	27
Figur 6.	Teoretisk modell III (Holdning til å ta i bruk endringene) .....	28
Figur 7.	Hierarkisk oversikt over hvordan Rambøll er organisert .....	32
Figur 8	Skjermdump av spørreskjema med skalering fra 1-10, hvor 1 er svært dårlig og 10 er svært god. ....	36
Figur 9.	Skjermdump av spørreskjema med skalering «svært positiv – positiv – hverken eller – negativ – svært negativ».....	36
Figur 10.	Skjermdump fra spørreskjema. Eksempel på nominalvariabel som også er dikotom fordi kjønn har to verdier som er utelukkende. ....	36
Figur 11.	Skjermdump fra spørreskjema. Eksempel ordinalnivå. Mer presist ser vi at vi har en skalanndeling som kan rangeres.....	37

### Oversikt over tabeller

Tabell 1.	En oversikt over sammenhengen mellom teoriene. ....	15
Tabell 2.	Cronbachs alfa for forskningsmodellens variabler. ....	42
Tabell 3.	Gjennomsnittsverdier, standardavvik og varians på variabler og indikatorer .....	47
Tabell 4.	Regresjonsanalyse: Kjennskap til Høstbølgen som avhengig variable.....	52
Tabell 5.	Regresjonsanalyse: Holdning til Høstbølgen som avhengig variable I .....	53
Tabell 6.	Regresjonsanalyse: Holdning til Høstbølgen som avhengig variable II.....	55
Tabell 7.	Oppsummering av hypotesene .....	56

**Oversikt over vedlegg**

Vedlegg 1: Spørreskjema .....	81
Vedlegg 2: Resultater fra spørreundersøkelsen.....	86
Vedlegg 3: Brev fra administrerende direktør til alle markedsenhets- og divisjonsdirektører ...	98
Vedlegg 4 : Kommunikasjonsmateriale benyttet av avdelingsledere og seksjonsledere til de ansatte i forbindelse med lanseringen av Høstbølgen 2018. ....	99

## **Forord**

Denne masteroppgaven er avsluttende del av studiet Master in Business Administration i Ledelse (MBA) ved Handelshøgskolen, Nord universitet.

Vi vil takke Rambøll Norge AS for godt samarbeid i forbindelse med datainnsamlingen til prosjektet. Head of HSEQ Knut Landstad har vært tilgjengelig og bidratt med bakgrunnsinformasjon og innspill til spørreundersøkelsen. En takk til Stina Rångevall Johansson hos Rambøll Management Consulting for innspill til utformingen av spørreundersøkelsen og hjelp til å distribuere denne til de ansatte.

En stor takk rettes til veilederen vår Hanne Viken, som har gitt oss gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom skriveperioden, tips til relevant litteratur og fremgangsmåte. Videre en stor takk til Håvard Bergesen Dalen for hjelp til bruk av statistikkverktøy.

En takk til våre arbeidsgivere (Rambøll og Tieto) for god tilrettelegging og forståelse i forbindelse med oppgaveskrivingen.

Oslo, 15. mai 2019

Lorentz Reinertsen og Kine Heide Larsen

## **Sammendrag**

Hensikten med denne studien er å belyse hvordan kommunikasjonen påvirker de ansattes kjennskap og holdninger i en endringsprosess. Senhøsten 2018 innførte Rambøll for første gang sin nye «endringspakke», hvor de gikk fra å implementere endringer fortløpende til to ganger i året gjennom «Høstbølgen» og «Vårbølgen». Det er nærliggende å tro at om prosessen oppleves som overveldende og uhandterlig vil dette gå utover den totale endringskapasiteten til organisasjonen (Meyer 2011), derfor er det viktig å legge til rette for at usikkerheten hos de ansatte er så lav som mulig. For å få det til, bør organisasjonen bidra med tydelig informasjon gjennom hele prosessen.

(Lewis 1998) har undersøkt hvordan kommunikasjon påvirker den vellykkede implementeringsprosessen, og fant frem til at kommunikasjonen er sentral for å forutsi utfall av planlagte endringer. De hevder at de sentrale kommunikasjonsprosessene som er involvert i gjennomføringen av planlagte endringer, har fått mindre oppmerksomhet hos kommunikasjonforskere, og kommunikasjonsprosessen involvert i implementeringen av kommende endringer fått enda mindre oppmerksomhet. (Witherspoon 1996) mener også at suksessen til enhver endring avhenger av hvor effektivt strategien og substansen av endringen kommuniseres til målgruppen.

I et studie av implementering er det viktig å kartlegge de ansattes grad av kjennskap til høstbølgen fordi dette viser om informasjonen i høstbølgen i det hele tatt når frem til tiltenkt mottaker, som er en helt grunnleggende forutsetning for at en endring skal kunne finne sted. (Pressman 1984) viser videre at hvordan endring blir mottatt – hvilke holdninger folk har til den – er viktig når man skal vurdere om endringsprosessen har hatt ønsket effekt.

Fokuset i denne oppgaven er å se på om kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler hadde noe å si på de ansattes kjennskap og holdning til Høstbølgen, som vil indikere graden av suksess av implementeringen. Kjennskap sier oss noe om kommunikasjon og kommunikasjonskanaler. Var kommunikasjonen god nok med tanke på formidlingen av budskapet til de ansatte, og var valget av kommunikasjonskanaler riktig. Videre sier holdningen som genereres via kommunikasjonen noe om de ansattes vilje til å ta i bruk endringene.

Gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse, har denne studien forsøkt å belyse de ansattes kjennskap og holdning til denne endringen.

Resultatene tyder på at Rambøll mislyktes å gi de ansatte informasjon om endringene i Høstbølgen gjennom sitt valg av kommunikasjonskanaler.

Videre sier funnene at kommunikasjonen har betydning for de ansattes kjennskap til endringen, men bruken av kommunikasjonskanaler (nærmeste ledere og Rambøll Academy) ikke påvirker de ansattes kjennskap i den grad vi forutspeilet. Vi så at de som hadde satt seg inn i endringene på Rambøll Academy hadde effekt på kjennskap til endringene, men informasjon fra nærmeste ikke hadde effekt og påvirket de ansattes kjennskap til endringene. Til slutt ser vi at kommunikasjonen har betydning for de ansattes holdning til endringene. Graden av hvor fornøyd de ansatte er med kommunikasjonen og kjennskapen de ansatte har til endringene påvirker de ansattes holdning til endringene i den grad vi forutspeilet. Vi ser at graden av informasjon om hvorfor de ansatte skal ta i bruk endringen og graden de berøres av endringene har betydning for de ansattes holdning til endringene. Men bakgrunn i dette har vi vist hvilken betydning kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler hadde for at de ansattes kjennskap og holdning til endringene.

**Abstract**

The purpose of this study is to shed light on how communication affects the employees' knowledge and attitudes in a process of change. In the autumn of 2018, Rambøll introduced its new «change package» for the first time, where they went from implementing changes continuously to twice a year through «Høstbølgen» and «Vårbølgen». It is obvious to think that if the process is perceived as overwhelming and unmanageable, this will go beyond the overall change capacity of the organization (Meyer 2011), therefore it is important to facilitate the uncertainty of the employees as low as possible. To achieve this, the organization should provide clear information throughout the process.

(Lewis 1998) has investigated how communication affects the successful implementation process, and pinpointed that communication is central to predict outcomes of planned changes. They claim that the central communication processes involved in the implementation of planned changes have received less attention from communication scientists, and the communication process involved in the implementation of future changes has received even less attention. (Witherspoon 1996) also believes that the success of any change depends on how effectively the strategy and substance of the change are communicated to the target audience.

In a study of implementation, it is important to map the employees' degree of knowledge of the Høstbølge because this shows whether the information in the autumn wave reaches at all the intended recipient, which is a very basic requirement for a change to take place. (Pressman 1984) further shows that how change is received - what attitudes people have to it - is important when it comes to assessing whether the change process has had the desired effect. The focus of this task is to look at whether the communication and use of communication channels had something to say about the employees' knowledge and attitude towards Høstbølge, which will indicate the degree of success of the implementation. Knowledge tells us something about communication and communication channels. Was the communication good enough with a view to conveying the message to the employees, and the choice of communication channels was correct. Furthermore, the attitude generated by the communication says something about the employees' willingness to use the changes. Through a quantitative survey, this study has attempted to shed light on the employees' knowledge and attitude towards this change.

The results indicate that Rambøll fails to provide employees with information about the changes in Høstbølgen through their choice of communication channels.



Furthermore, the findings say that communication has significance for the employees' knowledge of the change, but the use of communication channels (nearest managers and Ramboll Academy) does not affect the employees' knowledge to the extent we predicted. We saw that those who had familiarized themselves with the changes at Ramboll Academy had an effect on knowledge of the changes, but information from the nearest did not have any effect and influenced the employees' knowledge of the changes.

In the end, we see that communication has significance for the employees' attitude to the endings. The degree to which the employees are satisfied with the communication and the knowledge the employees have for the changes affects the employees' attitude to the changes to the extent that we predicted. We see that the degree of information on why employees should apply the change and the degree to which they are affected is of significance to the employees' attitude to the changes. In this context we have shown the importance of the communication and the use of communication channels for the employees' knowledge and attitude to the changes

## 1.0 Innledning

*«Kravene til et stadig konkurransedyktig og skiftende miljø øker behovet for kunnskap om hvordan man leder og styrer organisasjonsendringer raskt og effektivt. Ledelsens mantra ... er «lede endring». Resultatene er imidlertid ikke oppmuntrende.»* (Beer, M. & Nohria 2000).

Deregulering av bedrifter og markeder, globalisering og økende kunnskap generelt i samfunnet samt økende bruk av avansert teknologi åpner dørene for nye aktører / nye etableringer, og skaper samtidig turbulens i samfunnets økonomi. I dette turbulente og stadig økende konkurranseutsatte marked presses de eksisterende organisasjonene inn i ulike omstillingsprosesser / rekonfigureringer av forretninger (Normann 2001), i en kamp om å overleve og om å posisjonere seg, samtidig som at kravene til fleksibilitet, om å redusere kostnader, bli mer effektive, øke konkurransefortrinn eller oppnå gunstigere forhandlingsposisjoner blir stadig større. Men organisasjoner har også en tendens til å imitere, og enkelte omstillinger settes også i gang fordi «alle andre gjør det» (Sørhaug 1996).

Ifølge erfaringer samt tidligere forskning, mislykkes dessverre endringsforsøkene altfor ofte, og bedriftene oppnår sjeldent de forespeilede positive effektene av endringene. Mye av skylden ligger i at endringsprosessene ikke blir bra nok ledet, eller riktigere sagt at det ofte feiles på grunn at det legges ned altfor lite arbeid i forbindelse med planlegging og implementering av endringene, og at man ikke vet hvordan man får med seg medarbeiderne gjennom hele endringsprosessen (Hennestad 2002), (Kotter 1996), (Beckhard 1992). Dette kan blant annet skyldes manglende kunnskap om organisasjonspsykologi, dårlig kommunikasjon og mer spesifikt om holdninger og om hvorfor ansatte motsetter seg endringene (Dawson 1994b), (Bolman & Deal 2002), (Kotter 1996), (Neumann 1989). De aller fleste bedrifter har oppdaget at det er viktig å få medarbeiderne med seg, fordi medarbeiderne utgjør ett av de viktigste konkurransefortrinn for bedriftene, de besitter den kompetanse som er så viktig for bedriftene for å overleve og konkurrere: kjernekompetansen, og fordi de er bedriftens ansikt utad mot kundene og eventuelle alliansepartnere (Løwendahl 1998). Mange bedrifter er derfor veldig opptatt av å ha «endringsvillige» og «motiverte» medarbeidere, i et håp om en større tilslutning til endringene, en smidigere endringsprosess, og dermed en bedre sjans til å lykkes med endringene. Allikevel klarer få bedrifter å få dette til, og selv de mest «kunnskapsrike» bedrifter på området kan møte problemer.

Organisasjoner må evne å endre seg hvis de skal overleve i en verden med høy endringstakt og økt konkurranse. Det er menneskene som driver organisasjonen. For at organisasjoner skal endre seg, må menneskene stille seg positive til endringsprosesser, (Jacobsen 2014). For

mange organisasjoner har kunnskap og erfaringer med organisatoriske endringsprosesser blitt stadig viktigere. Endringer er ofte sett på som noe negativt, selv om de i organisasjoner i dag er blitt konstante (Harkness 2000). Harkness mener videre at det i økende grad er gjenkjent at internkommunikasjon spiller en viktig rolle med å hjelpe ansatte å håndtere en endring. Viktigheten av internkommunikasjonen kommer frem på bakgrunn av at en organisasjon er laget av mennesker, så når en endring påvirker organisasjonen, påvirker den også menneskene. Et økende antall organisasjoner har fått opp øynene for at endring ikke bare omhandler systemer og prosesser, men at de ansatte i organisasjonen er nøkkelen til å gjennomføre endringsprosessen, på en vellykket måte. Målet er å få alle til å jobbe i samme retning for å nå et felles mål, og dele den samme visjonen (Harkness 2000).

Høsten 2018 lanserte Rambøll Høstbølgen, med den hensikt å forenkle informasjon om nye prosesser, oppdateringer og systemendringer i organisasjonen. Eksempelvis kan en endring være en ny portal for reisebestillinger som gjøres i virksomheten, introduksjon av en ny applikasjon (app) som håndterer småoppdrag på en enklere måte enn tidligere eller en oppretting av et nytt kompetansenettverk.

Høstbølgen består altså av en rekke endringer som Rambøll skal innføre i organisasjonen. Endringene i Høstbølgen består som nevnt over av ulikt innhold og berører de ansatte ulikt, dette betyr at det ligger ulike behov knyttet til kommunikasjonen og nødvendig informasjon til de ansatte som skal ta i bruk endringene.

I endringsprosessen benyttet Rambøll flere kommunikasjonskanaler for å informere ansatte om de kommende endringene. Noen av de viktigste kanalene var epost, og intranett, men det ble også lagt vekt på kommunikasjon ansikt til ansikt mellom leder og leders team, samt noen allmøter på noen av lokasjonene. Kommunikasjon er viktig ved implementering fordi det kan øke forståelsen for hvorfor endringer skjer, det kan skape eierskap og redusere motstand underveis i prosessen, (Kotter 1995), samt hvordan dette påvirker de ansattes kjennskap og holdning til endringene. Litteraturen og hverdagsteorien påpeker at den vanligste feilen organisasjoner gjør når de skal gjennomføre endringer er så enkel som den er kompleks; de er veldig gode til å forklare «hva» som skal endres og «hvordan» det skal gjøres. De glemmer derimot å kommunisere, eller kommuniserer ikke godt nok, «hvorfor» noe skal endres. Hvorfor noe skjer eller meningen bak oppgavene man gjør påvirker holdningen til de ansatte. Man liker at det man er med på eller gjør har en mening.

I forlengelsen av avsnittet over spør vi «*Hvilken betydning hadde kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler for at de ansattes kjennskap og holdning til endringene?*»

For best mulig å kunne gi svar på ovennevnte problemstilling, føler vi det er behov for dele problemstillingen. Vi velger derfor å sette opp 3 forskningsspørsmål som grunnlag for denne oppgaven. Dette gjør vi i den troen at det kan være enklere og svare ut problemstillingen, samt det er sammenheng mellom de tre.

Forskningsspørsmål 1

*I hvilken grad lyktes Rambøll gjennom sitt valg av kommunikasjonskanaler å nå ut med informasjon til de ansatte i forbindelse med lanseringen av Høstbølgen?*

Forskningsspørsmål 2

*Hvilken betydning hadde kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler for de ansattes kjennskap til endringene i Høstbølgen?*

I etn studie av implementering er det viktig å kartlegge de ansattes grad av kjennskap til høstbølgen fordi dette viser om informasjonen i høstbølgen i det hele tatt når frem til tiltenkt mottaker, som er en helt grunnleggende forutsetning for at en endring skal kunne finne sted. (Pressman 1984) viser videre at hvordan endring blir mottatt, hvilke holdninger folk har til den, er viktig når man skal vurdere om endringsprosessen har hatt ønsket effekt. Derfor spør vi videre:

Forskningsspørsmål 3

*Hvilken betydning hadde kommunikasjonen for de ansattes holdning til endringen i Høstbølgen?*

Problemstillingen<sup>1</sup> er i stor grad inspirert egen nysgjerrighet på å finne ut mest mulig om hva som ligger bak det å kommunisere endringer, og samtidig få best mulig forståelse på området. I denne studien ønsker vi å se på innholdet i kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler og hvordan dette påvirket de ansattes holdninger og kjennskapen til Høstbølgen. Det har tidligere vært en utfordring at nye prosesser, oppdateringer og systemendringer lanseres i Rambøll på en ukoordinert måte. For å gjøre dette litt enklere prøver Rambøll å samle opp alle endringene i to «endringspakker» som de kaller

---

<sup>1</sup> Vi mener at antall spørsmål som forfatterne ønsker å belyse med denne undersøkelsen er innenfor de vanlige grenser som metoden anbefaler (Remenyi 1998).

«Vårbølgen» og «Høstbølgen». 1. desember 2018 trykte Rambøll på «knappen» og sendte ut informasjon til alle ansatte om de nye endringene i Høstbølgen. Endringene har hatt ulike innvirkninger på de ansatte, og det antas at holdningen og kjennskapet vil variere avhengig av hvilken grad de ansatte berøres. Fokuset i denne studien er dermed hvordan holdningen og kjennskapet til Høstbølgen blant de ansatte har vært i denne endringsprosessen.

Ved hjelp av en kombinasjon av ulike vitenskapelige undersøkelsesmetoder, har vi samlet inn, analysert samt fortolket relevante data, og håper å kunne komme med relevante konklusjoner på hva som skjedde under lanseringen av Høstbølgen 2018. Vi erkjenner begrensningene i hva en enkelt undersøkelse kan klare å belyse. Allikevel håper vi denne oppgaven klarer å fange opp relevante «felles signaler», og samtidig kunne bidra med en økt forståelse av et så sentralt og aktuelt tema. Samtidig håper vi på selv å bli klokere på dette området, og på å kunne nyttiggjøre seg av de eventuelle funn i fremtiden. I tillegg vil denne «øvelsen» kunne gi oss en verdifull trening i bruk av teori og praksis.

### ***1.2 Oppgavens oppbygning***

Denne oppgaven er bygd opp rundt seks kapitler. I kapittel to redegjør vi for det teoretiske rammeverket og hypoteser som skal testes. I kapittel tre tar vi for oss studiens metodiske valg og fremgangsmåte, samt vurderinger ved den valgte metoden. I kapittel fire blir oppgaven analysert gjennom kvantitative analyser, og vi tester hypoteser. I kapittel fem diskuterer vi forskningslitteraturen – med utgangspunkt i innholdsanalysen som blir gjort i kapittel tre og fire, avslutningsvis i kapittel fem blir det også lagt frem forslag til fremtidig forskning på feltet. Kapittel tre, fire og fem er alle basert på – og bygd opp rundt – de tre presiserte forskningsspørsmålene til studien. I det sjette og siste kapittelet i denne masteroppgaven legger vi frem konklusjonen, og vi belyser blant annet hvilke betydninger innholdet i kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler hadde under lanseringene av Høstbølgen 2018 i Rambøll, sett i sammenheng med de ansattes kjennskap og holdning til Høstbølgen.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

Vi ønsker i dette kapitlet å redegjøre for noen av de mest sentrale teoriene i organisasjonspsykologi med tilhørende endringsledelsesteorier, kommunikasjonsteorier og holdningsteorier, avgrenset til det vi mener er mest relevant for denne undersøkelsen. Vi håper dette vil gi oppgaven nødvendig teoretisk forankring, samtidig som det bidrar med å holde en «rød tråd» gjennom hele oppgaven, slik at teoriene ikke blir glemt når besvarelsene og funn fra undersøkelsen senere blir analysert og fortolket.

### **2.1 Hva er endring?**

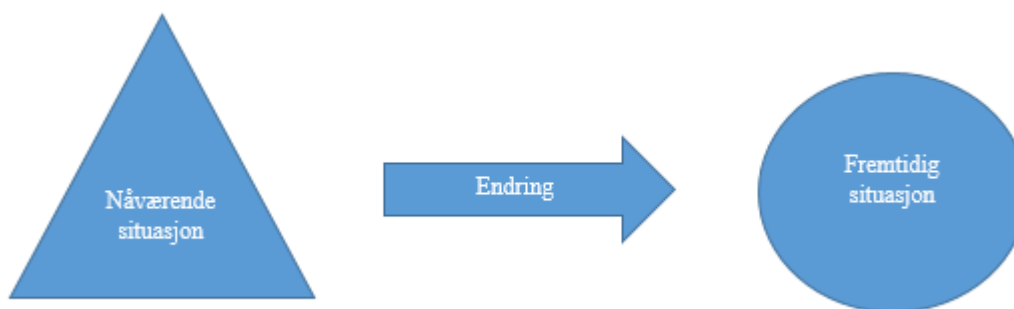
Etter andre verdenskrig ble fenomenet organisasjonsutvikling for alvor gjeldende, hvor fokuset var utvikling og forbedring av hele organisasjonen som ett, fremfor enkeltprosesser (Irgens 2011). Hva som er med på å prege endringer er imidlertid komplekst. En generell forståelse handler om at en organisasjon har vært gjennom en endring når den har ulike trekk ved ulike tidspunkt, og at en slik kan si at organisasjonen har endret seg (Jacobsen 2014).

Organisasjoner opererer i kontinuerlig skiftende og til dels uforutsigbare omgivelser, noe som gjør at vilje til tilpasning og omstilling er viktige elementer å ha tilstede for å kunne opprettholde konkurranseevnen. (Robbins 2007) definerer endring som «making things different», og kan både være en planlagt og tilfeldig prosess.

(Robbins 2007) mener videre at målene ved en endring som er planlagt fra organisasjonens side, er å forbedre virksomhetens resultater og endre de ansattes atferd. Endringens utfall vil variere etter hvilke forhold som påvirker virksomheten, og det trekkes frem seks årsaker til endring; ny teknologi, økonomi, konkurranse, sosiale trender, politikk, og forhold ved arbeidsstyrken (ibid).

Endringsprosjekter impliserer både menneskene i virksomheten, så vel som virksomheten i seg selv. Eksempler på endringer er organisatoriske omstillinger av strukturer og prosesser, endringer i virksomhetens ledelse og ledelsessystem, en fusjon eller oppkjøp, opprettelse av en ny rolle eller et nytt prosjekt. Et konkret eksempel på endringsprosjekt kan være innføringen av et nytt IKT-system, eller ny personalpolitikk.

(Nordhaug 2007) viser til en enkel og ofte benyttet måte å se på endring på, man betrakter endringen gjennom bilder av en før- og etter-situasjon, illustrert i figur under:



Figur 1. Endringsprosessen betraktet som nåværende og fremtidig situasjon.

Vi ser som regel denne enkle måten å se på endring på, i tradisjonelle prosjektsammenhenger, som også har et klart start- og sluttunkt. Ofte er endringer tilpasninger, justeringer og glidende overganger, som man ikke entydig kan skille fra hverandre, fordi endringer er en del av bedriftens virke. Sagt på en annen måte; endringsprosesser er ofte så komplekse at alt i virksomheten berøres, det vil si oppgavene, medarbeiderne, strukturen og prosessene, samt organisasjonskulturen.

I enkelhet handler dette om hvordan man på best mulig vis beveger seg fra «nåværende situasjon» hvor man er, til «fremtidig situasjon» hvor man ønsker å være. Dette virker svært enkelt, men i praksis er dette likevel en kilde til et utall av utfordringer.

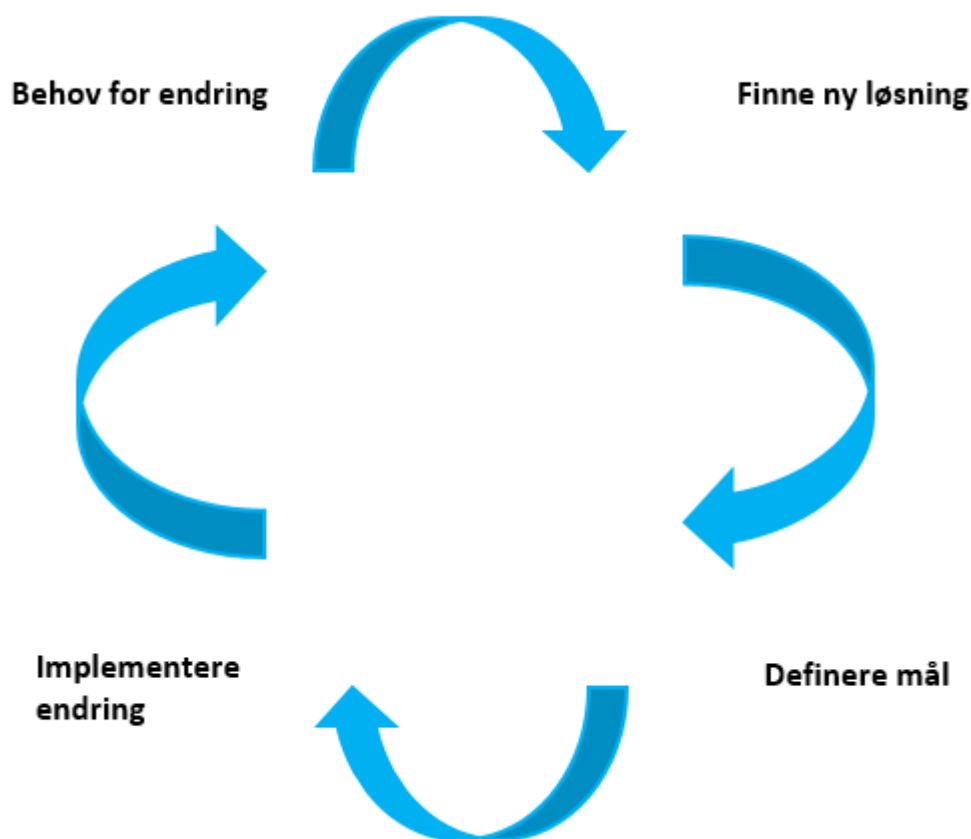
(Nordhaug 2007) mener at mye av svaret kan være at de endringsberørte ofte inntar svært ulike perspektiver på den samme endringen, men ikke er klar over nettopp dette. De ser alle på det samme bildet, men med ulike «briller», der deres ulike ønsker, motiver, innsikter og fortolkningsrammer spiller inn. Problemene oppstår når de involverte ikke er bevisst på de forskjellige perspektivene, eller velger å overse dem, eller at de ikke forholder seg til hva som skal til for at de eller den enkelte støtter opp om en felles endringsprosess.

Endringer er av ulik art: Den kan tilpasse, omstrukturere eller transformere. Den kan forekomme på systemnivå hvor det endres på strukturer, systemer og prosesser. Endring kan skjer på både gruppenivå og individnivå. På gruppenivå endres det på arbeidsmetoder, mål, kommunikasjon, ansvarsområder, roller og interpersonelle prosesser. På individnivå endres det på atferd, ferdigheter, kompetanse, verdier og holdninger. Endringen kan også utspille seg på alle nivåer samtidig, (Karp 2015).

(Gioia 1991) definerer endring på følgende måte: «*endring innebærer et forsøk på å endre dagens måte å tenke og handle på hos organisasjonens medlemmer*». Definisjonen vektlegger

forandring i handlinger og tankesett, og det sentrale for endringen er hvordan vi løser oppgaver, og hvilke oppgaver vi løser. Med definisjonen menes det: «at vi må endre vår forståelse av og begrunnelse for hvilke oppgaver som skal løses, og hvordan disse oppgavene skal og kan løses, for at vi skal kunne endre oppgaveutførelsen, altså handlingen» (Hope 2015).

(Van de Ven 1995) har kommet frem til fire ideelle tankesett for endring. En av dem er å se på endring som en sirkulær bevegelse som settes i gang av en misnøye med den nåværende situasjonen, som fører til en leting etter en løsning, videre til formulering av mål og deretter implementering av endring. Underveis vil endringen kunne tilpasses og justeres dersom læring eller erfaring underveis tilsier at målet bør endres. Fordi denne typen endringer er åpen for løpende justering, blir også konsekvensen at deltakerne i endringen vil kunne oppleve høy grad av usikkerhet og et stort behov for å finne mening i endringen (ibid).



Figur 2. Fritt oversatt basert på figur av (Van de Ven 1995).



Ved design av en endring er første steg i prosessen å definere hvilken type endring man ønsker å gjennomføre. Dette vil bidra med å gi forståelse og klarhet i hvordan endringen vil påvirke organisasjonen (Balogun 2016).

(Balogun 2016) presenterer en modell som klassifiserer typen endring basert på to dimensjoner; sluttresultat, som kan innebære transformasjon eller omstilling, og endringens natur, som ser på tidsaspektet for implementering av endringen; om endringen gjøres over tid (inkrementell), eller umiddelbart. Hvor på endringen innenfor disse to dimensjonene plasseres, avgjør hvilken av de fire endringstypene endringen er: tilpasning (små, inkrementelle endringer), rekonstruksjon (små, umiddelbare endringer), evolusjon (inkrementell transformasjon) eller revolusjon (umiddelbar transformasjon). I noen tilfeller kan en endring være flere av typene, spesielt om endringen er en stegvis endringsprosess, da vil man se at forskjellige steg i endringsprosessen kan knyttes til flere typer.

		Sluttresultat	
		Transformasjon	Omstilling
Endringens natur	Inkrementell	Evolusjon	Tilpasning
	Umiddelbar	Revolusjon	Rekonstruksjon

Figur 3. Fritt oversatt basert på figur i (Balogun 2016).

Hvor stor forskjell det er på utgangspunktet virksomheten hadde før endringen og hvor virksomheten nå befinner seg etter at endringen er gjennomført, vil si noe om omfanget av endringen. Har virksomheten gått gjennom en omfattende endringsprosess som medfører en endring av visjon og formål, og som vil påvirke både kulturelle, prosessuelle og strukturelle trekk ved organisasjonen, vil endringen betraktes som en transformasjon. Om endringen er

mindre omfattende og i større grad innebærer tilpasning av strukturer og systemer, uten at det påvirker bærebjelkene i organisasjonen, vil endringen klassifiseres som en omstilling eller (re)justering, (Balogun 2016). Tidsaspektet som legges til grunn for endringsprosessen er essensen i dimensjonen for endringens art «nature of change». Er endringen tenkt implementert kjapt, i én operasjon, eller gradvis over tid. Normalt vil tidsaspektet avgjøres av konteksten for endringen, er virksomheten i krise og endringen skjer raskt vil den betegnes som «bigbang». Om endringen er planlagt innført over tid vil den regnes som inkrementell, (ibid).

