

Prosjektoppgave i :

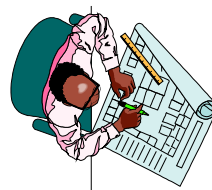
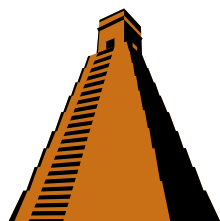
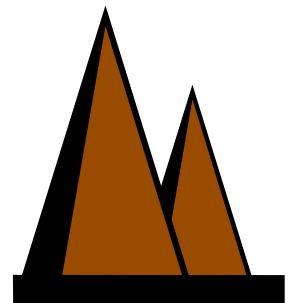
Master of Management Program i Endringsledelse

Eksamenskode: MAN21191

Innlevert: 14.04.2004 (frist: 07.05.2004)

(Utarbeidet av Adelina Edland, tildelt karakter: A)

***En undersøkelse av de ansattes holdninger ifm.
implementering av organisatoriske endringer
(endringsvilje, oppfattelse av endringsprosessen)***



INNHOLDSFORTEGNELSE

1 INNLEDNING	1
1.1 TEMA FOR UNDERSØKELSEN.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER.....	2
1.3 OM KONFIDENSIALITET, LESERE / OPPDRAGSGIVER	3
2 TEORETISK FORANKRING	4
2.1 OM HOLDNINGER (INKL. MOTIVASJON, MOTSTAND TIL ENDRINGER OG ENDRINGSVILJE).....	4
2.1.1 Om holdninger	4
2.1.2 Om motivasjon, motstand til endringer	5
2.1.3 Om endringsvilje	6
2.2 OM PERSEPSJON: TRUSSEL- ELLER MULIGHETSFILTRENE.....	6
2.3 OM KOMMUNIKASJON (INKL. BETYDNINGEN AV Å KOMMUNISERE DEN NYE RETNINGEN, SAMT GI TILBAKEMELDING PÅ RESULTATENE).....	7
2.3.1 Om kommunikasjon.....	7
2.3.2 Om betydningen av å kommunisere den nye retningen.....	7
2.3.3 Om betydningen av å gi tilbakemelding på resultatene.....	8
2.4 OM DOBBELTBINDINGER (INKL. BETYDNINGEN AV KONSISTENS MELLOM BUDSKAP OG HANDLING).....	8
2.5 OM BEMYNDIGGJØRING (INKL. BETYDNINGEN AV EN LEDENDE KOALISJON MED MYNDIGHET OG FORANKRING).....	9
2.5.1 Om bemyndiggjøring.....	9
2.5.2 Om betydningen av en ledende koalisjon med myndighet og forankring.....	9
2.6 OM ORGANISASJONSKULTUR (INKL. BETYDNINGEN AV Å FORMALISERE NYE TILNÆRMINGER, SKAPE NYE ENDRINGER OG LØSE KULTURKONFLIKTER).....	10
2.6.1 Om organisasjonskultur.....	10
2.6.2 Om betydningen av å formalisere nye tilnærminger og skape nye endringer.....	10
2.6.3 Om betydningen av å løse kulturkonflikter.....	10
2.7 OM ORGANISASJONSENDRINGPROSESSEN (OM DE TRE FASER, SAMT OM KOTTERS MODELL FOR IMPLEMENTERING AV ENDRINGER).....	11
3 UNDERSØKELSENS RAMMEVERK	11
4 HYPOTESER SOM SKAL TESTES (HOVED- OG TILLEGGSPROBLEMSTILLING)	12
4.1 KONTROLLVARIABLER.....	14
5 UNDERSØKELSESMETODER	15
5.1 VALG AV UNDERSØKELSESTRATEGI.....	15
5.2 DATAINNSAMLINGSMETODE.....	15
5.3 OM MÅLEINSTRUMENT OG OM VALG AV TESTMETODE.....	16
6 GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSEN	16
6.1 UNDERSØKELSESPOPULASJON SAMT MÅLGRUPPE.....	16
6.2 SPØRRESKJEMAETS INNHOLD.....	17
6.3 GJENNOMFØRINGEN AV SPØRREUNDERSØKELSEN.....	18
6.3.1 Pilottest	18
6.3.2 Utsendelse av spørreskjemaer samt mottak av svar.....	18
6.4 GJENNOMFØRING AV TESTER, ANALYSE AV DATA / TESTRESULTATER.....	19
6.4.1 Resultater fra frekvenstester.....	20

6.4.2 Test av målene, variasjon og normalfordeling	22
6.4.3 Test av målene ifm. den avhengige variabelen "endringsvilje" (reliabilitetstest).....	22
6.4.4 Analyse av dataene: Analyse av gjennomsnitt samt korrelasjoner / bivariate sammenhenger	23
6.4.4.1 Resultater fra analyse av gjennomsnitt og standardavvik.....	25
6.4.4.2 Resultater fra korrelasjonsanalyse.....	26
6.4.5 Analyse av dataene: Regresjonsanalyser (test av hypotesenes gyldighet) samt modellens forklaringskraft.....	28
6.4.6 Oppsummering av resultatene (godkjennelse og forkastelse av hypotesene).....	29
6.4.6.1 Hovedproblemstilling.....	29
6.4.6.2 Tilleggsproblemstilling (inkl. oppsummering av analysearbeid).....	29
7 KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER.....	32
7.1 KONKLUSJONER IFM. HOVEDPROBLEMSTILLING.....	32
7.2 NYE KONKLUSJONER, ETTER ANALYSE AV TILLEGGSPROBLEMSTILLING OG PERSONLIGE INTERVJUER.....	33
8 HOVEDLITTERATUR.....	1
9 LISTE OVER VEDLEGG.....	3

1 INNLEDNING

1.1 TEMA FOR UNDERSØKELSEN

Vi befinner oss i et paradigmeskifte, i et postmodernistisk samfunn som karakteriseres av høy turbulens med hyppigere og hyppigere skiftninger og endringer (Løwendahl og Revang, 1998, Beckhard og Pritchard, 1992). 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 igang fordi "alle andre gjør det" (Sørhaug, 2003:114).

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 ifm. planlegging og implementering av endringene, og at man ikke vet hvordan man får med seg medarbeiderne gjennom hele endringsprosessen (Hennestad, 2002, Kotter, 1996, Pritchard 1992:69). Dette kan bla. skyldes manglende kunnskap om organisasjonspsykologi, og mer spesifikt om holdninger og om hvorfor ansatte motsetter seg endringene (Dawson, 2003, Bolman og 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 og Revang, 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 sjanse til å lykkes med endringene. Allikevel klarer få bedrifter å få dette til, og selv de mest "kunnskapsrike" bedrifter på området kan møte problemer.

1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER

Med bakgrunn i det som er nevnt ovenfor ønsker forfatteren med denne undersøkelsen å få belyst **hvilke faktorer bedriftene bør fokusere spesielt på ifm implementering (og ledelse) av organisatoriske endringer, for å sikre at motstanden til endringene reduseres, samtidig som de ansatte får mer positive holdninger, og dermed øke sjansene til å lykkes.**

For best mulig å kunne gi svar på ovennevnte problemstilling, tror forfatteren at det vil være behov for et litt "bredere" fokusområde. Forfatteren velger derfor å sette opp 2 problemstillinger (en hoved- og en tilleggsproblemstilling) som grunnlag for denne undersøkelsen. Dette gjør forfatteren i den troen at det kan være stor sammenheng mellom de to. Ved en eventuell skvis på tid og antall sider, vil redegjørelse ifm. belysning av hovedproblemstillingen bli prioritert.

Hovedproblemstilling

Hvordan påvirkes de ansattes holdninger til endringene ("endringsvilje") i en implementeringsprosess? Er de eventuelle funn generaliserbare? Hvilke forhold mener de ansatte er viktigst ifm. ledelse av en endringsprosess?

Tilleggsproblemstilling

Er det sammenheng mellom de ansattes endringsvilje og deres oppfattelse av implementeringsprosessen (som vellykket eller mislykket)? Hvis ja, hvilke faktorer påvirker denne oppfattelsen mest?

Denne "todelte"⁽¹⁾ problemstillingen er i stor grad inspirert av Kotter sin bok "Leading Change" og spesielt av kap. 1 ("Transforming organizations: why firms fail"), og av egen nysgjerrighet på å finne ut mest mulig om hva som ligger bak denne modellen, og samtidig få best mulig forståelse på området. Forfatteren er også nysgjerrig på å teste Kotters modell, sammen med andre relevante teorier, ute i "markedet". Dette bla. fordi svært mye av litteraturen og forskningsmaterialet som er tilgjengelig idag er basert på undersøkelser i amerikanske, engelske, kanadiske eller australske bedrifter. Forfatteren ønsker derfor å se på teoriene i en "norsk kontekst"⁽²⁾, samt teste i hvilken grad disse fremdeles er aktuelle idag, hvor endringene skjer hyppigere og hyppigere, jobbsikkerheten blir mindre (Bolman og Deal, 2002:128), og medarbeidernes lojalitet til bedriftene synker.

Ifm. tilleggsproblemstillingen forstår forfatteren at det kan være vanskelig for bedriftene

nøyaktig å kvantifisere effektene av endringer, samt fastslå med stor sikkerhet om en endringsprosess har vært vellykket eller mislykket. Ofte kan en endring medføre flere endringer, og det å kunne skille effektene av den ene endringen fra de andre kan i seg selv være nokså komplisert. I tillegg kan det også være at andre eksterne faktorer påvirker resultatene. Med bakgrunn i dette velger forfatteren å avgrense tilleggsproblemstillingen ved å se på de ansattes oppfattelse av endringsprosessen (som vellykket eller mislykket). Dette fordi de ansattes oppfattelsen kan være en god indikator på prosessens utfall, og fordi forfatteren tror at det er sammenheng mellom de ansattes endringsvilje og de ansattes oppfattelse av endringsprosessen.

Av praktiske og hensiktsmessige grunner velger forfatteren å avgrense undersøkelsen ved å fokusere på offentlige og private organisasjoner med mer enn 50 ansatte som opererer i Norge.

Ved hjelp av en kombinasjon av ulike vitenskapelige undersøkelsesmetoder, vil forfatteren samle inn, analysere samt fortolke relevante data, og håper å kunne komme med relevante konklusjoner og anbefalinger til bedriftene og til den videre forskning. Forfatteren har selv opplevd hvor vanskelig det er å implementere endringer i de bedriftene hvor forfatteren har jobbet, både som mer eller mindre passivt ”offer” for endringene, og som aktiv endringsagent. Forfatteren erkjenner begrensningene i hva en enkelt undersøkelse kan klare å belyse. Allikevel håper forfatteren med denne undersøkelsen å kunne fange opp relevante "felles signaler", og samtidig kunne bidra med en økt forståelse av et så sentralt og aktuelt tema, spesielt for de bedriftene som er i gang, eller skal sette i gang, organisatoriske endringsprosesser. Samtidig håper forfatteren 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 forfatteren en verdifull trening i bruk av teori og praksis.

Notat:

1: Forfatteren mener at antall spørsmål / delproblemstillinger som forfatteren ønsker å belyse med denne undersøkelsen er innenfor de vanlige grenser som metoden anbefaler (Remeny, Williams, Money, Swartz, 1998;67).

2: En modell som kan fungere i en viss kontekst behøver ikke nødvendigvis kunne fungere på samme måte i en annen kontekst (Brunsson, 1981).

1.3 OM KONFIDENSIALITET, LESERE / OPPDRAGSGIVER

Dette dokumentet er skrevet ifm. prosjektoppgave i Master of Management i Endringsledelse. Av hensyn til konfidensialitet vil alle resultater bli oppsummert under ett, og navn på personer og bedrifter vil bli anonymisert.

2 TEORETISK FORANKRING

Forfatteren ønsker i dette kapittelet å redegjøre for noen av de mest sentrale teorier i organisasjonspsykologi med tilhørende endringsledelsesteorier, avgrenset til det som forfatteren mener er mest relevant for denne undersøkelsen. Forfatteren håper dette vil gi oppgaven nødvendig teoretisk forankring, samtidig som det vil hjelpe forfatteren 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.

Med bakgrunn i ovennevnte velger forfatteren å gjøre rede for: holdninger (inkl. motivasjon, motstand til endringer og endringsvilje), persepsjon (inkl. trussel- eller mulighetsfiltrene), kommunikasjon (inkl. betydningen av å kommunisere den nye retningen, samt gi tilbakemelding på resultater), dobbeltbindinger (inkl. betydningen av konsistens mellom budskap og handling), bemyndiggjøring (inkl. betydningen av en ledende koalisjon med myndighet og forankring), kultur (inkl. betydningen av formalisering av nye tilnærminger, skape nye endringer og løse kulturkonflikter), organisasjonsendringsprosessen (om de tre faser og om Kotters modell for implementering av endringer)..

2.1 OM HOLDNINGER (INKL. MOTIVASJON, MOTSTAND TIL ENDRINGER OG ENDRINGSVILJE)

2.1.1 Om holdninger

Ifølge organisasjonspsykologene (Kaufmann og Kaufmann, 1998:221-236) er holdninger relativt stabile mønstre av følelser, oppfatninger og atferdsmønstre rettet mot et spesifikt objekt, mot mennesker eller mot institusjoner. Holdninger er ikke medfødte egenskaper, men formes gjennom sosialiseringprosesser. Med sosial holdning menes generelt individets forutfattede positive og negative reaksjonstendenser overfor sosiale objekter (personer, grupper), begivenheter eller saksforhold. Disse reaksjonsmønstrene er både en naturlig og nødvendig del av oss mennesker ettersom vi uten holdninger ikke ville kunne håndtere alle inntrykkene vi møter. Holdningene er og blir dermed en stor del av oss selv. Videre er det ikke gitt på forhånd at en spesiell holdning fører til en bestemt handling, siden holdninger kun er en disposisjon til å reagere atferdsmessig, følelsesmessig og kognitivt. I arbeidslivet kan vi se eksempler på at både ledere og medarbeidere kan være ekstremt positivt eller negativt innstilt til bedriften eller en begivenhet uten at dette får handlingskonsekvenser. Holdninger kan være knyttet til arbeid og egen arbeidssituasjon (holdninger som har med jobbtilfredshet å gjøre), til den affektive forpliktelse til sin egen organisasjon (organisasjonsforpliktelse), og til

begivenheter (f.eks. organisatoriske endringer). Denne oppgaven vil fokusere på det siste, dvs. holdninger som har med organisatoriske endringer å gjøre.

