

# Betydningen av kommunikasjon, tillit og rettferdighet under endringsprosesser

Branka Divkovic



Master i Arbeids- og organisasjonspsykologi

Universitetet i Oslo

Psykologisk institutt

Mai 2010

## **Forord**

Arbeidet med denne masteroppgaven har både vært krevende og givende. Jeg har mange lange dager i lesesalen bak meg, der utfordringene står i kø. Samtidig har prosessen vært utrolig lærerik og spennende, og gitt meg muligheten til å anvende kunnskap fra fem år med studier.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Knut Inge Fostervold for all den hjelpen, tålmodigheten og kunnskapen han ga meg. Gjennom hele prosessen har han klart å gi meg motivasjon og tro på meg selv, ved å sette delmål slik at jeg ble i stand til å gjennomføre en så stor oppgave. Jeg er heldig som har hatt deg som veileder!

Videre ønsker jeg også å rette en takk til Viggo Nilsen, vår kontakt i kommunen, for tipsene han kom med og for at han ga oss studentene muligheten til få et innblikk i en pågående endringsprosess.

Til slutt vil jeg også takke min familie, mamma, pappa og bror. De har hele tiden hatt tro på meg, oppmuntret meg og vært mine største motivatorer under skriveprosessen. De viste aldri tegn til å være lei mitt prat og mas om oppgaven.

Oslo, 30.04.2010

## **Sammendrag**

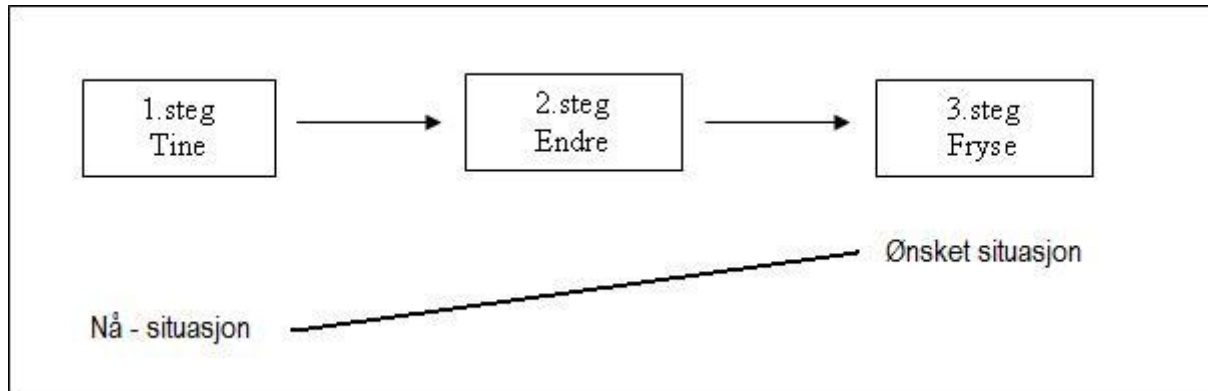
Denne studien hadde som mål å finne ut om ulike former for kommunikasjon, veiledning/tillit og opplevd rettferdighet av endringsprosesser henger sammen med eller har en effekt på motstanden mot endring i organisasjoner. Datamaterialet kommer fra ansatte i en norsk kommune. På bakgrunn av teori som Leader-Member Exchange teorien (LMX) og empiri fra andre studier ble en stianalyse med mulige sammenhenger satt opp. Sammenhenger som korrelerte signifikant ble testet for mediator og moderator effekter. Resultatene viste at opplevd rettferdighet av endring var den eneste av de testede variabler som hadde en betydelig sammenheng med motstand mot endring og bidro til å forklare variansen i denne. Denne variabelen viste også tendenser til å ha en suppressor effekt for sammenhengen mellom kommunikasjons kvantitet, informativ kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring.