### **2.1.2 Faser ved endring**

(Beckhard 1992) forklarer endring som en prosess som inneholder tre tilstander eller faser: «*a present or current state, a transition state, a changed state*». Disse fasene kan oversettes til norsk som: *før-situasjonen, overgangen og fremtiden*. Endringsprosessen inneholder ifølge (Lewin 1947) tre tilstander: opptining (unfreezing), omforming (changing) og konsolidering (refreezing). I første fase erkjenner virksomheten et behov for forbedring. Erkjennelsen kan være et resultat av en krise, eller være et resultat av et forsøk på å beskrive trusler eller muligheter som ennå ikke er opplagt for folk flest i en organisasjon. I andre fase defineres, velges og prøves det ut nye løsninger. Når de nye løsningene møter målsettingene, går organisasjonen over i konsolideringsfasen, der det nye blir forankret på alle nivåer i organisasjonen.

Ifølge (Lewin 1947) er det svært viktig at man gjennomfører alle de tre fasene for å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Å gå rett til gjennomføringsfasen, uten først å ha gjennomgått opptiningsfasen, vil mest sannsynlig utløse enten kraftig motstand eller passivitet. Følges det ikke opp med belønninger og oppfølging i tredje fase, kan engasjementet for endringen lett forsvinne, og som resultat blir alt som før (ibid).

(Kotter 1996) har utviklet en åttestegs-prosess han mener endringsledere som ønsker å lykkes, må følge. Disse fasene skal gjennomføres i en bestemt rekkefølge for å unngå feil i endringen. Fasene i Kotters endringsprosess er: 1) å skape en følelse av behov for endringen, 2) å etablere en gruppe som skal styre endringen, 3) å skape en visjon for endringen, 4) å kommunisere visjonen, 5) å fjerne hindringer for visjon og endringen, 6) å skape kortsiktig vinning, 7) ikke å deklare seier for tidlig, 8) å forankre nye tilnærminger i kulturen. (Kotter 1996) sine teorier om endring kan kombineres med (Beckhard 1992) og (Lewin 1947) sine teorier. Kotter sier (fritt oversatt til norsk): «*de første fire trinnene i endringsprosessen bidrar*

med å tåle status quo, trinn fem til syv introduserer flere nye praksiser. Siste trinn forankrer endringene i bedriftens kultur og gjør at de forblir», (Kotter 1996). (Shayon 2008) deler også endringsprosessen inn i tre faser som hun kaller for «*Charting new directions*», «*Making the turn*» og «*Full steam ahead*». Likheten mellom de fire teoriene er påfallende, og i tabell 1 har vi utformet en illustrasjon som viser sammenhengen mellom dem. (Shayon 2008) vektlegger for øvrig at endring tar tid, men at god kommunikasjon kan fremskynde prosessen. Dette tyder på at det er viktig med god kommunikasjon i endringsprosesser. Flere forskere, blant annet (Burnes 2004) og (Dawson 1994b) retter en viss kritikk mot denne typen av modeller, fordi de mener at de er statiske og at endringer bør forstås som en pågående og dynamisk prosess.

Tabell 1. En oversikt over sammenhengen mellom teoriene.

<b>Beckhard og Pritchard (1992)</b>	Før-situasjon	Overgang/ endringen	Fremtidig situasjon
<b>Lewin (1947)</b>	Opptining	Endring	Nedfrysing
<b>Kotter (1995,1996)</b>	Fase 1 – 4 (følelse av behov, ledende gruppe, utvikle og kommunisere visjonen)	Fase 5 – 7 (fjerne hindringer for endringen og visjonen, skape kortsiktig vinning, ikke å deklare seier for tidlig)	Fase 8 (forankre nye tilnærminger i kulturen)
<b>Shayon (2008)</b>	Charting new directions	Making the turn	Full steam ahead

### **2.1.2 Hva gjør dette interessant?**

Det er ingen nyhet endring er en del av virksomhetens daglige virke. Det er nødvendig for å ha rett til å eksistere i et skiftende marked med høy konkurranse, og det er nettopp det som gjør temaet så aktuelt og interessant. Temaet diskuteres til stadighet og det vil alltid fremkomme nye detaljer og vinklinger på hvordan endringsprosesser er med på å påvirke en organisasjon. Dette oppleves ulikt fra organisasjon til organisasjon, og vil nok preges av tiden man er inne i.

Hensikten med denne studien er å belyse hvordan kommunikasjonen påvirker de ansattes kjennskap og holdninger i en endringsprosess. Det er nærliggende å tro at om prosessen oppleves som overveldende og u håndterlig vil dette gå utover den totale endringskapasiteten til organisasjonen (Meyer 2011), derfor er det viktig å legge til rette for at usikkerheten hos de ansatte er så lav som mulig. For å få det til, bør organisasjonen bidra med tydelig informasjon gjennom hele prosessen.

(Lewis 1998) har undersøkt hvordan kommunikasjon påvirker den vellykkede implementeringsprosessen, og fant frem til at kommunikasjonen er sentral for å forutsi utfall av planlagte endringer. De hevder at de sentrale kommunikasjonsprosessene som er involvert i gjennomføringen av planlagte endringer, har fått mindre oppmerksomhet hos kommunikasjonforskere, og kommunikasjonsprosessen involvert i implementeringen av kommende endringer fått enda mindre oppmerksomhet. (Witherspoon 1996) mener også at suksessen til enhver endring avhenger av hvor effektivt strategien og substansen av endringen kommuniseres til målgruppen.

Fokuset i denne oppgaven er å se på om kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler hadde noe å si på de ansattes kjennskap og holdning til Høstbølgen, som vil indikere graden av suksess av implementeringen. Kjennskap sier oss noe om kommunikasjon og kommunikasjonskanaler. Var kommunikasjonen god nok med tanke på formidlingen av budskapet til de ansatte, og var valget av kommunikasjonskanaler riktig. Videre sier holdningen som genereres via kommunikasjonen noe om de ansattes vilje til å ta i bruk endringene.

## **2.2 Kommunikasjon**

En tradisjonell definisjon av begrepet kommunikasjon er: «den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon» (Jacobsen 2014). Fra et organisasjonsperspektiv kan kommunikasjon defineres som «som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt». (Jacobsen 2014). Dette gjelder alle omgivelser knyttet til organisasjonen, eksterne så vel som interne (ibid). Da vi i denne oppgaven ønsker å se nærmere på den interne kommunikasjonen som ble gjennomført i Høstbølgen, vil vi trekke frem (Erlieen 2003) definisjon på internkommunikasjon som: «informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og ulike enheter eller deler av organisasjonen».

Lærebøkene på 1980-tallet la vekt på at kommunikasjon er limet som holdt organisasjonen sammen (Jacobsen 2014); (Dunham 1984) og både digitalisering, nye måter å organisere organisasjoner på og endring i arbeid- og samfunnsliv gjør at viktigheten av kommunikasjon er høyere enn aldri før og det stilles økte krav til koordinering av kommunikasjon (Jacobsen 2014), og vi vil se nærmere på dette når vi kommer til bruk av kommunikasjonskanaler. Forskere, på tvers av ulike fagområder, mener at kommunikasjon er essensielt når det kommer til endring (Lewis 1998); (Karp 2014). En grunn til dette er at kommunikasjon ved implementering blir brukt som et verktøy for å annonsere, forklare og forberede de ansatte på endring, og forberede dem på de positive og negative effektene det vil ha å implementere en endring (Spiker 1995); (Kitchen 2002).

### **2.2.1 Retorikkens viktighet**

I en endringsprosess vil det å kunne klare å kommunisere til de ansatte på en slik måte at de ansatte får mest mulig svar på spørsmålet: «Hva betyr dette for meg?» være avgjørende (Beckhard 1992). I den sammenheng kan vi gå helt tilbake til antikken hvor Romas største retoriker, Marcus Tullius Cicero, la til grunn fem grunnleggende punkter man må tenke på i en retorisk situasjon: *Hvem er jeg som snakker? Hva snakker jeg om? Hvilke ord og uttrykk skal jeg bruke? Hvem er mottakeren? Og hva er omstendighetene?* (Cicero 1971). Retorikk har som hensikt å skape forståelse, påvirke og overbevise lytterne og er opprinnelig en disiplin som ble formet i antikkens Hellas, med Aristoteles som grunnlegger og strukturen med logos, patos og etos gjelder enda. Retorikk er viktig for ledere, politikere og andre personer i leder-/maktroller. Ved å benytte seg av logos, som er faktabasert argumentasjon,

etos, som skal sørge for at talerens karakter, moral og troverdighet vises, og patos, som snakker til følelsesregisteret og holdningene til lytterne, skal man oppnå den forståelsen, påvirkningen og/eller den overbevisningen man ønsket som avsender (Karp 2014).

### **2.2.2 Kommunikasjon i endringsprosesser**

For å oppnå en suksessfull budskapsspredning ved endring, er kommunikasjonen vesentlig. (Beckhard 1992) mener at kommunikasjon er et viktig verktøy som hjelper de ansatte med å øke forståelsen for endringsprosesser. (Elving 2005) mener at kommunikasjon er helt avgjørende for at organisasjonen skal få til en effektiv og vellykket implementering av endring. Da spesielt om de ansattes arbeidsoppgaver eller posisjon er berørt. (Elving 2005) hevder, slik som (Beckhard 1992), også at det er viktig å kommunisere grunnen til at organisasjonen endres, og mener det er like viktig å vise innsikt og kommunisere hvilke utfordringer endringene vil gi de berørte ansatte. Det antas at det også er viktig å snakke om fordelene endringene vil gi.

Med utgangspunkt i avsnittet ovenfor blir første hypotese (H1) følgende:

**H1.** Desto mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning til lansering av Høstbølgen, desto bedre kjennskap har de til Høstbølgen.

Kommunikasjon er en prosess der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker får en viss forståelse/fortolkning av budskapet, avhengig av hvordan informasjonen blir persipert eller oppfattet. Menneskers grunnleggende verdier er med på å bestemme persepsjon og holdninger, samtidig som persepsjon og holdninger påvirkes av grad av informasjon/kommunikasjon, involvering, forventninger samt tidligere erfaringer (Kaufmann 1998). (Kotter 1995) hevder kommunikasjon og informasjonsflyt som kun går én vei, enveiskommunikasjon, vil føre til at de ansatte ikke føler seg viktige i organisasjonssammenheng. Toveiskommunikasjon er derfor å foretrekke ved implementasjon av endring. Ulempen med dette er at stadige tilbakemeldinger kan forsinke prosesser og at planer kanskje må endres underveis. I det lange løp vil det likevel være en lav pris å betale for å hindre motstand ved endring.

### ***2.2.3 Hvor mye informasjon trenger man?***

Når det planlegges å implementere endringer vil de ansatte få et økt behov for informasjon. Dette gjelder særlig for å tilegne seg forståelse av organisasjonens mål og retning (Irgens 2011). I turbulente perioder vil de ansatte oftere oppleve usikkerhet, noe som kan ha grobunn i at de enten er for lite informert om prosessen, føler tap ved endringen eller har fått nok av endringsarbeid. Som følger, kan lav produktivitet og manglende motivasjon skape utfordringer. For å minimere usikkerheten er det essensielt at de ansatte informeres om viktigheten av endringen, samt de forventede gevinstene ved å implementere den (Irgens 2011); (Meyer 2011).

Tilfredshet rundt informasjonsmengden er en subjektiv vurdering som påvirkes av flere faktorer. (Irgens 2011) sier det er viktig å finne en balanse mellom informasjonsunderskudd og informasjonsoverflod. Med underskudd av informasjon vil en ansatt oppleve å motta mindre informasjon enn behovet tilsier. Det kan skape utfordringer i endringsprosessen ved at ansatte oppsøker andre informasjonskanaler, som igjen kan skape ryktespredning og stress. Underskuddet kan også resultere i uønskede grupperinger for og imot endringen innad i organisasjonen (Irgens 2011). Om en ansatt opplever å motta mer informasjon enn man klarer å ta unna (informasjonsoverflod), kan det bidra til å utvikle stress og frustrasjon (Irgens 2011). Kommunikasjon ut til ansatte har ekspandert med bruk av digitale skjermer, noe som fører til at mengden informasjon blir så overveldende at de ansatte må lese mye mer enn det som er relevant (Busch 2003). Denne moderniseringen fremheves også av (Nylehn 1999) som forklarer at til tross for viktigheten av informasjonsutveksling, er det ikke hensiktsmessig med for mange åpne informasjonskanaler. Det kan tenkes at for mye informasjon igjen vil gi ansatte en følelse av informasjonsunderskudd, fordi det blir vanskeligere å skille ut informasjonen som faktisk er viktig og relevant.

#### **2.2.4 Med leder som avsender**

For dagens organisasjoner er ikke endring og omstilling noe nytt, og har blitt en del av hverdagen, hvor kommunikasjon blir sett på som en kritisk faktor for å lykkes.

Kommunikasjonen er avgjørende for å forankre strategiske valg blant de ansatte i bedriften, og for å realisere planer og organisasjonsmessige mål. Uten effektiv kommunikasjon kan endringer som er nødvendige for at organisasjonen skal overleve, mislykkes (Arnulf & Brønn 2014). En leder kan velge å kommunisere på ulike måter, og (Clampitt et al. 2000) har foreslått blant annet «innsalg» som en mulig metode. Innsalget, der leder setter endringen i kontekst og selger den inn til de ansatte som en nødvendighet, er en viktig del av Lewins «opptiningsfase». Det vil si, at den informasjonen som er knyttet til endringen og dens innhold er viktige faktorer og strategiske virkemidler for å redusere ansattes usikkerhet og motstand mot endring (Karp 2014).

En av ledernes utfordringer er å etablere gode kanaler for informasjon. Ledere må tenke på, grovt forenklet, «hva», «hvem», «hvordan» og «når». I organisasjoner vil det også alltid forekomme uformell informasjon i uformelle kanaler som rykter, historier og prat ved kaffemaskinen som sier noe om det er en grense for effektiv planlagt kommunikasjon kan være (Karp, 2014). Likevel, kommunikasjon er et relasjonelt virkemiddel og forskning viser at tilliten de ansatte har til ledelsen, svekkes under en endring (Morgan 2003); (Karp 2014). Utover det som er nevnt ovenfor, er en av lederens viktigste oppgaver i en omstilling eller endringsprosess å skape en visjon eller en felles forståelse for dagens situasjon, slik at behovet for endring legitimeres overfor organisasjonen og presenteres for de ansatte på en troverdig måte (Lewis 1998).



### **2.2.5 Internkommunikasjon og bruk av kommunikasjonskanaler**

(Welch. M. 2007) har en lignende definisjon av Erlie, som nevnt tidligere, og definerer internkommunikasjon som: «kommunikasjonsinteraksjonene som skjer mellom individer og grupper på ulike nivåer og i ulike områder av spesialisering, som er ment for å designe og redesigne organisasjoner, for å implementere en endring og samordne dag-til-dag aktiviteter» (Welch. M. 2007). Effektiv internkommunikasjon er en avgjørende faktor i vellykkede virksomheter og det fordi internkommunikasjon påvirker evnene en endringsleder har til å engasjere de ansatte til å gjennomføre endringen og for å oppnå målene som er satt (Welch. M. 2007). Engasjementet til de ansatte styrkes ved at det gir en klar retningslinje for hvilke verdier som er viktige, hvilke mål som skal nås og hvor ineffektiv organisasjonen har vært tidligere, og det sies å ha sterke bånd til selve kjernen av en organisasjons eksistens (Vuuren 2007).

Oppskriften for suksessfull intern kommunikasjon kan oppsummeres som kjappe fakta og tid til dialog. Det er viktig at virksomheten sørger for å ha kanaler og arenaer som kan håndtere rask distribusjon av faktabasert informasjon, og samtidig legger til rette for at det er tid til dialog i både uformelle og formelle sammenhenger (Erlie 2006). For å være sikker på at informasjonen når frem til mottaker, er organisasjonen nødt til å benytte flere kommunikasjonskanaler. Med kommunikasjonskanal menes: «alle mediekkanaler som kan benyttes til å løse virksomhetens kommunikasjonsoppgaver» (Erlie 2006). Valg av kanaler, og kombinasjon man går for, kommer an på hva man vil oppnå med kommunikasjonen. (Erlie 2006) deler kommunikasjonskanalene som benyttes i organisasjoner inn i tre; skriftlige kanaler, muntlige kanaler og elektroniske kanaler.

Selv om «sender, budskap og mottaker»-modellen utgjør grunnmuren i enhver kommunikasjonsmodell er dette ikke en fullstendig kommunikasjonsmodell. Den er for unøyaktig og overflatisk til å bære dette alene. (Kelleher 2001) så at det er forskjellige preferanser for internkommunikasjon assosiert med forskjellige jobbroller, ledere foretrakk ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, mens teknikere favoriserte skriftlig informasjon. (Stein 2006) fant preferanser for ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og kommunikasjon over e-post, for å etablere en følelse av samhold i virksomheten. (Woodall 2006) så at de ansatte foretrakk ulike kommunikasjonskanaler til de ulike typene av informasjon som skal formidles.

(Daft 1984) så at muntlig kommunikasjon fremstår som mer overbevisende som kanal enn kommunikasjon per e-post til alle ansatte. Forklaringen på at muntlige kanaler er å foretrekke

er fordi den er effektiv og dynamisk, som er godt egnet til å håndtere de ansattes meninger. (Lewis 1999) så at generelle infomøter og små, uformelle diskusjoner er de mest vanlige kommunikasjonskanalene for å spre informasjon i forbindelse med endringsprosesser. I følge (Klein 1996) er «linjehierarkiet» den mest effektive måten å få frem informasjon på. Ved at informasjonen blir formidlet fra toppledelse til mellomledere, fra mellomledere til ansatte for å så bli utført av de ansatte, jobber den seg nedover i hierarkiet på en suksessfull måte. Se figur 7 for oversikt over Rambølls hierarki.

Med utgangspunkt i avsnittene ovenfor, er vår andre hypotese (H2):

**H2.** Desto flere kanaler (nærmeste leder og Rambøll Academy) de ansatte har fått informasjon om Høstbølgen gjennom, desto bedre kjennskap har de til endringene.

### **2.3 Holdninger**

I dag opplever alle som er i arbeid en hverdag preget av stadige endringer, i større og mindre grad, det er stadig et ønske å effektivisere enda litt mer - både hvordan vi jobber og hva vi jobber med. Dette viser seg i omorganiseringer, innføringer av nye arbeidsverktøy og utprøving av ulike metoder og systemer. For å lykkes i slike prosesser stilles store krav til å legge til rette for en motiverende kultur, og ikke minst sørge for organisasjonen innehar de rette holdningene. På bakgrunn av dette, er det flere og flere som definerer holdninger som et strategisk kompetanseelement, (Ledernytt 2013).

Ser vi bakover i tid, har vi lært at holdninger har sosiale konsekvenser. Da tyske mødre protesterte mot det nazistiske programmet som skulle rense samfunnet for barn med handikap, fikk de gjennomslag. Da Martin Luther King tok et oppgjør mot raseskillet i USA på 1960-tallet, fikk det store virkninger. Da Nelson Mandela gikk i front for å redusere konfliktene mellom de hvite og de sorte i Sør-Afrika, fikk det store sosiale konsekvenser. Det finnes utallige slike eksempler - holdninger har altså virkninger, og vi ser at holdninger og moralsk mot er nært koblet. Folks oppfatninger påvirker utviklingen av ens holdninger, og holdninger påvirker også folks oppfatninger. Ideologien vi har og måten vi tenker på, påvirker våre holdninger, (Adriaenssen 2017).

Fagområder som vitenskapelig undersøker holdninger er alt fra sosialpsykologi, antropologi, økonomi, litteraturvitenskap til markedsføring. Likevel var det kanskje sosialpsykologien som var først ute med å undersøke holdninger vitenskapelig. Sosialpsykologien tok begrepet og fylte det med innhold fra begynnelsen av 1900-tallet (Thomas 2018).

Allerede på 1600-tallet ble holdning som begrep brakt inn i det engelske språket (Cooper 2015). På den tiden ble det brukt for å beskrive folks fysiske holdninger, knyttet til positur og arbeidsstilling. På midten av 1800-tallet ble begrepet holdning benyttet om både positur og en oppfatning eller mening om noe. I dag er holdning i hovedsak en mental tilstand overfor noe eller noen (Efron 2012). Påvirkning av våre mentale tilstander forekom imidlertid lenge før begrepet holdninger oppstod. Homer, som skrev 800 år f.v.t., skrev for å påvirke folks oppfatning av bl.a. moralsk mot og det etiske valg. I det gamle Athen skrev og talte blant annet sofistene for å påvirke og endre folks oppfatninger. Aristoteles skrev om retorikk, som blant annet har til hensikt i påvirke. Holdninger påvirker våre verdier og hva vi persiperer (ser, hører, oppfatter). Om holdninger kan man også si at noen holdninger er mer stabile og vanskeligere å endre enn andre.

Det finnes ikke én bestemt måte å definere holdninger på (Fabrigar et al. 2005). (Baker 1995) tar et praktisk-realistisk perspektiv i sin forståelse av holdninger, hvor han mener at holdninger konstitueres gjennom hvordan vi tenker, kommuniserer og handler. Disse tre elementene er også brukt for endring av holdninger, ifølge (Baker 1995). De fleste definisjoner på holdninger har imidlertid evalueringer med, det vil si at holdninger er evalueringer av noe eller noen langs en skala fra positiv til negativ (Fabrigar et al. 2005); (Cooper 2015). Videre er holdninger rettet mot noe eller noen. (Thurstone 1946) sier holdninger er: «*the intensity of positive or negative affect for or against a psychological object*». (Fabrigar et al. 2005) hevder at å anskueliggjøre en holdning med en enkel indeks, ville være som å sette et enkelt tall på opplevelsen av et kjøkkenbord. Holdninger slik vi her bruker begrepet, inkluderer en tendens til å handle på visse måter overfor et psykologisk objekt som vi har noen positive eller negative affekter knyttet til.

Den definisjon vi benytter, kan sammenfattes slik: *Holdninger defineres her som vår måte å tenke, kommunisere og handle på i relasjon til et psykologisk objekt som vi har positive eller negative affekter overfor.* I denne definisjonen er det fire elementer som samarbeider for å konstituere og endre holdninger, nemlig tenkning, kommunikasjon, handling og affekter. Affekter betrakter vi som en størrelse som er inkorporert i de tre andre elementene. Den definisjonen vi benytter, sier ikke noe om holdningers stabilitet eller endring. Den sier derimot noe om aktiviteter som skaper og endrer en holdning til personer, psykologiske objekter, problemer og utfordringer.

Hvordan holdninger dannes, ser ut til å ha betydning for hvor stabile holdningene er (Cooper 2015). Holdningenes konstituering kan inndeles i biologiske og sosiale samt egne erfaringer (Tesser 1993); (Tesser 1996). Holdningers stabilitet er i stor grad relatert til hvordan de ble dannet (Cooper 2015). Holdninger som er resultater av biologisk arv, direkte eller indirekte, er mer stabile enn holdninger som er sosialt tilegnet og som er basert på egne erfaringer. Dette kan forstås som et holdningshierarki med grad av stabilitet versus endringsmulighet. En annen dimensjon er valens, om den er sterk eller svak (Cooper 2015). Valens er koblet til det engasjementet man evaluerer et positivt eller et negativt objekt med. Tanken er at jo svakere valens, jo enklere er det å endre en holdning. En holdning med sterk valens er lettere å huske enn en holdning med lav valens. Vi kan si at man har sterke eller svake holdninger, hvor en sterk holdning har større innflytelse på hvordan vi prosesserer informasjon om holdningens

objekter, enn en svak holdning (Holland & Van Knippenberg 2002). Dette har noe å si for hvor lett man kan bli overtalt til å endre en holdning.

### **2.3.1 Organisasjonskultur og holdning**

Med endring i organisasjonen mente (Dawson 1994a) endringer knyttet til aktiviteter eller oppgaver. (Kanter 1992) definerte endring som prosessen med å analysere fortiden for å fremkalle de nåværende tiltakene som kreves for fremtiden. (Cao 2000) mener at endring viser mangfoldet av organisasjonens miljø, og spillet mellom tekniske og menneskelige aktiviteter som hadde sammenhengende dimensjoner i organisasjonen.

Holdninger kan være vanskelig å endre når de først har blitt lært (Dunham 1984). Dette fordi det kan være motstand mot endring fra innsiden. (Dawson 1994a) bemerket at motstand mot endringer kan skyldes en eller en kombinasjon av faktorer som materiell endring i jobb, reduksjon i økonomisk sikkerhet, psykiske trusler, forstyrrelser av sosiale arrangementer og sanking av status. Men, holdningene til endring hos enkeltpersoner kan avvike. Noen er mer mottakelige for endring enn andre. Ifølge (Elizur 1976) er det tre typer individers eller gruppers respons på endringer: affektiv, kognitiv og instrumental. Affektiv respons sier noe om følelsen av å være knyttet til tilfredshet eller trussel for endring. Kognitive svar sier noe om meninger om brukbarhet, nødvendighet og om kunnskap som kreves for å håndtere endring, mens instrumentelle svar sier noe om handlinger som allerede er iverksatt eller som vil bli tatt for å håndtere endringen. (Dunham 1989) foreslo også, på en enklere måte, at det er tre typer holdninger til forandring: affektive, kognitive og atferdsmessige. Den affektive komponenten består av følelsene en person har mot et holdningsobjekt, som innebærer evaluering og følelser, og kan gjenkjennes for eksempel som at man liker eller har mistillit for holdningsobjektet. Den kognitive komponenten av en holdning sier noe om informasjonen en person besitter eller ting som er basert på hva en person mener er sant. Den atferdsmessige tendensen angår måten en person har til hensikt å oppføre seg mot et holdningsobjekt.

Forskning har gitt innsikt i påvirkningen av interne og eksterne faktorer som organisatorisk alder, størrelse og treghet/moment på organisasjonens effektivitet til å reagere på miljømessige (interne og eksterne) endringer (Meyer 1990); (Kelly 1991); (Haveman 1992); (Fox-Wolfgramm 1998). Annen forskning har fokusert på sammenhengen mellom utfalls- eller kriterievariabler (som mottakelighet, motstand, engasjement, kynisme eller stress) og suksess eller svikt ved endringer. (Iverson 1996) så en sammenheng mellom at de ansattes aksept for endringer øker med organisatorisk forpliktelse, et harmonisk arbeidsforhold, klima, utdanning, jobbmotivasjon, tilfredshet og sikkerhet. (Yousef 2000) så at visse dimensjoner av

organisasjonsforpliktelser direkte påvirker visse holdninger til endringer, og at jobbtilfredshet med bestemte aspekter av jobb direkte og indirekte (gjennom ulike dimensjoner av organisatorisk engasjement) påvirker den ulike dimensjonen av holdninger til endringer. (Tierney 1999) så i sin forskning at de ansattes forhold til sine ledere og grupper former deres holdninger til organisasjonen. Medarbeidernes oppfatning av endringsklimaet i organisasjonen sammenfaller med deres forhold til deres grupper og ledere. Relasjonen til lederen er altså viktig for de ansattes oppfatning av klimaet for endring.

Selv om det eksisterer mange ulike definisjoner på kultur, blir organisasjonskultur sett på som helhetlig, historisk bestemt og sosialt konstruert. Organisasjonskultur innebærer tro og oppførsel, eksisterer på ulike nivåer, og manifesterer seg i et bredt spekter av funksjoner i organisasjonslivet (Hofstede 1990). Organisasjonskultur består av en kombinasjon av artefakter (også kalt praksis, uttrykkssymboler eller former), verdier og tro og underliggende forutsetninger som organisasjonsmedlemmer deler (Gordon 1992); (Schein 1994); (Schwartz 1981). Organisasjonskulturen refererer til et sett med felles verdier, tro, forutsetninger og praksis som formidler og styrer medlemmenes holdninger og atferd i organisasjonen (Davis 1984); (Denison 1990); (Kotter 1992); (Wilson 2001). Enkelt forklart er organisasjonskultur «måten å gjøre tingene på her».

Organisasjonskultur har en viss innflytelse på holdninger til endringer (Ahmed 1998); (Lorenzo 1998); (Silvester 1999); (Pool 2000). (Ahmed 1998) mener innovasjon er motoren til endring, og besittelsen av positive kulturelle egenskaper gir organisasjonen nødvendige innhold for å innovere. Organisasjonskultur kan forbedre eller hemme tendensen til å innovere. (Pool 2000) foreslo at en organisasjons organisasjonskultur gjorde de i stand til å takle tilbakevendende problemer med tilpasning til det ytre miljø og intern integrasjon av organisasjonsressurser, personell og politikk for å støtte eksternt tilpasning. Visse typer organisasjonskulturer kan lettere gjennomgå endringsprosesser, mens andre typer kulturer har større utfordringer. Utfordringen til organisasjoner er å avgjøre hvilke typer organisasjonskultur som favoriserer eller fremmer endringer. For ledere er dette veldig utfordrende, da det er de som implementerer endringer i organisasjonen. Noen hevder at prosessen må starte på toppen, mens andre har antydning at den også skal starte med bottom-up-tilnærmingen (Lupton 1971). Holdning og kultur bør sees i sammenheng med hverandre, fordi de forutsetter og forsterker hverandre.

(Pressman 1984) viser til hvordan endring blir mottatt, hvilke holdninger folk har til den, er viktig når man skal vurdere om en endringsprosess har hatt en ønsket effekt. For å beskrive, analysere og diskutere holdningsendringer relatert til hvordan vi kommuniserer for å påvirke holdninger, er kanskje informasjonens kognitive autoritet den beste betegnelsen. Med informasjonens kognitive autoritet trekker (Wilson 1983) det opp til spørsmålet som er knyttet til hvorfor vi tror mer på en type informasjon enn en annen. (Wilson 1983) mener at informasjonens kognitive autoritet er knyttet til en relasjon mellom to personer, og at det er en sterk relasjon mellom to personer, og at det er snakk om grader av autoritet. Videre mener han at den kognitive autoriteten er knyttet opp til interesseområder.

Med utgangspunkt i avsnittet ovenfor blir tredje og fjerde hypotese (H3 og H4) følgende:

**H3.** Desto mer fornøyd de ansatte er med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringene av Høstbølgen, desto mer positiv holdning har de til endringene.

**H4.** Desto mer kjennskap de ansatte har til endringene i Høstbølgen, desto mer positiv holdning har de til endringene.

Antakelsen om at informasjon som «backer» våre holdninger til referanseobjektet er mer tungtveiende enn informasjon som går imot våre holdninger er tilstede, og (Sheppard et al. 1988) støtter opp om dette. De mener at informasjon som støtter våre holdninger og oppfatninger, har større kognitiv autoritet enn informasjon som går imot våre holdninger og oppfatninger. Holdningene man har til referanseobjektet og tiltroen til referanseobjektet kan variere, uavhengig av hverandre. Det kan forklares slik: holdningen kan variere i ulike kontekster og til forskjellige tider, men tiltroen til informasjonen angående referanseobjektet kan likevel være konstant.