Organisatoriske endringer medfører ofte omveltninger på forskjellige områder og plan. Disse endringer skaper ofte en mer eller mindre umiddelbar reaksjon hos de ansatte, som f.eks. utrygghet, følelse av mangel på kontroll, frykt for det "nye", frykt for tap av posisjoner, makt og prestisje. Dette vil gjøre at de ansatte motsetter seg endringer og / eller at de ikke deltar i endringsprosessen, Dawson (2003), Bolman og Deal (2002:122-127), Douglas og Wykowski (1999: 5), Strebel (1996), Neumann (1989). Denne reaksjonen vil gi seg utslag i de ansattes holdninger, og forfatteren tror derfor at det vil være nyttig å måle medarbeidernes holdninger til endringsprosessen, og spesielt de ansattes endringsvilje (se kap. 2.1.2 og 2.1.3), gjerne flere ganger i en endringsprosess ved store omstillinger. Dette fordi måling av holdninger kan hjelpe med å predikere mulig adferd, og det er ifølge teorien mulig å påvirke holdninger ved å sette i gang de nødvendige tiltak i god tid, slik at de forespeilede positive effekter / resultater av endringene kan oppnåes. Imidlertid tar det tid å påvirke holdninger, og derfor er det viktig med grundig planlegging god tid i forveien.

2.1.2 Om motivasjon, motstand til endringer

Ifølge forskerne stammer motivasjon fra det latinske ordet "motiv" som betyr energi. Mennesker har en "motiv-latent" disposisjon som vekkes (settes i bevegelse) ved ulike endringer i aktivitet og stimuli. En vekket tilstand av motivasjon er derfor energi som er satt i bevegelse med en retning (Martinsen, 2001-2002). Ut fra dette deduserer forfatteren (jeg) at energi som ikke er satt i bevegelse eller uten retning er dødt energi, at energi som er satt i bevegelse, men med en feil retning, er utspilt eller negativ energi, og at de ansattes motstand ved implementering av endringene er en reaksjon til endringene (fra den latente tilstanden til en aktiv tilstand), men med feil retning (sett ut fra ledelsens perspektiv). Ifølge Douglas og Wykowski (1999:65) er motstand en form for defensivt adferd og den drives frem av en følelse av frykt og angst. Begge følelsene har med utrygghet å gjøre og begge henger sammen med tillit. Sørhaug (2003:22) skriver at *"Tillit har også kvaliteter som minner om energi. Den skaper betingelser for og mobiliserer til handling og samhandling"*, mens Pfeffer og Sutton (2000:118-127) skriver at frykt (utrygghet) forhindrer folk fra å agere (dvs. hemmer handling).

Hva gjelder energi skriver Beckhard og Pritchard (1992:74-76) at de ansattes motstand skaper frustrasjon og sinne hos ledelsen. De som yter motstand er de "slemme ansatte" og ledelsens energi brukes til å "tilrettelegge" dem istedenfor å se på de virkelige årsakene til problemene.

Motstand er energi, og energi er det aktiva som driver organisasjonen frem (organisasjonens motor). Motstand er negativ energi og en effektiv strategi vil være å omgjøre denne negative energien til en positiv energi. Dette kan gjøres ifølge Beckhard og Pritchard ved å se på de ansattes "**readiness for change**" ved hjelp av følgende formel som Beckhard og Harris, 1987 har utviklet mht. å estimere de ansattes motstand til endringene: $C=(A+B+C)>X$, hvor **C** (change resistance) er de ansattes estimerte motstand, **A** er de ansattes utilfredstillelsesnivå med "status quo", **B** er de ansattes ønskegrad av den planlagte endringen eller retning, **C** er de ansattes tro på gjennomførbarhet av den planlagte endringen (med minimum risiki), og **X** er endringskostnaden sett fra de ansattes perspektiv. Dess mer de ansatte er tilfreds med dagens situasjon / ikke ønsker å nå det forespeilede fremtidsbildet / ikke tror på gjennomførbarheten av endringene, dess høyere vil endringskostnaden føles og jo større motstand vil det ytes. Utfordringen for ledelsen vil derfor være å gjøre noe med de enkelte faktorer for å redusere denne motstanden.

2.1.3 Om endringsvilje

Med bakgrunn i alt som er skrevet ovenfor, og fordi forfatteren, etter en grundig gjennomgang av pensumlitteratur samt tillegglitteratur, ikke kunne finne noe som eksplisitt beskriver begrepet "endringsvilje" (1), velger forfatteren å konkludere med følgende: At endringsvilje er en form for holdning, at den er en kombinasjon av de ansattes **tillit**, **trygghet** og **identifisering / eierskap med den nye visjonen og de nye målsetninger (involvering)**, og at alle disse parametere har noe med motivasjon til endringer å gjøre (energi som settes i bevegelse, enten i negativ eller i positiv retning).

Notat:

1: Ifm. måling av de ansattes holdninger finnes det mye litteratur om organisasjonsforpliktelse, men lite om endringsvilje og om endringsforpliktelse. Utfra Beckhard og Pritchard forpliktelsestabell (1992:78) ser det ut til at endringsforpliktelse har noe med de ansattes involveringsgrad i endringene å gjøre. Denne ser ut til å kunne være målbar på tre nivåer: a) la endringene skje, b) hjelpe til med å la endringene skje, og c) medvirke aktivt slik at endringene skjer. Ifølge Douglas og Wykowski (1999:77) er endringsforpliktelse beskrevet, under motivasjonsavsnittet, slik: "Commitment means being emotionally impelled to connect with a cause in a deep and profound way, it implies dedication, resolution and zeal". Med bakgrunn i dette velger forfatteren å være litt mer "beskjeden" og bruke derfor begrepet "endringsvilje" isteden.

2.2 OM PERSEPSJON: TRUSSEL- ELLER MULIGHETSFILTRENE

Douglas og Wykowski, 1999:52 skriver at "*persepsjonen er våre mentale modeller (filtre) som representerer våre holdninger, fortolkninger, meninger, måten å se omgivelsene på, fordommer og forventninger. Fordi hvordan vi oppfører oss er sterkt betinget av hva vi persiperer og føler, utøver våre mentale modeller en sterk påvirkning på våre liv*". Trussel- og mulighetsfiltrene er fortolkningskjemaer som kan påvirke de ansattes (ledere og ikke ledere) persepsjon av omgivelsene (Kaufmann og Kaufmann, 1998:159-160). **Trusselskjemaet** medfører at begivenhetene oppfattes som mer negativt, vanskeligere å

kontrollere, og at de innebærer fare for tap. **Mulighets skjemaet** derimot, gir en oppfatning av at begivenhetene er mer positive, lettere å kontrollere og dermed sterkere assosiert med gevinst. Denne fortolkningen er i vesentlig grad et resultat av en automatisert informasjonsbehandling, som er mer begrunnet i menneskets tendens til å forenkle (filtrere) behandlingen av store mengder informasjon, og kun i begrenset grad et resultat av en kontrollert prosess. Der hvor toppledelsen ser endringer som noe positivt og som muligheter for seg selv og for forretningen er resten av de ansatte mer tilbøyelig til å se endringer som trusler. Neumann (1989), Strebel 1996).

2.3 OM KOMMUNIKASJON (INKL. BETYDNINGEN AV Å KOMMUNISERE DEN NYE RETNINGEN, SAMT GI TILBAKEMELDING PÅ RESULTATENE)

2.3.1 Om kommunikasjon

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 / oppfattet (se kap. ovenfor). Menneskers grunnleggende verdier er med på å bestemme persepsjon og dermed holdninger, samtidig som persepsjon og holdninger påvirkes av grad av informasjon / kommunikasjon, involvering, forventninger samt tidligere erfaringer (Kaufmann og Kaufmann 1998:318-324). 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 (Beckard og Pritchard, 1999:86). I denne sammenheng antar forfatteren at ledelsen ifm. store organisatoriske endringer ofte ikke vil ha en konkret oppfattelse / et riktig bilde av hva endringene til enhver tid egentlig vil kunne bety for den enkelte medarbeider. Det kan også hende at (topp)ledelsen, av ulike grunner, ikke til enhver tid ønsker å holde samtlige ansatte orientert om alt. Utfordringen vil derfor være å finne en balanse mellom de ansattes krav på informasjon og den informasjonen som virkelig er nødvendig slik at de ansatte involveres, deltar i endringene og ikke motsetter seg endringsprosessen.

2.3.2 Om betydningen av å kommunisere den nye retningen

Ifølge Kotter (1996:35-49) er det viktig å kommunisere til de ansatte slik at de får en forståelse av **nødvendigheten av endringen**, ved bla. å skape en følelse at det haster med endringene og ved å tvinge de ansatte ut av den "farlige" følelse av selvtilfredshet, "*The comfortable zone of self complacency*", som er endringens største fiende. Kotter (1996:29,36-42). I tillegg er det viktig at de ansatte informeres om den nye retningen; "*hvor er vi nå, hvor*

skal vi?", ved klart og tydelig å kommunisere **visjonen** og de nye **målsetningene** til de ansatte. Dette vil virke samlende, motiverende og involverende for de ansatte, det vil gjøre at de ansatte får mer tillit til endringene, samt at det vil bidra til fokusering av energier og krefter i riktig retning (Kotter, 1996:67-100).

2.3.3 Om betydningen av å gi tilbakemelding på resultatene

Ifølge Kotter (1996:117-130) er det også viktig å skape "short term wins", og samtidig kommunisere resultatene til hele organisasjonen ved fortløpende å **synliggjøre tidlige positive resultater og effekter av endringene**, samtidig med at de ansatte som deltar i endringsarbeidet får en formell anerkjennelse / **belønning** for det arbeidet de gjør. Alt dette vil virke motiverende, også for de ansatte som ikke deltar, samtidig som det vil gi et klarere signal til resten av organisasjonen om at endringene virkelig er ønsket fra toppledelsen (og kanskje samtidig fjerne dobbeltbindingssituasjonen belønning / straff). I tillegg vil dette bidra med å holde endringsmomentum / endringsfokus, slik at motivasjonen ikke faller fra.

2.4 OM DOBBELTBINDINGER (INKL. BETYDNINGEN AV KONSISTENS MELLOM BUDSKAP OG HANDLING)

Ifølge Hennestad (1990) er dobbeltbindinger en mismatch mellom det som blir / var ment å kommuniseres, og det som faktisk blir formidlet, dvs. et gap / en **inkonsistens mellom ord / intensjoner og handling**. Denne inkonsistensen gjør budskapet utydelig. I endrings-sammenheng forekommer dessverre ofte dobbeltbindingssituasjoner i kommunikasjonen mellom (topp)ledelse og de ansatte, og de ansatte motsetter seg endringer eller lar være med å involvere seg i endringsprosessen, ofte på grunn av disse utvetydige signaler som (topp) ledelsen (og resten av organisasjonen) mer eller mindre bevisst sender ut. Selv om (topp)ledelsen sier at endringsarbeidet er viktig, ser de ansatte f.eks. at det fortsatt er den vanlige daglige driften som til syvende og sist prioriteres. I tillegg kan de ansatte oppleve at belønning og innsats fremdeles måles etter de gamle kriterier, og de ansatte kan til og med frykte at de vil bli "straffet" dersom de ikke handler slik praksis hele tiden har vært (ref. kap. 2.3). Dette fordi den gamle strukturen som regel må fortsette å eksistere parallelt med "det nye", inntil den nye strukturen er klar til å overta. I kampen om ressurser hender det ofte at aktiviteter som har med "det nye" å gjøre blir dessverre nedprioritert. Alt dette gjør at de ansatte blir forvirrede og demotiverte, og derfor nedprioriterer endringsarbeidet (Neumann, 1989). Utfra alt dette deduserer forfatteren (jeg) seg frem til at det er viktig med et klart og tydelig budskap fra (topp)ledelsen, og at dette skal reflekteres konsekvent i handling.

2.5 OM BEMYNDIGGJØRING (INKL. BETYDNINGEN AV EN LEDENDE KOALISJON MED MYNDIGHET OG FORANKRING)

2.5.1 Om bemyndiggjøring

Ifg. Kotter (1996:101-115) er **bemyndiggjøring av ansatte** veldig avgjørende i en endringsprosess. Ifm. bemyndiggjøring har man av ulike grunner dessverre ofte dobbeltbindings-situasjoner. Den viktigste begrunnelsen ser ut til å være at endringsprosessene som regel går parallelt med en struktur som ikke er vant til å jobbe med desentralisering av beslutninger og makt (dette kan ramme både ledere og ikke ledere), og at organisasjonsmedlemmene derfor vil kunne føle avmakt og handlingslammelse ifm. endringsarbeidet. *"People are not black boxes that can be infused with power. Empowerment cannot be put at the top of an organization ruled by ideas contradictory to those implicit in the empowerment concept. People find themselves in circumstances where they cannot enact the new advice or behave in the way that is advocated to them as an expectation. They become less empowered, or rather depowered because they are given more responsibility to act without the system power to do so"* (Hennestad, 1998). Utfordringen for ledelsen vil være å identifisere de situasjoner som kan skape dobbeltbindinger i denne sammenheng, fjerne disse hindringene, og dermed skape en organisasjon som bemyndiger samtidig med at organisasjonen "læres opp" / gis de kunnskap som er nødvendig for å kunne jobbe i en mer fleksibel og dynamisk struktur.