## INNLEDNING

Teknologisk utvikling, svingninger i markedet og nye lover fører til at endringer i organisasjoner ikke er til å unngå (Clampitt, 1991). Samfunnet har alltid vært i endring og utviklet seg gjennom tiden. Det som gjør endringer et mer aktuelt tema enn noensinne er at endringene både i samfunnet og i organisasjoner skjer mye raskere og er mer omfattende enn noen gang før (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2006). Organisasjoner må følge den teknologiske utviklingen for å kunne tilfredsstillende kundene og holde tritt med konkurrentene (Aasmann og Hillestad, 2008). Svingninger i markedet tvinger også organisasjonene til å tilpasse seg oppganger og nedganger i markedet. For å klare å tilpasse seg de mange endringene, er organisasjonene nødt til å gjøre ting på en ny måte. Dette stiller en del krav til både ledelse og ansatte, som for eksempel rask tilpasningsevne, videreutdanning, stadig kreativitet og nytenkning og høy stresstoleranse. I tillegg til dette, bidrar globalisering til at endringene i dagens organisasjoner er kontinuerlige og sjelden avsluttes helt. Mange organisasjoner er internasjonale med avdelinger i flere land eller verdensdeler. Organisasjoner av denne typen hviler aldri fordi, når arbeidsdagen er slutt i Europa, begynner den i Asia eller USA. Det å jobbe i en slik bedrift krever at man holder seg oppdatert og følger med på hva som skjer i hele bedriften. Når et prosjekt avsluttes hjemme er sannsynligvis et nytt på gang i en av de andre avdelingene. Dagens samfunn og organisasjonene i den endrer seg så raskt at den ene endringen glir over i den neste. Begreper som omorganisering, flytting, nedskjæring, sammenslåing og nedbemanning er blitt mer og mer vanlig, og gjør endringer til en sentral del av arbeidshverdagen.

Elving (2005) beskriver disse forholdene når han sier at det eneste som er konstant i organisasjoner er de kontinuerlige endringene i organisasjonene. Mange endringer som gjennomføres blir ikke vellykkede, ved at målene som blir satt ikke nås eller de ansatte er misfornøyd med endringen. Motstand mot endring er en helt naturlig reaksjon hos mennesker. Hvis folk ikke er klar for endring, kommer de til å motsette seg endringen (Lewin, 1945 i Lewin, 1997). Motstand mot endring kan komme av blant annet frykt og vegring for det ukjente, eller dårlige erfaringer fra tidligere endringer. Lewin mente at man måtte redusere motstanden mot endring før man introduserte selve endringen, altså gjøre folk mer klar og mottagelig for endringen. Dette forklarer han i sin trestegs endringsmodell. Modellen til Lewin går ut på å minke motstanden mot endring ved å "tine opp" organisasjonen fra

tilstanden den er i, slik at det blir mulig å endre organisasjonen til ønsket tilstand, før en ”fryser igjen” den ønskede tilstanden, slik at den blir stabil og værende i organisasjonen. (se figur 1)



Figur 1. Kurt Lewin's modell om endring.

Videre skal man minke kreftene som jobber mot endring og øke kreftene som framskynder endringsvillighet hos de ansatte, for at endringen skal lykkes. Eksempler på motkrefter er ansatte som ikke ønsker endring, som snakker dårlig om endringen og skaper jobbusikkerhet, dårlig stemning og frykt blant andre ansatte. Drivkrefter på sin side kan være ansatte som ønsker endring og utvikling, og som ser nye muligheter ved å innføre ny teknologi eller som ønsker å forbedre ting som fungerer dårlig i organisasjonen. Med Lewins modell som støtte, kan det være lurt å kartlegge de ansattes grad av motstand mot endring i forkant av en planlagt endring, for å få oversikt over mengden motstand i organisasjonen. Denne typen kartlegging kan da brukes til å finne ut om det er lurt å fokusere på å minke motstandskreftene i organisasjonen eller å jobbe mot å framskynde endringen så raskt som mulig, avhengig av henholdsvis mye motstand og lite motstand blant de ansatte. Ifølge Pardo del Val og Fuentes (2003) er motstand mot endring viktig å ta hensyn til under alle typer endringsprosesser fordi, de mener at en grundig gjennomgang av motstand mot endring er nøkkelen til suksessen eller nederlaget til endringen.

Motstand mot endring er ifølge Piderit (2000) et multidimensjonalt eller tredimensjonalt begrep, og består av affektive, atferdsmessige og kognitive komponenter. Den affektive komponenten går på følelser en ansatt har når konfrontert med en endring. Jo mer negative

følelsene er, dess større vil motstanden mot endring være. Den andre dimensjonen som er den atferdsmessige involverer intensjoner om å handle i respons til endringen. Et eksempel er når en ansatt prøver å overbevise kollegene om at endringen er en dårlig avgjørelse. Den siste dimensjonen er den kognitive og går på ansattes tanker om endringen (Piderit, 2000). Analysene til Oreg (2006) gir støtte til tredelingen av motstanden mot endring, og han er også enig i at de tre komponentene beskriver hver sin side av fenomenet motstand mot endring. Dette betyr at ansattes følelser, atferd og tanker om endringen ikke nødvendigvis trenger å stemme overens (Piderit, 2000). Studien til van den Heuvel og Schalk, (2009) fant at når en ansatt føler eller tenker negativt om en endring, så blir ikke dette alltid uttrykt gjennom atferd. Dette funnet støtter også den multidimensjonelle tankegangen om motstand mot endring.