Med utgangspunkt i avsnittet ovenfor blir femte og sjette hypotese (H5 og H6) følgende:

**H5.** Desto mer de ansatte har fått vite om hvorfor de skulle ta i bruk endringene i Høstbølgen, desto mer positiv holdning har de til å ta i bruk endringene.

**H6.** Desto mer de ansatte berøres av endringene, desto mer positiv holdning har de til å ta i bruk endringene.

Våre holdninger til andre personer har en tendens til ikke å la personen formidle seg selv i en situasjon. Vi bruker tidligere erfaringer om liknende personer til å dømme vi den aktuelle

personen på bakgrunn av vår egen typologisering. Det er altså helt andre personer, fra vår fortid, som avgjør hvordan vi oppfører oss mot en person vi ikke kjenner. Vi kategoriserer nye personer vi møter i en gitt informasjonsbås, som passer med tidligere erfaringer med «hans type». Slik skaper vi en typologisering av personen, i det bildet vi har i vårt typeregister. Om personen skulle oppføre seg annerledes enn våre typologier skulle tilsi, vil vi reagere med uro og usikkerhet og uttrykke negativ atferd mot personen (Garfinkel 1991).



## **2.4 Oppsummering og forskningsmodeller**

Som (Lewis 1998) beskriver spiller kommunikasjon en helt sentral rolle for at en implementering av endring skal være suksessfull. Videre understreker (Erlieen 2006) at om man skal være sikker på at informasjonen skal nå frem til mottaker må man ofte benytte flere kommunikasjonskanaler. Rambøll benyttet flere kommunikasjonskanaler for å informere ansatte om de kommende endringene. Noen av de viktigste kanalene var e-post og intranett, men det ble også lagt vekt på kommunikasjon ansikt-til-ansikt mellom leder og leders team, samt allmøter på noen av lokasjonene. Det blir derfor relevant å ta hensyn til hvordan respondentene får informasjon. Det antas at de teoretiske variablene presentert tidligere i kapittel 2 vil kunne gi ulik effekt på kjennskap til endringen, ut i fra hvordan man mottar informasjonen. Når en organisasjon er kompleks og de ansatte befinner seg på ulike lokasjoner, vil det sannsynligvis skape ulike grader av kjennskap.

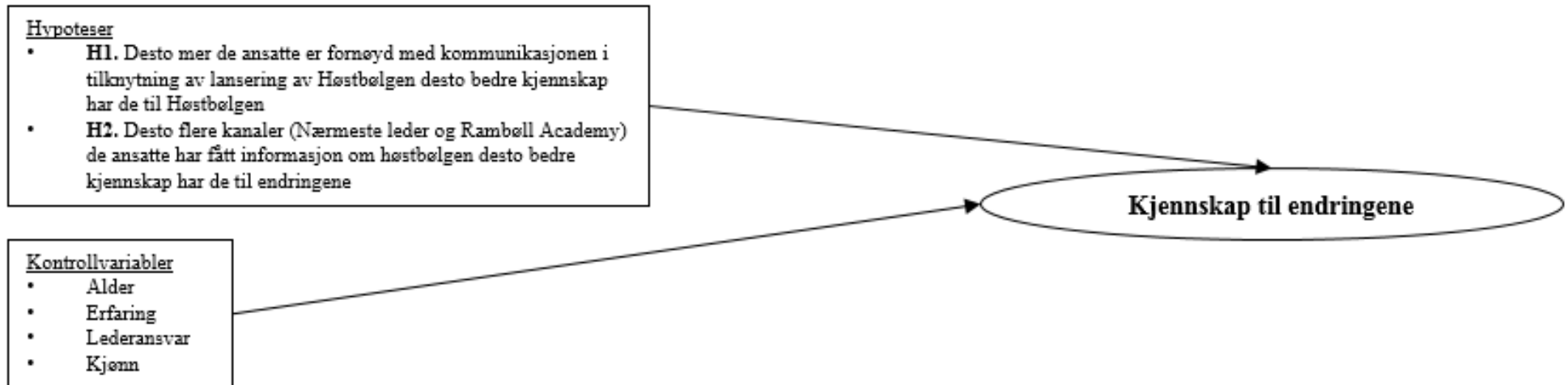
Som beskrevet i kapittel 2.2.3 er tilfredshet rundt informasjonsmengden en subjektiv vurdering som påvirkes av flere faktorer. Det er ikke nødvendigvis slik at jo mer informasjon som gis ut til de ansatte, jo mer fornøyde vil de være. Nøkkelen ligger i å finne en balanse mellom det (Irgens 2011) kaller for informasjonsunderskudd og informasjonsoverflod. Et uheldig utfall som denne endringen hadde, var at det i prelanseringen (opptiningsfasen (Lewin 1947), skulle kommuniseres fra administrerende direktør til de ulike seksjonslederne, som igjen skulle kommunisere til avdelingslederne. Avdelingslederne skulle så informere sine ansatte på avdelingsmøter. E-posten fra adm. dir. skulle etter planen sendes 1. november, men etter en svikt i kommunikasjonsavdelingen, ble den ikke sendt ut før 1. desember, og to dager etter gikk så massekommunikasjonen ut til hele organisasjonen. Informasjonsløpet som var lagt opp, fra leder til leder og deretter til ansatte, ble derfor ikke noe av. Det gikk altså kort tid, et par dager, fra informasjonen ble spredd, til endringen faktisk trådte i kraft.

Informasjonen kom «personlig» fra adm. dir. per e-post til alle de ansatte, og det er rimelig å anta at det i dette tilfellet kunne oppfattes som at han stilte uforberedt, da kommunikasjonen kom på et altfor sent tidspunkt, rett før implementeringen. De ansatte fikk ikke rom til å sette seg inn i endringene i Høstbølgen, og noen fikk heller ikke lest e-posten før endringen trådte i kraft. Det som skjedde, som en naturlig reaksjon som stress, er at ledelsen kommuniserte ut endringene i alle mulige kommunikasjonskanaler, nærmeste leder, Rambla, e-post, møter, Rambøll Academy. Resultatet ble trolig at informasjonsmengden igjennom alle disse

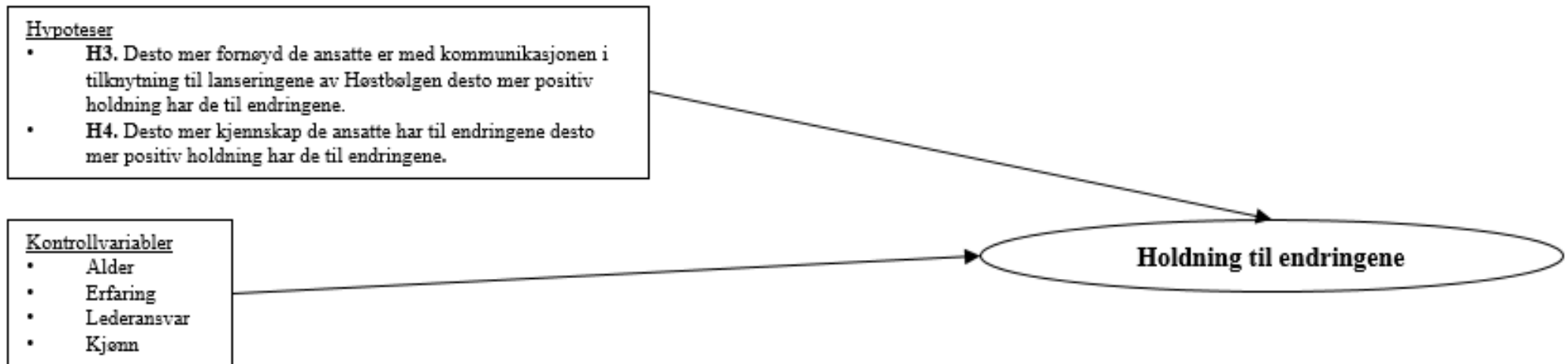
kanalene oversteg nivået der respondentene rett og slett blir ute av stand til å hankses med alt de fikk vite som igjen påvirker kjennskapet til Høstbølgen.

Videre viser (Pressman 1984) til hvordan en endring blir mottatt, hvilke holdninger folk har til den, er viktig når man skal vurdere om en endringsprosess har hatt en ønsket effekt. Det er rimelig å anta at informasjon som støtter våre holdninger til referanseobjektet, vil ha større kognitiv autoritet enn informasjon som går imot våre holdninger. For å forstå dette må vi se på organisasjonskulturen, da organisasjonskulturen synes å ha innflytelse på holdninger til endringer. Sagt enkelt er kultur «måten å gjøre tingene på her». Da begrepene Høstbølgen og Vårbølgen er nye begreper for organisasjonen er det naturlig å tenke at persepsjonen av og holdningene til disse begrepene vil variere hos de ansatte.

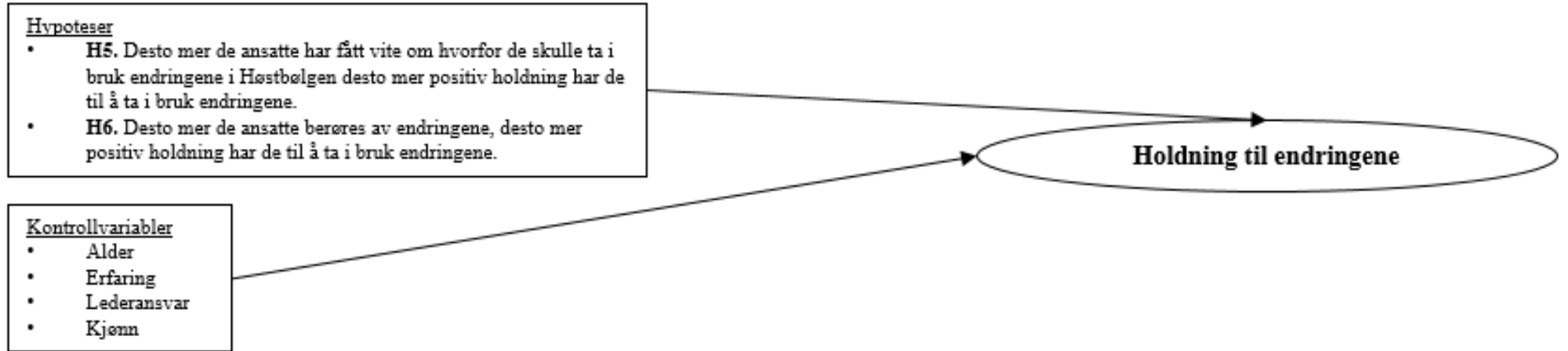
Figur 4, 5 og 6 illustrerer sammenhengen det antas å være mellom variablene som er presentert i kapittel 2. Dette utgjør grunnlaget for den videre analysen. Studien undersøker hvordan kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler påvirker de ansattes kjennskap og holdning til endringene. De to avhengige variablene er testet opp mot de uavhengige variablene (H1-H6), samt kontrollvariablene alder, erfaring, lederansvar og kjønn. Det antas at de uavhengige variablene (H1-H6) vil ha en effekt på de avhengige variablene kjennskap, holdning til endringene. Vi velger å etablere tre teoretiske modeller; en knyttet mot kjennskap og to mot holdning. For holdning fokuserer vi først på de ansattes holdning til endringene, deretter mot de ansattes holdning til å ta i bruk endringene. Dette er antatt ved hypotesene H1-H6 (jfr. kapittel 2).



Figur 4. Teoretisk modell I (Kjennskap til endringene)



Figur 5. Teoretisk modell II (Holdning til endringene)



Figur 6. Teoretisk modell III (Holdning til å ta i bruk endringene)

### 3.0 Metode

#### 3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Et forskningsdesign fungerer som en overordnet plan for hvordan man skal kunne svare på en problemstilling. Det må tas stilling til flere faktorer, blant annet hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen 2011).

Ut ifra problemstillingen ønsker vi i denne oppgaven å undersøke hvilken betydning innholdet i kommunikasjon og bruken av kommunikasjon hadde for at de ansatte i Rambøll fikk kjennskap og positiv holdning til Høstbølgen. Formålet er altså å kartlegge et knippe variabler og sammenhengene mellom dem. Undersøkelsen har en klar problemstilling, er teoristyrte, går i bredden og legger opp til å samle inn data som omkodes til tall. Dermed har valget falt på det kvantitative forskningsdesignet tverrsnittsundersøkelse. Litteraturgjennomgangen har vist at flere tidligere undersøkelser i likhet med vår oppgave har brukt denne metoden.

Tverrsnittsundersøkelsen måler respondentenes meninger, motivasjon og holdninger på ett tidspunkt. Dette fremstår som enkelt og tidsbesparende å gjennomføre. Siden tverrsnittsundersøkelsen begrenser seg til å samle inn data fra et avgrenset tidsrom, vil det være vanskelig å trekke klare slutninger om årsak og virkning, da dette forutsetter at man observerer endring fra ett tidspunkt til et annet. Som fulltidsarbeidende studenter har vi imidlertid begrenset kapasitet, og en tverrsnittsundersøkelse fremstår som overkommelig.

#### 3.2 Populasjon og utvalg

Enhetene i denne undersøkelsen er ansatte i Rambøll Norge som har vært igjennom Høstbølgen. Det er disse som er undersøkelsens målgruppe. Hvis enhetene er personer som har svart på spørreskjemaer, brukes vanligvis betegnelsen respondenter. Populasjonen er samlingen av alle enhetene som en problemstilling gjelder for (Johannessen 2011).

Da problemstillingen i denne oppgaven retter seg mot en enkelt organisasjon, Rambøll Norge, blir det naturlig å avgrense populasjonen til ansatte i denne organisasjonen, hvor antallet inkluderer både fast og midlertidig ansatte. Populasjonen kan ofte være omfattende i antall og derfor vanskelig å studere i helhet. I slike tilfeller er det aktuelt å trekke et utvalg fra populasjonen for å gjennomføre undersøkelsen. En undersøkelse kan derimot også omfatte hele populasjonen (Johannessen 2011). I dette tilfellet har alle ansatte en unik e-postadresse og det er derfor mulig å kontakte hele populasjonen på et gitt tidspunkt. Vi kunne også purre på de som ikke besvarte spørreundersøkelsen etter fem dager. Dette gjør det derfor hensiktsmessig å inkludere hele populasjonen i denne avhandlingens utvalg. Ettersom

undersøkelsen kun omfatter ansatte i samme organisasjon ansees utvalget for å ha sentrale likhetstrekk og derav være homogent. I studien er det i alt 1446 representanter, som alle var ansatt i Rambøll da Høstbølgen ble lansert i organisasjonen, det vil si at alle i den avgrensede populasjonen er målgruppen for vårt spørreskjema.

### **3.3 Organisatorisk kontekst**

Organisasjonen: Rambøll er en organisasjon som beskriver seg selv slik på sine hjemmesider: *Rambøll er en global samfunnsrådgiver innen bygg & arkitektur, transport, energi, vann, miljø & helse, olje & gass og management consulting. Virksomheten har totalt 15 000 medarbeidere lokalisert i 35 land. Rambøll har eksistert i 72 år, og er en global aktør. I Norge er Rambøll 1500 medarbeidere fordelt på 16 kontorer, (Rambøll).*

Endringsbegivenheten: Vi skal se på er en bestemt hendelse, avgrenset i tid. Vi skal se på hvilken betydning innholdet i kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler hadde på de ansattes kjennskap, motivasjon og holdning til endringene som ble lansert i Høstbølgen 2018. Høstbølgen er et begrep Rambøll benytter for å implementere nye prosesser, oppdateringer og systemendringer i organisasjonen. Endringene i Høstbølgen skjer kun i Rambøll i Norge og oppgaven avgrenses naturlig med kontorstedene i Norge. Vi har videre avgrenset prosessen i tid fra oppstartstidspunkt av implementeringen internt til surveyen vi benyttet i denne oppgaven ble sendt ut og ferdigstilt.

Endringene i Høstbølgen omhandler nye prosesser, oppdateringer og systemendringer og består av følgende;

- Instruks digital firmapost
- IHS-portal for standarder
- HMS-håndbok
- Krisehåndteringsplaner
- BIM-guiden v2
- Rollebeskrivelser prosjekt
- Digital prosjektering
- Retningslinje for styringsgrupper
- Pi tool v2
- Prosjektsikring og prosjektadministrator
- AMEX - Ny reiseportal
- Kompetansenettverk

På et overordnet nivå er endringene som ønskes gjennomført i Rambøll Norge er endringene av mindre karakter og er i all hovedsak delt opp i mindre prosjekter som tar for seg de delene som fremstår som de problemområder eller utviklingsområder. Majoriteten av endringsprosessene det er snakk om er altså mindre omfattende prosjekter som tar for seg avgrensede deler av driften, og som er planlagt implementert to ganger i året. Det vil dermed plassere de fleste av endringsprosjektene i kategorien tilpasning.

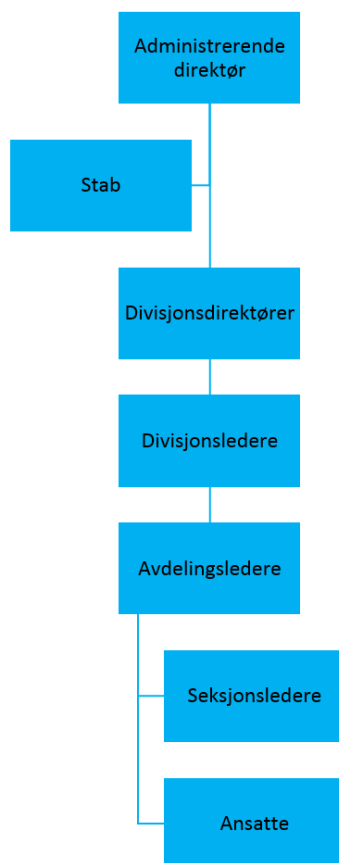
Gjennomføringen: Informasjon om nye prosesser, oppdateringer og systemendringer har tidligere vært relativt dårlig koordinert i Rambøll, de har mistet fart i implementeringen, men forsøker nå å få god oversikt over alle endringer. K3-rådet<sup>2</sup> og kommunikasjon har derfor utarbeidet en ny prosess, der man vil samle all informasjon i et oversiktlig og lettfattelig format, som også tydeliggjør hva endringen handler om og hvorfor. Dette skal også gjøre det enklere for ledere å vite hva som er på trappene, og hvordan det vil påvirke dem og sine medarbeidere.

Et trekk ved endringsprosessene i Rambøll, er at endringen normalt har vært til behandling lenge før den «treffer» de ansatte. Det betyr at mobiliseringsprosessen ofte vil begynne lenge før de ansatte formelt blir presentert for endringen. En konsekvens av dette er de ansattes mulighet til å påvirke endringen ofte begrenses i det endringen er vedtatt. Før endringen vedtas kan grupper bidra med høringsutspill, men idet endringen er vedtatt er også handlingsrommet begrenset. En utfordring kan være at man i perioden før endringen er vedtatt ikke er bevisst på at gruppen som holder endringen allerede er i mobiliseringsfasen, og at man dermed ikke jobber med ansattes holdning til endringen. En konsekvens av dette kan være at idet endringen skal implementeres og den formelt «treffer» de ansatte oppstår det utfordringer for implementeringen, (Lem 2015).

I figur 7 gir vi en oversikt over hvordan Rambøll er organisert hierarkisk, og hvordan informasjonen var tenkt spredt i organisasjonen. Administrerende direktør for Norge på topp, etterfulgt av stab, divisjonsdirektører, divisjonsledere, avdelingsledere, seksjonsledere og til slutt de ansatte (uten lederansvar).

---

<sup>2</sup> K3- rådet er en stabsfunksjon i Rambøll som skal bistå organisasjonen innen; kvalitet, HMS, IT, forbedringsaktiviteter og koordinering av nye endringer



*Figur 7. Hierarkisk oversikt over hvordan Rambøll er organisert*

I prosessen blir divisjonsdirektørene bedt om følgende:

- Formidle videre til avdelingsledere og seksjonsledere og divisjonsledere.
- Be om at de formidler dette videre i sin avdeling.

I vedlegg 3 vises informasjonen lederne skulle videreformidle. I vedlegg 4 vises en generell informasjon om at endringer vil komme i to bølger i året, samt linker til nærmere informasjon Rambøll Academy <sup>3</sup> om Høstbølgen.

Et trekk ved endringsprosessene i Rambøll, som også skjedde i Høstbølgen, er at endringen normalt har vært til behandling lenge før den kommuniseres til de ansatte som berøres av endringen. Det betyr at planleggingen og ressursfordelingen ofte vil begynne lenge før de ansatte formelt blir presentert for endringen. En konsekvens av dette, slik vi ser det, kan være at de ansattes mulighet til å påvirke endringen begrenses i det endringen blir vedtatt. Før

---

<sup>3</sup> Rambøll Academy er en web-portal som benyttes til opplæringsøyemed. Man kan linke ulike typer av opplæring til målspesifikke områder i organisasjonen, eksempelvis bare avdelingsledere, samt måle om vedkommende har gjennomført opplæringen.



endringen vedtas kan utvalgte grupper bidra med høringsutspill, men idet endringen er vedtatt er også handlingsrommet begrenset. En utfordring kan være at man i perioden før endringen er vedtatt ikke er bevisst på at gruppen som holder i endringen allerede er i mobiliseringsfasen, og at det ikke jobbes med hvordan de ansattes holdning til endringen skal bearbeides. En konsekvens av dette kan være at idet endringen faktisk skal implementeres og den formelt kommuniseres ut til de ansatte, at det oppstår uventede scenarioer i forbindelse med implementeringen vedr. de ansattes holdninger.

### ***3.4 Datainnsamlingsmetode***

Når man skal gjennomføre tverrsnittstudier er spørreundersøkelser (surveyer) en mye brukt metode, gjerne i form av spørreskjema med på forhånd oppgitte, dvs. lukkede, svaralternativer. Til denne studien har vi utarbeidet et spørreskjema med lukkede spørsmål, da åpne spørsmål ville gjort analysen unødvendig komplisert. Ferdig oppgitte svaralternativer standardiserer undersøkelsen. Vi har benyttet oss av web-basert spørreundersøkelse, hvor spørreskjemaet ble distribuert til respondentene via en lenke på e-post. Det er blitt mer og mer vanlig å bruke internett til å gjennomføre slike undersøkelser. Etter vår oppfatning er internett og intranett såpass veletablert i arbeidslivet i dag, at de fleste behersker dette som kommunikasjonsform. Det fremsto derfor som den mest praktiske løsningen, også med tanke på at innkomne svar (data) skulle plottes inn i et elektronisk statistikkprogram for videre analyse. Administrasjons-verktøyet SurveyXact er et dataprogram som administrerer hele spørreundersøkelsen, ved at det tilrettelegger for utformingen av spørreskjemaet, distribusjon og registrering av innkomne svar. SurveyXact sørger for full anonymitet for respondentene, og det er dessuten mulig å eksportere resultatene direkte til statistikkprogrammet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

For å komme i gang med datainnsamlingen benyttet vi fordelten med at den ene forfatteren jobber med implementering av endringer i Rambøll. Vi avtalte et møte og la frem prosjektet for head of HSEQ, som responderte positivt på idéen om å bruke Rambøll som case i en oppgave om endring. I forkant av selve datainnsamlingen har det vært flere møter med head of HSEQ for å skaffe bakgrunnsinformasjon om endringene og metoden som er benyttet for å implementere disse i organisasjonen. Informasjonen fra disse møtene og e-post-utvekslinger har så blitt brukt i utformingen av selve spørreundersøkelsen og som bakgrunnsstoff i oppgavens metode-kapittel. I Rambøll Norge er det ca. 1450 ansatte som utgjør populasjonen i denne oppgaven. Spørreundersøkelsen, som er utformet i SurveyXact, er testet ut på

veilederen vår og head of HSEQ i Rambøll. Den ble distribuert til alle de ansatte via en elektronisk lenke som ble videreformidlet av head of HSEQ.

Når forskning berører mennesker direkte kan det oppstå etiske problemstillinger, særlig i forbindelse med datainnsamlingen, (Johannessen 2011). Vi har ikke lagt opp til en datainnsamlingsmetode som innebærer direkte kontakt med respondentene, og programvaren SurveyXact sikrer at de som svarer på undersøkelsen anonymiseres. På dette viset har vi sørget for at undersøkelsen er i tråd med personopplysningsloven.

I alt fikk vi inn 750 svar på undersøkelsen, som utgjorde 52 % av de totalt 1446 ansatte i Rambøll Norge pr. 25.02.2019. Av disse var 67 % menn og 33 % kvinner. De ansatte fordelte seg nok så jevnt over kategoriene for alder, med 15 % i gruppen < 29 år, 35 % i gruppen 30-39 år, 23 % i gruppen 40-49 år og 9 % i gruppen 50-59 år. På lederansvar sier surveyen at 18 % av respondentene har en form for lederansvar mot 82 % uten lederansvar. Blant respondentene har 39 % jobbet i Rambøll 0-3 år, 35 % har vært ansatt i 4-9 år og 26 % har jobbet i Rambøll i mer 10 år.

#### ***3.4.1 Utforming av spørreskjema***

Utgangspunktet for spørreskjema er undersøkelsens problemstilling (Johannessen 2011). Problemstillingen var tidlig begrunnet i egen praksis og relevant teori. I tillegg til dette handler ofte første fase om å skaffe seg kunnskap og innsikt i tema slik at spørreskjema gir relevante svar. Derfor var det viktig å sondere terrenget gjennom å samle relevant teori, og finne hvilke undertema som kunne gi svar på hovedproblemet. I følge (Johannessen 2011) betegnes dette som operasjonalisering.

Denne studien hadde til hensikt å undersøke hvilken betydning innholdet i kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler hadde for at de ansattes kjennskap og holdning til Høstbølgen. Høstbølgen var en prosess respondentene var en del av. Med andre ord ville de fleste spørsmål kunne oppleves som relevante for de ansatte, noe som ifølge (Johannessen 2011) er sentralt i slike kartlegginger.

For utviklingen av spørsmålene ble det viktig å utnytte tidligere forskning og teori på området for å finne relevante spørsmål. Det ble nøye vurdert hvor mange spørsmål, og hvor omfattende spørreskjema skulle være. Der sier (Johannessen 2011) at man skal anstrenge seg for å ha færrest mulig, men likevel et tilstrekkelig antall spørsmål. Videre må det alltid gjøres et valg på om skjemaet skal være prestrukturert, semistrukturert eller en blanding av disse.

(Johannessen 2011) skriver at åpne spørsmål skaper et generaliseringsproblem, og det er ikke uvanlig å få klisjepregete svar. Samtidig mister man muligheten til å få tilleggsinformasjon fra respondentene om hele spørreskjema er prekodet. Med problemformuleringen og hensikten med studien i tankene ble det en miks med prekodet og semistrukturert variant. For å sikre at spørreskjema ikke skulle bli for omfattende eller uforståelig for målgruppen ble det gjennomført en pilot eller prestudie. To respondenter med relevant bakgrunn gjennomførte og fylte ut spørreskjema, og fikk muligheten til å gi tilbakemeldinger. Arbeidsbelastningen eller selve gjennomføringen tok mellom 5 og 10 minutter og opplevdes som uproblematisk. På spørsmålet om «I hvilken grad kjenner du til Høstbølgen? savnet pilotene en avkrysningsmulighet, mer presist «Kjenner ikke til Høstbølgen». Videre i spørsmålene «Hva er din holdning til at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året (Høstbølgen og Vårbølgen) i stedet for fortløpende?» og «Hva synes du om endringene i Høstbølgen?» savnet piloten en mulighet for å kunne svare «Hverken eller». Utenom dette hadde ikke deltakerne i piloten noe å utsette på spørsmålsstillingene i spørreskjemaet.

Det er ganske vanlig å operere med skalaer som respondentene kan fordele seg på ved bruk av spørreskjema der holdningsspørsmål er dominerende. Slike skalaer defineres som Likert-skalaer (Johannessen 2011). Hovedutfordringen er å angi alternativene med samsvarende begrepsbruk og i tillegg vurdere antall alternativer eller trinn som skal være med. Det er ikke nødvendigvis noe absolutt riktig her, men det anbefales minst fem alternativer (med en nøytral verdi). Likevel har forskere ulike oppfatninger om den nøytrale kategorien. I dette spørreskjema ble det funnet plass til både en firedelt og femdelt skala etter tema. Den firedelte skalaen utgjør en risiko for at respondenter svarer noe som de egentlig ikke føler passer (ibid.). Vurderingen og argumentasjonen for valget av denne skalaen er gjort på bakgrunn av at respondentene i denne studien både skal og bør ha en mening om spørsmålene ettersom de er en del av fenomenet det spørres om.

Firedelsskalaen er delt inn i alternativene «svært positiv – positiv – negativ – svært negativ», Femdelsskalaen har med et alternativ for «hverken eller». Det er også i to spørsmål «På en skala fra 1-10, hvor 1 er svært dårlig og 10 er svært god, hva synes du om presentasjonen av endringene slik de ble beskrevet i Rambøll Academy?» og «På en skala fra 1-10, hvor 1 er svært dårlig og 10 er svært god, hvor fornøyd er du med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen?» brukt skala fra 1 til 10, hvor 1 er svært dårlig og 10 er svært god. I piloten, eller prestudien, pekte ingen av respondentene på at skalaen burde justeres eller endres. Figur 16 og figur 17 viser eksempler fra hvordan skala er benyttet i spørreskjemaet:

På en skala fra 1-10, hvor 1 er svært dårlig og 10 er svært god, hva synes du om presentasjonen av endringene slik de ble beskrevet i Rambøll Academy?



Figur 8 Skjermdump av spørreskjema med skalering fra 1-10, hvor 1 er svært dårlig og 10 er svært god.

Hva er din holdning til at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året (Høstbølgen og Vårbølgen) i stedet for fortløpende?

- Jeg er svært positiv
- Jeg er positiv
- Hverken eller
- Jeg er negativ
- Jeg er svært negativ

Figur 9. Skjermdump av spørreskjema med skalering «svært positiv – positiv – hverken eller – negativ – svært negativ».

### 3.4.2 Variabler og målenivå

Enhetene i et utvalg og en populasjon kan ofte beskrives av det vi kaller variabler eller kjennetegn (Johannessen 2011). Variablene i neste omgang kan klassifiseres etter om verdiene kan rangeres eller ikke, og hvilken avstand det er mellom verdiene. Dette kalles variablers målenivå og blir videre presentert med eksempler.

Nominalvariabler kjennetegnes ved at de er gjensidig utelukkende, eller ikke kan rangeres på en logisk måte (Johannessen 2011). Nominalvariabler kalles også kategoriske variabler fordi enheten tilhører en bestemt kategori eller gruppe med samme kjennetegn (ibid). Et eksempel hentet fra denne studien er spørsmålet om kjønn som vi ser i figur 10. I dette tilfellet, der kategoriene er gjensidig utelukkende med kun to verdier, kalles det også dikotome variabler (Johannessen 2011).