2.5.2 Om betydningen av en ledende koalisjon med myndighet og forankring.

Ifølge Kotter (1996:51-66) vil det praktisk talt være umulig for en enkelt person, selv med stor makt, alene å klare alle de vanskelige oppgavene og rydde av veien de mange hindringer som store organisatoriske endringer som regel innebærer, og erfaringer viser at slike forsøk ofte mislykkes. **En sterk ledende koalisjonsgruppe med den nødvendige myndighet og med sterk forankring**⁽¹⁾, både oppover og nedover i organisasjonen og med ledere og ikke ledere som deltagere, vil derfor være nødvendig. Dette vil skape synergieffekter, samtidig med at det vil gi økt tillit hos de ansatte ved å gi dem en følelse av at endringene er gjennomførbare, slik at det er mindre sjanse for bortkastet energi. Alt dette vil igjen kunne øke motivasjonen / endringsviljen.

Notat

1: Fordi den gamle organisasjonen må kunne overleve til "det nye er på plass", og dette vil kunne ta tid, anbefaler endringsledelsesekspertisen å organisere implementeringen av endringer som et eget prosjekt (evt. med delprosjekter under seg) med dedikerte ressurser, slik at disse kan jobbe aktivt med endringsarbeidet mens resten av organisasjonen kan fortsette med å holde "det gamle" gående inntil "det nye" er klar til å overta. Dette innebærer at de ansatte som skal delta aktivt i endringsarbeidet bør frigjøres fra den daglige strukturen og arbeidsoppgaver, slik at de kan jobbe mest mulig målrettet for å implementere endringene.

2.6 OM ORGANISASJONSKULTUR (INKL. BETYDNINGEN AV Å FORMALISERE NYE TILNÆRMINGER, SKAPE NYE ENDRINGER OG LØSE KULTURKONFLIKTER)

2.6.1 Om organisasjonskultur

En organisasjonskultur er med på å utforme og påvirke de ansattes holdninger. Det finnes mange definisjoner av organisasjonskultur. Schein (1994) har i sin bok "Organisasjonskultur og ledelse" gitt følgende definisjon av kulturbegrepet: *"Et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene"*. Ifølge Schein (1984) kan kultur utvikles i enhver gruppe, forutsatt at følgende betingelser er tilstede: a) Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer. b) Gruppen må ha hatt muligheter til å løse disse problemer og observere effektene av løsningen. c) Gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måtene å løse problemer på til andre, det vil si at man har "sosialisert" de nye medlemmene inn i gruppens måte å fungere på. Sagt enkelt er kultur *"måten å gjøre tingene på her"*.

2.6.2 Om betydningen av å formalisere nye tilnærminger og skape nye endringer

Ifølge forskerne vil endringer som ikke er "dypt" forankret i kulturen ha en tendens til å bli "vannet ut" før eller siden. Kulturen beskrives av forskerne som en sirkel (den kulturelle sirkelen). Jo mer sammensatt en kultur er, jo større kapasitet har kulturen til å mobilisere kreftene til å gjenskape seg selv (Hennestad og Revang, 2003-2004). I lys av dette vil det derfor være viktig at nye arbeidsmåter / tilnærminger som kommer frem som et resultat av endringene konsolideres og forankres så fort som mulig i organisasjonen ved å **formalisere** / institusjonalisere og integrere disse med eksisterende metoder og tilnærminger, samtidig med at det skapes **nye endringer**. Dette er nødvendig for at effektene skal kunne være langvarige, og ikke bare forsvinne med en gang den første anledningen byr seg (Kotter, 1996:148-158).

2.6.3 Om betydningen av å løse kulturkonflikter

"Kultur dreier seg om hvordan verdier og kunnskaper deles, vedlikeholdes og utvikles innenfor en felles ramme" (Sørhaug, 2003:112). Organisatoriske endringer vil som regel medføre nye måter å gjøre tingene på og å forholde seg til "ting" og personer på. Ofte får man nye kolleger med ulik bakgrunn og erfaring (ulike referanserammer). Ofte vil de ansatte oppleve endringene som et brudd i den opprinnelige psykologiske kontrakten med bedriften (Strebel, 1996). Alt dette vil kunne gi opphav til konflikter mellom "den nye" og "den gamle" kulturen. Det er viktig at ledelsen er klar over dette, slik at konfliktene ikke tas personlig, og at disse løses på best mulig måte ved

f.eks. å forsøke å identifisere en konflikts virkelig årsak, slik at eventuelle konflikter blir løst underveis før de blir altfor store. **Kulturkonflikter** som ikke blir løst, blir oversett eller rett og slett "overkjørt", kan gi økt motstand til endringer samtidig som organisasjonen tappes for energi. "Forandringer fører alltid med seg splid og konflikter mellom konkurrerende interessegrupper. Vellykket endringsarbeid krever evne til å fortolke problemer, bygge koalisjoner og skape arenaer der uenighet kan utkjempes og omdannes til gjennomførbare avtaler", Bolman og Deal (1998:336).

2.7 OM ORGANISASJONSENDRINGPROSESSEN (OM DE TRE FASER, SAMT OM KOTTERS MODELL FOR IMPLEMENTERING AV ENDRINGER)

Organisasjonsendringer består av ulike faser som grovt kan oppsummeres slik: a) "Opptining" (løse opp nåværende adferd, fokusere på endringene som trengs og skape klima for endring), b) "Sette endring i bevegelse" (gjøre endringer, gjennomføre strukturendringer, bruke ny kunnskap og handle annerledes), c) "Konsolidere" (stabilisere endringene, institusjonalisere endringene og sikre nye normer (Dawson, 2003:30, Hennestad og Revang, 2003-2004). Det er laget flere endringsmodeller ifm. organisasjonsendringer basert på denne teorien om faseinndeling (Douglas og Wykowski, 1999), blant annet Kotters 8 steg modell for endring av organisasjoner (Kotter, 1996:21, Harvard Business Review, 1998: 1-20), se meget overordnet oppsummering av modellen i tabellen nedenfor.

	Kotter's 8 steg modell for implementering av organisatoriske endringer	Faser
1	Etablere kriseforståelse	Opptining
2	Etablere og forankre en ledende koalisjon	"
3	Etablere en visjon for å gi endringen en retning og en strategi for å komme dit	"
4	Kommuniser visjonen (og målsetninger) og bruk eksempler i prosessen	"
5	Involvere og bemyndige andre til å handle i henhold til visjonen (og målsetninger)	Sette endringer i bevegelse"
6	Planlegge og skape kortsiktige gevinster	"
7	Konsolidere oppnådde forbedringer og generer flere endringer.	Konsolidere
8	Institusjonalisere nye prosesser	"

De enkelte teorier bak denne modellen har forfatteren allerede gjort rede for i dette kapitlet, sammen med andre relevante teorier.

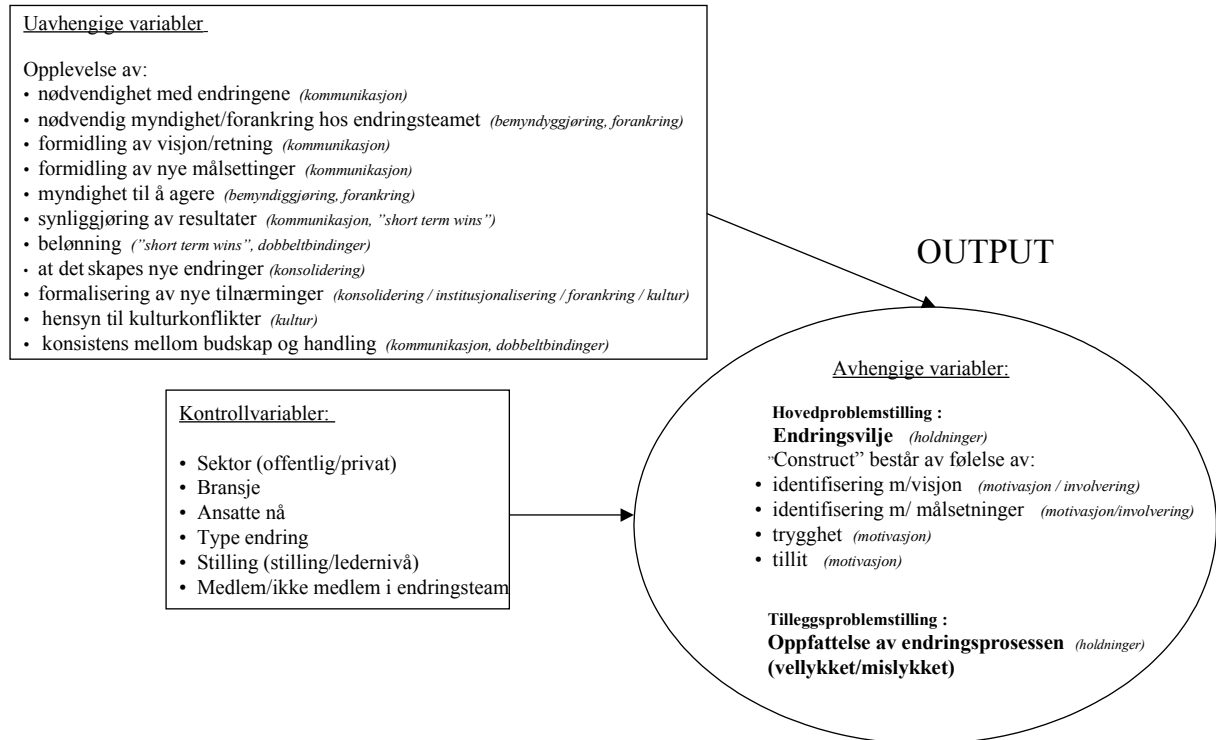
Med bakgrunn i den teorigjennomgangen som er gjort konkluderer forfatteren med at Kotters modell, med enkelte tilpasninger, vil bli brukt som utgangspunkt for å belyse hovedproblemstillingen (og tilleggsproblemstilling), ref. kap. 1.2.

3 UNDERSØKELSENS RAMMEVERK

Med utgangspunkt i problemstillingen beskrevet i kap. 1.2 og i teorigjennomgang med konklusjoner i kap. 2, setter forfatteren opp en modell for belysning av hovedproblem-

stillingen (og tilleggsproblemstilling), se nedenfor. "Construct" for holdninger til endringer (endringsvilje) er spesifisert i denne modellen fordi forfatteren ønsker å synliggjøre de teoriene som forfatteren har lagt til grunn for dette begrepet (spesielt med forankring i motivasjonsteorier). Ref. kap. 2.1.

INPUT



NB: Begrepene i parenteser, små skrift, kursiv, er begreper fra de mest sentrale organisasjonsteorier samt teorier i endringsledelse som forfatteren legger til grunn for de hypotesene som vil fremsettes og testes ifm. denne undersøkelsen.

4 HYPOTESER SOM SKAL TESTES (HOVED- OG TILLEGGSPROBLEMSTILLING)

Med bakgrunn i teorien beskrevet under kap. 2.3.2 settes det opp følgende hypotese:

H1. De ansattes "opplevelse av informasjon om nødvendigheten av endringene" er positivt korrelert til de ansattes endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess høyere opplevelse av nødvendighet med endringene de ansatte får, dess høyere endringsvilje og mer positiv oppfattelse av endringsprosessen)

Med bakgrunn i teorien beskrevet under kap. 2.5.2 settes det opp følgende hypotese:

H2. De ansattes "opplevelse at endringsteamet har den nødvendig myndighet og forankring" er positivt korrelert til de ansattes endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess høyere opplevelse av myndighet og forankring i endringsteamet de ansatte får, dess høyere endringsvilje og bedre oppfattelse av endringsprosessen)

Med bakgrunn i teorien beskrevet under kap. 2.3.2 settes det opp følgende 2 hypoteser:

H3. De ansattes "opplevelse av formidlingen av visjonen" er positivt korrelert til de ansattes endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess bedre opplevelse av formidlingen av visjonen de ansatte får, dess høyere endringsvilje og bedre oppfattelse av endringsprosessen).

H4. De ansattes "opplevelse av formidlingen av nye målsetninger" er positivt korrelert til de ansattes endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess bedre opplevelse av formidlingen av nye målsetninger de ansatte får, dess høyere endringsvilje og bedre oppfattelse av endringsprosessen).

Med bakgrunn i teorien beskrevet under kap. 2.5.1 settes det opp følgende hypotese:

H5. De ansattes "opplevelse av myndighet til å agere" er positivt korrelert til de ansattes endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess bedre opplevelse av myndighet de ansatte får, dess høyere endringsvilje og bedre oppfattelse av endringsprosessen).

Med bakgrunn i teorien beskrevet under kap. 2.3.3 settes det opp følgende 2 hypoteser:

H6. De ansattes "opplevelse av synliggjøring av resultater" er positivt korrelert til de ansattes endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess bedre opplevelse av synliggjøring av resultater de ansatte får, dess høyere endringsvilje og bedre oppfattelse av endringsprosessen).

H7. De ansattes "opplevelse av belønning" er positivt korrelert til de ansattes endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess høyere opplevelse av belønning de ansatte får, dess høyere endringsvilje og bedre oppfattelse av endringsprosessen)

Med bakgrunn i teorien beskrevet under kap. 2.6.2 settes det opp følgende hypotese:

H8. De ansattes "opplevelse av at det skapes nye endringer" er positivt korrelert til de ansattes endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess høyere opplevelse de ansatte får av at endringene generer nye endringer, dess høyere endringsvilje og bedre oppfattelse av endringsprosessen)

H9. De ansattes "opplevelse av formalisering av nye tilnærminger" er positivt korrelert til de ansattes endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess bedre opplevelse de ansatte får at nye tilnærminger formaliseres, dess høyere endringsvilje og bedre oppfattelse av endringsprosessen)

Med bakgrunn i teorien beskrevet under kap. 2.6.3 settes det opp følgende hypotese:

H10. De ansatte "opplevelse av hensyn til kulturkonflikter" er positivt korrelert til de ansatte endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess bedre opplevelse av at det tas hensyn til kulturkonflikter de ansatte får, dess høyere endringsvilje og bedre oppfattelse av endringsprosessen)

Med bakgrunn i teorien beskrevet under kap. 2.4 settes det opp følgende hypotese:

H11. De ansattes "opplevelse av konsistens mellom budskap og handling" er positivt korrelert til de ansattes endringsvilje (og til de ansattes "oppfattelse av endringsprosessen"). (Dess bedre opplevelse av konsistens mellom budskap og handling de ansatte får, dess høyere endringsvilje og bedre oppfattelse av endringsprosessen)

Notat:

Forfatteren er klar over at hypotesene som skal testes er mange. Dette er et resultat av operasjonalisering av hvert begrep, og er gjort med hensikt for å unngå at noen viktige faktorer skal "drukne" dersom de "for tidlig" blir slått sammen med andre tilsynelatende like faktorer.