#### Til sist noen spørsmål om deg.

Er du:

- Kvinne
- Mann

Figur 10. Skjemdump fra spørreskjema. Eksempel på nominalvariabel som også er dikotom fordi kjønn har to verdier som er utelukkende.

Variabler på ordinalnivå kan også være gjensidig utelukkende, men kan i tillegg rangeres i en logisk rekkefølge. Skalainndeling med en gradering vil falle inn under denne kategorien.

Figur 11 viser en av mange spørsmål i denne studien på ordinalnivå (Johannessen 2011).

I hvilken grad fikk du vite grunnene til at dere skulle ta i bruk de nye endringene i Høstbølgen 2018?

- I svært stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- I svært liten grad

I hvilken grad føler du at du fikk god nok informasjon om hvordan du kunne ta i bruk endringene i Høstbølgen?

- I svært stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- I svært liten grad

*Figur 11. Skjermdump fra spørreskjema. Eksempel ordinalnivå. Mer presist ser vi at vi har en skalainndeling som kan rangeres.*

Noen ganger kan det være at verdiene har likt intervall (samme avstand) mellom seg. Da kaller vi dette intervallnivå. Har variabelen i tillegg et naturlig nullpunkt snakker vi om forholdstallsnivå. Det interessante for denne studien er hvordan ordinalvariabler ofte betraktes som en skalavariabel (som inngår som variabel på intervallnivå). Denne egenskapen har egentlig ikke ordinalvariabler da det ikke har en eksakt måleskala som eksempelvis temperatur har. Likevel er det vanlig å gjennomføre gjennomsnittsanalyser eller korrelasjonsanalyser ved bruk av skalainndeling som Likert-skalaer. Dermed oppleves det at variabler på ordinalnivå får et nytt målenivå som er kunstig, men mulig, fordi variabelen kunne vært målt langs en eksakt skala. Det er nettopp denne egenskapen som utnyttes i statistikkanalysen (Johannessen 2011).

### **3.5 Operasjonalisering av variabler**

Problemstillingen for denne studien lyder som følger: «*Hvilken betydning hadde kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler for at de ansattes kjennskap og holdning til endringene?*» (jfr. kapittel 1.).

Problemstillingen er forklarende, og vi ønsker å trekke frem sammenhenger mellom variabler. Ofte, i slike undersøkelser, er man ute etter å bekrefte eller avkrefte sammenhenger mellom fenomener man mener kan ha et kausalt forhold (Jacobsen 2005). I denne undersøkelsen gjennomføres dette med utgangspunkt i hypotesene H1-H6 gitt i kapittel 2. En hypotese kan

defineres som en påstand som sier noe om hvordan et fenomen fungerer. Dette skal vi undersøke empirisk og eventuelt falsifisere (Jacobsen 2005). I dette kapittelet presenterer vi operasjonaliseringen av variablene.

For å kunne gjøre variablene målbare, må operasjonelle definisjoner angi hvilke empiriske fenomener som faller inn under de teoretiske begrepene (Midtbø 2007). Det er altså viktig at spørsmålene i spørreundersøkelsen er utformet på en måte som gjør disse dekkende for de teoretiske begrepene vi skal teste i analysen.

Undersøkelsen består av til sammen tolv variabler: to avhengige variabler, seks uavhengige variabler, samt fire kontrollvariabler eller bakgrunnsvariabler. Som illustrert i figurene 4-6 antas de at våre uavhengige variabler vil påvirke de to avhengige. Ved hjelp av hypotesene gitt i kapittel 2. vil undersøkelsen se på om disse har en effekt til å påvirke de ansattes kjennskap og holdning til endringene.

### ***3.6.1 Kjennskap til endringene***

Kjennskap er valgt med utgangspunkt i det (Beckhard 1992); (Elving 2005) poengterer, kommunikasjon er et viktig verktøy som hjelper de ansatte med å øke forståelsen for endringsprosesser. (Elving 2005) mener kommunikasjon er helt avgjørende for at organisasjonen skal få til en effektiv og vellykket implementering av endring. Om endringen berører de ansattes eller avdelingens arbeidsoppgaver eller posisjon, er kommunikasjon om endringsprosessen og informasjon til de ansatte avgjørende. Kjennskap som vi bruker i denne undersøkelsen sier altså noe om hvordan kommunikasjonen ut til de ansatte har fungert og i hvilken grad dette har vært vellykket.

Operasjonaliseringen av spørsmålene som er ment å måle kjennskap tar utgangspunkt i (Beckhard 1992); (Elving 2005) sine påstander, videre påpeker (Erlie 2006) at skal man være sikker på at informasjonen når frem til mottaker må man ofte bruke flere kommunikasjonskanaler.

Det er gjort endringer i formuleringen slik at respondentene skal kjenne seg igjen og forstå spørsmålene, for å gjøre de relevante for fenomenet som undersøkes i denne studien.

Følgende fire påstander måler kjennskap i undersøkelsen, jfr. vedlegg 1:

Kjennskap 1) *I hvilken grad kjenner du til Høstbølgen*

Kjennskap 2) «*Hvor fornøyd er du med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen*»

Kjennskap 3) «*Har du fått informasjon fra din nærmeste leder om Høstbølgen 2018*»

Kjennskap 4) «*Har du satt deg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy*»

Påstandene har varierende svaralternativer som [i svært stor grad, i noen grad, i liten grad, i svært liten grad og kjenner ikke til Høstbølgen], [ja og nei] og [scale 1-10] jfr. vedlegg 1.

### **3.6.2 Holdning til endringene I**

Ettersom kommunikasjonens påvirkning av ansattes holdning er et fenomen det er gjort mindre forskning på, ble det satt sammen fire påstander som antas å kunne måle ansattes holdning til endringene. Påstandene er hentet fra (Dunham 1984) som påpeker at holdninger kan være vanskelig å forandre når de har blitt lært, altså når de ansatte har blitt lært at dagens måte er måten vi gjør det på. Videre viser (Pressman 1984) til hvordan endring blir mottatt, hvilke holdninger folk har til den, er viktig når man skal vurdere om en endringsprosess har hatt en ønsket effekt. Da er vi tilbake til det (Elving 2005) mener; «*kommunikasjon er helt avgjørende for at organisasjonen skal få til en effektiv og vellykket implementering av endring*». Ut fra dette vil vi kunne si at kommunikasjon og kjennskap til endringene har betydning for holdningen de ansatte har til endringen. Det er også her gjort endringer i formuleringen slik at respondentene skal kjenne seg igjen og forstå spørsmålene, for å gjøre de relevante for fenomenet som undersøkes i denne studien.

Med dette som utgangspunkt brukes følgende fire påstander for å måle holdning til endringene, jfr. vedlegg 3:

Holdning I, 1) «*Hva er din holdning til at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året i stedet for fortløpende*»

Holdning I, 2) «*Hvor fornøyd er du med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen*»

Holdning I, 3) «*Har du fått informasjon fra din nærmeste leder om Høstbølgen 2018*»

Holdning I, 4) «*I hvilken grad kjenner du til Høstbølgen*»

Påstandene har varierende svaralternativer som [jeg er svært positiv, jeg er positiv, hverken eller, jeg er negativ, jeg er svært negativ], [scale 1-10], [ja og nei] og [i svært stor grad, i noen grad, i liten grad, i svært liten grad og kjenner ikke til Høstbølgen] jfr. vedlegg 1.

### **3.6.3 Holdning til endringene II**

Det er rimelig å anta at informasjon som støtter våre holdninger til referanseobjektet, vil ha større kognitiv autoritet enn informasjon som går imot våre holdninger. Vi finner støtte for utsagnet over hos (Sheppard et al. 1988). Informasjon som støtter våre holdninger og oppfatninger, ser altså ut til å ha større kognitiv autoritet enn informasjon som går imot våre holdninger og oppfatninger. Som en forlengelse av delkapittel 3.5.2 ønsker vi å se på påstander som antas å kunne måle ansattes holdning til å ta i bruk endringene. I hvilken grad man kommer til å ta i bruk endringene avhenger også av hvor mye man berøres av endringene. (Dunham 1984) poengterer at det er vanskelig å forandre holdning når det er noe man har blitt lært. Ut fra dette er det naturlig å tenke at ansatte holdninger til å ta i bruk endringene ikke endres før de får informasjon om hvorfor de skal ta i bruk endringene. Vi får støtte i dette av de store tenkerne fra antikkens Hellas, som la grunnlaget for retorikken vi kjenner i dag, hvor blant annet Aristoteles la vekt på logos, overbevisende argumentasjon (Karp 2014).

Med dette som utgangspunkt brukes følgende fire påstander for å måle holdning til endringene, jfr. vedlegg 3:

Holdning II, 1) «Hva er din holdning til at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året i stedet for fortløpende»

Holdning II, 2) «I hvilken grad fikk du vite grunnene til at dere skulle ta i bruk de nye endringene i Høstbølgen 2018»

Holdning II, 3) «Kommer du til å ta i bruk de nye endringene som berører deg i din arbeidsdag»

Holdning II, 4) «I hvilken grad har endringene fra Høstbølgen berørt din arbeidshverdag»

Påstandene har varierende svaralternativer som [jeg er svært positiv, jeg er positiv, hverken eller, jeg er negativ, jeg er svært negativ], [i svært stor grad, i noen grad, i liten grad, i svært liten grad og i svært liten grad] og [nei, jeg fortsetter som før, hvis jeg må og ja] jfr. vedlegg 1.

### **3.6.4 Kontrollvariabler**

Kontrollvariabelen eller bakgrunnsvariabler alder, erfaring, lederansvar og kjønn bidrar til å gi oss et generelt bilde av de personer som en undersøkelse gjelder. Videre inkluderes disse for å utelukke at sammenhengen mellom de uavhengige variablene og avhengig variabelen ikke



skyldes tredje-variabler som er utelatt fra analysen. En antakelse er også at det vil kunne være ulik holdning blant de ansatte ut i fra om de har lederansvar eller ikke.

Kontrollvariablene holdes konstante når vi undersøker effekten av de uavhengige variablene på de avhengige variablene.

Svaralternativer (Alder): [<29 år, 30-39 år, 40-49 år, 50-59 år og >60 år]

Svaralternativer (Erfaring): [0-3 år, 4-9 år og mer enn 10 år]

Svaralternativer (Lederansvar): [ ja og nei]

Svaralternativer (Kjønn): [ kvinne og mann]

### ***3.6 Undersøkelsens reliabilitet og validitet***

#### ***3.6.1 Reliabilitet***

Reliabilitet dreier seg om undersøkelsens data, og hvordan dataene brukes, samles inn og bearbeides. Høy reliabilitet innebærer at dersom målingene gjentas en annen dag på samme gruppe skal den samme konklusjonen kunne trekkes. Et annet uttrykk for høy reliabilitet er de tilfellene der flere forskere undersøker det samme fenomenet og kommer frem til samme resultat (Johannessen 2011). Påvises det avvik i målinger ved bruk av samme måleinstrument kan dette skyldes både ulikheter i egenskapene som ble målt, men også målefeil. Målefeil kan være systematiske/konstante eller varierende/tilfeldige på tvers av målinger. Om målefeilen er en konstant feil man kjenner størrelsen av kan denne justeres for slik at målingen likevel anses som pålitelig. Varierende målefeil er mer problematiske ettersom de forringer muligheten for å sammenligne samme måleobjekt over tid (Kuvaas 2008).

Ifølge (Kuvaas 2008) kan dataen påvirkes av måten spørsmålene stilles på. Bruk av flere påstander for å dekke et begrep kan derfor bidra til å øke reliabiliteten ettersom spørsmål med svært avvikende målevariabler kan lukes ut. For vårt forskningsmessige formål kan reliabiliteten testes for indre konsistens i SPSS. En vanlig måleparameter som benyttes for å utrykke indre konsistens er en koeffisient kalt Cronbachs alfa. Cronbachs alfa er en reliabilitetsindikator, en koeffisient, for pålitelighet, og er en funksjon av samsvaret mellom de ulike påstander som er benyttet for å måle en egenskap, og antall påstander. Cronbachs alfa er en statistisk størrelse mellom 0-1. Alfa er akseptert dersom den er høyere enn 0,70. Man vil

aldri kunne si at noe stemmer 100 %, men Cronbachs alfa bidrar til å tydeliggjøre i hvor stor grad indikatorene representerer virkeligheten. Nedenfor vises en oversikt over reliabiliteten til variablene i denne analysen.

*Tabell 2. Cronbachs alfa for forskningsmodellens variabler.*

Variabel	Alpha hvis fjernet
I hvilken grad kjenner du til Høstbølgen	.753
Hva er din holdning til at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året i stedet for fortløpende	.787
Hvor fornøyd er du med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen	.747
Har du fått informasjon fra din nærmeste leder om Høstbølgen 2018	.809
I hvilken grad fikk du vite grunnene til at dere skulle ta i bruk de nye endringene i Høstbølgen 2018	.761
Kommer du til å ta i bruk de nye endringene som berører deg i din arbeidsdag	.809
I hvilken grad har endringene fra Høstbølgen berørt din arbeidshverdag	.788
Har du satt deg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy	.772

Tabell 2 viser at samtlige variabler har alfa høyere enn 0,70. Videre er felles alfa 0,799 som indikerer akseptabel intern konsistens mellom målene og vi anser dermed våre variabler som reliable.

### **Reliabilitet i denne studien**

Reliabiliteten i denne studien faller mye på innhenting av data, og behandling av data deretter. I første omgang ble reliabiliteten forsøkt sikret gjennom en pilot/prestudie der relevante testpersoner gjennomførte spørreundersøkelsen. Eventuelle forslag til endringer ble vurdert, og noen tatt til følge. I samme fase fikk også veileder bidra med sine innvendinger før spørreskjema ble distribuert til de ansatte i denne undersøkelsen. Denne fasen av utviklingen av spørreskjema kan også ha bidratt til at hyppigheten av tilfeldige feil ble redusert. Den korte gjennomføringstiden kan også ha vært en faktor som reduserte tilfeldige feil og styrket reliabiliteten.

Utvalgsprosessen ble gjennomført på en så tilnærmet riktig, men også så praktisk måte som mulig. Selv om utvalget ble snevrere enn en slik undersøkelse ideelt krever for generalisering for populasjonen, er det likevel ivaretatt en viss geografisk spredning gjennom at utvalget ble økt fra 1 koter til 18 kontorer. Det er dermed gjort et forsøkt på å sikre at dataene er så spredt

som mulig. Om dette i neste omgang kan ha redusert faren for systematiske feil er vanskelig å vurdere, men det ble i undersøkelsen oppfordret til at samtlige elever skulle svare så ærlig som mulig slik at avkrysningen ble så presis som mulig.

Både validitet og reliabilitet avhenger av behandling av statistikk, og i særdeles grad hvordan samvariasjon eller kausale sammenhenger tolkes. Eventuelle slutninger eller årsaksanalyser er i denne studien behandlet moderat, og det er forsøkt å peke på mekanismene som kan ligge bak de ulike sammenhengene. Statistiske tilnærminger og Cronbachs alfa, er benyttet for å sjekke den indre sammenhengen til hovedkategoriene slik at de kausale sammenhengene kan trekkes med større sikkerhet. Utover måling av intern konsistens har vi gjort vårt beste for å sikre anonymisering av respondentene ved at man ikke oppgav personlige opplysninger ved innsamling av spørreskjemaene. Reliabiliteten i denne studien kan trues av at innsamlet data ble påvirket av respondentenes dagsform eller en bakenforliggende agenda som har ført til at man med overlegg har svart misvisende. Måletidspunktet kan således ha stor innvirkning på dataene. Denne trusselen mot reliabilitet er svært vanskelig å beskytte seg mot. Det er derfor viktig at man tar høyde for den i diskusjon av funn. I noen tilfeller kan det (Johannessen 2011) omtaler som en testretest-reliabilitet, hvor man gjentar samme undersøkelse på samme gruppe, bidra til å redusere slike feil. En slik test finner korrelasjonen mellom to målinger av samme test, på forskjellig tidspunkt. Blir resultatet det samme er dette et tegn på høy reliabilitet. For denne studien, hvor respondentene var anonymisert, er ikke en slik retest mulig i videre forskning. På den andre siden kan anonymisering bidra til at respondenten gir mer oppriktige svar uten noen skjult agenda.

### **3.6.2 Validitet**

For å vurdere dataenes relevans har forskningslitteraturen innført validitet som et begrep. På norsk kan dette oversettes til gyldighet. Studiens validitet omhandler, fra et samfunnsvitenskapelig perspektiv, metodens evne til å undersøke det den skal. Vi snakker om i hvor stor grad undersøkelsen evner å påvise årsakssammenhenger eller ikke. Er det godt samsvar mellom datagrunnlaget og virkeligheten den representerer snakker man om en valid undersøkelse (Jacobsen 2005). En ting det er viktig å bemerke er at validitet ikke må oppfattes som noe absolutt, det er ikke slik at dataen vi har samlet inn enten er valid eller ikke valid. Validitet er heller å anse som et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt. Ifølge (Johannessen 2011) skilles det mellom ulike former av validitet. I det følgende vil vi se

nærmere på følgende varianter; statistisk validitet, begrepsvaliditet, ytre validitet og indre validitet.

Begrepsvaliditet er et målingsfenomen som sier noe om samsvaret mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og operasjonaliseringen/målingen. Det dreier seg om man har evnet å operasjonalisere de teoretiske begrepene som skal måles i dekkende indikatorer og variabler. Forenklet; hvorvidt undersøkelsen faktisk måler det den har til hensikt å måle. På norsk kalles begrepsvaliditet for troverdighet, dette er den mest grunnleggende formen for validitet. Er dataene troverdige, er de gode representasjoner av det generelle fenomenet (Johannessen 2011).

Det finnes ulike måter å avgjøre en indikator valens. I noen tilfeller må man rett og slett bruke sunn fornuft eller det (Johannessen 2011) kaller «face validity». Vil respondentene som svarer på spørsmålene oppleve det som om undersøkelsen ser ut til å måle det den skal? Det er viktig å sikre god «face validity» skal en som forsker unngå en negativ innstilling til undersøkelsen. Vi har forsøkt å informere godt i forkant av undersøkelsen slik at respondenten var godt innforstått med overordnet tema.

Intern validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsen egner seg for å påvise årsakssammenhenger eller ikke. Dersom undersøkelsen har god intern validitet representerer dette et grunnlag for si om en påvirkning har eller ikke har effekt (Johannessen 2011). Den interne validiteten er vanligvis svak ved tverrsnittundersøkelser, da disse gjennomføres på ett tidspunkt. Det er likevel viktig å bemerke at selv om resultatene støttes av tidligere undersøkelser kan dette kun sies å gi en indikasjon på validiteten ettersom teorien vi sammenligner oss med ikke nødvendigvis er feilfri.

Ytre validitet dreier seg om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre settinger enn de som er studert (Johannessen 2011). Som vi har vært inne på tidligere oppfyller ikke våre funn reglene for å kunne foreta generaliseringer. Likevel vil vi hevde det kan være grunnlag for substansiell generalisering. Med substansiell generalisering menes her at dersom et fenomen synes å være utbredt så vil våre funn kunne antas å inneha elementer av overførbarhet, for eksempel til Rambølls kontorer i andre land.

### 3.7 Analysemetoder

For å få et bilde av hvordan de ansatte i Rambøll påvirkes av ulike faktorer har vi benyttet oss av statistikkprogrammet SPSS, Statistical Package for the Social Sciences, og SurveyXact som administrerte spørreundersøkelsen. Dette forklart i kapittel 3.4.

Hvilke analyseteknikker man velger å benytte, avhenger av om man ønsker å forklare et fenomen eller kun påvise sammenhenger, antall variabler som er involvert og målenivået på variablene. En vanlig måleparameter som benyttes for å uttrykke indre konsistens er en koeffisient kalt Cronbachs alfa. Cronbachs alfa er en reliabilitetsindikator, en koeffisient, for pålitelighet, og er en funksjon av samsvaret mellom de ulike påstander som er benyttet for å måle en egenskap, og antall påstander. Cronbachs alfa er en statistisk størrelse mellom 0-1. Alfa er akseptert dersom den er høyere enn 0,70. Man vil aldri kunne si at noe stemmer 100 %, men Cronbachs alfa bidrar til å tydeliggjøre i hvor stor grad indikatorene representerer virkeligheten.

*Slutningsstatistikk* tar utgangspunkt i beskrivende statistikk, men har et annet siktemål. Hensikten er å beregne usikkerhet knyttet til generalisering av resultater fra utvalg til populasjon. Det er to former for slutningsstatistikk: estimering (av gjennomsnitt og prosentfordelinger) og hypotesetesting. Det sistnevnte dreier seg om forholdet mellom utvalg og populasjon, dvs. den statistiske sannsynligheten for å forkaste en korrekt nullhypotese. Hypotesetesting betegnes gjerne som signifikanstesting, der vi undersøker om forskjeller mellom grupper er statistisk signifikante, eller utslagsgivende. Eksempler på slike tester er signifikanttesting av korrelasjons- og regresjonskoeffisienter. Det sentrale spørsmålet ved hypotesetesting er om resultatet er statistisk signifikant eller ikke, dvs. om variasjonen som observeres i utvalget kan generaliseres til populasjonen. Signifikansnivået angir hvor stor sannsynlighet man aksepterer for å trekke feil slutning. I samfunns- forskning er det vanlig å operere med et signifikansnivå på 0,05 (5 %) og 0,01 (1 %) som betyr at man aksepterer, hhv., en 5 % eller 1% sannsynlighet for at man forkaster nullhypotesen når den er korrekt (Johannessen 2011).

En korrelasjonsanalyse vurderer styrken og retningen på sammenhengen mellom to variabler (Midtbø 2007). Pearsons r er brukt som korrelasjonsmål for å angi type samvariasjon og styrke på denne. Med type menes at samvariasjonen kan være positiv, negativ eller fraværende. Pearsons r har et standardisert mål som varierer fra -1 til +1. Korrelasjon = 0 viser at det ikke er samvariasjon mellom variablene som måles. Desto nærmere verdien er +

eller - 1, desto sterkere er den positive eller negative samvariasjonen mellom variablene som testes. I utgangspunktet er det ingen fasit for hva som er en høy eller lav korrelasjon, men en tommelfingerregel, ifølge Cohen og Holliday (1982), er å beskrive korrelasjoner mellom 0,00-0,19 som veldig svak, fra 0,20-0,39 som svak, fra 0,40 til 0,69 som moderat, 0,70-0,89 som høy og til slutt 0,9-1,00 som meget høy (Johannessen 2011). En asterisk (\*) viser at resultatet i korrelasjonsanalysen er signifikant mindre enn 0,05 og vises slik:  $p < 0,05$ , og to asterisker (\*\*) viser at resultat i korrelasjonsanalysen er signifikant mindre enn 0,01, og vises slik:  $p < 0,01$ . Dette sier noe om graden av signifikans, og at nullhypotesen er sannsynliggjort (Johannessen 2011).

I *multivariate* analyser ser man på hvordan enhetene fordeler seg til kombinasjonen av minimum tre variabler. Ved kausal design er det en avhengig variabel, mens resten er uavhengige variabler. Multippel regresjonsanalyse, som vi utførte, er et eksempel på en slik metode. Det er en statistisk teknikk for å undersøke sammenhengen mellom en avhengig og flere uavhengige variabler. Regresjonsanalysen operer med gjennomsnitt og forutsetter derfor at den avhengige variabelen er på minimum intervallnivå. Det er også mulig at variabelen er på ordinalnivå hvis den har minimum fem verdier (Johannessen 2011). Siden vi opererer med flere uavhengige variabler som skal forklare en avhengig variabel vil vi benytte den sistnevnte analysemetoden, og supplere denne med beskrivende statistikk for å gi et bilde av fordelingene til de ulike komponentene i modellen.

### **3.8 Oppsummering**

I dette kapittelet har vi beskrevet hvordan vi har gått frem for å skaffe informasjon som belyser problemstillingen. Først presenterte vi valg av forskningsdesign, deretter gikk vi igjennom populasjon og utvalg, organisatorisk kontekst, datainnsamlingsmetode, utforming av spørreskjema. Videre forklarte vi hvordan vi har operasjonalisert variablene, drøftet undersøkelsens reliabilitet og validitet og avslutningsvis en liten gjennomgang av undersøkelsens analysemetoder.

Høy pålitelighet for de ulike konseptene ble påvist, ved å måle Cronbachs alfa. Neste trinn i oppgaven blir nå å analysere sammenhengene mellom variablene og teste hypotesene ved bruk av korrelasjons- og regresjonsanalyse.

## 4.0 Resultater

I det følgende kapittelet legger vi frem resultatene fra vår undersøkelse. Innledningsvis presenteres deskriptiv statistikk for våre innsamlede data. Deskriptiv statistikk gir en oversiktlig organisering og oppsummering av innsamlede data på en effektiv og verdifull måte. Den beskriver hvordan enheter fordeler seg på variablene i datamaterialet. Videre, med utgangspunkt i datagrunnlag og utvalg av variabler, har vi gjennomført en korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse, ut fra redegjørelse for valg av metode i kapittel 3.5.

Korrelasjonsanalysen er beskrevet i kapittel 4.2 og vist i sin helhet i vedlegg 5.

Regresjonsanalysene presenteres deretter i kapittel 4.3. Hver enkelt modell kommenteres særskilt, før oppsummerende konklusjoner trekkes. Resultatene presenteres deretter samlet i tabeller.

### 4.1 Deskriptive resultater

Tabell 2 gir en oversikt over gjennomsnittsverdier, standardavviket og varians for variablene og de tilhørende indikatorene. Gjennomsnittsverdi angir den vanlige eller sentrale verdien i en fordeling, også kalt sentralmodus. Dette er spesielt interessant der svarene måles ved hjelp av en skala, fordi vi da kan se den typiske meningen som respondentene har. En trussel er dog at ekstremverdier som ligger langt fra de øvrige, vil påvirke gjennomsnittet.

Standardavvik brukes som måleenhet når vi oppgir hvordan et enkeltresultat plasserer seg i forhold til gjennomsnittet. I en fordeling vil noen respondenter inneha nøyaktig samme verdi som gjennomsnittet, mens de øvrige vil ha verdier som ligger enten i nærheten av gjennomsnittet eller langt unna. Vi snakker altså om ulike avvik fra gjennomsnittet. Høyt standardavvik viser til en stor spredning, som betyr at det er stor uenighet blant respondentene fordi de ikke gir entydige svar. Lavt standardavvik henviser derimot til at det er liten spredning i svarene, og at respondentene generelt er enige (Johannessen 2011). Varians og standardavvik er de mest brukte spredningsmålene. De angir som nevnt spredning rundt gjennomsnittet. Det er tett samvariasjon mellom de to ettersom standardavviket er kvadratroten av variansen. Variansen beregnes ved å se på hver verdi og hvor mye den avviker fra gjennomsnittet. Disse avvikene kvadreres til et såkalt kvadratavvik som deretter summeres. Det gjennomsnittlige kvadratavviket betegnes som variansen (Hansson 2013).

Tabell 3. Gjennomsnittsverdier, standardavvik og varians på variabler og indikatorer

Deskriptiv statistikk	N	Min	Max	Gj. snitt	Standard avvik	Varians
I hvilken grad kjenner du til Høstbølgen	363	1	4	2.0882	.90910	.826
Hva er din holdning til at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året i stedet for fortløpende	705	1	5	3.5816	.74005	.548
Hvor fornøyd er du med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen	337	1	10	3.4392	1.99031	3.961
Har du fått informasjon fra din nærmeste leder om Høstbølgen 2018	306	1	2	1.2353	.42488	.181
I hvilken grad fikk du vite grunnene til at dere skulle ta i bruk de nye endringene i Høstbølgen 2018	341	1	4	2.1408	.91594	.839
Kommer du til å ta i bruk de nye endringene som berører deg i din arbeidsdag	334	1	3	2.5419	.58744	.345
I hvilken grad har endringene fra Høstbølgen berørt din arbeidshverdag	334	1	4	2.1048	.72975	.533
Har du satt deg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy	750	1	2	1.8733	.33282	.111
Alder	698	1	5	2.7049	1.19252	1.422
Erfaring	697	1	3	1.8752	.79523	.632
Lederansvar	694	1	2	1.1758	.38092	.145
Kvinne	698	1	2	1.6662	.47191	.223



For forskningsspørsmål 1: «*I hvilken grad lyktes Rambøll gjennom sitt valg av kommunikasjonskanaler å nå ut med informasjon til de ansatte i forbindelse med lanseringen av Høstbølgen?*», har vi valgt å ikke lage hypoteser, men svare via deskriptiv statistikk.

Vi skal nedenfor kommentere resultatene fra spørreundersøkelsen i korte trekk, samt fremheve de resultatene som har betydning for forskningsspørsmål 1.

Resultatene fra spørreundersøkelsen (vedlegg 2) var generelt positive når det gjelder holdning og at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året i stedet for løpende. Så mange som 51 % av respondentene svarte at de var positiv eller svært positiv. Videre svarer 47 % at de ikke har noen formening om at endringene nå skal innføres to ganger i året i stedet for løpende.

Disse tallene tyder på at konseptet med å samle alle endringene i organisasjonen til to ganger årlig (Vårbølgen og Høstbølgen) på undersøkelsestidspunktet var en positiv endring for de ansatte.

Vedrørende kjennskap til Høstbølgen, svarer 49 % av respondentene at de har en grad av kjennskap til Høstbølgen, herunder 3 % i svært stor grad, 14 % i noen grad, 17 % i liten grad og 15 % i svært liten grad. Hele 52 % svarte at de ikke hadde kjennskap til Høstbølgen i det hele tatt.

For bruk av kommunikasjonskanaler i tilknytning til lansering av Høstbølgen ble det av Rambøll lagt vekt på kommunikasjon fra nærmeste leder og Rambøll Academy. I spørreundersøkelsen svarer 13 % at de første gang fikk kjennskap til Høstbølgen via nærmeste leder og 2 % gjennom Rambøll Academy. Dette ser vi også i spørsmålet om respondentene har satt seg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy, hvor hele 87 % svarer nei, og videre i spørsmålet om respondentene har fått informasjon fra nærmeste leder svarer 77 % nei.

Disse tallene tyder på at Rambøll ikke i stor nok grad har lyktes med å skape kjennskap for endringene i organisasjonen. Dette støttes videre av resultatene for hvor fornøyd de ansatte var med innholdet i kommunikasjonen knyttet til lanseringen av Høstbølgen: hele 84 % av respondentene svarte i den negative enden av skalaen. Videre svarte 66 % av respondentene at de i liten eller svært liten grad fikk god nok informasjon om hvordan de skulle ta i bruk de nye endringene. Også respondentenes svar på om de hadde fått informasjon om hvorfor de

skulle ta i bruk endringene helte i negativ retning: 64 % svarte at de ikke hadde fått informasjon om hvorfor de skulle ta i bruk de nye endringene.