4.1 KONTROLLVARIABLER

For å teste generaliserbarhet samt avdekke eventuelle variasjoner, ref. kap. 1.2, settes det opp følgende kontrollvariabler: **sektor, bransje, type organisatorisk endring**, virksomhetsstørrelse i **antall ansatte, stillingsnivå** (fra ikke leder til toppleder), og rolle: **formelt medlem av endringsteam / ikke medlem**. Disse kontrollvariablene settes opp fordi forfatteren tror at det vil kunne være variasjoner ift. til disse, og spesielt ifm. de to siste. Mht. "stillingsnivå" antar forfatteren at dess høyere opp i hierarkiet en sitter, dess bedre tilgang til viktig informasjon og større mulighet til å påvirke beslutningene, og dermed større endringsvilje og mer positiv oppfattelse av endringsprosessen (ref. kap. 2.2). Mht. "formelt medlem i endringsteam / ikke medlem" antar forfatteren at formelle medlemmer i endringsteamet (teamene) vil få viktig informasjon, samt trekkes inn i endringsprosessen mye tydeligere enn kollegene. Dette vil kunne gi dem større mulighet til å påvirke beslutningene og resultatene enn kollegene, og vil igjen kunne påvirke motivasjonen / endringsviljen.

Forfatteren er klar over vanskelighetene med å sammenstille ledernivåer i ulike bedrifter, som f.eks., en mellomleder i en liten bedrift kontra en mellomleder i et stort konsern. Fordi alle typer organisatoriske endringer omfattes i denne undersøkelsen, er forfatteren også klar over at det vil være vanskelig for den som svarer å se grensene mellom de ulike typer organisatoriske endringer. Dette fordi flere endringer vil kunne inngå i hverandre, og de som svarer vil lett kunne forveksle den ene endringen med den andre, f.eks. hva som er hovedendringen og hva som er en konsekvens av denne (f.eks. en fusjon og en tilhørende organisatorisk endring som har med effektivisering å gjøre). Alt dette vil forfatteren på best mulig måte forsøke å ta hensyn til ifm. utarbeidelsen av spørreskjemaet samt ved analyse og fortolkning av dataene.

5 UNDERSØKELSESMETODER

5.1 VALG AV UNDERSØKELSESTRATEGI

Med undersøkelsesstrategi menes utforming av de regler og fremgangsmåter som velges for å innhente den ønskede informasjon gitt problemstillingens art, og eventuelle begrensninger og rammer for å kunne belyse den valgte problemstillingen (Remeny, Williams, Money, Swartz, 1998:43-60). Av praktiske hensyn, og fordi forfatteren tror at hoved- og tilleggsproblemstillingen, ref. kap. 1.2, vil kunne forklare på en brukbar måte ved hjelp av empiri, og fordi forfatteren føler seg mest komfortabel med en positivistisk / empirisk tilnærming, velger forfatteren å anvende denne metoden så langt dette lar seg gjøre. Det er også planlagt noen få personlige intervjuer underveis og i slutten av undersøkelsen, avhengig av forfatterens behov for avklaringer etterhvert som arbeidet med prosjektoppgaven skrider frem. Dette, i tillegg til at det vil være anledning for respondentene til å svare på åpne spørsmål i spørreskjemaet, vil gjøre at undersøkelsen også vil ha noen trianguleringselementer i seg. (Remeny *et al.*, 1998: 115, 126, 142, 170, 178).

5.2 DATAINNSAMLINGSMETODE

Data ifm. belysning av hoved- og tilleggsproblemstilling vil samles inn via ett spørreskjema som vil distribueres ved hjelp av Questback⁽¹⁾, og de mottatte svar vil bli eksportert og videreanalysert i SPSS ⁽²⁾. Forfatteren mener at undersøkelser som gjennomføres ved hjelp av spørreskjema via internett kan sammenlignes med de gamle postale undersøkelser hva gjelder forventet responsrate. Det er derfor forventet en lavere responsrate enn ved anvendelse av f.eks. telefoniske eller personlige intervjuer, men til gjengjeld er det mindre risiko for "intervjuerens bias", dvs. påvirkning fra intervjueren i besvarelsene, og dermed større sannsynlighet for å få ærlige svar (Ghauri, Grønhaug og Kristianslund, 1995:60). Spørreskjema er også et nyttig instrument til testing av hypoteser. Ifm. utformingen av spørreskjemaet vil det anvendes en kombinasjon av lukkede og åpne spørsmål (se kap. 6.2). Ifm. de lukkede spørsmål vil det, der det er hensiktsmessig, anvendes en 5-punkters Likert skala. Denne metoden er mye brukt ifm. ulike typer menings- og holdningsundersøkelser. Metoden består av en rekke utsagn som personene skal indikere sin grad av enighet eller uenighet i forhold til (Remeny *et al.*, 1998: 154-155).

Notat

1: Questback er et kjent datafangstverktøy med innebygd mulighet for enkle typer statistikk.

2: SPSS står for Statistical Package for Social Sciences og er et anerkjent verktøy for mer avanserte statistiske analyser.

5.3 OM MÅLEINSTRUMENT OG OM VALG AV TESTMETODE

Metoden som vil anvendes ifm. den empiriske undersøkelsen setter krav til utsagnenes **reliabilitet / pålitelighet**(1) samt **validitet**(2) ref. Ghauri *et al.* (1995: 33-51). Dette betyr at datakvaliteten også vil være sterkt avhengig av kvaliteten på spørreskjemaets utsagn / spørsmål. For å sikre kvalitet i svarene er det derfor viktig å sikre at måleinstrumentet som skal brukes (spørreskjema) er pålitelig og valid.

Forfatteren velger å teste **validitet** på spørreskjemaet ved å "prøve ut" spørreskjemaet på en liten **pilotgruppe** med ansatte fra større organisasjoner som nettopp har innført eller er i ferd med å innføre organisatoriske endringer, i samsvar med undersøkelses tiltenkte målgruppe. **Pålitelighetstest** utføres der hvor man bruker "multi-items" spørsmål, dvs. to eller flere spørsmål / indikatorer som er satt sammen for å måle et begrep, og man derfor ønsker å se om de spørsmålene som er satt sammen virkelig måler det man har tenkt å måle(3). I forfatterens spørreskjema er det kun en dimensjon som forsøkes å måles ved hjelp av flere spørsmål ("multi-items" spørsmål), og det er ifm. oppbygging av den avhengige variabelen "endringsvilje". De resterende lukkede spørsmålene er "single-items" spørsmål (Remeny *et al.*, 1998:14; 155).

Notat

1 og 3: Reliabilitet betyr pålitelighet og forteller om hvor konsistent og stabilt en egenskap måles. Den indre konsistensen i målingen påser at samme trekk måles gjennom flere indikatorer / spørsmål / utsagn (Kaufmann og Kaufmann, 1998: xii). For at en undersøkelsen skal ha høy reliabilitet må både datainnsamlingen, behandlingen og måleinstrumentet være pålitelige. Reliabilitet testes blant annet ved å se på Cronbach-alfa verdiene for de enkelte spørsmål, da disse forteller hvorvidt spørsmålene er "gode" (reliabilitetstest). Reliabilitet måles på en skala fra 0,00 til 1,00 og kravet til reliabilitet er minimum 0,70. Høy reliabilitet innebærer en høy korrelasjon mellom spørsmålene som er inkludert i testen (Lai, 1997:131).

2: Validitet er et uttrykk for i hvilken grad undersøkelsen virkelig måler det den er tenkt å måle (Kaufmann og Kaufmann, 1998; xiii). Validitet måles ved å se på faktorladninger for de ulike spørsmål / utsagn i spørreskjemaet. En tommelfingerregel for faktorladning er: $> 0,5$ på egen faktor (konvergent validitet) og $< 0,3$ på andre faktorer (diskriminant validitet). En annen måte å gjennomføre en validitetstest av spørreskjemaet på er å "prøve" spørreskjema på en pilotgruppe først.

6 GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSEN

6.1 UNDERSØKELSESPOPULASJON SAMT MÅLGRUPPE

Før man setter i gang med design av måleinstrumentet (spørreskjemaet) må man beskrive både undersøkelsespopulasjonen og målgruppen, fordi dette vil sette krav og rammer til både måleinstrumentet og til den videre gjennomføringen av undersøkelsen (Ghauri *et al.*, 1995: 28). **Populasjonen** for denne undersøkelsen er alle offentlige og private bedrifter i Norge med mer enn 50 ansatte som er i en organisatorisk endringsprosess, eller som nettopp har avsluttet

en slik prosess. Fordi store omstillinger som regel kan gå over flere år, og man ofte ikke vet eksakt når disse virkelige har startet eller har sluttet (endringer skaper flere endringer), er "nyhetskravet" satt til "prosesser som er avsluttet ikke tidligere enn i år 2000". Alle de svar som er mottatt tilfredsstillende disse krav, og de fleste gjelder prosesser som fortsatt er i gang eller nettopp er avsluttet. Det burde derfor være liten fare for "hukommelsesutfylling" (Kuvås, 2001-2002). **Målgruppen** for denne undersøkelsen er alle ansatte, både ledere og ikke ledere. Av hensyn til prosjektoppgavens rammer velger forfatteren å avgrense undersøkelsespopulasjonen til en stikkprøve, se kap. 6.3.2

6.2 SPØRRESKJEMAETS INNHOLD

Spørreskjemaet, som er lagt ut på Web'en (ved hjelp av Questback) består av totalt 26 spørsmål, se tabellen som følger, samt vedlegg 1.

Spørreskjemaets innhold

Spørsmål nr.	Beskrivelse	Antall spørsmål	Åpne / Lukkede spørsmål	Problemstilling
1-7	Bakgrunns spørsmål	7	Lukkede	Hoved /Tillegg
8.1-8.15	Spørsmål som skal avdekke hovedproblemstillingen (ref. kap. 1.2)	15	Lukkede	Hoved
9	Spørsmål hvor det begrunnes hvorfor det er svart "Vet-ikke/Annet"	1	Åpent	Hoved
10	Spørsmål som skal hjelpe respondentene med å fokusere enda nærmere på den endringsprosessen som det er svart for ifm. 8.1-8.15, slik at respondentene skal være bedre istand til å svare på spørsmål 11 og 12.	1	Åpent	Hoved/ Tillegg
11	Spørsmål som skal dekke "Hvilke forhold mener de ansatte er viktigst ifm. ledelse av en implementeringsprosess?" (ref. kap 1.2)	1	Åpent	Hoved / tillegg
12	Spørsmål som skal dekke "oppfattelse av endringsprosessen" (vellykket eller mislykket (ref. kap. 1.2 tilleggsproblemstilling)	1	Åpent	Tillegg
Totalt antall spørsmål		26		

Ifm. med de 15 lukkede spørsmål som skal avdekke hovedproblemstillingen (dvs. endringsvilje), ønsker ikke forfatteren å tvinge respondenten til å ta et standpunkt respondenten ikke føler seg helt komfortabel med, og tillater derfor et "nøytralt" svar. Dette fordi forfatteren mener at et "nøytralt" svar, i denne sammenheng, også er et gyldig svar som kan gi verdifulle signaler. Mulighet for å svare "Vet-ikke/Annet" er også gitt, og med oppfordring om å begrunne et slikt svar. Dette fordi forfatteren er mer opptatt av best mulig å få belyst "virkeligheten" fremfor det å bevise at måleinstrumentet er helt feilfritt sett utfra strenge empiriske kriterier. Forfatteren har også bevisst forsøkt å ikke være altfor mye "strukturert og forutsigbar" ifm. utarbeidelsen av spørreskjemaet, i håpet om å få så ærlige svar som mulig, og dermed kanskje kunne øke sjansene på å finne noe nytt.

6.3 GJENNOMFØRINGEN AV SPØRREUNDERSØKELSEN

6.3.1 Pilottest

Spørreskjemaet ble testet mot en liten pilotgruppe på 6 personer (2 ansatte i to ulike offentlige bedrifter, 3 ansatte i tre ulike private bedrifter og en advokat), ref. kap. 5.3. Dette for å sikre at spørsmålene var klar formulert, lette å forstå og kunne besvares raskt, slik at flest mulige ville ta seg tid til å besvare. Bortsett fra advokaten (som skulle bistå med riktig språkbruk) var de resterende 5 innenfor undersøkelsens målgruppe.

6.3.2 Utsendelse av spørreskjemaer samt mottak av svar

I håp om å kunne komme med interessante resultater innenfor de begrensningene som er gitt i oppgaven, er målet å få ca. 100 gyldige svar (ifm. belysningen av hovedproblemstillingen). Ifølge Ghauri *et al.* (1995:81) "*There is no lower limit to the size of a sample that can be used. A sample of, say, 100 can often give interesting and valuable results*". Ved hjelp av ulike formler og råd i Remeny *et al.* (1998:195;204) og i Ghauri *et al.* (1995:80-82), samt ved hjelp av egne tidligere erfaringer, fant forfatteren ut at det burde samles inn mellom 85 og 120 svar. Dette for å sikre undersøkelses validitet og pålitelighet. Eksakt antall varierte avhengig av formelen som ble brukt, presisjonsnivået man ønsket i resultatene, og hvilken responsrate man forventet å få. Den forventede responsrate ble estimert til ca. 30 %. Dette fordi forfatteren gjorde en undersøkelse i egen bedrift for et par år siden, med det formål å belyse hvordan en sammenslåing som var skjedd i bedriften påvirket de ansattes holdninger og organisasjonsforpliktelse. I denne forbindelsen ble det anvendt spørreskjemaer som ble distribuert via e-mail. Forfatteren kjente veldig mange av respondentene og fikk en respons på 36 %. (102 svar av 284 utsendelser). Med tanke på at undersøkelsen nå skulle sendes til mange "ukjente" var det derfor rimelig å estimere med en lavere respons, og forfatteren valgte derfor 30 % som et akseptabelt responsestimat. Med bakgrunn i alt dette besluttet forfatteren å sende ca. 350 invitasjoner for å kunne sikre seg ca. 100 svar.

Respondenter skaffet forfatteren ved hjelp av lister over tidligere arbeidskolleger fra ulike firmaer forfatteren har vært ansatt i, lister over tidligere BI medstudenter, ved bruk av snøballteknikken (Remeny *et al.*, 1998;146;194), samt meget aktivt søk på internett (2). Ifm. utsendelsen av invitasjonene tilstrebet forfatteren å få best mulig balanse ift. sektor, bransje og bedrift.

Det ble i perioden 10.12.03 - 23.01.04 (forlenget tidsfrist) fortløpende sendt ut **352** invitasjoner med link til spørreskjemaet. Denne noe lange undersøkelsesperioden begrunnes i

at det var jul og nyttår midt i perioden. I tillegg mente forfatteren at undersøkelsens problemstilling (ref. kap.1.2), ikke krevde en kortere tidsfrist. Forfatteren mente også at undersøkelsesområdet kunne være ømfintlig, og valgte derfor å sende ut invitasjonene "forsiktig" til noen nøkkelpersoner i enkelte bedrifter, og først se på reaksjonene fra disse fremfor å gå fullt ut med engang. I tillegg var det også "tekniske hensyn" som gjorde at undersøkelsesperioden ble dratt litt ut i tid⁽¹⁾. Det ble sendt ut påminnelser underveis, fra 1 og opptil 3 påminnelser, avhengig av hvor godt forfatteren kjente respondenten. Enkelte svarte på påminnelsene med at de ikke kunne delta i undersøkelsen fordi de mente å ikke tilhøre målgruppen, noen svarte at de ikke ønsket å delta, og noen svarte at de ikke hadde tid til å delta. Tre personer svarte at de allerede hadde svart (men svar fra disse kom aldri frem). Rundt 23.01.04 var det mottatt i alt **108** svar. Dette tilsvarer ca. 31 % respons, og forfatteren besluttet dermed å "stenge" undersøkelsen for å gå videre med analysearbeidet da målet mht. antall svar var nådd.

Notat:

1: Forfatteren, som er bla. en "gammel" programmerer, hadde ikke brukt Questback tidligere, og var derfor ikke 100 % sikker på hvordan verktøyet ville kunne takle parallellprosessering ifm. masseutsendelser og mottak, og fremfor det å risikere å miste verdifulle svar valgte forfatteren å bruke litt mer tid ifm. distribusjon (og mottak) av invitasjonene.

2: Forfatteren undersøkte på bedriftenes egne web-sider og på FINN.NO. Der var det mange HR ledere og avdelingsledere, og informasjon om at organisasjonen var i en omstillingsprosess.

6.4 GJENNOMFØRING AV TESTER, ANALYSE AV DATA / TESTRESULTATER

Samtlige svar ble importert fra Questback inn i SPSS for den videre behandlingen. Dette fordi SPSS, i tillegg til enkelt statistikk, også tilbyr en rekke avanserte statistikkanalyser som forfatteren trenger for å få belyst problemstillingene slik som de er beskrevet i kap. 1.2. Ved hjelp av dette verktøyet vil det bla. kunne ses på normalfordeling og standardavvik samt på korrelasjoner og sammenhenger mellom variablene og spørsmålene, og det vil være mulig å kjøre regresjonsanalyser for å finne ut hvilke uavhengige variabler som best forklarer de avhengige variablene (ref. figur i kap. 3). **NB: På grunn av plassbegrensninger, og de prioriteringer som er gjort i starten av undersøkelsen, se kap. 1.2, vil kun relevante resultater fra SPSS testene ifm. belysningen av hovedproblemstillingen bli fremvist og kommentert i hovedoppgaven. Hva gjelder tilleggsproblemstilling er det kun de viktigste sluttresultatene som vil oppsummeres i hovedoppgaven. Imidlertid vil det være mulig å se nærmere på detaljer ifm. samtlige gjennomførte SPSS tester i vedlegg 3 og 9.**

Svarene som ble mottatt ble grundig sjekket, både manuelt: ved å gå gjennom utskrift av

samtlig mottatte spørreskjemaer og utskrift av SPSS data filen, og elektronisk: ved hjelp av "deskriptiv statistikk" test i SPSS, for å se etter nullverdier som ikke var forventet (se vedl. 3, Steg 1). Forfatteren fant ut at det bare var 10 respondenter av i alt 108 som hadde benyttet seg av "Vet ikke"/Annet"-feltet. Fordi dette antallet er så lavt, og det ser ut til å være tilfeldig ifm. hvilke spørsmål "Vet-ikke/Annet feltet" ble benyttet, se vedl. 3, Steg 1, konkluderer forfatteren med at spørreskjemaet (måleinstrumentet) ser ut til å tilfredsstillende kravene til pålitelighet, ref. kap. 5.3, hva gjelder belysning av hovedproblemstillingen.

6.4.1 Resultater fra frekvenstester

Svarene representerer 45 bedrifter, 17 fra det offentlige og 28 fra privat. For å få et raskt overblikk over respondentene og hva de har besvart, gjennomførte forfatteren noen frekvenstester. Tabellen som følger viser at det er totalt 35 (ca 32,4 %) respondenter fra offentlige bedrifter og 73 (ca 67,6 %) respondenter fra private bedrifter, og at det er bransjene a) IT/Telecom/ Internett, b) Bank/Forsikring/Finansielle tjenester, c) Off.adm./tjenester forvaltning som er best representert med hhv. 21,2 %, 20,3 % og 19,4 %. Selv om forfatteren har tilstrebet balanse mht. representanter ift. sektor og bransje ser det ut til at de som tidligere var forfatterens arbeidskolleger (stortsett fra bank/forsikring/finansielle tjenester og IT/ Telecom/Internett) er de som har følt seg mest fortrolig med å delta i undersøkelsen. Samtidig oppdaget forfatteren at det fremdeles er mange ansatte i det offentlige sektor som, av ulike grunner, ikke har tilgang til internett. Dette var forfatteren til en viss grad forberedt på. Respondentene fra de 3 største bransjegrupperinger representerer hhv. 6 bedrifter fra "IT/Telecom/Internett", 7 bedrifter fra "Bank/Forsikring/Finansielle tjenester" og 9 bedrifter fra "Off. adm. tjenester og forvaltning (1), Dette er et resultat av forfatterens forsøk på å få en balanse også mellom bedriftene i samme bransje, for å unngå overdominans fra noen av bedriftene, og for å gi bedre grunnlag for generalisering av de eventuelle funn.

Notat:

1: Off.adm.tjenester og forvaltning er slått sammen med tanke på at mange offentlige organisasjoner er både forvaltere og tjenestetilbydere.

2 - Bransje * 1 - Sektor Crosstabulation

Count		1 - Sektor		Total
		offentlig	privat	
2 -	Bank/Forsikring/Finansielle tjenester	0	22	22
Bransje	Helse/Farmasøytisk	11	0	11
	Industri	0	4	4
	IT/Telecom/Internett	0	23	23
	Media/Underholdning	2	1	3
	Off. adm.tjenester/forvaltning	21	0	21
	Offshore/Maritimt	1	1	2
	Rådgivning/Konsulent	0	3	3
	Person transport	0	7	7
	Handel	0	3	3
	Service tjenester	0	6	6
	Andre	0	3	3
Total		35	73	108

Tabellen nedenfor viser at 44 respondenter (40,7 %) representerer bedrifter som har mer enn 2000 ansatte (de fleste faktisk mellom 6000 og 16000). At gruppen er størst her kan skyldes at dette var den øverste intervallskala forfatteren valgte å angi i spørreskjemaet. Fra denne tabellen kan man også se at forfatteren har tilstrebet å få mange bedrifter til å delta ved å sende invitasjoner til få personer i mange bedrifter (dette av hensyn til generaliserbarhet av de eventuelle funn).

3 - Ansatte nå * 1 - Sektor Crosstabulation

Count		1 - Sektor		Total
		offentlig	privat	
3 - Ansatte nå	50-100	4	3	7
	100-500	13	15	28
	500-1000	5	12	17
	1000-1500	4	6	10
	1500-2000	1	1	2
	over 2000	8	36	44
Total		35	73	108

Tabellen nedenfor viser at alternativet "Andre strukturelle endringer ifm. effektivisering" er mest representert, etterfulgt av fusjoner / fisjoner og sammenslåing. Forfatteren tror at disse alternativene representerer de mest "vanlige" organisatoriske endringer i "markedet" for tiden, og at sammenslåinger, fusjoner / fisjoner og oppkjøp kun er noe som skjer i den private sektor. Ifm. alternativet "Andre" ble følgende presiseringer eksplisitt oppgitt av respondentene: "introduksjon av et ekstra lederledd (ifm. teamorganisering)", "introduksjon av et felles system", og "bemanningstilpasninger". Alle disse inngår i prosjektoppgavens rammer.

4 - Type endring * 1 - Sektor Crosstabulation

Count		1 - Sektor		Total
		offentlig	privat	
4 - Type endring	Sammenslåing	6	9	15
	Fusjon / Fisjon	2	18	20
	Oppkjøp	0	3	3
	Outsourcing / Insourcing	2	3	5
	Andre strukt. endringer ifm. effekt.	22	31	53
	Andre	3	9	12
Total		35	73	108

Tabellen som følger viser at forfatteren har klart å få en brukbar balanse mellom respondenter som er ledere og respondenter som ikke er det. Mellomledere er meget godt representert, og det er 8 toppledere som har tatt seg tid til å delta i undersøkelsen. At det er meget få førstelinjeledere i populasjonens stikkprøve tror forfatteren kan skyldes tilfeldigheter / mulige misoppfattelser hva gjelder ledernivåer, eller at organisasjonsstrukturer blir stadig mer flate.

6 - Stilling * 1 - Sektor Crosstabulation

Count		1 - Sektor		Total
		offentlig	privat	
6 - Stilling	toppleder	4	4	8
	mellomleder	16	28	44
	førstelinjeleder	0	2	2
	gruppeleder	6	5	11
	ikke leder	9	34	43
Total		35	73	108

Tabellen nedenfor viser at det er vel 43 respondenter (39,8 %) som er formelle medlemmer i endringsteamet (teamene), dvs. formelle deltagere i endringsprosjekter.

7 - Medlem i endringsteam * 1 - Sektor Crosstabulation

Count		1 - Sektor		Total
		offentlig	privat	
7 - Medlem i endringsteam	Ja	13	30	43
	Nei	22	43	65
Total		35	73	108

6.4.2 Test av målene, variasjon og normalfordeling

Test på normalfordeling og skjevhet, Skewness og Kurtosis(1), viser at svarene ifm. spørsmål 8.1-8.15 er normalfordelte, dvs. at det er ingen altfor sprikende avvik i besvarelsene (se vedl. 3, Steg 1). Måleinstrumentet ifm. måling av endringsvilje (hovedproblemstilling) kan derfor sies å være pålitelig, se også kap. 6.4. Populasjonen i stikkprøven (de 108 mottatte svar) ser ut til å ligge på grensen til en normalfordeling hva det gjelder bedriftens størrelse (**ansatte nå**), respondentenes stillingsnivå (**stilling**), og respondentenes rolle i endringsprosessen (**medlem i endringsteam / ikke medlem**), se vedl. 3, Steg 1. Dette vises også av frekvenstestene, se tabellene ovenfor. Forfatteren mener at disse skjevheter er små og av mindre betydning. Forfatteren aksepterer derfor disse små "skjevheter" men vil om nødvendig ta hensyn til dette ifm. fortolkningen av resultatene.

Notat

1: Denne type test brukes vanligvis for å se på normalfordeling og standardavvik av populasjonen / stikkprøven. Denne type test brukes også til å måle instrumentets (spørreskjemaets) pålitelighet. Kurtosis og Skewness må begge være lik 0 for å være ideelt normalfordelt. Avhengig av antall svar kan man akseptere ulike verdier, opptil ca. 1,0 for mer enn 1000 svar, opptil ca. 1,5 for ca. 100 til 1000 svar og > eller = 1 for opptil ca. 30 svar. Dette betyr at med ca. 100 svar vil verdier opptil 1,5 i både Kurtosis og Skewness kunne aksepteres.

6.4.3 Test av målene ifm. den avhengige variabelen "endringsvilje" (reliabilitetstest)

Krav til reliabilitet ifm. pålitelighet av målene er Cronbach-alfa verdi > 0,70, ref. kap. 5.3. Resultatene fra utført reliabilitetstest, se nedenfor (og i vedl. 3 Steg 3), viser at spørsmål 8.4, 8.6, 8.14 og 8.15, som omhandler hhv. a) identifisering med visjon, b) identifisering med de

nye målsetninger, c) følelse av tillit og d) følelse av trygghet, med en samlet Cronbach alfa på vel 91,5 % er meget egnet til å måle begrepet "endringsvilje".