#### **4.2 Bivariat korrelasjonsanalyse**

Vi vil henvise leser til vedlegg 5 for full oversikt over variablene. Vi kommer kun til å beskrive de signifikante verdiene, da de øvrige faktorene ikke har signifikante verdier og vi i så måte ikke kan si noe om verken retning eller styrke på disse korrelasjonene.

Vi ser at de to avhengige variablene om kjennskap og holdning, viser signifikant moderat samvariasjon med hverandre, med  $.423^{**}$ . Videre ser vi at begge de avhengige variablene viser signifikant bivariat korrelasjon med de uavhengige variablene. Av disse, er det de tre variablene grad av tilfredshet med kommunikasjonen, hvorfor endringen gjennomføres og grad av endret arbeidshverdag som viser sterkest samvariasjon med kjennskapen til Høstbølgen, med en positiv moderat samvariasjon. Vi ser også at ansatte som har satt seg inn i endringene i Rambøll Academy, opp mot begge de avhengige variablene viser negativ samvariasjon, dette gjelder også alle dimensjonene, unntatt opp mot om det berører de ansattes arbeidshverdag. De øvrige dimensjonene knyttet til holdning, viser som nevnt signifikant bivariat korrelasjon, og ligger alle i sjiktet positiv svak samvariasjon.

Vi ser så videre at grad av tilfredshet med kommunikasjonen viser svak, til moderat og høy korrelasjon med de andre uavhengige variablene. Av disse er det grad av tilfredshet med kommunikasjonen og hvorfor endringen gjennomføres som utmerker seg med en høy samvariasjon på  $.707^{**}$ . Blant de ulike dimensjonene vedrørende om ansatte har fått informasjon fra nærmeste leder, er det hvorfor endringen gjennomføres og om endringene kommer til å tas i bruk som utmerker seg med hhv. positiv moderat samvariasjon på  $.441^{**}$  og veldig svak samvariasjon  $.117^*$ . Deretter har hvorfor endringen gjennomføres opp mot endret arbeidshverdag positiv moderat samvariasjon på  $.412^{**}$ . De bivarierte korrelasjonene som ikke er beskrevet i de avhengige og uavhengige variablene er av svak eller veldig svak korrelasjon.

Videre ser vi at kontrollvariablene alder og erfaring har en positiv moderat samvariasjon med  $.425^{**}$ . De øvrige fire kontrollvariablene alder og lederansvar med  $.161^{**}$ , erfaring og lederansvar med  $.119^{**}$ , alder og kjønn med  $.115^*$ , erfaring og kjønn med  $.122^*$ , har en positiv veldig svak samvariasjon med hverandre. Videre er kontrollvariabelen lederansvar positivt svak eller veldig svak mot de øvrige avhengige og uavhengige variablene, med

unntak av ansatte som har satt seg inn i endringene i Rambøll Academy, som viser negativ svak samvariasjon med  $-.256^{**}$ .

Korrelasjonsanalysen har gitt oss en indikasjon på hvilke faktorer som er med på å påvirke Rambøll sine ansatte. Spesielt interessant er det å se at vi har mange signifikante resultater, og at de som ikke er av signifikans i hovedsak befinner seg i kontrollvariablene alder, erfaring og kjønn. Vi ser også en meget høy samvariasjon mellom to variabler, hvorfor endringen gjennomføres og grad av tilfredshet med kommunikasjonen. Om endringene kommer til å tas i bruk og om ansatte har fått informasjon fra leder, og alder og kjønn, er de eneste variablene med signifikansnivå  $p < 0.05$ . Videre ser vi at ansatte som har satt seg inn i endringene i Rambøll Academy, utmerker seg med negativ sammenheng i alle variablene, med unntak av endret arbeidshverdag. Grad av tilfredshet med kommunikasjonen og hvorfor endringen gjennomføres utmerker seg med den sterkest positive samvariasjon i den bivariate korrelasjonsanalysen med  $.707^{**}$ . Vedlegg 5 viser oss også at det ikke er noen multikollinearitet mellom variablene og vi kan derfor benytte variablene i en regresjonsanalyse, se neste kapittel 4.2.2.

### **4.3 *Multipel regresjonsanalyse***

Vi gjennomførte tre multivariate analyser for å verifisere våre hypoteser i vår undersøkelsesmodeller.

Styrken og retningen på sammenhengene som vises i tabellene under er angitt med den standardiserte regresjonskoeffisienten Beta ( $\beta$ ). Den viser hvor mye i gjennomsnitt verdien til den avhengige variabelen øker eller avtar i takt med en enhets endring på de uavhengige variablene (Johannessen 2011).

#### **4.3.1 *Multipel regresjonsanalyse: Kjennskap som avhengig variabel***

Den første analysen er rettet mot kjennskap til endringene og er basert på hypotesene (H1 og H2) som er koblet mot forskningsspørsmål 2: «*Hvilken betydning hadde kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler for de ansattes kjennskap til Høstbølgen?*»

Modell 1 viser at lederansvar har en statistisk signifikant effekt på kjennskap til endringene ( $\beta = .735, p < 0.001$ ). Effekten forklarer at jo mer lederansvar de ansatte har, jo mer kjennskap har de til endringene. I modell 2 ser vi at lederansvar og ansatte som er fornøyd med kommunikasjon i tilknytning til endringene er statistisk signifikante, ( $\beta = .520, p < 0.001$ ) og ( $\beta = .276, p < 0.001$ ). Dette sier oss at jo mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjon i

tilknytning til endringen jo større sannsynlighet for kjennskap til endringene. I modell 3 ser vi at lederansvar og de som er fornøyd med kommunikasjon i tilknytning til endringene er statistisk signifikante, ( $\beta=.545$ ,  $p< 0.001$ ) og ( $\beta= .274$ ,  $p< 0.001$ ). Kjønn har i modell 1,2, og 4 ingen statistisk signifikant effekt. Det har den derimot i modell 3. Vi ser derimot at effekten er substansiell i modell 4, som indikerer at det allikevel er en forskjell på kvinner og menn med tanke på kjennskap til endingene. Videre viser modell 3 de samme som resterende modeller at lederansvar og ansatte som er fornøyd med kommunikasjon i tilknytning til endringene er statistisk signifikante, ( $\beta=.520$ ,  $p< 0.001$ ) og ( $\beta= .276$ ,  $p< 0.001$ ). Videre ser vi at jo mer de ansatte har satt seg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy er statistisk signifikant ( $\beta=.308$ ,  $p< 0.01$ ). Vi ser også at alder, erfaring og informasjon fra leder har liten betydning for hvor godt de ansatte kjenner til endringene. Modell 4 sin forklaringskraft viser en  $R^2$  på .504, som forteller oss at de uavhengige variablene som er inkludert i modell 4 samlet forklarer 50 % av den totale variasjonen på kjennskap til endringen.

Funnene i regresjonsanalysen støtter første hypotese H1: *Desto mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning av lansering av Høstbølgen desto bedre kjennskap har de til Høstbølgen*. Videre ser vi at hypotese H2: *Desto flere kanaler (Nærmeste leder og Rambøll Academy) de ansatte har fått informasjon om høstbølgen desto bedre kjennskap har de til endringene* bare delvis støttes da informasjon fra nærmeste leder (kommunikasjonskanal) ikke påvirker de ansattes kjennskap. Analysen viser derimot at ansatte som har satt seg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy (kommunikasjonskanal) påvirker de ansattes kjennskap til Høstbølgen. Denne noe uventede sammenhengen der kjennskapen til de ansatte ikke påvirkes av informasjon fra nærmeste leder, resulterer i at hypotese H2 må forkastes. Men vi tar med oss funnet om at bruk av flere kommunikasjonskanaler påvirker kjennskapet de ansatte har til Høstbølgen.

Tabell 4. Regresjonsanalyse: Kjennskap til Høstbølgen som avhengig variable

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Alder	-.026 (.045)	-.024 (.035)	-.043 (.038)	-.042 (.038)
Erfaring	.016 (.064)	.022 (.050)	.047 (.054)	.068 (.053)
Lederansvar	.735 (.111)***	.520 (.087)***	.545 (.097)***	.476 (.099)***
Kjønn	-.035 (.102)	-.110 (.080)	-.172 (.084)*	-.161 (.083)
Hvor fornøyd er du med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen		.276 (.019)***	.274 (.023)***	.247 (.024)***
Har du fått informasjon fra din nærmeste leder om Høstbølgen 2018			.112 (.101)	.098 (.099)
Har du satt deg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy				.308 (.104)**
Konstant	1.286	0.712	0.635	1.308
R <sup>2</sup>	.123	.471	.488	.504

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

#### 4.3.2 Multipel regresjonsanalyse: Holdning som avhengig variable I

Den andre analysen er rettet mot holdning til endringene og er basert på hypotesene (H3 og H4) som er koblet mot forskningsspørsmål 2: «Hvilken betydning hadde kommunikasjonen for de ansattes holdning til endringene i Høstbølgen?»

Modell 1 viser at lederansvar har en statistisk signifikant effekt på holdning til endringene ( $\beta = .277$ ,  $p < 0.001$ ). Effekten forklarer at jo mer lederansvar de ansatte har, jo mer positiv holdning har de til endringene. Videre viser erfaring å ha en negativ innvirkning på ansatte holdning til endringene ( $\beta = -.082$ ,  $p < 0.05$ ), som på en annen måte sier oss at jo mer erfaring de ansatte har jo mer skeptisk holdning har de til endringene. I modell 2 ser vi samme effektene som i modell 1 der lederansvar ( $\beta = .171$ ,  $p < 0.01$ ), har en positiv innvirkning på ansattes holdning til endringene, imidlertid er effekten svakere enn i modell 1. Videre ser vi at ansatte med mer erfaring ( $\beta = -.080$ ,  $p < 0.05$ ), har en mer kritisk innvirkning på ansattes holdning til endringene. Til slutt i modell 2 ser vi at jo mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av endringene er statistisk signifikant, ( $\beta = .137$ ,  $p < 0.001$ ). Dette forteller oss at jo mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjon i tilknytning til lanseringen av endringene jo mer positiv holdning har de endringene. I modell 3 ser vi at de som er fornøyd med kommunikasjon i tilknytning til lansering av endringene er statistisk signifikant, ( $\beta = .121$ ,  $p < 0.001$ ). I modell 1 og 2 har erfaring effekt, men i modell 3

synker styrken effekten og er ikke statistisk signifikant. Det samme skjer på de ansatte med lederansvar, ( $\beta = .137$ ,  $p < 0.05$ ). I modell 4 ser vi at de som er fornøyd med kommunikasjonen har den samme effekten som i samtlige modeller, men at styrken avtar, ( $\beta = .088$ ,  $p < 0.001$ ). Videre har vi lagt til kjennskap til endringene i modell 4. Vi ser at kjennskap har en statistisk signifikant effekt på holdning til endringene. Dette forteller oss at jo mer kjennskap de ansatte har til endringene jo mer positiv holdning har de til endringene. Videre ser vi alder og kjønn har liten betydning for holdningen til endringene. Et interessant funn er at informasjon fra nærmeste leder ikke har en statistisk signifikant effekt på ansattes holdning til endringene.

Funnene i regresjonsanalysen støtter hypotese H3: *Desto mer fornøyd de ansatte er med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringene av Høstbølgen desto mer positiv holdning har de til endringene*. Videre ser vi at hypotese H4: *Desto mer kjennskap de ansatte har til endringene desto mer positiv holdning har de til endringene* også støttes. Det som er interessant er at informasjon fra nærmeste leder (kommunikasjonskanal) ikke påvirker de ansattes holdning til endringene. Denne noe ventede sammenhengen resulterer i at hypotese H3 og H4 beholdes. Videre tar vi med oss funnet der vi ser at informasjon fra nærmeste leder ikke påvirker de ansattes holdning i diskusjonen.

Tabell 5. Regresjonsanalyse: Holdning til Høstbølgen som avhengig variable I

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Alder	.009 (.029)	.010 (.025)	-.021 (.027)	-.016 (.027)
Erfaring	-.082 (.041)*	-.080 (.036)*	-.037 (.038)	-.043 (.038)
Lederansvar	.277 (.071)***	.171 (.063)**	.137 (.069)*	.072 (.072)
Kjønn	.043 (.066)	.006 (.058)	-.007 (.060)	.014 (.059)
Hvor fornøyd er du med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen		.137 (.014)***	.121 (.016)***	.088 (.020)***
Har du fått informasjon fra din nærmeste leder om Høstbølgen 2018			.121 (.016)	.069 (.071)
I hvilken grad kjenner du til Høstbølgen				.119 (.042)**
Konstant	3.045	2.761	2.762	2.687
R <sup>2</sup>	.053	.276	.251	.272

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

### **4.3.3 *Multipel regresjonsanalyse: Holdning som avhengig variable II***

Den siste analysen er rettet mot holdning til endringene og er basert på hypotesene (H5 og H6) som også er koblet mot forskningsspørsmål 2: «*Hvilken betydning hadde kommunikasjonen for de ansattes holdning til endringene i Høstbølgen?*»

Modell 1 viser at lederansvar har en statistisk signifikant effekt på holdning til endringene ( $\beta = .277$ ,  $p < 0.001$ ). Effekten forklarer at jo mer lederansvar de ansatte har, jo mer positiv holdning har de til endringene. Videre viser erfaring å ha en negativ innvirkning på ansatte holdning til endringene ( $\beta = -.082$ ,  $p < 0.05$ ), som på en annen måte sier oss at jo mer erfaring de ansatte har jo mer skeptisk holdning har de til endringene. I modell 2 ser vi at de som fikk vite grunnene til at de skulle ta i bruk endringene har en statistisk signifikant effekt på holdning til endringene, ( $\beta = .264$ ,  $p < 0.001$ ). Med andre ord, jo mer de ansatte fikk vite grunnene til at de skulle ta i bruk endringene jo mer positiv holdning har de til endringene. Modell 3 viser samme effekt på de som fikk vite grunnene til at de skulle ta i bruk endringene og har en statistisk signifikant effekt på holdning til endringene, men effekten er svakere enn i modell 2, ( $\beta = .243$ ,  $p < 0.001$ ). Videre ser vi at kommer du til å ta i bruk endringen har statistisk signifikant effekt på holdning til endringene, ( $\beta = .150$ ,  $p < 0.01$ ). Dette forteller oss at jo mer de ansatte tar i bruk endringene jo mer positiv holdning har de til endringene. I modell 4 ser vi samme effekt på de som fikk vite grunnene til at de skulle ta i bruk endringene og kommer du til å ta i bruk endringen som i modell 3, ( $\beta = .200$ ,  $p < 0.001$ ) og ( $\beta = .135$ ,  $p < 0.01$ ). Vi ser videre at i hvilken grad endringen berører deg har en statistisk signifikante effekt på holdning til endringen, ( $\beta = .150$ ,  $p < 0.001$ ). Dette forteller oss at jo mer de ansatte berøres av endringen jo mer positiv holdning har de til endringen. Erfaring og lederansvar har i modell 2, 3 og 4 ingen statistisk signifikant effekt.

Funnene i regresjonsanalysen støtter første hypotese H5: *Desto mer de ansatte har fått vite om hvorfor de skulle ta i bruk endringene i Høstbølgen desto mer positiv holdning har de til å ta i bruk endringene*. Videre ser vi at hypotese H6: *Desto mer de ansatte berøres av endringene, desto mer positiv holdning har de til å ta i bruk endringene* også støttes.

Tabell 6. Regresjonsanalyse: Holdning til Høstbølgen som avhengig variable II

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Alder	.009 (.029)	.006 (.026)	.009 (.026)	.005 (.025)
Erfaring	-.082 (.041)*	-.061 (.038)	-.054 (.037)	-.056 (.037)
Lederansvar	.277 (.071)***	.129 (.067)	.101 (.067)	.077 (.066)
Kjønn	.043 (.066)	.048 (.060)	.073 (.059)	.088 (.058)
I hvilken grad fikk du vite grunnene til at dere skulle ta i bruk de nye endringene i Høstbølgen 2018		.264 (.031)***	.243 (.032)***	.200 (.033)***
Kommer du til å ta i bruk de nye endringene som berører deg i din arbeidsdag			.150 (.050)**	.135 (.049)**
I hvilken grad har endringene fra Høstbølgen berørt din arbeidshverdag				.150 (.041)***
Konstant	3.045	2.624	2.261	2.098
R <sup>2</sup>	.053	.224	.246	.276

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$



#### 4.4 Oppsummering

Regresjonsanalysen i dette kapittelet har vist støtte for hypotesene H1, H3, H4, H5 og H6.

Hypotesen H2 har ikke fått støtte ut fra regresjonsanalysen. Resultatene oppsummeres i tabell 7 under.

Tabell 7. Oppsummering av hypotesene

Forskningsspørsmål	Hypotese	Resultat
2	<b>H1.</b> Dest mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning av lansering av Høstbølgen desto bedre kjennskap har de til Høstbølgen.	<b>Beholdes</b>
2	<b>H2.</b> Desto flere kanaler (Nærmeste leder og Rambøll Academy) de ansatte har fått informasjon om høstbølgen desto bedre kjennskap har de til endringene.	<b>Forkastes</b>
3	<b>H3.</b> Desto mer fornøyd de ansatte er med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringene av Høstbølgen desto mer positiv holdning har de til endringene.	<b>Beholdes</b>
3	<b>H4.</b> Desto mer kjennskap de ansatte har til endringene desto mer positiv holdning har de til endringene.	<b>Beholdes</b>
3	<b>H5.</b> Desto mer de ansatte har fått vite om hvorfor de skulle ta i bruk endringene i Høstbølgen desto mer positiv holdning har de til å ta i bruk endringene.	<b>Beholdes</b>
3	<b>H6.</b> Desto mer de ansatte berøres av endringene, desto mer positiv holdning har de til å ta i bruk endringene.	<b>Beholdes</b>

Tabell 7 ovenfor viser at 5 av 6 hypoteser beholdes. Den ene ble ikke støttet og måtte forkastes da analysene viste seg å ikke bekrefte de forventningene man hadde til disse variablene. Funnene fra analysen drøftes videre i kapittel 5.

## 5.0 Diskusjon

Frem til nå er det synliggjort et teoretisk og tematisk bakteppe, utledet hypoteser, redegjort for metode og gjennomført en analyse av datagrunnlaget. For å kunne besvare problemstillingen, er det likevel nødvendig å drøfte resultatene av analysen ut i fra den teoretiske konteksten. Med et tilbakeblikk på kapittel 3.3 kan en på mange måter si at Rambøll har gjennomgått en kompleks endringsprosess, hvor en uheldig hendelse i tilknytning til kommunikasjonen skapte utfordrende endringssituasjon.

Resultatene i den deskriptive statistikken viser at 13 % av de ansatte første gang fikk kjennskap til Høstbølgen via nærmeste leder og 2 % gjennom Rambøll Academy. Dette ser vi også i spørsmålet om respondentene har satt seg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy, på dette svarer hele 87 % nei, og videre i spørsmålet om respondentene har fått informasjon fra nærmeste leder svarer 77 % nei. Disse tallene tyder på at Rambøll ikke i stor nok grad har lyktes med å skape kjennskap for endringene i organisasjonen med sitt valg av kommunikasjonskanaler.

Resultatene av analysen presentert i kapittel 4 viser generell støtte for kommunikasjon og holdningsteorier, og bekrefter dermed at den kan anvendes for å forklare hovedeffekter og medierende effekter underliggende ansattes kjennskap og holdning til endringene. Hvor fornøyde de ansatte var med kommunikasjonen som ble benyttet under lanseringen av endringene i Høstbølgen viste seg å predikere deres kjennskap til endringene (H1). Samtidig viste deg seg at desto flere kanaler (nærmeste leder og Rambøll Academy) de ansatte har fått informasjon gjennom, desto bedre kjennskap har de ikke, predikerte de ansattes kjennskap til endringen (H2). De bakenforliggende faktorene om de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen og kjennskap til endringene predikerte de ansattes holdning til endringene (H3 og H4). Videre ser vi at de bakenforliggende faktorene bakgrunn for hvorfor de skulle ta i bruk endringen og graden de ansatte berøres av endringene predikerte de ansattes holdning til endringene (H5 og H6). Disse funnene vil bli drøftet nærmere under. Vi begynner først med det deskriptive forskningsspørsmålet før vi tar for oss hypotesene som er knyttet til forskningsspørsmål 2 og 3. Deretter vil vi ta for oss implikasjoner og begrensninger i analysen.

### **5.1 I hvilken grad lyktes Rambøll gjennom sitt valg av kommunikasjonskanaler å nå ut med informasjon til de ansatte i forbindelse med lanseringen av Høstbølgen?**

Vedrørende kjennskap til Høstbølgen, svarer 49 % av respondentene at de har en grad av kjennskap til Høstbølgen, herunder 3 % i svært stor grad, 14 % i noen grad, 17 % i liten grad og 15 % i svært liten grad. Hele 52 %, over halvparten, svarte at de ikke hadde kjennskap til Høstbølgen i det hele tatt.

For å være sikker på at informasjonen når frem til mottaker, er organisasjonen nødt til å benytte flere kommunikasjonskanaler. Med kommunikasjonskanal menes: «alle mediekkanaler som kan benyttes til å løse virksomhetens kommunikasjonsoppgaver» (Erlie 2006). Valg av kanaler, og kombinasjon man går for, kommer an på hva man vil oppnå med kommunikasjonen. (Erlie 2006) deler kommunikasjonskanalene som benyttes i organisasjoner inn i tre; skriftlige kanaler, muntlige kanaler og elektroniske kanaler. Ved bruk av kommunikasjonskanaler i tilknytning til lansering av Høstbølgen ble det av Rambøll lagt vekt på at kommunikasjon skulle gå fra nærmeste leder og Rambøll Academy. I spørreundersøkelsen svarer 13 % at de første gang fikk kjennskap til Høstbølgen via nærmeste leder og 2 % gjennom Rambøll Academy. Dette ser vi også i spørsmålet om respondentene har satt seg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy svarer hele 87 % nei, og videre i spørsmålet om respondentene har fått informasjon fra nærmeste leder svarer 77% nei.

Et uheldig utfall som denne endringen hadde, var at det i prelanseringen forekom en svikt i kommunikasjonsavdelingen som gjorde at informasjonsløpet som var lagt opp, fra leder til leder og deretter til ansatte, ikke ble noe av. Det gikk altså kort tid, et par dager, fra informasjonen ble spredt, til endringen faktisk skjedde. Informasjonen kom «personlig» fra adm. dir. per e-post til alle de ansatte, og det er rimelig å anta at det i dette tilfellet kunne oppfattes som at han stilte uforberedt, da kommunikasjonen kom på et altfor sent tidspunkt, rett før implementeringen. De ansatte fikk ikke rom til å sette seg inn i endringene i Høstbølgen, og noen fikk heller ikke lest e-posten før endringen trådte i kraft. Kommunikasjon er et relasjonelt virkemiddel og forskning viser at tilliten de ansatte har til ledelsen, svekkes under en endring (Morgan 2003); (Karp 2014).

Kommunikasjon er også et relasjonelt virkemiddel og forskning viser at tilliten de ansatte har til ledelsen, svekkes under en endring (Morgan 2003); (Karp 2014). Det som skjedde, som en naturlig reaksjon som stress, er at ledelsen kommuniserte ut endringene i alle mulige

kommunikasjonskanaler, nærmeste leder, Rambla, e-post, møter, Rambøll Academy. Resultatet ble trolig at informasjonsmengden igjennom alle disse kanalene oversteg nivået der respondentene rett og slett blir ute av stand til å hankes med alt de fikk vite som igjen påvirker kjennskapet til Høstbølgen. Tilfredshet rundt informasjonsmengden er en subjektiv vurdering som påvirkes av flere faktorer. (Irgens 2011) sier det er viktig å finne en balanse mellom informasjonsunderskudd og informasjonsoverflod. Vi antar at informasjonsmengden igjennom alle de nevnte kanalene oversteg nivået der respondentene rett og slett blir ute av stand til å hankes med alt de fikk vite. Noen respondenter svarer også i undersøkelsens kommentarfelt at de ikke fikk vite om endringen før i nettopp spørreundersøkelsen. Tallene, samt kommentarene, fra spørreundersøkelsen tyder på at Rambøll ikke i stor nok grad har lyktes med å skape kjennskap for endringene i organisasjonen gjennom sitt valg av kommunikasjonskanaler.

## **5.2 Kjennskap til endringene**

***Hypotese H1: Desto mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning til lansering av Høstbølgen, desto bedre kjennskap har de til Høstbølgen.***

Innledningsvis i kapittel 2.2 står det at forskere, på tvers av ulike fagområder, mener at kommunikasjon er essensielt når det kommer til endring (Lewis 1998); (Karp 2014). En grunn til dette er at kommunikasjon ved implementering blir brukt som et verktøy for å annonsere, forklare og forberede de ansatte på endring, og forberede dem på de positive og negative effektene det vil ha å implementere en endring (Spiker 1995); (Kitchen 2002).

I spørreundersøkelsen har 52 % av respondentene svart at de «ikke har kjennskap til Høstbølgen». Altså har ikke nesten mer enn halvparten av de ansatte fått informasjon om endringen. Som nevnt, svarer flere av respondentene også i kommentaralternativet til spørsmålet at de første gang fikk kjennskap til Høstbølgen var gjennom vår spørreundersøkelse.

(Beckhard 1992) mener at kommunikasjon er et viktig verktøy som hjelper de ansatte med å øke forståelsen for endringsprosesser. Videre sier (Elving 2005) at kommunikasjon er helt avgjørende for at organisasjonen skal få til en effektiv og vellykket implementering av endring. Vi ønsker her å se kommunikasjonens betydning for de ansattes kjennskap. I kommunikasjonens betydning legger vi hvor fornøyd de ansatte var med kommunikasjonen i tilknytning til endringene. Ut fra dette dannet vi påstanden desto mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning til lansering av Høstbølgen desto bedre kjennskap har de til Høstbølgen. I følge regresjonsanalysen i kapittel 4.3.2 styrkes påstanden om jo mer de

ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen jo mer kjennskap har de. Kommunikasjonen er avgjørende for å forankre strategiske valg blant de ansatte i bedriften, og for å realisere planer og organisasjonsmessige mål. Uten effektiv kommunikasjon kan endringer som er nødvendige for at organisasjonen skal overleve, mislykkes (Arnulf & Brønn 2014). Da nesten halvparten av de ansatte ikke har kjennskap til endringene i Høstbølgen kan man stille spørsmål om graden av vellykkethet. Retorikk har som hensikt å skape forståelse, påvirke og overbevise lytterne eller mottakeren. (Cicero 1971); (Karp 2014) la til grunn fem grunnleggende punkter man må tenke på i en retorisk situasjon: *Hvem er jeg som snakker? Hva snakker jeg om? Hvilke ord og uttrykk skal jeg bruke? Hvem er mottakeren? Og hva er omstendighetene?* Hva vi snakker om, knyttes til kjennskap og betydningen kjennskap har for om endringsprosessen er vellykket.

***Hypotese H2: Desto flere kanaler (Nærmeste leder og Rambøll Academy) de ansatte har fått informasjon om høstbølgen desto bedre kjennskap har de til endringene.***

For å være sikker på at informasjonen når frem til mottaker, er organisasjonen nødt til å benytte flere kommunikasjonskanaler. Med kommunikasjonskanal menes: «alle mediekkanaler som kan benyttes til å løse virksomhetens kommunikasjonssoppgaver» (Erlie 2006). Valg av kanaler, og kombinasjon man går for, kommer an på hva man vil oppnå med kommunikasjonen, i vår undersøkelse er dette knyttet til kjennskap til endringene i Høstbølgen.

Under lanseringen av endringene i Høstbølgen var det lagt vekt på bruk av to kommunikasjonskanaler informasjon fra nærmeste leder og Rambøll Academy. (Kelleher 2001) så at det er forskjellige preferanser for internkommunikasjon assosiert med forskjellige jobbroller, ledere foretrakk ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, mens teknikere favoriserte skriftlig informasjon. (Stein 2006) fant preferanser for ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og kommunikasjon over e-post, for å etablere en følelse av samhold i virksomheten. (Woodall 2006) så at de ansatte foretrakk ulike kommunikasjonskanaler til de ulike typene av informasjon som skal formidles. I spørreundersøkelsen svarer 87 % at de ikke har satt seg inn i endringene slik de er beskrevet på Rambøll Academy, videre svarer 77 % nei på at de har fått informasjon fra nærmeste leder. Vi ser i regresjonsanalysen at ansatte som har satt seg inn i endringene på Rambøll Academy har bedre kjennskap til endringene, videre ser vi at informasjon fra nærmeste leder ikke har effekt på de ansattes kjennskap til endringene. Et uheldig utfall under lanseringen av Høstbølgen, var i prelanseringsfasen hvor det skulle kommuniseres fra administrerende direktør til de ulike seksjonslederne, som igjen skulle

kommunisere til avdelingslederne. Og videre hvor avdelingslederne skulle så informere sine ansatte på avdelingsmøter ble forsinket. E-posten fra adm. dir. skulle etter planen sendes 1. november, men etter en svikt i kommunikasjonsavdelingen, ble den ikke sendt ut før 1. desember, og to dager etter gikk så massekommunikasjonen ut til hele selskapet. Informasjonsløpet som var lagt opp, fra leder til leder og deretter til ansatt. Som en naturlig reaksjon på stress er at ledelsen nå kommuniserer ut endringene i alle mulige kommunikasjonskanaler, nærmeste leder, Rambla, Mail, Møter, Rambøll Academy. Effekten av dette er at kanalene som ble lagt opp og forberedt som kommunikasjonskanaler (Nærmeste leder, Rambøll Academy), faller bort. I spørreundersøkelsen svarer kun 13 % av respondentene at de først fikk kjennskap gjennom Nærmest ledere og bare og 2 % gjennom Rambøll Academy. Resultatet ble trolig at informasjonsmengden igjennom alle disse kanalene oversteg nivået der respondentene rett og slett blir ute av stand til å hankes med informasjonen. Det er vanskelig å trekke nøyaktige linjer for hva som er bakenforliggende årsaker til at de ansatte har så lav kjennskap til Høstbølgen, men vi har belyst noen fenomener som med stor sannsynlighet påvirket de ansattes kjennskap til Høstbølgen.

### ***5.3 Holdning til endringene***

***Hypotese H3: Desto mer fornøyd de ansatte er med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringene av Høstbølgen desto mer positiv holdning har de til endringene.***

I dag opplever alle som er i arbeid en hverdag preget av stadige endringer, i større og mindre grad, det er stadig et ønske å effektivisere enda litt mer - både hvordan vi jobber og hva vi jobber med. Dette viser seg i omorganiseringer, innføringer av nye arbeidsverktøy og utprøving av ulike metoder og systemer. For å lykkes i slike prosesser stilles store krav til å legge til rette for en motiverende kultur, og ikke minst sørge for at organisasjonen innehar de rette holdningene, (Ledernytt 2013).

I spørreundersøkelsen svarer 51 % av respondentene at de er positive til at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året i stedet for løpende. Vi ønsker her å se på de ansattes holdning knyttet til kommunikasjonen.

I følge regresjonsanalysen i kapittel 4.3.2 styrkes påstanden om jo mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen jo mer positiv holdning har de.

I kapittel 2.2.2 ble det diskutert om mengder med informasjon alltid vil være nødvendig. Videre viser (Pressman 1984) til hvordan endring blir mottatt, hvilke holdninger folk har til den, er viktig når man skal vurdere om en endringsprosess har hatt en ønsket effekt. Her ble hypotese H3 presentert, som en antakelse om desto mer fornøyd de ansatte er med kommunikasjonen i tilknytning til lansering av Høstbølgen desto mer positiv holdning har de til endringen. Sammenliknet med de andre forklaringsvariablene er effekten er sterk: 0.88. Et interessant funn i kapittel 4.3.2 er at ansattes holdning ikke påvirkes i av informasjon fra nærmeste leder. (Kotter 1995) hevder kommunikasjon og informasjonsflyt som kun går én vei, enveiskommunikasjon, vil føre til at de ansatte ikke føler seg viktige i organisasjonssammenheng. Toveiskommunikasjon er derfor å foretrekke ved implementasjon av endring. Man kan gjerne stille spørsmålstegn til hvorfor ikke de ansattes holdninger ikke påvirkes av informasjon fra nærmeste leder, med tanke på lederens autoritet i organisasjonen. Hele 68 % svarer at de ønsker å motta informasjon om endringer fra sin nærmeste leder. I samme spørsmål var det mulighet å legge til svar med kommentarer. Nedenfor har vi listet opp noen interessante kommentarer som belyser utfordringene med å kommunisere endringer i organisasjonen.

- 1) På norsk (skriftlig og muntlig) av en som kjenner gjeldene «bølge», slik at det ikke fremkommer som «oppgulp» som meldes fordi man må melde, i stedet for at det er lurt at det meldes.*
- 2) Ikke få beskjed om å finne ut av det selv.*
- 3) Informasjon må tilpasses endringen, f.eks er det lurt å introdusere begrep som høstbølgen før evalueringen, slik at vi vet at det har skjedd.*

For å diskutere holdningsendringer relatert til hvordan vi kommuniserer for å påvirke holdninger, er kanskje informasjonens kognitive autoritet den beste betegnelsen. Med informasjonens kognitive autoritet trekker (Wilson 1983) det opp til spørsmålet som er knyttet til hvorfor vi tror mer på en type informasjon enn en annen. (Wilson 1983) mener at informasjonens kognitive autoritet er knyttet til en relasjon mellom to personer, og at det er en sterk relasjon mellom to personer, og at det er snakk om grader av autoritet. Videre mener han at den kognitive autoriteten er knyttet opp til interesseområder.

Det er vanskelig å trekke konklusjoner ut fra vår oppgave da vi ikke har variabler som målere de ansattes autoritet til nærmeste leder. Men det er en interessant observasjon. Videre påpeker (Wilson 1983) at den kognitive autoriteten er koblet mot interesseområder. Uten å ha teoretisk

forankring kan vi kun, ut ifra våre erfaringer som ledere, påpeke følgende rangering på interesseområder; avdelingens økonomi, belegg (arbeid), de ansatte, tverrfaglig koordinering og annet. Nye endringer faller med stor sannsynlighet inn i annet-kategorien som er ganske lengst ned på rangstigen. Det er nærliggende og tro at dette kan være noe av forklaringen til at ansattes holdning ikke påvirkes av informasjon fra nærmeste leder. Dette kan også styrkes i kommentarene fra spørreundersøkelsen. Ikke fordi ledere ikke har positiv holdning til endringene som regresjonsanalysen viser, men at prioriteringen eller interesseområdet som Wilson påpeker ikke er riktig. Likevel, kan det også avhenge av de ansattes egeninteresse av endringen, men det er muligens vanskelig å vite siden alle endringene er samlet sammen i en «endringspakke».

Vi vil også trekke frem (Tierney 1999), som i sin forskning fant at de ansattes forhold til sine ledere og grupper former deres holdninger til organisasjonen. Medarbeidernes oppfatning av endringsklimaet i organisasjonen sammenfaller med deres forhold til deres grupper og ledere. Relasjonen til lederen er altså viktig for de ansattes oppfatning av klimaet for endring. Vi vil ikke trekke konklusjoner til om dette kan være en av grunnene, men det kan være interessant å se på i senere forskning.



***Hypotese H4: Desto mer kjennskap de ansatte har til endringene desto mer positiv holdning har de til endringene.***

For å oppnå en suksessfull endringsprosess er de ansattes kjennskap vesentlig. Kjennskap er knyttet til kommunikasjon, vi får kjennskap ved at en eller flere kommuniserer et budskap. (Beckhard 1992) mener at kommunikasjon er et viktig verktøy som hjelper de ansatte med å øke forståelsen for endringsprosesser. (Elving 2005) mener at kommunikasjon er helt avgjørende for at organisasjonen skal få til en effektiv og vellykket implementering av endring.

I spørreundersøkelsen har 52 % av respondentene svart at de «ikke har kjennskap til Høstbølgen». I kommentaralternativet til spørsmålet svarer flere av respondentene at de for første gang førstegang fikk kjennskap til Høstbølgen igjennom vår spørreundersøkelse. I dag er holdning i hovedsak en mental tilstand overfor noe eller noen (Efron 2012), i vårt tilfelle Høstbølgen. Valens er ofte koblet til det engasjementet man evaluerer et positivt eller et negativt objekt med. Tanken er at jo svakere valens, jo enklere er det å endre en holdning. En holdning med sterk valens er lettere å huske enn en holdning med lav valens. Vi kan si at man har sterke eller svake holdninger, hvor en sterk holdning har større innflytelse på hvordan vi prosesserer informasjon om holdningens objekter, enn en svak holdning (Holland & Van Knippenberg 2002). Dette har noe å si for hvor lett man kan bli overtalt til å endre en holdning. Det er derfor narliggende å tenke at jo mer kjennskap de ansatte har til endringene jo lettere påvirkes de ansattes holdninger i positiv retning. Dette støttes også av regresjonsanalysen der vi ser at vår hypotese om desto mer kjennskap de ansatte har til endringene desto mer positiv holdning har de.

***Hypotese H5: Desto mer de ansatte har fått vite om hvorfor de skulle ta i bruk endringene i Høstbølgen desto mer positiv holdning har de til å ta i bruk endringene.***

I en endringsprosess vil det å kunne klare å kommunisere til de ansatte på en slik måte at de ansatte får mest mulig svar på spørsmålet: «Hva betyr dette for meg?» være avgjørende (Beckhard 1992). Retorikk har som hensikt å skape forståelse, påvirke og overbevise lytterne eller mottakeren. Det å skape forståelse kan bety mye, men vi tolker det dit hen at å få vite hvorfor de ansatte skal ta i bruk endringene har betydning for vellykkethet og ikke minst de ansattes holdning til endringene. Hvorfor noe skjer eller meningen bak oppgavene vi gjør påvirker holdningen vår. Vi liker at det vi er med på eller gjør har en mening. Det handler også om usikkerhet. Når vi ikke vet hvorfor noe skjer blir vi usikre. Dette styrkes også av (Irgens 2011) som forteller at når det planlegges for å implementere endringer vil de ansatte få

et økt behov for informasjon. Dette gjelder særlig for å tilegne seg forståelse av organisasjonens mål og retning. I kommunikasjonsmaterialet i vedlegg 4 ser vi at mye av innholdet går ut på «hva» endringen er og hvordan de ansatte kan finne informasjon om endringen, men ikke hvorfor de skal ta i bruk endringene.

I spørreundersøkelsen svarer 64 % av respondentene at de i liten eller svært liten grad har fått vite hvorfor de skal ta i bruk de nye endringene. Rambøll har vært veldig fokusert på å kommunisere hva som må endres. Men folk lar seg sjeldent motivere av dette alene. Vi får noe støtte av (Sheppard et al. 1988) som mener at informasjon som støtter våre holdninger og oppfatninger, har større kognitiv autoritet enn informasjon som går imot våre holdninger og oppfatninger. Videre støtter (Elving 2005) og (Beckhard 1992) også at det er viktig å kommunisere grunnen til at det endres. Det er nærliggende å tenke at «hvorfor» de ansatte skal ta i bruk de nye endringene gir de ansatte informasjon som kan støtte de ansattes holdning. Man trenger å vite hvorfor man skal stå opp av sengen om morgenen. Hvorfor skal de ansatte ta i bruk den nye reiseportalen, jo fordi den gamle legges ned eller hvorfor skal de ansatte ta i bruk nye rollebeskrivelser i prosjekt, jo fordi de gamle er utdatert og følger ikke bransjens standarder.

Dette støttes også av regresjonsanalysen der vi ser vår hypotese om desto mer de ansatte har fått vite om hvorfor de skulle ta i bruk endringene i Høstbølgen desto mer positiv holdning har de til å ta i bruk endringene. Denne informasjonen er ikke gitt i kommunikasjonsmaterialet som er brukt under lanseringen av endringene. Informasjonen kan ha blitt gitt under noen særskilte fellesmøter eller av personer i organisasjonen som besitter denne informasjonen.

***Hypotese H6: Desto mer de ansatte berøres av endringene, desto mer positiv holdning har de til å ta i bruk endringene.***

I spørreundersøkelsen svarer 36 % at de kun vil ta i bruk endringene hvis de må og 5 % at de ikke kommer til å ta i bruk de nye endringene. Datagrunnlaget vårt måler ikke nøyaktig hvorfor de ansatte ikke vil ta i bruk endringene, men en tanke kan være at når ikke endringene berører dem så vil de kun ta i bruk endringene hvis de må. (Sheppard et al. 1988) mener at holdningen man har til referanseobjektet og tiltroen til referanseobjektet kan variere, uavhengig av hverandre. Det kan forklares slik: holdningen kan variere i ulike kontekster og til forskjellige tider, men tiltroen til informasjonen angående referanseobjektet kan likevel være konstant. Med bakgrunn i det (Sheppard et al. 1988) påpeker om variasjon i ulike

kontekster (når ansatte berøres av endringene) har vi fremmet en påstand om at ansatte som berøres av endringene har mer positiv holdning til å ta i bruk endringene. I regresjonsanalysen styrkes påstanden om at ansatte som berøres av endringene har en mer positiv holdning til å ta i bruk endringene. Det som er interessant å bemerke seg er at tiltroen til informasjonen angående referanseobjektet påvirkes i positiv retning. Det kan være nærliggende å tenke at når de ansatte berøres av endringene så tvinges de mer til å tilegne seg informasjon om endringene. Da enkelte endringer også er generert for å gjøre de ansattes hverdag bedre og når de ansatte innser denne fordelene kan det være et interessant argument for hvorfor dette påvirkes positivt.

#### ***5.4 Analysens implikasjoner***

Fokus i denne analysen har vært å finne frem til faktorer som kan belyse hvilken betydning kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler for at de ansatte kjennskap og holdning til Høstbølgen.

Funnene fra analysen om kommunikasjonen som ble sendt ut i forbindelse med lanseringen av Høstbølgen påvirket de ansattes motivasjon og holdning til å ta i bruk endringene, gir nyttig informasjon til strategier som har til formål å oppmuntre til endringsrettet holdning i en organisatorisk kontekst. Funnene indikerer at det å rette fokus på hvorfor de ansatte skal endre seg bør være innarbeidet i strategier for å fremme endringsrettet holdning.

Videre viser analysen at det er viktig å se holdning og kultur i sammenheng med hverandre, da de forutsetter og forsterker hverandre. Det at de ansatte i Rambøll blir presentert for et nytt begrep «Høstbølgen og Vårbølgen» setter store krav til kommunikasjonen. De ansatte har vært vant til at endringene kommer fortløpende og ikke at det kommer to ganger i året.

Reaksjonene vi ser i undersøkelsen kan være indikasjoner på at eksisterende organisasjonskultur motstrider den nye metoden «Høstbølgen og Vårbølgen» og at organisasjonskulturen må bearbeides for å skape bedre holdninger knyttet til «Høstbølgen og Vårbølgen».

Resultatene tyder på at den uheldige hendelsen der e-posten fra adm. dir. som etter planen skulle sendes 1. november, men etter en svikt i kommunikasjonsavdelingen, ikke sendt ut før 1. desember, og to dager etter gikk så massekommunikasjonen ut til hele selskapet har påvirket de ansattes kjennskap til Høstbølgen. Resultatet ble trolig at informasjonsmengden igjennom alle disse kanalene oversteg nivået der respondentene rett og slett blir ute av stand til å hanske med all informasjonen. Men effekten i regresjonsanalysen i kapittel 4.3.1 viser at

ansatte som er fornøyd med kommunikasjonen og har satt seg inn i endringene slik de er beskrevet på Rambøll Academy har bedre kjennskap til Høstbølgen.

Undersøkelsen viser at kommunikasjonen påvirker de ansattes holdning til Høstbølgen. Dette impliserer at Rambøll tilrettelegger for at medarbeiderne får innarbeidet gode rutiner gjennom god kommunikasjon så tidlig som mulig i prosessen med tanke på holdning. Jo bedre forberedt de ansatte er på hva endringene er, hvordan de skal endre og hvorfor de endrer, jo mer positiv holdning vil de sannsynligvis de ansatte få. Og når medarbeiderne oppfatter at kolleger, overordnede og/eller andre viktige personer har gode rutiner for å utføre endringsrelaterte aktiviteter, vil de sannsynligvis påvirkes til å innarbeide seg egne rutiner for det samme. Ledere bør altså sørge for å etablere en kultur eller stemning i organisasjonen så tidlig som mulig der kollega- og lederstøtte er sentrale faktorer.

I en statistisk analyse kan man ikke uten videre generalisere resultatene utover den opprinnelige populasjonen for undersøkelsen, som i dette tilfellet er de ansatte i Rambøll Norge. Resultatene i denne oppgaven må dessuten tolkes med forsiktighet siden utvalget var skjevt ved at kvinnelige ansatte var underrepresentert. Samtidig bygger funnene opp om tidligere forskning ref. kapittel 2.3 og 2.4. Det er derfor nærliggende å tro at resultatene kan gi verdifulle innspill til andre endringsprosesser enn denne, selv om konteksten er annerledes.

### ***5.5 Analysens begrensninger***

Når man tolker undersøkelsens resultater må man også vurdere dens begrensninger. At undersøkelsen bygger på selvrapporing fra en enkelt kilde på ett bestemt tidspunkt er en metodologisk begrensning. Den faktiske holdningen som har funnet sted gjennom den aktuelle endringsprosessen i Rambøll er ikke blitt målt. Tverrsnittdesignet gjør at man ikke får testet ut eventuelle årsakssammenhenger. Samtidig er de ansattes reaksjoner sett i lys av betydning kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler for at de ansatte fikk kjennskap, positiv holdning til endringen, illustrert i et vidt spekter av studier som har evaluert endringer i organisasjoner. Det man også skal ta i betraktning er at mesteparten av forskningen om endringer ikke er basert på mindre tilpassinger i organisasjonen, men større organisatoriske endringer.

Videre har denne undersøkelsen benyttet seg av et selvseleksjons utvalg, noe som kan innebære at det ikke er snakk om et ikke-sannsynlighetsutvalg. Dermed er det ikke sikkert at resultatene fra undersøkelsen er representative for hele Rambøll, og man har begrensede muligheter for å generalisere funnene. Utvalget viser seg ikke er helt representativt for

populasjonen på variabelen kjønn, mens det kan sies å være representativt for variabelen alder. Med tanke på utvalgets representativitet er endelige utvalget 49 % av populasjonen. Den opprinnelige svarprosenten var 52 %, og en svarprosent på 50 % er å betraktes som god (Straatmann 2016). Ifølge forskning som (Straatmann 2016) og kolleger refererer til, er majoriteten av ikke-responderer i organisasjonsundersøkelser personer som enkelt og greit glemmer å svare på surveyet, og slik passiv ikke-respons har som regel ikke noen sterk innflytelse på resultatene.

Når det gjelder ekstern validitet er det også et poeng at dette er en undersøkelse av endringer i Rambøll Norge, noe som gjør at man må være forsiktig med å generalisere resultatene til også å gjelde andre land Rambøll sitter og andre sammenlignbare konsulentfirmaer som gjennomgår endringer. Selve funnene fra undersøkelsen kan være relativt spesifikke for akkurat denne konteksten. Ulike endringer kan produsere ulike ansattreaksjoner og implisere andre mekanismer som påvirker motivasjon, holdning og kjennskap hos de ansatte.

Et annet forhold som kan ha betydning for generalisering av resultater er de konkrete endringers karakter. Majoriteten av endringsprosessene det er snakk om er mindre omfattende prosjekter som tar for seg avgrensede deler av driften. Det vil dermed plassere de fleste av endringsprosjektene i kategorien tilpasning. Mer drastiske tiltak som f.eks. geografisk flytting av personell og nedbemanning ikke er ikke en del av dette, og endringene får ikke store følger for de ansattes privatliv. Så hvorvidt resultatene fra denne undersøkelsen lar seg generalisere til antatt relevant teori er usikkert.

## 6.0 Avslutning og oppsummering

Deregulering av bedrifter og markeder, globalisering og økende kunnskap generelt i samfunnet samt økende bruk av avansert teknologi åpner dørene for nye aktører / nye etableringer, og skaper samtidig turbulens i samfunnets økonomi. I dette turbulente og stadig økende konkurranseutsatte marked presses de eksisterende organisasjonene inn i ulike omstillingsprosesser / rekonfigureringer av forretninger (Normann 2001), i en kamp om å overleve og om å posisjonere seg, samtidig som at kravene til fleksibilitet, om å redusere kostnader, bli mer effektive, øke konkurransefortrinn eller oppnå gunstigere forhandlingsposisjoner blir stadig større.

Ifølge erfaringer samt tidligere forskning, mislykkes dessverre endringsforsøkene altfor ofte, og bedriftene oppnår sjeldent de forespeilede positive effektene av endringene. Mye av skylden ligger i at endringsprosessene ikke blir bra nok ledet, eller riktigere sagt at det ofte feiles på grunn at det legges ned altfor lite arbeid i forbindelse med planlegging og implementering av endringene, og at man ikke vet hvordan man får med seg medarbeiderne gjennom hele endringsprosessen (Hennestad 2002), (Kotter 1996), (Beckhard 1992). Dette kan blant annet skyldes manglende kunnskap om organisasjonspsykologi, dårlig kommunikasjon og mer spesifikt om holdninger og om hvorfor ansatte motsetter seg endringene (Dawson 1994b), (Bolman & Deal 2002), (Kotter 1996), (Neumann 1989).

Høsten 2018 lanserte Rambøll Høstbølgen, med den hensikt å forenkle informasjon om nye prosesser, oppdateringer og systemendringer i organisasjonen. Eksempelvis kan en endring være en ny portal for reisebestillinger som gjøres i virksomheten, introduksjon av en ny applikasjon (app) som håndterer småoppdrag på en enklere måte enn tidligere eller en oppretting av et nytt kompetansenettverk.

I endringsprosessen benyttet Rambøll flere kommunikasjonskanaler for å informere ansatte om de kommende endringene. Noen av de viktigste kanalene var epost, og intranett, men det ble også lagt vekt på kommunikasjon ansikt til ansikt mellom leder og leders team, samt noen allmøter på noen av lokasjonene. Kommunikasjon er viktig ved implementering fordi det kan øke forståelsen for hvorfor endringer skjer, det kan skape eierskap og redusere motstand underveis i prosessen, (Kotter 1995), samt hvordan dette påvirker de ansattes kjennskap og holdning til endringene.

I denne undersøkelsen har vi spurt hvilken betydning kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler hadde for at de ansattes kjennskap og holdning til endringene. For å best mulig å kunne gi svar på problemstilling, følte vi behov for dele problemstillingen. Vi dannet derfor 3 forskningsspørsmål i den troen at det kan være enklere og svare ut problemstillingen, samt at vi antok at det var sammenheng mellom disse tre.

#### Forskningsspørsmål 1

I hvilken grad lyktes Rambøll gjennom sitt valg av kommunikasjonskanaler å nå ut med informasjon til de ansatte i forbindelse med lanseringen av Høstbølgen?

#### Forskningsspørsmål 2

Hvilken betydning hadde kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler for de ansattes kjennskap til endringene i Høstbølgen?

#### Forskningsspørsmål 3

Hvilken betydning hadde kommunikasjonen for de ansattes holdning til endringen i Høstbølgen?

I forskningsspørsmål 1 har vi valgt en deskriptiv tilnærming og vi ønsket her å se i hvilken grad Rambøll lyktes gjennom sitt valg av kommunikasjonskanaler å nå ut med informasjon til de ansatte i forbindelse med lanseringen av Høstbølgen. Fra resultatene i spørreundersøkelsen ser vi at 49 % av respondentene svarer at de har en grad av kjennskap til Høstbølgen, herunder 3 % i svært stor grad, 14 % i noen grad, 17 % i liten grad og 15 % i svært liten grad. Hele 52 % svarte at de ikke hadde kjennskap til Høstbølgen i det hele tatt. Et uheldig utfall som denne endringen hadde, var at det i prelanseringen forekom en svikt i kommunikasjonsavdelingen som gjorde at informasjonsløpet som var lagt opp, fra leder til leder og deretter til ansatte, ikke ble noe av. Dette utfallet har med stor sannsynlighet påvirket graden av vellykkethet i lys av å nå ut med informasjon til de ansatte. Det som skjedde, som en naturlig reaksjon som stress, er at ledelsen kommuniserte ut endringene i alle mulige kommunikasjonskanaler, nærmeste leder, Rambla, e-post, møter, Rambøll Academy. Vi antar at informasjonsmengden igjennom alle de nevnte kanalene oversteg nivået der respondentene rett og slett blir ute av stand til å hankses med all informasjonen. Videre mister kanalene som var tenkt som kommunikasjonskanaler (nærmeste ledere og Rambøll Academy) sin effekt. Resultatene tyder på at Rambøll mislyktes å gi de ansatte informasjon om endringene i Høstbølgen gjennom sitt valg av kommunikasjonskanaler.

I forskningsspørsmål 2 og 3 har vi valgt en mer avansert tilnærming gjennom multippele regresjonsanalyser.

I forskningsspørsmål 2 ønsket vi å undersøke betydningen kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler hadde for de ansattes kjennskap til endringene i Høstbølgen. (Beckhard 1992) mener at kommunikasjon er et viktig verktøy som hjelper de ansatte med å øke forståelsen for endringsprosesser. Videre sier (Elving 2005) at kommunikasjon er helt avgjørende for at organisasjonen skal få til en effektiv og vellykket implementering av endring. Vi dannet påstanden desto mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning av lansering av Høstbølgen desto bedre kjennskap har de til Høstbølgen. I følge regresjonsanalysen i kapittel 4.3.2 styrkes påstanden om jo mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen jo mer kjennskap har de.

For å være sikker på at informasjonen når frem til mottaker, er organisasjonen nødt til å benytte flere kommunikasjonskanaler. Med kommunikasjonskanal menes: «alle mediekkanaler som kan benyttes til å løse virksomhetens kommunikasjonsoppgaver» (Erlie 2006). Under lanseringen av endringene i Høstbølgen var det lagt vekt på bruk av to kommunikasjonskanaler informasjon fra nærmeste leder og Rambøll Academy. I spørreundersøkelsen svarer 87 % at de ikke har satt seg inn i endringene slik de er beskrevet på Rambøll Academy, videre svarer 77 % nei på at de har fått informasjon fra nærmeste leder. Funnene i regresjonsanalysen støtter vår første påstand, desto mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning av lansering av Høstbølgen desto bedre kjennskap har de til Høstbølgen. Men vi ser andre hypotese, desto flere kanaler (nærmeste leder og Rambøll Academy) de ansatte har fått informasjon om høstbølgen desto bedre kjennskap har de til endringene bare delvis støttes da informasjon fra nærmeste leder (kommunikasjonskanal) ikke påvirker de ansattes kjennskap. På en forenklet måte, sier funnene våre at kommunikasjonen har betydning for de ansattes kjennskap til endringen, men bruken av kommunikasjonskanaler (nærmeste ledere og Rambøll Academy) ikke påvirker de ansattes kjennskap i den grad vi forespeilet. Vi så at de som hadde satt seg inn i endringene på Rambøll Academy hadde effekt på kjennskap til endringene, men informasjon fra nærmeste leder ikke hadde effekt og påvirket de ansattes kjennskap til endringene.



I forskningsspørsmål 3 ønsket vi å se på betydningen kommunikasjonen hadde for de ansattes holdning til endringene i Høstbølgen. Vi valgte her å benytte to regresjonsanalyser, en som har fokus på ansattes holdning knyttet mot hvor fornøyd de er med kommunikasjon og graden av kjennskap til endringene i Høstbølgen. Videre har vi i siste modell hatt fokus på de ansattes holdning knyttet til om de ansatte fikk vite bakgrunnen for hvorfor de skulle ta i bruk endringene og graden de ansatte berøres av endringene.

De fleste opplever en hverdag preget av stadige endringer, og en streben etter å effektivisere både hvordan vi jobber og hva vi jobber med. Dette skjer i form av omorganiseringer, innføringer av nye arbeidsverktøy og utprøving av ulike metoder og system. Å lykkes i slike prosjekter stiller ofte store krav til å legge til rette for en motiverende kultur, og ikke minst sørge for at rette holdninger råder i organisasjonen, (Ledernytt 2013).

I kapittel 2.2.2 ble det diskutert om mengder med informasjon alltid vil være nødvendig.

Videre viser (Pressman 1984) til hvordan endring blir mottatt, hvilke holdninger folk har til den, er viktig når man skal vurdere om en endringsprosess har hatt en ønsket effekt.

Her dannet vi påstanden desto mer fornøyd de ansatte er med kommunikasjonen i tilknytning til lansering av Høstbølgen desto mer positiv holdning har de til endringen. Sammenliknet med de andre forklaringsvariablene er effekten er sterk: 0.88.

I følge regresjonsanalysen i kapittel 4.3.2 styrkes påstanden om jo mer de ansatte er fornøyd med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen jo mer positiv holdning har de. Et interessant funn i kapittel 4.3.2 er at ansattes holdning ikke påvirkes i av informasjon fra nærmeste leder. (Kotter 1995) hevder kommunikasjon og informasjonsflyt som kun går én vei, enveiskommunikasjon, vil føre til at de ansatte ikke føler seg viktige i organisasjonssammenheng.

I spørreundersøkelsen har 52 % av respondentene svart at de «ikke har kjennskap til Høstbølgen». I kommentaralternativet til spørsmålet svarer flere av respondentene at de første gang fikk kjennskap til Høstbølgen gjennom vår spørreundersøkelse. I dag er holdning i hovedsak en mental tilstand overfor noe eller noen (Efron 2012), i vårt tilfelle Høstbølgen. Valens er ofte koblet til det engasjementet man evaluerer et positivt eller et negativt objekt med. Tanken er at jo svakere valens, jo enklere er det å endre en holdning. En holdning med sterk valens er lettere å huske enn en holdning med lav valens. Vi kan si at man har sterke eller svake holdninger, hvor en sterk holdning har større innflytelse på hvordan vi prosesserer informasjon om holdningens objekter, enn en svak holdning (Holland & Van Knippenberg

2002). Dette har noe å si for hvor lett man kan bli overtalt til å endre en holdning. Det er derfor nærliggende å tenke at jo mer kjennskap de ansatte har til endringene jo lettere påvirkes de ansattes holdninger i positiv retning. Dette støttes også av regresjonsanalysen der vi ser at vår hypotese om desto mer kjennskap de ansatte har til endringene desto mer positiv holdning har de.

I en endringsprosess vil det å kunne klare å kommunisere til de ansatte på en slik måte at de ansatte får mest mulig svar på spørsmålet: «Hva betyr dette for meg?» være avgjørende (Beckhard 1992). I spørreundersøkelsen svarer 64 % av respondentene at de i liten eller svært liten grad har fått vite hvorfor de skal ta i bruk de nye endringene. Rambøll har vært veldig fokusert på å kommunisere hva som må endres. Men folk lar seg sjeldent motivere av dette alene. Vi får noe støtte av fra (Sheppard et al. 1988) som mener at informasjon som støtter våre holdninger og oppfatninger, har større kognitiv autoritet enn informasjon som går imot våre holdninger og oppfatninger. Videre støtter (Elving 2005) og (Beckhard 1992) også at det er viktig å kommunisere grunnen til at organisasjonen endres. Det er nærliggende å tenke at «hvorfor» de ansatte skal ta i bruk de nye endringene gir de ansatte informasjon som kan støtte de ansattes holdning. Dette støttes også av regresjonsanalysen der vi ser at vår hypotese om desto mer de ansatte har fått vite om hvorfor de skulle ta i bruk endringene i Høstbølgen desto mer positiv holdning har de til å ta i bruk endringene.

(Sheppard et al. 1988) mener at holdningen man har til referanseobjektet og tiltroen til referanseobjektet kan variere, uavhengig av hverandre. Det kan forklares slik: holdningen kan variere i ulike kontekster og til forskjellige tider, men tiltroen til informasjonen angående referanseobjektet kan likevel være konstant. Med bakgrunn i det (Sheppard et al. 1988) påpeker om variasjon i ulike kontekster (når ansatte berøres av endringene), har vi fremmet en påstand om at ansatte som berøres av endringene har mer positiv holdning til å ta i bruk endringene. I regresjonsanalysen styrkes påstanden om at ansatte som berøres av endringene har en mer positiv holdning til å ta i bruk endringene. Det som er interessant å bemerke seg er at tiltroen til informasjonen angående referanseobjektet påvirkes i positiv retning.

Sagt forenklet, sier funnene våre at kommunikasjonen har betydning for de ansattes holdning til endringene. Graden av hvor fornøyd de ansatte er med kommunikasjonen og kjennskapen de ansatte har til endringene påvirker de ansattes holdning til endringene i den grad vi forespeilet. Videre ser vi at graden av informasjon om hvorfor de ansatte skal ta i bruk

endringen og graden de berøres av endringene har betydning for de ansattes holdning til endringene.

Med bakgrunn i avsnittene ovenfor har vi vist hvilken betydning kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler hadde for at de ansattes kjennskap og holdning til endringene.