Resultater fra reliabilitetstest:

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S4	10,0283	11,6468	,7981	,8937
S6	10,1132	11,6823	,8109	,8900
S14	10,2736	11,1149	,7651	,9060
S15	10,1981	10,4651	,8617	,8707

Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0 N of Items = 4

Alpha = ,9155

6.4.4 Analyse av dataene: Analyse av gjennomsnitt samt korrelasjoner / bivariate sammenhenger

I tabellen som følger er resultatene fra test av gjennomsnitt samt korrelasjonstest (1) oppsummert, se også vedl. 3, Steg 1, 6 og 7 for flere detaljer. Ifm. korrelasjonstesten er samtlige hypoteser testet mot den avhengige variabelen "endringsvilje" og det er brukt Pearson korrelasjonskoeffisienter til analysen. Resultatene fra sammenligningen av gjennomsnitt er rapportert i kolonnene i grått. Av hensyn til lesbarheten vises i oppsummeringen kun de signifikante korrelasjoner, dvs. de med * eller **. Korrelasjoner med koeffisienter høyere enn 0,70 er uthevet i fet skrift (2). Antall valide observasjoner (N) er 98 (3). Resultatene i den oppsummerte tabellen (som måtte deles i to av plasshensyn) vil bli kommentert i avsnitt. 6.4.4.1 og 6.4.4.2.

Notat

1: Ifølge statistikken uttrykker korrelasjonskoeffisienten sammenheng mellom to variabler gjennom tallverdiene +1,00 (positiv samsvar), og -1,00 (negativ samsvar). En korrelasjonskoeffisient lik 0 betyr ingen samsvar. Korrelasjoner mellom uavhengige variabler (inklusive kontrollvariabler) bør helst ikke være over 0,70. Altfor høye korrelasjoner kan tyde på at man forsøker å måle variabler som er underdimensjoner av hverandre, og bør derfor undersøkes nærmere.

2: Korrelasjoner er signifikante når: *p:<0,05; ** p:<0,01 (Dess flere stjerner dess høyere signifikans).

3: Antall valide observasjoner er 98 fordi 10 observasjoner hvor det ble svart "Vet-ikke/Annet" er blitt trukket ut ved at forfatteren har definert disse som 0-verdier i SPSS data filen. (Dette er en teknikk som brukes i statistikken for å få mest mulig korrekte statistiske analyser).

Oppsummering av resultater fra analyse av gjennomsnitt samt korrelasjonsanalyse

(del 1 av 2)

Variabler / spørsmål nr. (hypoteser.)	Min.	Max	Gj. snitt	Std. avvik	8.1	8.2	8.3	8.5	8.7	8.8	8.9	8.10	8.11	8.12	8.13
8.1 Info om nødv. m/ endringene (H1)	1	5	3,90	1,16											
8.2 Endr. team m/ nødv. mynd. og for. (H2).	1	5	3,66	1,17	,524*										
8.3 Formidling av visjon (H3)	1	5	3,74	1,07	,565*	,629*									
8.5 Formidling av nye målsetninger (H4)	1	5	3,61	1,12	,705*	,535*	,726*								
8.7 Myndighet til å agere (H5)	1	5	3,48	1,15	,630"	,411*	,562*	,713*							
8.8 Synliggjøring av resultater (H6)	1	5	3,12	1,22	,557*	,278*	,398*	,556*	,522*						
8.9 Belønning (H7)	1	5	2,63	1,19	,499*	,304*	,478*	,540*	,517*	,520*					
8.10 Skape nye endringer (H8)	1	5	2,99	1,05	,448*	,439*	,562*	,558*	,463*	,525*	,753*				
8.11 Formalisering av nye tilnæringer (H9)	1	5	3,19	1,05	,551*	,431*	,490*	,682*	,561*	,538*	,653*	,716*			
8.12 Hensyn til kulturkonflikter (H10)	1	5	2,92	1,17	,490*	,386*	,481*	,627*	,463*	,480*	,544*	,462*	,548*		
8.13 Konsistens budskap - handling (H11)	1	5	3,13	1,07	,544*	,505*	,624*	,638*	,547*	,565*	,573*	,548*	,579*	,619*	
1 Sektor	--	--	--	--						,372*					,258*
2 Bransje	--	--	--	--											
3 Ansatte nå	---	---	---	---											
4 Type endring	--	--	--	--	,280*										
6 Stilling	--	--	--	--		-,219**	-,267**	-,268**	-,356**						-,301*
7. Medlem /ikke medlem i endr.team	--	--	--	--	-,383**	-,465**	-,357**	-,425**	-,317**	-,237*	-,334**	-,369**	-,415**	-,357**	-,318**
Endringsvilje	1	5	3,40	1,09	,701*	,479*	,621*	,831*	,757*	,599*	,619*	,593*	,737*	,706*	,713*

Oppsummering av resultater fra analyse av gjennomsnitt samt korrelasjonsanalyse.

(del 2 av 2)

Variabler (med spørsmål nr.)	Min.	Max	Gj. snitt	Std. avvik	1 Sektor	2 Bransje	3 Ansatte nå	4 Type endring	6 Stilling	7 Medlem/ikke medlem	Endringsvilje				
1 Sektor															
2 Bransje															
3 Ansatte nå					,264*										
4 Type endring						,303*									
6 Stilling							,293*								
7 Medlem /ikke medlem i endr.									,285*						

teamet										*					
Endringsvilje										-,365 **	-,448 **				

N=98, signifikante korrelasjoner = *p:<0,05; ** p:<0,01

6.4.4.1 Resultater fra analyse av gjennomsnitt og standardavvik

Analyse av gjennomsnitt og standardavvik (se ovenfor) viser at mens samtlige gjennomsnittsverdier i de uavhengige variablene og i den avhengige variabelen (endringsvilje) ligger over gjennomsnittet på 2,5, er det et standard avvik mellom 1,05 og 1,22 i de ulike uavhengige variabler. Dette betyr at det er delte meninger mht. samtlige av de uavhengige variablene. De ansatte ser ut til å være mest fornøyde ifm. **"Opplevelse av informasjon om nødvendigheten av endringene"** som gis i de respektive bedrifter, mens **"Opplevelse av belønning"** knyttet til innsats ifm. endringsarbeidet får lavest "score". Det at f.eks. mange respondenter er ledere og at mange er medlemmer i endringsteamet (teamene), ref. tabellene i kap. 6.4.1, kan ha påvirket snittresultatene i mer positiv retning. Det gjelder derfor å være oppmerksom på standardavvikene. Ser man f.eks. på **"Opplevelse av synliggjøring av resultater"** hvor standardavviket er størst (1,22), ser man at i en skala fra 1 til 5, fordeler besvarelsene seg rundt ca. 1,90 og 4,34 (dvs. fra misfornøyd til ganske fornøyd). Respondentene har mao. nokså delte "opplevelser" ifm. dette. Slike variasjoner vil kunne avdekkes ytterligere ved å sammenligne gjennomsnitt, og ved hjelp av korrelasjons- og regresjonsanalysen.

De 3 tabellene nedenfor viser hhv. at gjennomsnittsverdiene ifm. "endringsvilje" er høyest for "toppledere" og lavest for "ikke ledere". Det samme gjelder for "medlemmer og ikke medlem i endringsteam/teamene". De som er minst fornøyd hva gjelder belønning ifm. endringsarbeidet er førstelinjeledere. Til slutt, respondenter fra IT/Internett/Telecom bransjene ser ut til å være en god del mindre "endringsvillige"/ motiverte enn kollegene i Bank/Forsikring og Finansielle tjenester. Dette synes naturlig siden det har vært spesielt mye turbulens og omstillinger i IT bransjen i de siste årene. **NB:** standard avvik > 1 betyr stor sprik mellom respondentene innenfor samme kategori. Det henvises til vedl. 3, Steg 6, for flere interessante resultater ifm. sammenligning av gjennomsnitt ift. de ulike kontrollvariabler.

Report

Endringsvilje			
6 - Stilling	Mean	N	Std. Deviation
toppleder	4,47	8	,604
mellomleder	3,66	44	1,094
førstelinjeleder	3,50	2	,000
gruppeleder	3,07	11	1,146
ikke leder	3,02	43	1,005
Total	3,40	108	1,099

Report

Endringsvilje			
7 - Medlem i	Mean	N	Std. Deviation
Ja	4,00	43	,951
Nei	3,00	65	1,010
Total	3,40	108	1,099

Report

Endringsvilje			
2 - Bransje	Mean	N	Std. Deviation
Bank/Forsikring/Finansielle tjenester	3,90	22	,889
Helse/Farmasøytisk	3,16	11	1,185
Industri	4,33	4	,514
IT/Telecom/Internett	2,62	23	1,071
Media/Underholdning	3,33	3	,764
Off. adm./tjenester/forvaltning	3,38	21	1,048
Offshore/Maritimt	4,17	2	,236
Rådgivning/Konsulent	3,08	3	,722
Person transport	2,79	7	1,159
Handel	3,67	3	,289
Service tjenester	4,58	6	,376
Andre	4,25	3	,661
Total	3,40	108	1,099

6.4.4.2 Resultater fra korrelasjonsanalyse

Korrelasjonssanalyse (se side 24) viser at samtlige uavhengige variabler (med unntak av noen kontrollvariabler) er meget signifikant korrelert med hverandre. De aller fleste uavhengige variabler er korrelert med hverandre på 0,01 nivå (**:p<0,001) som her er det høyeste signifikansnivå. Samtlige uavhengige variabler (med unntak av noen kontrollvariabler) er også meget signifikant korrelert med den avhengige variabelen "endringsvilje". Alt dette betyr at det er veldig mye samvariasjon i modellen.

Hvis man ser på kontrollvariablene ser man at **"Opplevelse av synliggjøring av resultater"** og **"Opplevelse av konsistens mellom budskap og handling"** ser ut til å være avhengig av hvilken **Sektor** respondenten hører til. I dette tilfellet ser det ut til at ansatte fra privat sektor har en bedre opplevelse av "synliggjøring av resultater" og av "konsistens mellom budskap og handling" enn sine medkollegaer i offentlig sektor. **"Opplevelse av informasjon om nødvendighet med endringene"** ser ut til å være avhengig av hvilke **"Type endring"** det dreier seg om. **"Type endring"** samvarierer med **"Bransje"**. Dette betyr at enkelte typer endringer er spesielt knyttet til bransje. **"Ansatte nå"** (størrelse på bedriften i antall ansatte) samvarierer med **"Sektor"**. I dette tilfellet er det respondentene fra privat sektor som representerer de største bedriftene. **"Opplevelse av nødvendig myndighet og forankring hos endringsteamet"**, **"Opplevelse av formidling av nye målsetninger"**, **"Opplevelse av myndighet til å agere"**, **"Opplevelse av konsistens mellom budskap og handling"** varierer

avhengig av "**Stilling**" (stillingsnivå). Dette betyr at dess høyere stillingsnivå dess bedre opplevelse. Samtlige uavhengige variabler ser ut til å være avhengig av om hvorvidt respondenten er "**Medlem i endringsteam**" eller ikke, og til slutt at "**Medlem i endringsteam**" samvarierer med "**Stilling**". Dette betyr at dess høyere stillingsnivå dess større representasjon i endringsteamet (teamene).

Selv om kontrollvariablene samvarierer med resten av de uavhengige variablene, ser det ut til at det er kun "**Stilling**" og "**Medlem i endringsteam**" som har signifikante korrelasjoner med den avhengige variabelen "Endringsvilje".

Korrelasjoner mellom to uavhengige variabler som er høyere enn 0,70 skal man være ekstra oppmerksom på fordi det kan bety multikolaritet, dvs. at det er en mulighet for at de dekker samme dimensjon. Ved å se på tallene som er fremhevet i fet skrift kan man se at **a) "Opplevelse av formidling av nye målsetninger"** og "**Opplevelse av informasjon om nødvendigheten av endringene**", **b) "Opplevelse av formidling av visjonen"** og "**Opplevelse av formalisering av nye tilnærminger**", **c) "Opplevelse av at det tas hensyn til kulturkonflikter"** og "**Opplevelse av at det skapes nye endringer**" **d) "Opplevelse av at det skapes nye endringer"** og "**Opplevelse av at nye tilnærminger formaliseres**" har korrelasjonskoeffisienter litt høyere enn 0,70 (på grensen til multikolaritet?). En faktoranalyse, hvor man analyserer de variablene som er altfor høyt korrelert med hverandre, vil kunne hjelpe til å avdekke hvorvidt de høye korrelasjoner skyldes multikolaritet, eller om det bare er tilfeldigheter. I tilfellet det er multikolaritet, ville man kunne løse "problemet" ved f.eks. å la være å ta med i regresjonsanalysen de variablene som har lavest korrelasjonskoeffisient ift. den avhengige variabelen "**Endringsvilje**". Forfatteren tror at de høye korrelasjonskoeffisienter som er nevnt ovenfor ikke skyldes multikolaritet, og at de ovennevnte variablene ikke er underdimensjoner av hverandre, og velger derfor å droppe faktoranalyse. Med bakgrunn i dette, og fordi SPSS er et kraftig verktøy som vil klare å løse eventuelle "multikolaritetsfeil" ved å selv foreslå hvilke variabler som skal droppes (ved bla. bruk av "STEPWISE"-parameter i regresjonsanalyse), og fordi forfatteren ikke ønsker å velge ut variabler som senere kan vise seg å være meget viktige variabler, velger forfatteren å ta samtlige uavhengige variabler med i regresjonen og la SPSS selv foreslå hvilke variabler som skal droppes. Forfatteren vil kun ta med de kontrollvariabler som er signifikant korrelert til "Endringsvilje", dvs. "Stilling" og "Medlem i endringsteam".

6.4.5 Analyse av dataene: Regresjonsanalyser (test av hypotesenes gyldighet) samt modellens forklaringskraft

Regresjonsanalyse er et meget sterkt analyseinstrument som egner seg til å predikere hvilke variabler som best forklarer et bestemt fenomen. Forfatteren vil, ved hjelp av denne metoden, finne ut hvilke av hypotesene som må forkastes på grunn av for lav signifikans. **Hypotesenes gyldighet** vurderes ut fra de standardiserte betaverdier, T-verdier (dess høyere T- verdi dess bedre) samt tilhørende signifikans i regresjonsanalysen. **Modellens forklaringskraft** vurderes ut fra modellens verdier i R² samt justert R², ved å se på hvor mye av den totale variasjonen som forklares i regresjonen (regression) ift. det som ikke blir forklart (residual), ved å se på "Fault-tolerance"-verdi (F), og ved å se på signifikansnivå (Sig.) i variansanalysen (ANOVA). Samtlige av disse verdier får man ved hjelp av SPSS når man kjører regresjonen.

Etter flere regresjonstester, (ved anvendelse av ulike regresjonsteknikker, se vedl. 3, Steg 8a-f, oppsummerer forfatteren kun den modellen som har de variabler som best forklarer "Endringsvilje" og som dermed har størst forklaringskraft. Dette betyr ikke at de resterende variabler ikke har betydning, men bare at de forklarer mindre (se vedl. 3, Steg 8a). Av plass- og lesbarhetshensyn, oppsummeres i tabellen som følger kun de verdiene som er aller mest signifikante, se vedl. 3, Steg 8f, s.28-29 (i Steg 8b kan man også se at evt. multikolinearitetsfeil, ref. kap. 6.4.4.2, som forventet er løst i regresjonen, ved hjelp av "Stepwise" parameter).

Oppsummering av resultater fra regresjonsanalysen

	uavhengige variabler (inkl. kontrollvariabler)	avhengig variabel: <i>Endringsvilje</i>
H4	Opplevelse av formidling av nye målsetninger (4)	,237** (Sig. ,002 , T-verdi: 3,249)
H5	Opplevelse av myndighet til å agere (1)	,268****(Sig. ,000, T-verdi: 4,275)
H9	Opplevelse av formalisering av nye tilnærminger (3)	,198***(Sig. ,001, T-verdi 3,377)
H10	Opplevelse av at det tas hensyn til kulturkonflikter (2)	,239****(Sig. ,000 T-verdi: 4,086)
H11	Opplevelse av konsistens mellom budskap og handling (5)	,129** (Sig. ,035 , T-verdi: 2,139)
	Stilling (stillingsnivå) (6)	-,081* (Sig. ,078, T-verdi: -1,779)
	Modellens forklaringskraft	
	R ² (fra modelloppsummering i SPSS ifm. regresjonen)	,837
	R ² justert verdi (fra modelloppsummering i SPSS ifm. regresjonen)	,827
	F (ref. variansanalyse i SPSS ifm. regresjonen)	81,4 **** (Sig.,000)

N=98 Standardiserte betakoeffisienter er vist (med Signifikans og T-verdier i parenteser).

Signifikans: *: p<0,10; **:p<0,05; ***:p<0,01; ****:p<0,001

Tabellen ovenfor viser at de variablene som best forklarer de ansattes endringsvilje ifm. implementering av organisatoriske endringer, i signifikans rekkefølge er: **1) "Opplevelse av myndighet til å agere", 2) "Opplevelse at det tas hensyn til kulturkonflikter", 3) "Opplevelse av formalisering av nye tilnærminger", 4) "Opplevelse av formidling av nye målsetninger", 5) "Opplevelse av konsistens mellom budskap og handling"**. Det ser ut at **"Stilling"** (Stillingsnivå) også har noe å si, selv om signifikansnivået er litt lavt (*: p<0,10), dvs. dess høyere stilling dess større endringsvilje (Obs: Negativt fortegn i signifikanskoeffisienten her skyldes kun

at dette spørsmål var i nedstigende rekkefølge i spørreskjemaet). Regresjonsanalyse kjørt hhv. med og uten kontrollvariabelen "Stilling". Vedl. 3, Steg 8c og 8f, viser bla. at **"Opplevelse av konsistens mellom budskap og handling"** øker ved økende stillingsnivå (mao. tror ledelsen at de er mer konsistente i sin handling enn det de ansatte oppfatter). Dette synes nokså naturlig, og støttes spesielt av teoriene om persepsjon, kommunikasjon, myndighet og dobbeltbindinger (ref. kap. 2). De resterende uavhengige variabler, inklusive kontrollvariablene (1), er ifølge regresjonsanalysen ikke signifikante. Disse representerer hhv. H4, H5, H9, H10 og H11 (ref. kap. 4). De øvrige hypoteser er ifølge regresjonsanalysen ikke signifikante.

Notat.

1: For å teste generaliserbarhet ytterligere, la forfatteren inn i input filen 2 nye kontrollvariabler **Ferdig**" (implementering avsluttet j / n) og **"Kjønn"**. Disse kontrollvariablene ble konstruert med den ekstra informasjonen forfatteren hadde, se vedl. 10, og det ble kjørt ekstra regresjonstester med disse to kontrollvariabler. Begge viste seg til å være innsignifikante (se vedl. 3, side.30).

Med bakgrunn i resultatene fra regresjonsanalysen konkluderer forfatteren med at modellen med de ovennevnte 5 avhengige variabler samt kontrollvariabelen "Stilling" ser ut til å være meget egnet til å predikere den avhengige variabelen "Endringsvilje", og at den usedvanlig høye forklaringskraften, justert R² på vel ca. 83%, tilsier at modellen kan anvendes ifm. vurdering av hypotesene (ref. kap. 4).

6.4.6 Oppsummering av resultatene (godkjennelse og forkastelse av hypotesene)

6.4.6.1 Hovedproblemstilling

Med bakgrunn i resultatene fra korrelasjonsanalysen og fra regresjonsanalysen med avsluttende konklusjoner, se ovenfor, velger forfatteren å forkaste / beholde hypotesene beskrevet i kap. 4, slik det fremgår av tabellen nedenfor:

nr.	Hypotese	Forkastes / Beholdes
H1	Opplevelse av informasjon om nødvendighet m/ endringene	H1 forkastes / H0 beholdes
H2	Opplevelse av at det benyttes et endringsteam m/ nødvendig myndighet og forankring	H2 forkastes / H0 beholdes
H3	Opplevelse av formidling av visjon / retning	H3 forkastes /H0 beholdes
H4	Opplevelse av formidling av nye målsetninger	H4 beholdes / H0 forkastes
H5	Opplevelse av myndighet til å agere	H5 beholdes / H0 beholdes
H6	Opplevelse av synliggjøring av resultater	H6 forkastes / H0 beholdes
H7	Opplevelse av belønning	H7 forkastes / H0 beholdes
H8	Opplevelse at det skapes nye endringer	H8 forkastes / H0 beholdes
H9	Opplevelse formalisering av nye tilnærminger	H9 beholdes / H0 forkastes
H10	Opplevelse av at det tas hensyn til kulturkonflikter	H10 beholdes/ H0 forkastes
H11	Opplevelse av konsistens mellom budskap og handling	H11 beholdes / H0 forkastes
	Kontrollvariabel: Stilling (Stillingsnivå)	beholdes
	Kontrollvariabler Sektor, Bransje, Type Endring, Ansatte nå, Medlem i endringsteam(teamene)	forkastes

6.4.6.2 Tilleggsproblemstilling (inkl. oppsummering av analysearbeid)

Ifm. **tilleggsproblemstillingen** (ref. kap. 1.2) kvantifiserte forfatteren svarene i fri tekst ifm.

spørsmål 12 (i alt **50** svar) i en 5-punkters Likert skala hvor 1=Mislykket, 2=Delvis mislykket, 3=Hverken mislykket eller vellykket, 4=Delvis vellykket og 5=Vellykket. Der forfatteren var litt usikker på fortolkningen ble svar ifm. spørsmål 9 og 10 trukket inn, se vedl. 7. Denne kodifisering valgte forfatteren å gjøre fordi flere av de respondenter som hadde svart på dette frivillige spørsmålet selv hadde gradert svaret på denne måten. Forfatteren førte disse "kvantifiserte" data inn i SPSS data filen, sammen med de andre data, se vedl. 10. Korrelasjonsanalysen som ble kjørt etterpå viser at det er stor sammenheng mellom "Endringsvilje" og "Oppfattelse av endringsprosessen", og at korrelasjonskoeffisienten er meget høy (0,779**), se vedl. 9, Steg 1. Dette bekrefter forfatterens antagelser om sammenheng beskrevet i. kap.1.2. En ny korrelasjonsanalyse, med de samme uavhengige variabler og kontrollvariabler som ble brukt ifm. "Endringsvilje, viser bla. at "Medlem i endringsteam" er den eneste av kontrollvariablene som er signifikant korrelert med den avhengige variabelen "Oppfattelse av endringsprosessen" (se vedl. 9, Steg 2). Det ble videre kjørt regresjonstester, med de samme uavhengige variabler som ble brukt ifm. forklaring av "Endringsvilje" (ref. kap. 3 og 4), og med kontrollvariabelen "Medlem i Endringsteam". Resultater fra regresjonsanalysen, med den modellen som best forklarer "Oppfattelse av endringsprosessen" er oppsummert i tabellen nedenfor, se vedl. 9, Steg 3 for flere detaljer.

	uavhengige variabler	avhengig variabel: <i>Oppfattelse av endringsprosessen (mislykket - vellykket)</i>
H5	Opplevelse av myndighet til å agere (3)	,243** (Sig. ,046; T-verdi: 2,055)
H6	Opplevelse av synliggjøring av resultater (1)	,423*** (Sig. ,001; T-verdi: 3,623)
H10	Opplevelse av at det tas hensyn til kulturkonflikter (2)	,291** (Sig. ,009; T-verdi:2,710)
	Modellens forklaringskraft	
	R2 (fra modell oppsummering i SPSS ifm. regresjonen)	,611
	R2 justert verdi (fra modelloppsummering i SPSS ifm. regresjonen)	,585
	F (ref. variansanalyse i SPSS ifm. regresjonen)	23,540**** (Sig.,000)

Resultatene ovenfor viser at de uavhengige variablene som best forklarer "Oppfattelse av endringsprosessen (mislykket - vellykket) er hhv. 1) "Opplevelse av synliggjøring av resultater", 2) "Opplevelse av at det tas hensyn til kulturkonflikter", og 3) "Opplevelse av myndighet til å agere". Ingen av kontrollvariablene viste seg til å være signifikante(1), selv om korrelasjonstesten viste høy korrelasjon mellom variablene "Medlem i endringsteam" og "Oppfattelse av endringsprosessen". Forklaringskraften i modellen, med kun tre variabler, og en justert R2 verdi på 58,5 %, er nokså høy. Allikevel velger forfatteren å være "forsiktig" denne gang, og ikke bruke disse resultatene som vurderingsgrunnlag for hvilke hypoteser som skal beholdes eller forkastes. Dette begrunner forfatteren med at det ikke kan utelukkes feil i nyansering ifm. fortolkningen av svarene knyttet til metoden som er brukt til å kvantifisere besvarelsene til spørsmål 12 (se vedl. 7), og fordi resultatene er basert på kun 50 observasjoner, selv om regresjonsanalysen er en nokså kraftig test. Samtidig ønsker ikke

forfatteren å se helt bort fra disse funn fordi de ser både logiske og interessante ut , og det oppfordres derfor til mer forskning rundt dette.

Notat.

1: . Her også ble det kjørt "offline" regresjonstester med kontrollvariablene: **Ferdig** (implementering avsluttet j/n) og **kjønn**, ref. kap. 6.4.5. begge viste seg til å være insignifikante også i denne sammenheng (se også kap. 6.4.5)..

7 KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

7.1 KONKLUSJONER IFM. HOVEDPROBLEMSTILLING

Ifm. hovedproblemstillingen viser resultatene fra regresjonsanalysen at det spesielt er innenfor følgende områdene (topp)ledelsen bør fokusere sin innsats på, slik at de ansattes motstand reduseres, de får mer tillit og trygghet til endringene, og dermed slutter seg til endringsprosessen (ref. kap. 1.2): **a) "Bemyndiggjøring av de ansatte"**, ved for eksempel å inkludere de ansatte i beslutninger og i endringsprosessen og ved å skape en organisasjon som bemyndiger de ansatte til å agere slik endringene krever (se kap.2.5.1) og om nødvendig gjøre de ansatte istand til å håndtere mer ansvar (Duck, 1993:64); **b) "Ta hensyn til kulturkonflikter"**, ved f.eks. ikke å ta konflikter som oppstår ifm. endringene personlig, og samtidig forsøke å løse disse før de blir altfor store (ref. kap. 2.6.3). Her tror forfatteren det vil hjelpe å informere de ansatte på forhånd om at kulturkonflikter vil kunne dukke opp, og hvorfor dette kan skje, slik at de ansatte er bedre forberedt og derfor vil kunne være bedre istand til å løse de fleste konflikter selv; **c) "Formidling av nye målsetninger"**, ved f.eks. å kommunisere fortløpende klart og tydelig "de nye målsetninger" til hele organisasjonen / de som involveres i endringsarbeidet / blir direkte berørt av endringene (ref. kap. 2.3.2), **d) "Formalisering av nye tilnærminger"**, ved f.eks. å forankre de positive effektene av endringene i organisasjonen så tidlig som mulig, før disse blir "hentet inn igjen" av den "gamle" kulturen (ref. kap. 2.6.2), og **e) "Konsistens mellom budskap og handling"**, ved f.eks. å forsøke å være mest mulig konsekvent i sin handling, samtidig som man forsøker å fjerne flest mulige av de dobbeltbindingssituasjoner som skaper forvirring og følelse av handlingslammelse (ref. kap. 2.3 og 2.4).

"Opplevelse av belønning" viste seg til å være mest insignifikant (ref. resultater fra regresjonsanalysen i vedl. 3, Steg 8a). Dette kan skyldes at det å gi eller få belønning ikke er et særpreget norsk fenomen, samtidig med at belønning kan oppleves som mindre relevant ifm. de ansattes endringsvilje nå som arbeidsplassene blir stadig mindre trygge.