### **6.1 Videre forskning**

Når det gjelder begrensningene nevnt i avsnittet over, så vil flere av disse kunne gi grunnlag for å anbefale noe til fremtidig forskning. Et forslag til videre forskning knyttes til valg av design. Av flere årsaker ble det benyttet et tverrsnittdesign i denne studien. Ettersom studien omfatter variabler knyttet til endring, som ofte kan være tidkrevende og lange prosesser, kan videre forskning på dette området vurdere å benytte et annet forskningsdesign. Endring oppstår ikke øyeblikkelig, men er et resultat av arbeid over tid (Conner 1998). Et longitudinelt forskningsdesign kunne derfor ha vært fruktbart for mer omfattende resultater på dette temaet. Dette ville også kunne belyse prosessvinklingen vedrørende endringsrelaterte begrep. For eksempel kan man måle både nåværende og ønsket organisasjonskultur for å antyde endringsvilje i kulturen. Videre kan det være av interesse å se hvorvidt en slik endring av organisasjonskulturen utgjør forskjeller i ansattes holdning til endringer. Et annet eksempel som lar seg måle med et longitudinelt design er hvorvidt bruken av kommunikasjonskanaler og innholdet i kommunikasjonen i tilknytning til endringsprosessen faktisk har medført til implementeringssuksess slik litteraturen mener at den burde. I undersøkelser med samme tematikk som vår vil det være interessant å se om man finner ulikheter når man tar med demografiske variabler eller kontrollvariabler inn i undersøkelsen. Eksempelvis har vi ikke i denne studien forsket på forskjeller mellom kjønn, alder, roller, utdannelsesnivå og ansiennitet for å se om dette er faktorer som kunne hatt implikasjoner for vår undersøkelsesmodell.

I fremtidige studier vil det å øke antallet endringsledelsesvariabler kunne gjøre analyser av endringer mer nyansert. En kvalitativ undersøkelse vil også kunne utforske hvilke andre endringsledelsesvariabler enn holdning og kjennskap som kan være viktige i forhold til variablene brukt i denne oppgaven. Ved gjennomgang av eksisterende litteratur om endring og endringsledelse er det mulig å finne frem til en rekke slike faktorer.

Det er også et viktig poeng at denne studien er kvantitativ og beskrivende, og ikke kvalitativ og utforskende. En kvantitativ analyse benytter en statistisk metode for å fastslå hva som har

effekt. Formålet med denne analysen har vært å undersøke hvilken betydning kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler hadde for at de ansatte fikk kjennskap og positiv holdning til endringene i Høstbølgen, og resultatene har vist at kommunikasjonen og innholdet i kommunikasjonen påvirker de ansattes kjennskap og holdning til endringene i Høstbølgen. Å gå i dybden på hva slags type strategier som bør brukes for å endre eller påvirke de ansattes kjennskap og holdninger har ikke vært tema for denne analysen. Slike spørsmål vil en kvalitativ analyse kunne utforske nærmere ved for eksempel å intervjuere ledere, endringsagenter og andre medarbeidere.

## 7.0 Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Johannessen, D.A. & Johannessen, J-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien. Positiv psykologi og positivt lederskap*, b. 1: Fagbokforlaget. 200 s.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1 (1): 30-43.
- Arnulf, J. K. & Brønn, P. S. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*: Fagbokforl.
- Baker, L. R. (1995). *Explaining Attitudes: A Practical Approach to the Mind*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Balogun, J., Hailey, V.H. & Gustafsson, S. (2016). *Exploring Strategic Change (4th edition)*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations*: Jossey-Bass Publishers.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review - HBR's 10 Must Reads on Change*: 86-95.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2002). Leading with Soul and Spirit. *School Administrator*, 59 (2): 21-26.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*: Pearson Education. 623 s.
- Busch, T., & Vanebo, J.O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integrert perspektiv*. 5 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cao, G., Clarke, S. & Lehaney, B. (2000). A systemic view of organisational change and TQM. *The TQM Magazine*, 12 (3): 186-193.
- Cicero, M. T. (1971). *Taler*. Oslo: Aschehoug.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J. & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Perspectives*, 14 (4): 41-57.
- Conner, D. R. (1998). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper where Others Fail*. Chichester: Wiley.
- Cooper, J., Blackman, S. & Keller, K. (2015). *The Science of Attitudes*. London: Routledge.
- Daft, R. L. L., R.H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 6: 191-233.
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge: HarperCollins Publishers.
- Dawson, P. (1994a). *Organizational Change*: SAGE Publications. 224 s.
- Dawson, P. (1994b). *Organizational Change*: SAGE Publications.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*: Wiley.
- Dunham, R. B. (1984). *Organizational Behavior: People and Processes in Management*: Irwin.
- Dunham, R. B., Grube, J.A., Gardner, D.G., Cummings, L.L., & Pierce, J.L. (1989). *The development of an attitude toward change instrument*. Academy of Management annual meeting, Washington, DC.
- Effron, D. A., & Miller, D.T. (2012). How the Moralization of Issues Grants Social Legitimacy to Act on One's Attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38 (5): 690-701.
- Elizur, D., & Guttman, L. (1976). The Structure of Attitudes toward Work and Technological Change within an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (4): 611-622.
- Elving, W. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2).
- Erlie, B. (2003). *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*: Universitetsforl.

- Erlie, B. (2006). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. 4 utg.: Universitetsforlaget.
- Fabrigar, L. R., MacDonald, T. K. & Wegener, D. T. (2005). The structure of attitudes. *The handbook of attitudes*, 80.
- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K.B., & Hunt, J.G.J. (1998). Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43: 87-126.
- Garfinkel, H. (1991). *Studies in Ethnomethodology*: Wiley.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6): 433-448.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, 29 (6): 783-798.
- Hansson, K. (2013). Statistikk og SPSS for enkle undersøkelser. *Arbeidsnotater fra Høgskolen i Buskerud. Nr.73*. Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/96633/7313hansson.pdf>.
- Harkness, J. (2000). Measuring the effectiveness of change – The role of internal communication in change management. *Journal of Change Management*.
- Haveman, H. (1992). Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37: 48-75.
- Hennestad, B. W. (2002). Endringsledelse som implementering -- sentrale utfordringer. *Magma*.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*: 286-316.
- Holland, R. W., Verplanken, B. & Van Knippenberg, A. (2002). On the nature of attitude-behavior relations: the strong guide, the weak follow. *European Journal of Social Psychology*, 32 (6): 869-876.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*: Gyldendal Akademisk.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*, b. 1: Fagbokforlaget. 238 s.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7 (1): 122-149.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, b. 2. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag. 490 s.
- Kanter, R. M., Stein, B., & Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*: Free Press.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner - Ideologi, teori og praksis*: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2015). *Hvordan skjer vellykket endring i arbeidslivet?* Psykologisk.no: Psykologisk.no AS. Tilgjengelig fra: <https://psykologisk.no/2015/03/hvordan-skjer-vellykket-endring-pa-arbeidsplasser/> (lest 26.01.19).
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget. 405 s.
- Kelleher, T. (2001). Public relations roles and media choice. *Journal of Public Relations Research*, 13 (4): 303-320.

- Kelly, D., & Amburgey, T.L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 591-612.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (1): 46-53.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (2): 32-46.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* (73): 59-67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. 187 s.
- Kotter, J. P., & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*: Free Press.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*: Fagbokforlaget. 278 s.
- Ledernytt. (2013). *Gode holdninger skaper resultater*. Ledernytt: Bull Media Consulting AS. Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/gode-holdninger-skaper-resultater.5339778-112372.html> (lest 10.03.19).
- Lem, C. H. (2015). Mellom barken og veden. *Magma*: 3.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1 (1): 5-41.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13 (1): 43-75.
- Lewis, L. K., & Seibold, D.R. (1998). Reconceptualizing Organizational Change Implementation as a Communication Problem: A Review of Literature and Research Agenda. *Annals of the International Communication Association*, 21 (1): 93-152.
- Lorenzo, A. L. (1998). A framework for fundamental change: Context, criteria, and culture. *Community College Journal of Research and Practice*, 22 (4): 335-348.
- Lupton, T. (1971). Organisational change: "Top-down" or "bottom-up" management? *Personnel Review*, 1 (1): 22-28.
- Løwendahl, B., & Revang, Ø. (1998). Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic Management Journal*, 19 (8): 755-773.
- Meyer, A. D., Brooks, G.R., & Goes, J.B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11: 93-110.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I.G. (2011). *Endringskapasitet*, b. 1: Fagbokforlaget.
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: med eksempler i SPSS*: Universitetsforlaget.
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14 (1): 55-75.
- Neumann, P. M. (1989). Two Combinatorial Problems in Group Theory. 3.
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S. & Brandt, S. (2007). *Håndbok i endringsledelse*: Forlag1.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business - When the Map Changes the Landscape*. West Sussex, England: John Wiley and Sons Ltd.
- Nylehn, B. (1999). *Organisasjon og ledelse: En innføring*. 1 utg.: Kolle Forlag.
- Pool, S. W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of management development*, 19 (1): 32-49.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All, This Being a Saga of the Economic Development Administration as Told*

- by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation:*  
University of California Press.
- Rambøll, N., AS. *Om oss*. Norge: Rambøll Norge AS. Tilgjengelig fra:  
<https://no.ramboll.com/about-us> (lest 12.01.19).
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business and Management - An Introduction to Process and Method*: Sage Publishing Ltd.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. 12 utg.: Pearson/Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1994). Organizational Culture and Leadership. *Bulletin of Science, Technology & Society* 14 (4): 121-122.
- Schwartz, H., & Davis, S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10 (1): 30-48.
- Shayon, D. (2008, 06.03.08). SAS Kommunikasjonskonferanse.
- Sheppard, B. H., Hartwick, J., & Warshaw, P. R. (1988). The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research. *Journal of Consumer Research*, 15 (3): 325-343.
- Silvester, J., Anderson, N.R., & Patterson, F. (1999). Organizational culture change: An intergroup attributional analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (1): 1-23.
- Spiker, B. K., & Lesser, E. (1995). Change Management: We Have Met the Enemy.... *Journal of Business Strategy*, 16 (2): 17-21.
- Stein, A. (2006). Employee communications and community: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research*, 18 (3): 249-264.
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hatstrup, K., & Mueller, K. (2016). Assessing Employees Reactions to Organizational Change: An Integrative Framework of Change-Specific and Psychological Factors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52 (3): 265-295.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*: Universitetsforlaget.
- Tesser, A. (1993). The importance of heritability in psychological research: The case of attitudes. *Psychological Review*, 100 (1): 129-142.
- Tesser, A., & Martin, L.L. (1996). The psychology of evaluation. I: *Social psychology: Handbook of basic principles*, s. 400-432. New York, NY, US: Guilford Press.
- Thomas, W. I., & Znaniecki, F. (2018). *The Polish Peasant in Europe and America: Monograph of an Immigrant Group*: FRANKLIN CLASSICS TRADE Press.
- Thurstone, L. L. (1946). Comment. *American Journal of Sociology*, 52: 39-50.
- Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2): 120-134.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20 (3): 31.
- Vuuren, M., de Jong, M.D.T., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2): 116-128.
- Welch, M., J., P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2): 177-198.
- Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4): 353-367.
- Wilson, P. (1983). *Second-hand knowledge: an inquiry into cognitive authority*: Greenwood Press.



- Witherspoon, P. D., & Wohlert, K.L. (1996). An Approach to Developing Communication Strategies for Enhancing Organizational Diversity. *The Journal of Business Communication* (1973), 33 (4): 375-399.
- Woodall, K. (2006). *The future of business communication*. The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel review*, 29 (5): 567-592.

## Vedlegg

### *Vedlegg 1: Spørreskjema*

#### **Spørreundersøkelse om «Høstbølgen».**

Høstbølgen var en koordinert innføring av aktuelle endringer som omhandler din arbeidshverdag i desember 2018.

Ved å svare på denne undersøkelsen hjelper du Rambøll å forstå hvordan innføringsprosessen av endringene i høstbølgen 2018 gikk.

Besvarelsen er anonym. Det tar 5- 10 minutter å besvare.

**Svarfrist: 25. februar.**

Vi setter pris på om du tar deg tid.

På forhånd takk.

**Nå kommer noen spørsmål om kommunikasjon.**

#### **I hvilken grad kjenner du til Høstbølgen?**

- (4)  I svært stor grad
- (5)  I noen grad
- (6)  I liten grad
- (7)  I svært liten grad
- (8)  Kjenner ikke til Høstbølgen

#### **Har du satt deg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy?**

- (1)  Ja
- (2)  Nei

**På en skala fra 1-10, hvor 1 er svært dårlig og 10 er svært god, hva synes du om presentasjonen av endringene slik de ble beskrevet i Rambøll Academy?**

- (1)  1
- (2)  2
- (3)  3
- (4)  4
- (5)  5
- (6)  6
- (7)  7
- (8)  8
- (9)  9
- (10)  10

**Hvordan fikk du første gang kjennskap til Høstbølgen?**

- (1)  Av nærmeste leder
- (2)  Av en kollega
- (3)  Rambla
- (4)  Mail
- (5)  Rambøll Academy
- (7)  Annet \_\_\_\_\_
- (6)  Ingen av delene

**Har du fått informasjon fra din nærmeste leder om Høstbølgen 2018?**

- (4)  Ja
- (5)  Nei

**I hvilken grad fikk du vite grunnene til at dere skulle ta i bruk de nye endringene i Høstbølgen 2018?**

- (4)  I svært stor grad
- (5)  I noen grad
- (6)  I liten grad
- (7)  I svært liten grad

**I hvilken grad føler du at du fikk god nok informasjon om hvordan du kunne ta i bruk endringene i Høstbølgen?**

- (1)  I svært stor grad
- (2)  I noen grad
- (3)  I liten grad
- (4)  I svært liten grad

**På en skala fra 1-10, hvor 1 er svært dårlig og 10 er svært god, hvor fornøyd er du med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen?**

- (1)  1
- (2)  2
- (3)  3
- (4)  4
- (5)  5
- (6)  6
- (7)  7
- (8)  8
- (9)  9
- (10)  10

**Nå kommer noen spørsmål om endringsprosess.**

**Hva er din holdning til at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året (Høstbølgen og Vårbølgen) i stedet for fortløpende?**

- (1)  Jeg er svært positiv
- (2)  Jeg er positiv
- (5)  Hverken eller
- (3)  Jeg er negativ
- (4)  Jeg er svært negativ

**Hvordan foretrekker du å få informasjon om endringer?**

- (1)  Av nærmeste leder
- (2)  Av en kollega
- (3)  Rambla
- (4)  Mail
- (5)  Rambøll Academy
- (6)  Yammer
- (7)  Annet \_\_\_\_\_

**Hva synes du om endringene i Høstbølgen?**

- (1)  Jeg er svært positiv
- (2)  Jeg er positiv
- (5)  Hverken eller
- (3)  Jeg er negativ
- (4)  Jeg er svært negativ

**I hvilken grad har endringene fra Høstbølgen berørt din arbeidshverdag?**

- (1)  I svært stort grad
- (2)  I noen grad
- (3)  I liten grad
- (4)  I svært liten grad

**Kommer du til å ta i bruk de nye endringene som berører deg i din arbeidsdag?**

- (4)  Nei, jeg fortsetter som før
- (5)  Hvis jeg må
- (6)  Ja

**Til sist noen spørsmål om deg.****Er du:**

- (1)  Kvinne
- (2)  Mann

**Din alder:**

- (1)  <29 år
- (2)  30-39 år
- (3)  40-49 år
- (4)  50-59 år
- (5)  >60 år

**Hvor mange år har du jobbet i Rambøll?**

- (1)  0-3 år
- (2)  4-9 år
- (3)  Mer enn 10 år

**Har du lederansvar?**

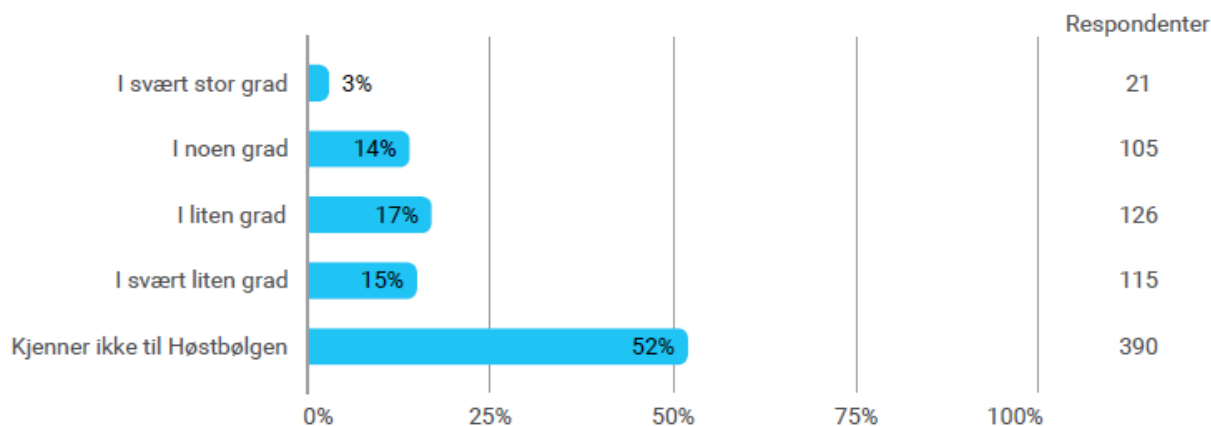
- (1)  Ja
- (2)  Nei

**Takk for din besvarelse!**

## Vedlegg 2: Resultater fra spørreundersøkelsen

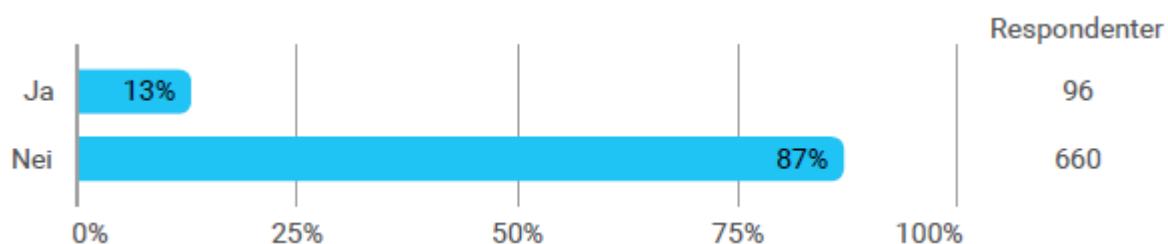
Resultat av undersøkelsen. Kommentarene under «Annet» knyttet til spørsmål 4 og 10 er samlet til slutt.

### 1. I hvilken grad kjenner du til Høstbølgen?



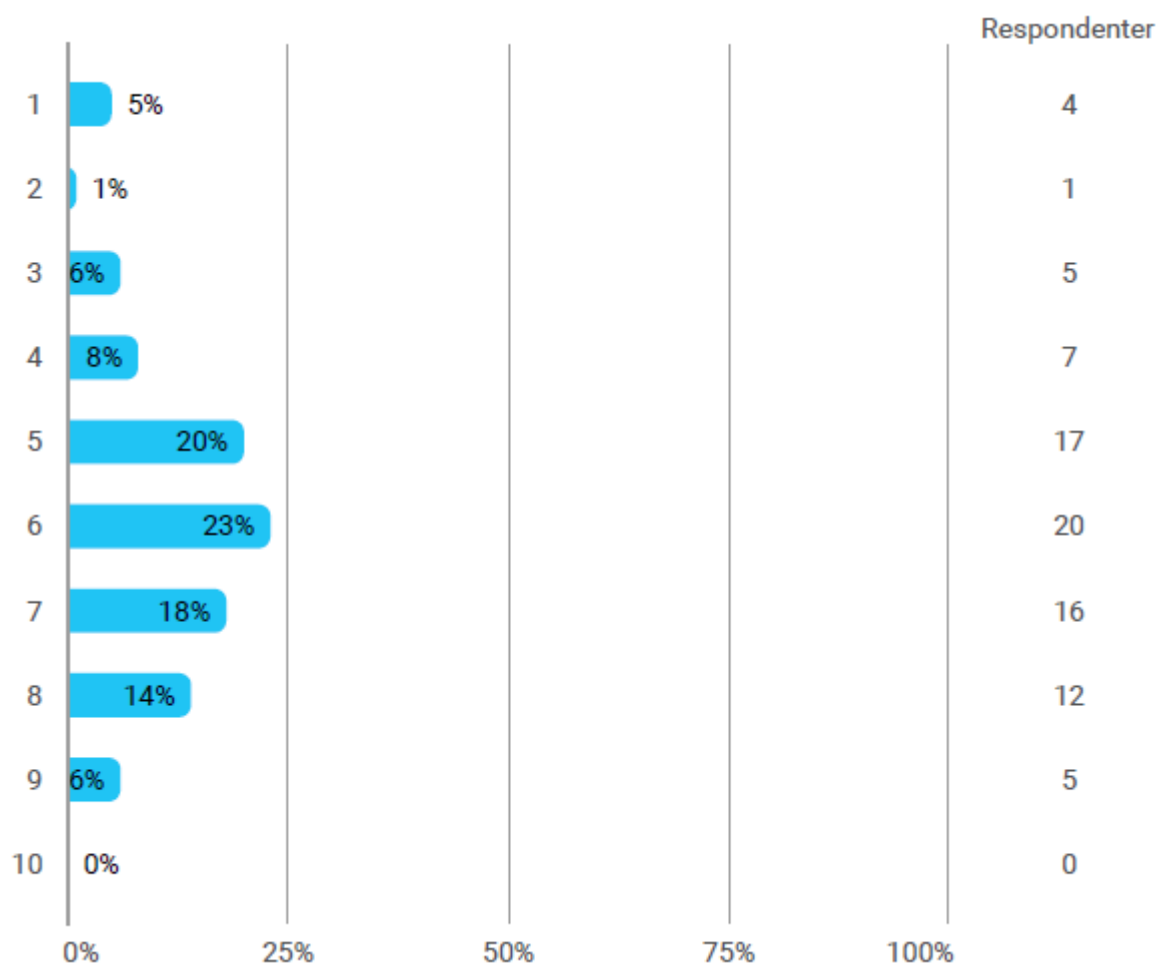
Svaralternativ	Prosent
I svært stor grad	3 %
I noen grad	14 %
I liten grad	17 %
I svært liten grad	15 %
Kjenner ikke til Høstbølgen	52 %
<b>N</b>	<b>757</b>

### 2. Har du satt deg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy?



Svaralternativ	Prosent
Ja	13 %
Nei	87 %
<b>N</b>	<b>756</b>

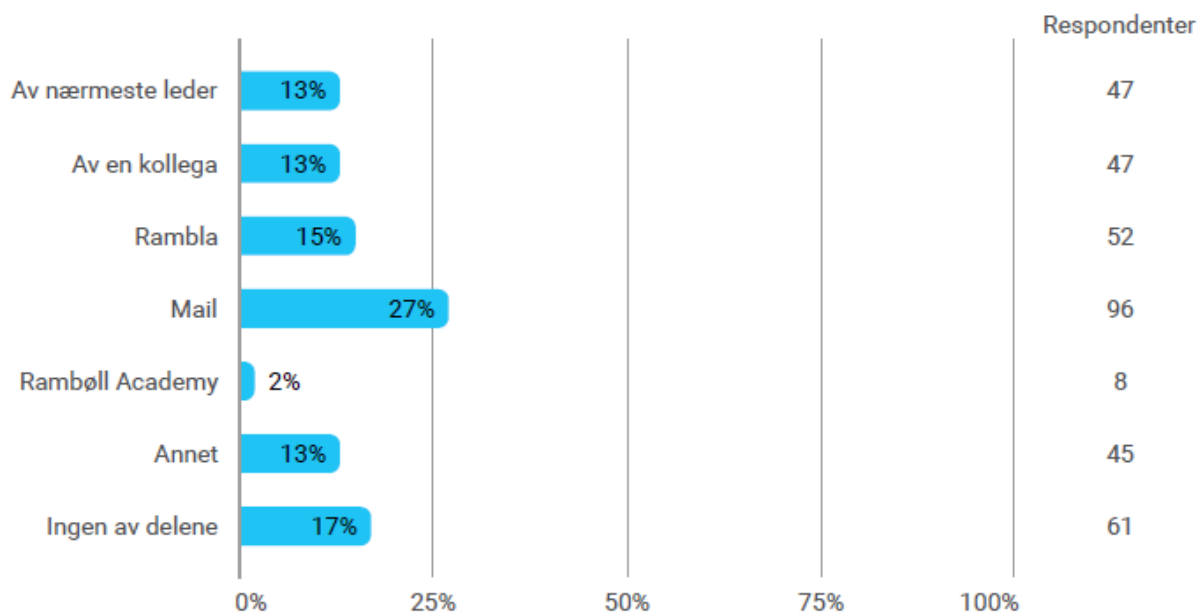
**3. På en skala fra 1-10, hvor 1 er svært dårlig og 10 er svært god, hva synes du om presentasjonen av endringene slik de ble beskrevet i Rambøll Academy?**



Svaralternativ	Prosent
1	5 %
2	1 %
3	6 %
4	8 %
5	20 %
6	23 %
7	18 %
8	14 %
9	6 %
10	0 %
<b>N</b>	<b>87</b>

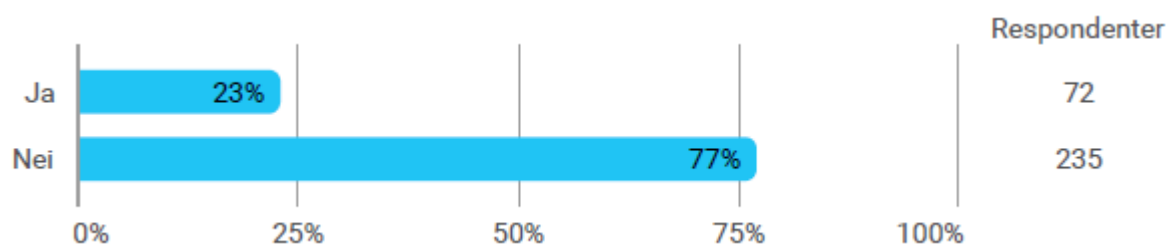


#### 4. Hvordan fikk du første gang kjennskap til Høstbølgen? (Se kommentarer under «Annet» i eget vedlegg.)



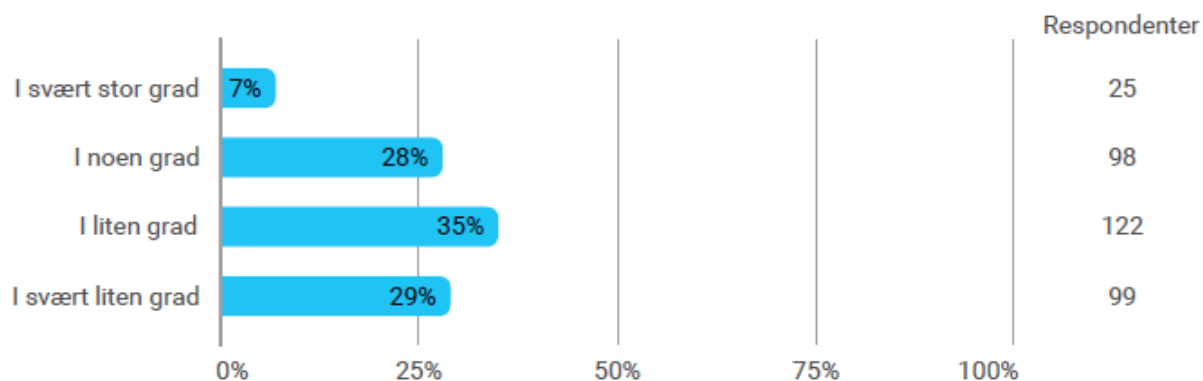
Svaralternativ	Prosent
Av nærmeste leder	13 %
Av en kollega	13 %
Rambla	15 %
Mail	27 %
Rambøll Academy	2 %
Annet	13 %
Ingen av delene	17 %
<b>N</b>	356

#### 5. Har du fått informasjon fra din nærmeste leder om Høstbølgen 2018?



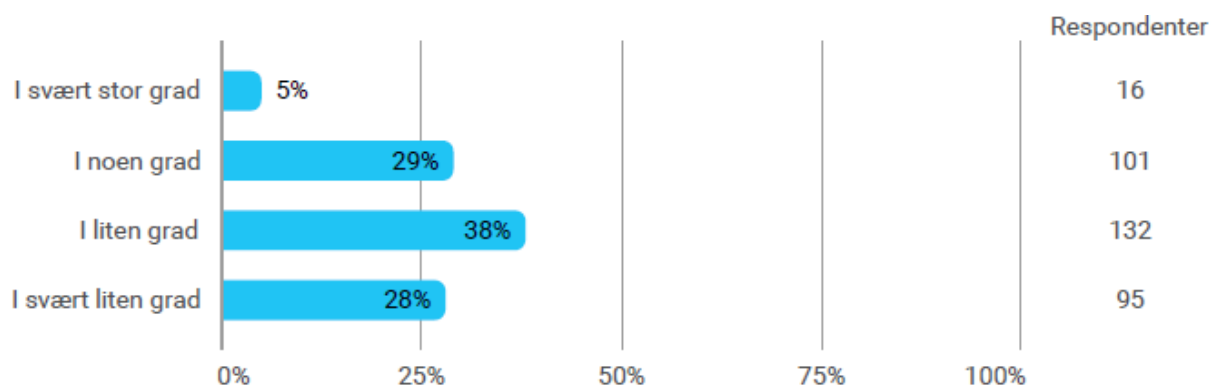
Svaralternativ	Prosent
Ja	23 %
Nei	77 %
<b>N</b>	307