Ifm. spørsmålet "Hvilke forhold mener de ansatte er viktigst ifm. ledelse av en endrings-

prosess?", hvor besvarelsen var ment å komplettere belysningen av hovedproblemstillingen (ref. kap. 1.2, og kap. 6.2, spørsmål 11), ble "Content-analysis" teknikken brukt. Denne type analyse brukes til å sammenstille og kvantifisere begreper i fri tekst (ref. Remeny *et al.*, 2002: 130, 131, 143, 281). Resultatene fra denne analyse, se vedl. 5 og 6 for detaljer, viser at det meste går ut på, i "hyppighetsrekkefølge": **a) "kommunikasjon"** i ulike former og varianter og **b) "bemyndiggjøring"** i form av mer deltagelse / involvering i prosessen slik at den ansatte motiveres / engasjeres i prosessen. Disse kompletterende funn støttes av teoriene som er beskrevet i kap. 2, og ser også ut til å være noenlunde i tråd med de funn ifm. endringsvilje. Det at informasjon / kommunikasjon forekommer hyppigst her mener forfatteren kan skyldes at dette begrepet omfatter så mangt, og at der enkelte spesifiserer nøyaktig hvilke type informasjon en har behov for, som f.eks. informasjon om hva endringene innebærer for den enkelte, hvorfor endringene er nødvendige, hva er målet, hvor skal man og hvordan skal man nå dit, informasjon om prosessens fremdrift osv., samler andre isteden flere "behov" i en felles "mer informasjon"-post. At de ansatte stadig etterspør etter mer informasjon tror forfatteren bør betraktes mer som et symptom enn en årsak. Et stort behov for informasjon kan f.eks. skyldes den følelsen av utrygghet og avmakt de ansatte får ifm. omstillinger, og det kan derfor være lurt å se også på elementer som kan skape mer trygghet og tillit, f.eks. faktorer som bygger opp endringsvilje, som f.eks. bemyndiggjøring (ref. første avsnitt i dette konklusjonskapittelet), fremfor å bare pøse på med enda mer informasjon av det samme.

Ifm. belysning av hovedproblemstillingen kan forfatteren konkludere med å ha fått en god bekreftelse på at flere av de teorier som var lagt til grunn (ref. kap. 2) støtter de funn som er rapportert, og at disse funn trolig er generaliserbare (ref. resultater fra regresjonsanalysen). Forfatteren har også fått økt forståelse på området, og kan derfor konkludere med hva gjelder hovedproblemstillingen er forfatterens målsetninger nådd.

7.2 NYE KONKLUSJONER, ETTER ANALYSE AV TILLEGGSPROBLEMSTILLING OG PERSONLIGE INTERVJUER

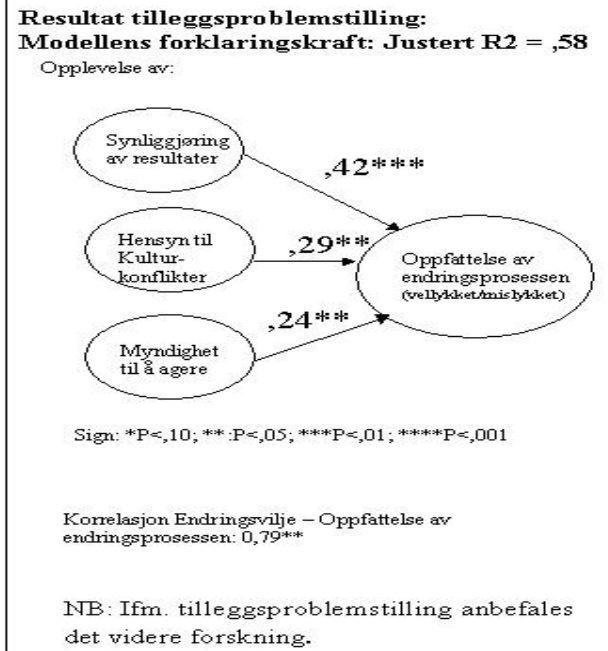
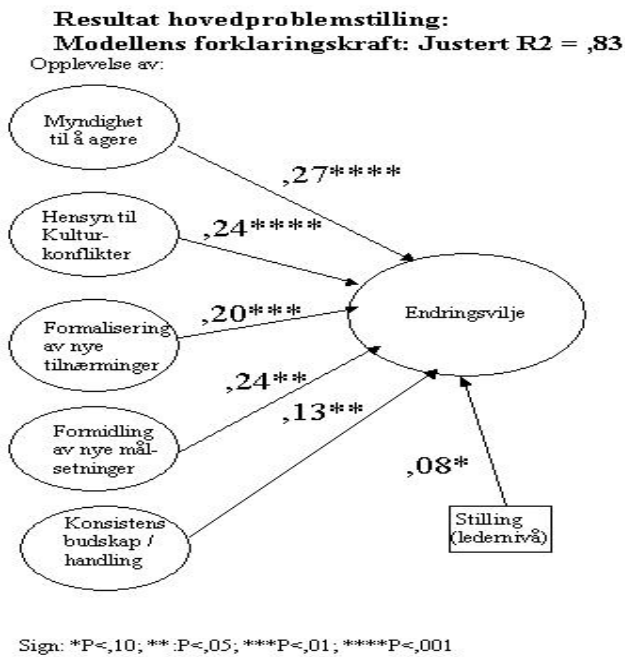
Ved å sammenligne sluttresultatene fra hovedproblemstillingen med sluttresultatene fra tilleggsproblemstillingen legger forfatteren merke til at det er to faktorer som er signifikante ifm. med begge problemstillingene. Disse er "**Opplevelse av at det tas hensyn til kulturkonflikter**" og "**Opplevelse av myndighet til å agere**". "**Opplevelse av synliggjøring av resultater**", som statistisk sett ikke var signifikant mht. endringsvilje, er derimot den faktor som er mest signifikant mht. "oppfattelse av endringsprosessen". Dette synes

forfatteren høres logisk ut, fordi synliggjøring av resultater ifm. endringene er et klart bevis på at endringene, og dermed endringsprosessen, fungerer, og at det er derfor viktig med å skape samt synliggjøre ”short term wins” underveis i prosessen. Betydningen av å fokusere på disse tre parametere støttes også av teoriene som er beskrevet ihv. kap. 2.6.3, 2.5.1 og 2.3.3.

Forfatteren har gjennomført 6 **intervjuer**, 4 tidlig i undersøkelsen og 2 mot slutten, med 4 respondenter fra den private og 2 fra den offentlige sektor, se protokoll av intervjuer med forfatterens kommentarer og konklusjoner i vedl. 11a-f. Samtlige intervjuer har vært til god hjelp ifm. egen forståelse og læring. Disse bekrefter bla. viktigheten av å bygge opp endringsvilje i en implementeringsprosess, betydning av bemyndiggjøring ved å la de ansatte delta i beslutningsprosessen, og av å ta hensyn til eventuelle kulturforskjeller / konflikter. I tillegg er det påpekt at det å snu folk tar tid, og at det må derfor avsettes god tid til dette i en implementeringsprosess. Det var 35 respondenter av 108 som var villig til å bli intervjuet, og det hadde vært spennende og lærerikt å intervju flere, f.eks. noen toppledere. Enkelte av intervjuene har fått forfatteren til å reflektere også over problemstillinger som går utover prosjektoppgavens rammer. Av hensyn til prosjektoppgavens rammer, og fordi forfatteren er fornøyd med resultatene hittil, velger forfatteren å ikke gjennomføre flere intervjuer.

Forfatteren erkjenner at Kotters teorier, samt de teorier som ble gjennomgått i kap. 2, har vært til stor hjelp med å gi svar til de spørsmål forfatteren hadde, og til å belyse hoved- og tilleggs-problemstillingen beskrevet i kap. 1.2. Hele undersøkelsen har vært en meget lærerik prosess, og forfatteren føler å nå ha fått en bedre forståelse på området, og håper at resultater fra denne undersøkelsen, se oppsummering av hovedfunn i figuren nedenfor, vil kunne være nyttige for de bedriftene som skal sette igang / er i ferd med å implementere endringer i egen organisasjon, og samtidig være til hjelp ifm. den videre forskningen.

Modellens forklaringskraft:



8 HOVEDLITTERATUR

(som er direkte referert i prosjektoppgaven)

Bøker:

- Bang, H. (1995). "*Organisasjonskultur*". 3. utg. Oslo: Tano.
- Beckhard, R. (1992), Pritchard, W. *Changing the Essence - The art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Bolman, Lee G. og Deal, T.E. (1998). "*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse; Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*": 2.utg. Oslo: AdNotam.
- Dawson, P. (2003). "*Understanding Organizational Change. The contemporary experience of people at work*". London 1.utg. Sage.
- Douglas, N. og Wykowski, T. (1999). "*Beyond Reductionism - Gateways for Learning and Change*". New York. St. Lucie Press.
- Ghauri, P., Grønhaug, K. og Kristianslund, I. (1995). "*Research Methods in Business Studies. A Practical Guide*". New York: Prentice Hall. 1. utg. Prentice Hall, Essex (England) .Pearson Education Inc.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1998). "*Psykologi i organisasjon og ledelse*". 2. utg. Bergen:Fagbokforlaget.
- Kotter, P. J. (1996). "*Leading Change*". Harward Business School Press, Boston, Massachussets.
- Lai, L.(1997). "*Strategisk kompetansestyling*". Bergen: Fagbokforlaget.
- Normann, R. (2001). "*Reframing Business - When the Map Changes the Landscape*. John Wiley and Sons Ltd. West Sussex, England.
- Pfeffer J. og Sutton, I. R. (2000). "*How smart Companies Turn Knowledges Into Action*". Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Remeny, D., Williams. B., Money, A. og Swartz, E. (2002). "Doing Research in Business and Management - An Introduction to Process and Method"
- Schein, E. H. (1994). "*Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?*." Oslo: Libro Forlag.
- Sørhaug, T. (2003). "Om ledelse, makt og tillit i moderne organisering". Universitetsforlaget AS 1996.. 3.opplag.

Artikler:

- Brunsson, N. (1981). "Foretaksøkonomi - avbildning eller språkbildning. Foretagsekonomi - sanning eller moral?". Lund: Studentlitteratur.
- Duck, J.D (1993). "Managing Change" artikkel i Harvard Business Review "On Change" (1998), ". Boston Mass. Harvard Business Review Paperback Series.
- Hennestad B. W. (2002). "Endringsledelse som implementering - sentrale utfordringer". MAGMA. Årgang 5. Nr. 3.
- Hennestad B.W. (1998). "Empowering by depowering: towards a HR strategy for realizing the power of empowerment". The International Journal of Human Resource Management, 9: 5 October.
- Hennestad, B. W. (1990). "The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture". Journal of Management Studies, 27.
- Kotter, J.P. (1995). "Leading change, why transformation efforts fail". Harvard Business Review, March-April.
- Løvendahl, B., og Revang, Ø. (1998). "Challenges to Existing Strategy Theory in a Post Industrial Society". Strategic Management Journal, 19.
- Neumann, J. E. (1989) "Why people don't participate in organizational change?". Research in Organizational Change and Development, 1989. Vol. 3.
- Prahalad C.K. og Hamel, G. (1998). "Bedriftens kjernekompetanse", MAGMA, Årgang 1, nr.1. Oversettelse av "The core competence of the corporation " 1990. Harvard Business Review. 68 (3).
- Revang, Ø. og Sørensen, B. (1995). "Ledelse og management i norsk sammenheng: Historiske betraktninger og fremtidige utfordringer". Beta: tidsskrift for bedriftsøkonomi. 2/95.
- Strebel, P. (1996). "Why do employees Resist Change?" artikkel i Harvard Business Review (1998) "On Change". Boston Mass. Harvard Business Review Paperback Series.
- Sørhaug, T. (2003). "Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering". Oslo: 3. opplag. Universitetsforlaget.

Diverse BI handouts (foils) utlevert ifm. de ulike MM programmer

- Martinsen, Ø., (2001-2002). "Om motivasjon". (BI HRM-)
- Hennestad, B.W. og Revang, O (2003-2004) "Om endringsrommet". (BI Endringsledelse)
- Hennestad, B.W. og Revang, O (2003-2004) "Om den kulturelle sirkelen". (BI Endringsledelse)
- Kuvås, B (2001-2002) "Om hukommelse - Rekonstruktiv hukommelse", (BI HRM)

9 LISTE OVER VEDLEGG

Vedl.	Beskrivelse	Formål	Fil Format
1	Spørreskjema med invitasjon til undersøkelsen lagt ut på Questback.	Hoved og tilleggsproblemstilling	HTML
2	Utskrift av SPSS syntaks fil med kommandoer og kommentarer over gjennomførte SPSS tester ifm. hovedproblemstilling.	Hovedproblemstilling	WORD
3	Resultater med kommentarer fra SPSS testene ifm. hovedproblemstilling.	Hovedproblemstilling	SPSS
4	Samlet oppsummering av besvarelsene til de åpne spørsmål i spørreskjemaet: S9 - S12.	Hoved og tilleggsproblemstilling	WORD
5	Oppsummering av besvarelsene til S11 i spørreskjemaet (input til "Content analysis", se vedlegg 6).	Hovedproblemstilling (kompletterende)	WORD
6	Content analysis , med sluttresultater, ifm. S11 i spørreskjemaet: "Hvilke forhold mener de ansatte er viktigst ifm. ledelse av endringer?".	Hovedproblemstilling (kompletterende)	EXCEL
7	Oppsummering av besvarelsene til S9, S10 og S12 med kodifisering mht. oppfattelse av endringsprosessen vellykkethet (fra 1=Mislykket til 5=Vellykket).	Tilleggsproblemstilling	WORD
8	Utskrift av SPSS syntaks fil med kommandoer og kommentarer over gjennomførte SPSS tester ifm. tilleggsproblemstilling.	Tilleggsproblemstilling	SPSS
9	Resultater med kommentarer fra SPSS testene ifm. tilleggsproblemstilling.	Tilleggsproblemstilling	WORD
10	Anonymisert SPSS input data fil (input til samtlige SPSS tester).	Hoved og tilleggsproblemstilling	SPSS
11	Vedl. 11a-f. Protokoll av gjennomførte intervjuer med forfatterens kommentarer (6 intervjuer).	Hoved og tilleggsproblemstilling (både eksplorerende og kompletterende)	WORD

Alle filene ifm. denne prosjektoppgaven er lagret på en CD som leveres BI sammen med papirutgaven. Vedleggene på CDen har filnavn med prefix "Vedl_" (nr)