**6. I hvilken grad fikk du vite grunnene til at dere skulle ta i bruk de nye endringene i Høstbølgen 2018?**



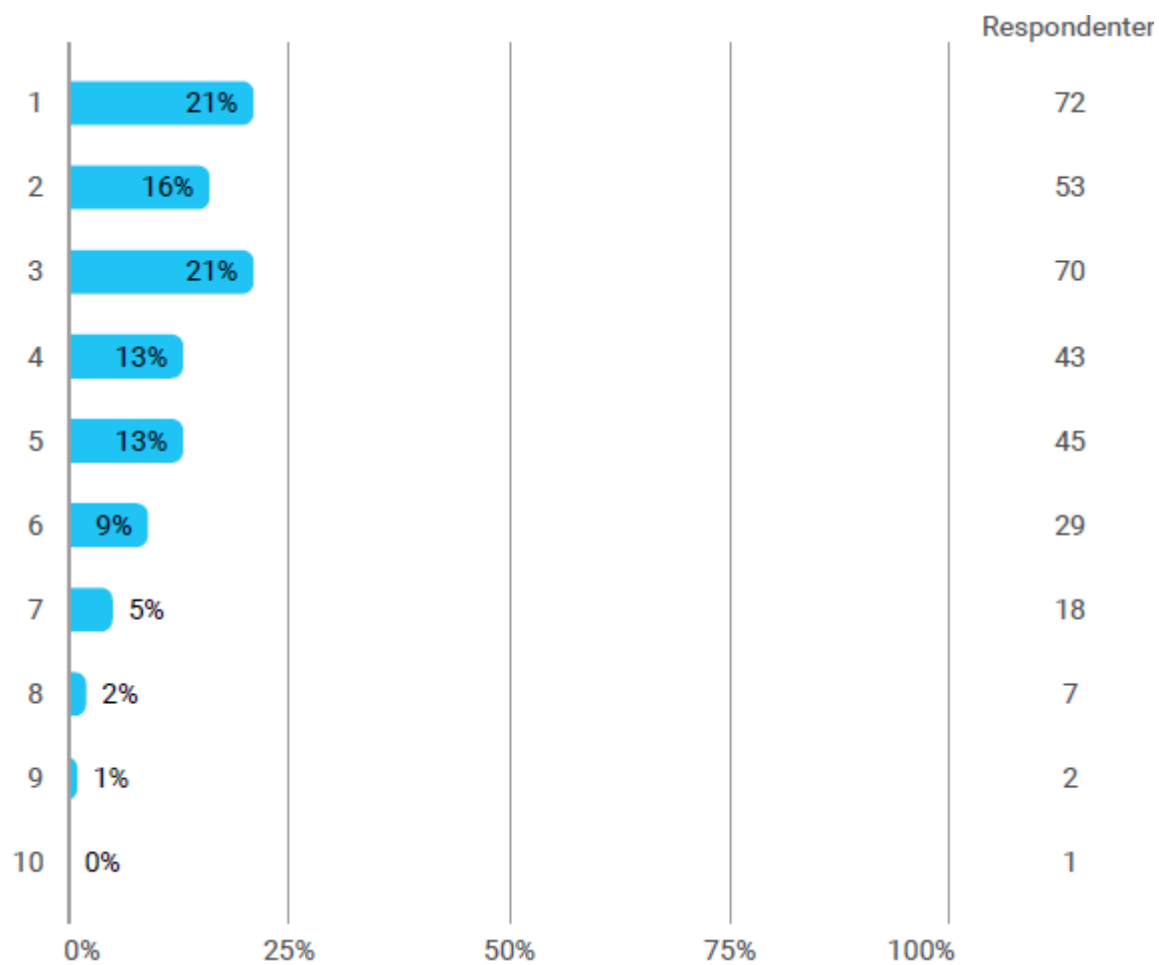
Svaralternativ	Prosent
I svært stor grad	7 %
I noen grad	28 %
I liten grad	35 %
I svært liten grad	29 %
<b>N</b>	344

**7. I hvilken grad føler du at du fikk god nok informasjon om hvordan du kunne ta i bruk endringene i Høstbølgen?**



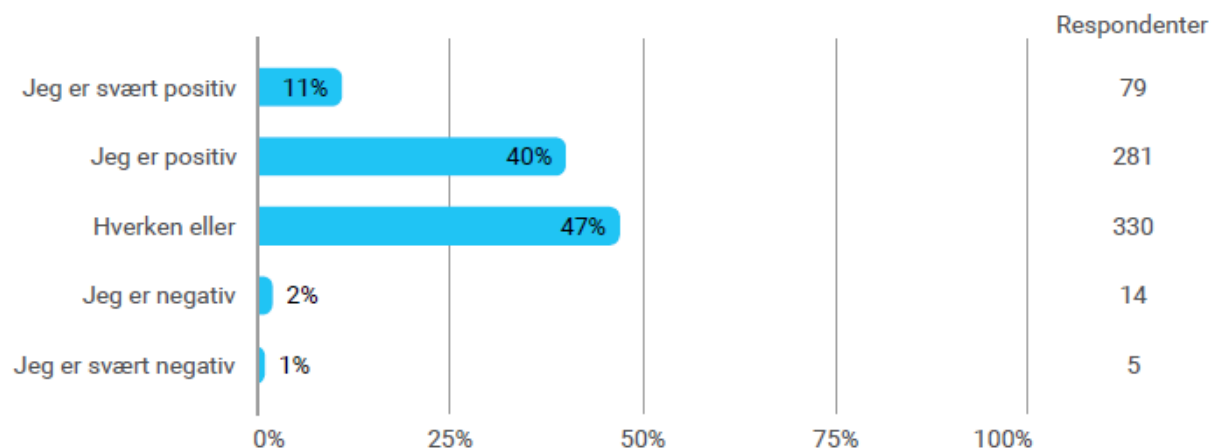
Svaralternativ	Prosent
I svært stor grad	5 %
I noen grad	29 %
I liten grad	38 %
I svært liten grad	28 %
<b>N</b>	344

8. På en skala fra 1-10, hvor 1 er svært dårlig og 10 er svært god, hvor fornøyd er du med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen?



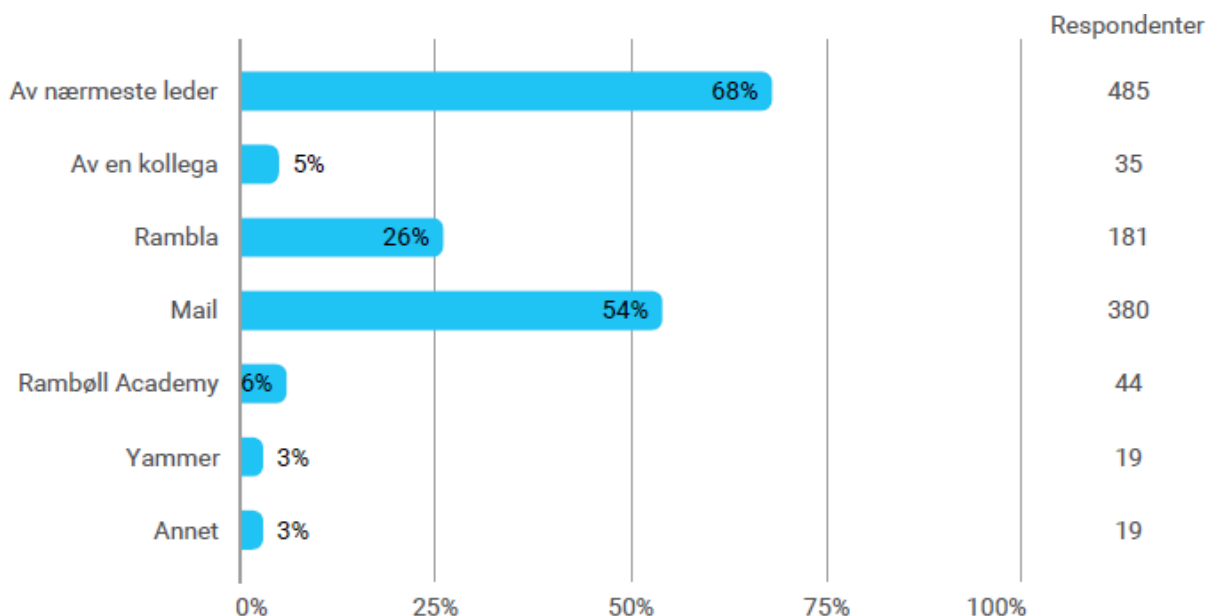
Svaralternativ	Prosent
1	21 %
2	16 %
3	21 %
4	13 %
5	13 %
6	9 %
7	5 %
8	2 %
9	1 %
10	0 %
<b>N</b>	<b>340</b>

### 9. Hva er din holdning til at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året (Høstbølgen og Vårbølgen) i stedet for fortløpende?



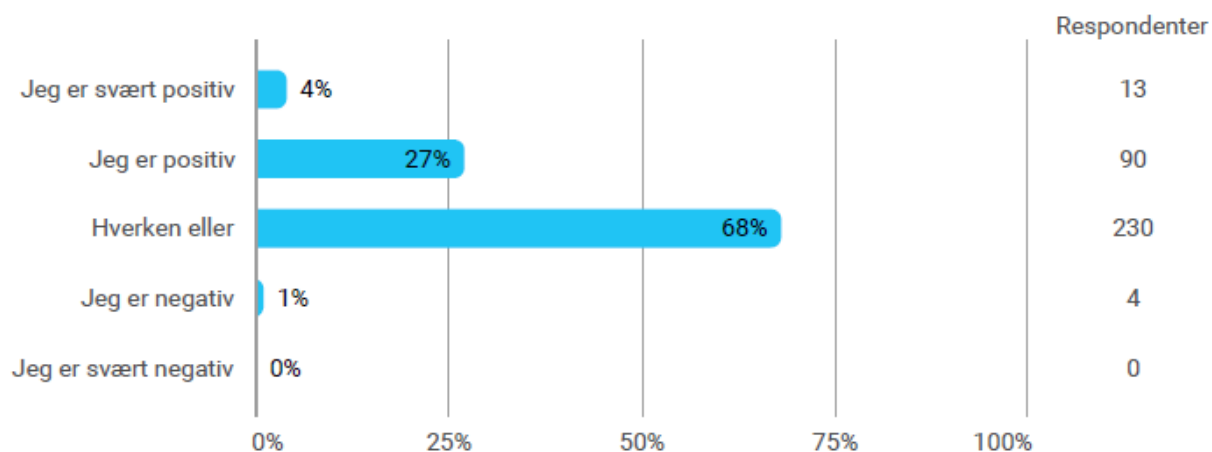
Svaralternativ	Prosent
Jeg er svært positiv	11 %
Jeg er positiv	40 %
Hverken eller	47 %
Jeg er negativ	2 %
Jeg er svært negativ	1 %
<b>N</b>	709

### 10. Hvordan foretrekker du å få informasjon om endringer? (Se kommentarer under «Annet» i eget vedlegg.)



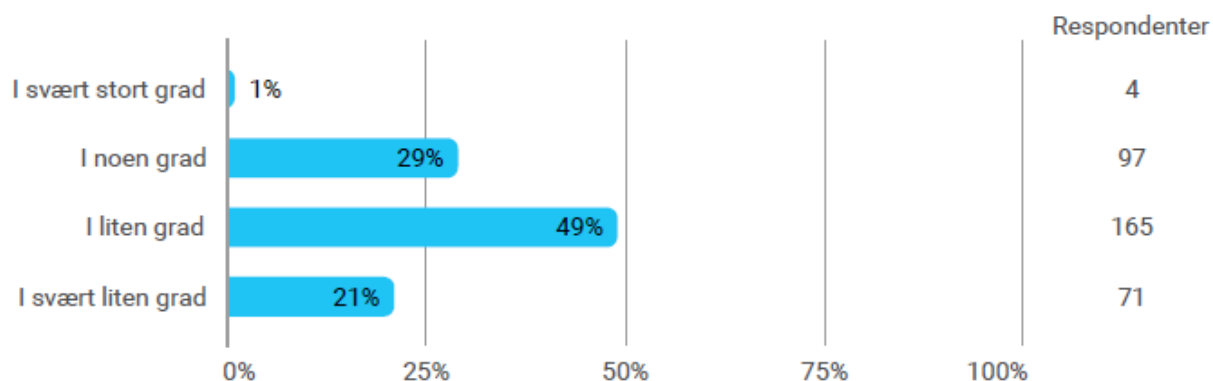
Svaralternativ	Prosent
Av nærmeste leder	68 %
Av en kollega	5 %
Rambla	26 %
Mail	54 %
Rambøll Academy	6 %
Yammer	3 %
Annet	3 %
<b>N</b>	1163

### 11. Hva synes du om endringene i Høstbølgen?



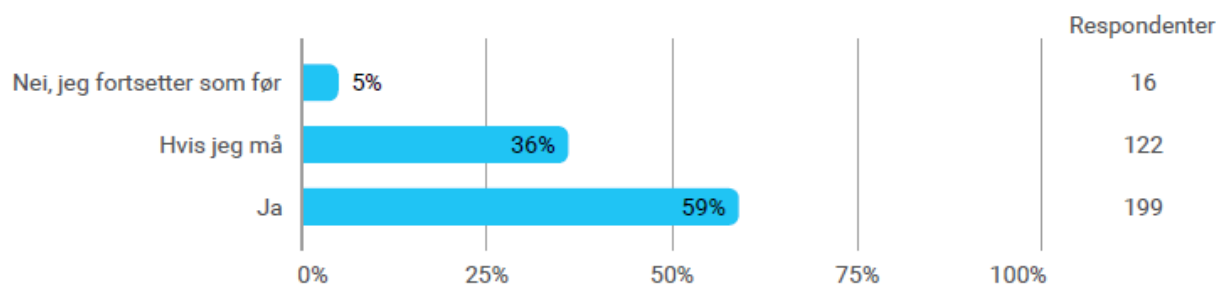
Svaralternativ	Prosent
Jeg er svært positiv	4 %
Jeg er positiv	27 %
Hverken eller	68 %
Jeg er negativ	1 %
Jeg er svært negativ	0 %
<b>N</b>	337

## 12. I hvilken grad har endringene fra Høstbølgen berørt din arbeidshverdag?

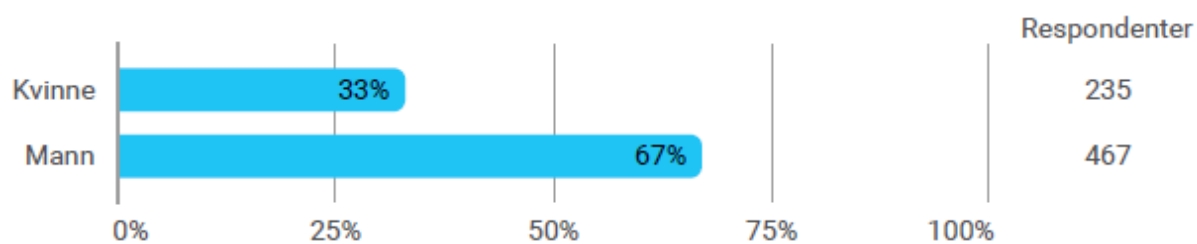


Svaralternativ	Prosent
I svært stor grad	1 %
I noen grad	29 %
I liten grad	49 %
I svært liten grad	21 %
<b>N</b>	337

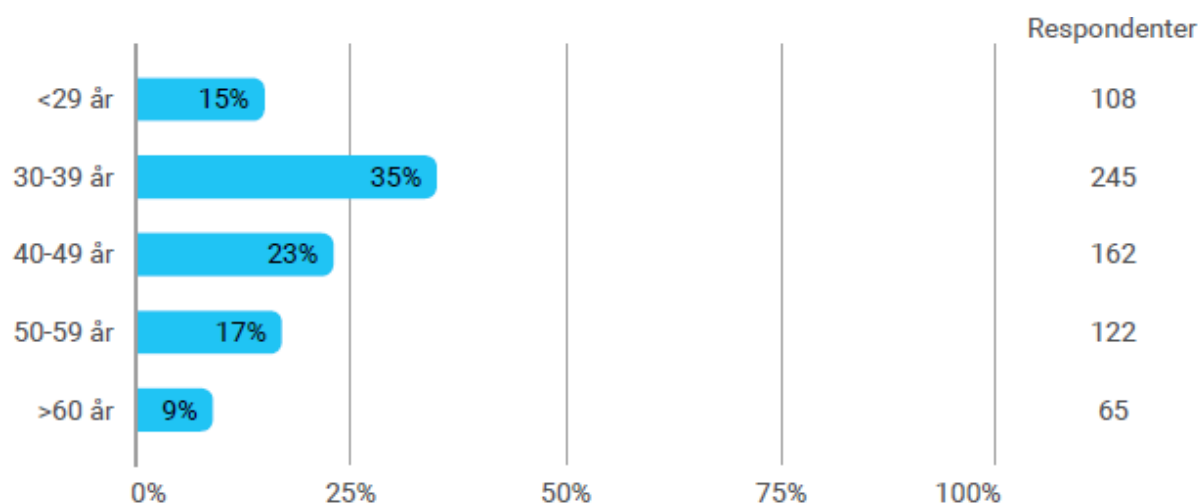
## 13. Kommer du til å ta i bruk de nye endringene som berører deg i din arbeidsdag?



Svaralternativ	Prosent
Nei, jeg fortsetter som før	5 %
Hvis jeg må	36 %
Ja	59 %
<b>N</b>	337

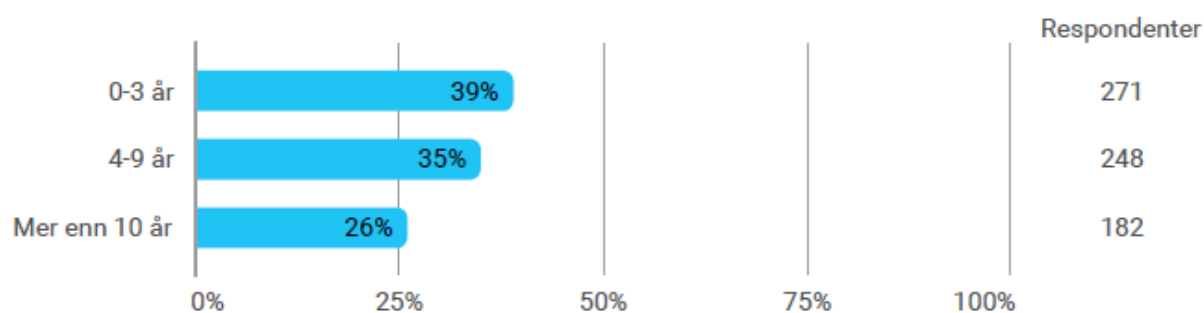
**14. Er du:**

Svaralternativ	Prosent
Kvinne	33 %
Mann	67 %
<b>N</b>	702

**15. Din alder:**

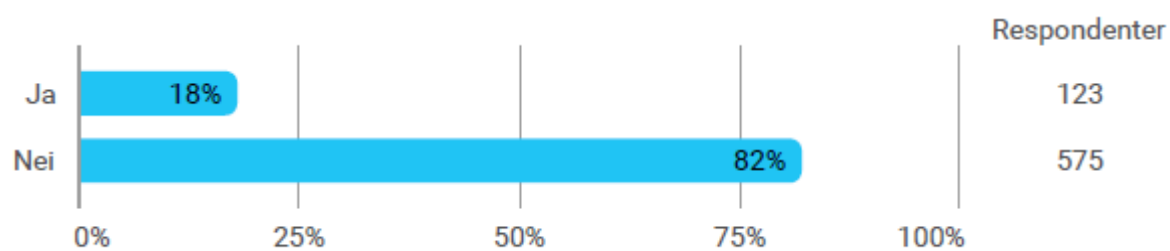
Svaralternativ	Prosent
<29 år	15 %
30-39 år	35 %
40-49 år	23 %
50-59 år	17 %
>60 år	9 %
<b>N</b>	702

### 16. Hvor mange år har du jobbet i Rambøll?



Svaralternativ	Prosent
0-3 år	39 %
4-9 år	35 %
Mer enn 10 år	26 %
<b>N</b>	701

### 17. Har du lederansvar?



Svaralternativ	Prosent
Ja	18 %
Nei	82 %
<b>N</b>	698



Oversikt over kommentarene under «Annet» knyttet til spørsmål 4 og 10.

#### 4. Hvordan fikk du første gang kjennskap til Høstbølgen? - Annet

Kommentar nr.:

1. Med denne spørreundersøkelsen
2. Ledergruppe
3. Ved spørreundersøkelse
4. Hørte først om dette via epost «Spørreundersøkelse om Høstbølgen 2018». Ikke hørt om Høstbølgen før dette.
5. Avdelingsleder
6. Husker ikke
7. systemgenerert epost-påminnelse
8. Denne spørreundersøkelsen
9. Presentert
10. Allmøte
11. Denne spørreundersøkelsen
12. nevnt på et allmøte i januar 19.
13. Presentasjon på trondheim kontoret
14. FELLESMØTE
15. k3 ansvarlig på kontoret
16. Fra K3 leder Tor Hogne
17. Husker ikke
18. Kvalitets- og miljøleder
19. Lunsjmøte i kantinen
20. spørreundersøkelsen
21. Gjennom K3-leder
22. Presentasjon av Knut Landstad i kantina
23. Har vært i permisjon frem til september 2018
24. Husker ikke
25. På kontormøte
26. deltatt i arbeidet
27. Kjenner til endringene som skal skje 2 x i året, men begrepet høstbølgen var ikke akkurat så kjent....
28. På et allmøte
29. Med denne spørreundersøkelsen
30. presentasjon i kantina
31. Gjennom denne spørrekonkurransen
32. Kvartalsmøte for Trondheim
33. husker ikke
34. Kvartalsmøte i kantina
35. Allmøte
36. husker ikke - mulig på rambla
37. Ledermøteinfo
38. Noen fortalte kort om det i et foredrag på kontoret
39. Ved denne spørreundersøkelsen
40. denne spørreundersøkelsen
41. Fra Knut
42. K3 rådet :)

- 43. Denne spørreundersøkelsen
- 44. husker ikke
- 45. I ledermøte

## 10. Hvordan foretrekker du å få informasjon om endringer? – Annet

Kommentar nr.:

1. Vennligst ikke forstyr jeg har en jobb å gjøre. Har ikke sett noe som har kommet i det siste som hjelper meg i hverdagen .
2. Vet ikke.
3. Informasjonsmøte
4. INformsasjon må tilpasses endringen, f.eks er det lurt å introdusere begrep som høstbølgen før evalueringen, slik at vi vet at det har skjedd
5. På norsk (skriftlig og muntlig) av en som kjenner gjeldene «bølge», slik at det ikke fremkommer som "oppgulp" som meldes fordi man må melde, i steden for at det er lurt at det meldes.
6. Ikke få beskjed om å finne ut av det selv
7. Presentasjoner på kontorstedet
8. At K3/HR kommer å viser oss dette
9. Superbruker
10. Avd. møte
11. Intranet OG fra avdelingsleder (hva betyr dette for oss)
12. Poster
13. Kort orientering - Allmøte (lunsj)
14. kombinasjon
15. Avdelingsmøter
16. På norsk
17. Jeg visste ikke hva høstbølgen eller vårbølgen er.
18. mail
19. Møter i kantina

**Vedlegg 3: Brev fra administrerende direktør til alle markedsenhets- og divisjonsdirektører**  
**Fra Ole-Petter**  
**Sendes til: Alle markedsenhets- og divisjonsdirektører**  
**Format: Newsletter**

**Subject:**  
**Informasjon om aktuelle endringer til alle ansatte**

Informasjon om nye prosesser, oppdateringer og systemendringer har tidligere vært relativt dårlig koordinert i Rambøll, vi har mistet fart i implementeringen, og få har hatt god oversikt over alle endringer. K3-rådet og kommunikasjon har derfor utarbeidet en ny og bedre prosess, der vi vil samle all informasjon i et oversiktlig og lettfattelig format, som også tydeliggjør hva endringen handler om og hvorfor. Dette skal også gjøre det enklere for deg som leder å vite hva som er på trappene, og hvordan det vil påvirke deg og dine medarbeidere.

#### **Hva skjer nå?**

- Interninformasjonen vil komme i 2 årlige «bølger» - første runde høst -18
- For å gjøre dette så enkelt og målbart som mulig, bruker vi nå Rambøll Academy til implementering.
- Målet er at alle medarbeidere skal kunne gå gjennom innholdet på kortest mulig tid. (For de som er direkte berørt av endringene, vil noe mer tid naturligvis være nødvendig, avhengig av endringen.)

#### **Hva gjør du?**

I denne prosessen blir vårt ansvar som ledere viktig mht. å formidle videre både informasjon og forventinger. Jeg ber derfor alle divisjonsdirektører om følgende:

- Formidle videre til avdelingsledere og seksjonsledere hos deg
- Be om at de formidler dette videre i sin avdeling.

Jeg anbefaler er å bruke noen minutter på dette i et møte, og deretter følge opp at alle tar gjennomgangen i Rambøll Academy innen en realistisk frist.

[Her](#) har du et par slides i powerpoint du kan bruke i egne møter, og [her](#) er linken til Rambøll Academy.

Spørsmål eller kommentarer  
Kontakt (Knut eller Ingrid)

Med vennlig hilsen,  
Ole-Petter

***Vedlegg 4 : Kommunikasjonsmateriale benyttet av avdelingsledere og seksjonsledere til de ansatte i forbindelse med lanseringen av Høstbølgen 2018.***



# NYE VERKTØY OG RUTINER HØSTBØLGEN 2018

RAMBOLL

## OVERSIKT OVER HØSTBØLGEN

ENDRING	ENDRINGENS EIER	ENDRINGSDATO	HVOR FINNER JEG MER INFORMASJON?	KONTAKTPERSON
Instruks digital firmapost	Ole-Petter Thunes	01.10.2018	<a href="#">K3 – Facility Management</a>	Kenneth Macrae, Ingrid Sandvik.
IHS-portal for standarder	Knut Landstad	01.01.2019	<a href="#">K3- venstre meny</a> , <a href="#">Rambla – standards</a>	Bjørge Aadnevik
HMS-håndbok	Knut Landstad	31.10.2019	<a href="#">K3 - HMS</a>	Håvard Gilja
BIM-guiden	Frode Bovim	31.10.2018	<a href="#">K3 – BIM i Rambøll</a>	Frederick R Heidahl og Eirik S Kristoffersen
Rollebeskrivelser prosjekt	Knut Landstad	31.10.2018	<a href="#">K3 – Roller i prosjekt</a>	Knut Landstad
Digital prosjektering	Frode Bovim	31.10.2018	<a href="#">K3 – Prosjekteringsledelse</a>	Jostein Larsen
Retningslinje for styringsgrupper	Knut Landstad	31.10-2018	<a href="#">K3 - Eierstyring</a>	Knut Landstad
Pi tool v2	Knut Landstad	31.10.2018	<a href="#">K3 – PI tool</a>	<a href="#">Superbrukere</a> eller Knut Landstad
Prosjektsikring og prosjektadministrator	Nils-Jørgen Felldal	01.07.2018	<a href="#">K3 – Eierstyring</a>	Marion Bråthen
AMEX - Ny reiseportal	RSO –Global	20.11.2018	<a href="#">Rambla – Travel portal</a>	Elin Hagen Jakobsen
Innovasjon og kompetanseutvikling	Frode Bovim	01.01.2019	<a href="#">Innovation Development Platform</a> <a href="#">Competence networks Norway</a>	Frode Bovim

## NY DIGITAL PROSJEKTERINGSMETODIKK!

### STANDARDISERING OG TYDELIGGJØRING AV DIGITAL PROSJEKTERINGSMETODIKK

- Prosesser for prosjekteringsmetodikk oppgradert i K3
- BIM-guiden lett å finne i K3
- Pilotering av VDC pågår nå i strategiske prosjekter
- Rollebeskrivelse for prosjekteringsleder

## NYE ROLLEBESKRIVELSER I PROSJEKT

### DETTE SKAL SKAPE FELLES FORVENTNING OG FORSTÅELSE AV:

- Hvem som er ansvarlig for hva
- Hvilke titler brukes og hva en tittel betyr
- Hvilke roller vi normalt skal ha i prosjekter av ulik kompleksitet
- Hvilke krav til kompetanse en rolle krever
- **Oppdatert på Rambla og på norsk i K3**



## OPPDATERT HMS-HÅNDBOK

### DIN KOMPLETTE MANUAL FOR HMS

- En samling av alle regler og retningslinjer for HMS
- Lenker til relevant informasjon
- Lenker til HSEQ-app
- Ansvarsmatrise

## NY PORTAL FOR INTERNASJONALE STANDARDER

### 1. JANUAR: IHS PORTAL FOR INTERNASJONALE STANDARDER

- Tilgang til flere internasjonale standarder enn vi har i dag
  - Tilgang via Rambla og K3
  - Vi har fortsatt norske standarder gjennom Byggforsk og standard.no
- Rambøll unngår unødvendig kost med multi-abonnementer

## DIGITALISERING AV SJEKKLISTER

### DIGITALISERING AV SJEKKLISTE FOR OPPDRAGSGJENNOMFØRING

- Web-applikasjon med database i bunn
  - Erstatte Q-01-1 og kompleksitetsvurderingen
  - Forutsetninger:
    - Korrekt innlagt i Maconomy
    - Lav kompleksitet
    - Norsk kunde og prosjekt
- Aldri har det vært enklere å styre «småoppdrag»

## NYHETER PÅ INNOVASJON OG KOMPETANSEUTVIKLING

- 20.000 timer innovasjon er målet for 2019
- Rambøll IDP: Rambølls egen portal for å bestille utvikling av din innovasjonsidé
- Fagnettverk flyttes til den divisjonen der faget naturlig hører hjemme.
  - Bevilgning gjøres av divisjonsleder
  - Faglig utvikling og vedlikehold av fagets egne sjekklister kontrolleres og prioriteres av linja.
- Tverrfaglige og strategisk viktige kompetanser ivaretas under konsern: Prosjektledelse, prosjektering, BIM, SHA, Kvalitet, HMS, Bærekraft

- > **Handlingsrom for innovasjon og kompetanseutvikling**
- > **Tydeliggjør Rambølls faglige karrierevei**
- > **Dette implementeres i starten av 2019! Mer info kommer**



**Vedlegg 5: Redigert korrelasjonsanalyse.**

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. I hvilken grad kjenner du til Høstbølgen	363	0.90	1										
2. Hva er din holdning til at Rambøll nå innfører endringer to ganger i året i stedet for fortløpende	705	0.74	.423**	1									
3. Hvor fornøyd er du med kommunikasjonen i tilknytning til lanseringen av Høstbølgen	337	1.99	.637**	.371**	1								
4. Har du fått informasjon fra din nærmeste leder om Høstbølgen 2018	306	0.42	.342**	.257**	.421**	1							
5. I hvilken grad fikk du vite grunnene til at dere skulle ta i bruk de nye endringene i Høstbølgen 2018	341	0.91	.644**	.374**	.707**	.441**	1						
6. Kommer du til å ta i bruk de nye endringene som berører deg i din arbeidsdag	334	0.58	.248**	.277**	.220**	.117*	.261**	1					
7. I hvilken grad har endringene fra Høstbølgen berørt din arbeidshverdag	334	0.72	.463**	.202**	.360**	.188**	.412**	.210**	1				
8. Har du satt deg inn i endringene slik de er beskrevet i Rambøll Academy	750	0.33	-.427**	-.257**	-.442**	-.251**	-.361**	-.225**	.279**	1			
9. Alder	698	1.19	.026	.051	.028	-.021	.032	-.057	.056	-.018	1		
10. Erfaring	697	0.79	.065	.013	.032	.016	-.021	-.072	.025	.033	.425**	1	
11. Lederansvar	694	0.38	.349**	.244**	.177**	.189**	.254**	.170**	.210**	-.256**	.161**	.119**	1
12. Kjønn	698	0.47	.010	.868	.077	-.002	.009	-.140*	-.055	.880	.115*	.122**	.069

Nivå av statistisk signifikans: \*\*indikerer  $p < 0,01$ , \* indikerer  $p < 0,05$