Både personlighet og kontekst blir sett på som viktige forløpere til motstand mot endring (Oreg, 2006). Personlighet er hver persons individuelle disposisjoner til å motsette seg endring. Kontekst er forhold ved jobben som kan påvirke graden av motstand, som for eksempel informasjon og tillit til ledelsen. Oreg (2006) deler kontekstvariablene inn i to kategorier. Den første er motstand mot endringsutfall, som går på hva man mister eller får ut av endringen, som for eksempel jobbsikkerhet eller hierarkisk posisjon. Den andre er motstand mot endringsprosessen, som handler om rettferdigheten av endringsprosessen og om man får nok informasjon eller har tillit til ledelsen. Oreg (2006) fant i sin studie at tillit til ledelsen er den eneste kontekstuelle variabelen som hadde signifikante effekter på alle tre komponenter av motstand. Dette kan tyde på at tillit til ledelsen er spesielt viktig å ivareta med tanke på vellykede endringsprosesser. Tillit blir av McAllister (1995) definert som ”graden en person er trygg på og villig til å handle på bakgrunn av ordene, handlingene og avgjørelsene til en annen”. Tillit forstått som i definisjonen, kan ivaretas gjennom veiledning fra lederen. Ifølge Wang, Tomlinson og Noe (2010), gir et veilederforhold grunnlaget for å utvikle gode arbeidsrelasjoner og tillit mellom partene. Dermed ser det ut som veiledning bygger tillit gjennom gode samtaler, der lederen viser at han har tro på den ansatte.

For å oppnå vellykket organisasjonell tilpasning er det blitt mer og mer nødvendig å sørge for å få de ansattes støtte og entusiasme for endringen man vil gjennomføre, i motsetning til å bare overkomme motstand (Piderit, 2000). For å oppnå støtte og entusiasme for endringen blant de ansatte er det nødvendig å kommunisere med dem. Hargie et al. (1999) sier at kommunikasjon er den prosessen som er mest sentral for suksessen eller nederlaget til en organisasjon. Frahm og Brown (2005) argumenterer også for at kommunikasjon rettet mot

organisasjonsendring, er helt avgjørende for ansattes mottagelighet av endring. Når ansatte ikke får den informasjonen de trenger under en endringsprosess, vil de føle usikkerhet knyttet til endringen og prøve å få informasjon der de kan, noe som ofte ender i misvisende og ufullstendige rykter (Frahm og Brown, 2005). Funnene til Frahm og Brown (2005) tyder på at kommunikasjon rettet mot endring henger sammen med endringsmottagelighet eller graden av motstand mot endring. De fant at ansatte som følte at de ikke ble hørt og som ikke fikk nok informasjon angående endringen, var mer frustrerte og utilfredse. Ansatte som derimot hadde et godt forhold til sin næmeste leder og mer tilgang til pålitelig informasjon, var mer positive til endringen. Dette tyder med andre ord på at god kommunikasjon mellom leder og de ansatte både minker motstand og øker tillit til lederen. Denne sammenhengen gjør det naturlig å se nærmere på hva kommunikasjon er og handler om.

Kommunikasjon i organisasjoner har blitt studert fra flere perspektiver, blant annet prosessperspektivet som omhandler interaksjonen og flyten av kommunikasjonsvariabler (Clampitt, 1991), persepsjonsperspektivet som involverer persepsjoner og holdninger (Clampitt og Downs, 1993, Downs og Hazen, 1977) og critical incident tilnærmingen som omhandler kommunikasjonssituasjoner som beskriver de nåværende arbeidsvaner (Hunt, Tourish og Harige, 2000). Critical incident tilnærmingen er mer en metode til å samle inn data om kommunikasjon enn en definisjon av kommunikasjon. Denne metoden går ut på å beskrive situasjoner der kommunikasjon opptrer i løpet av en uke for eksempel, og så se etter mønstre i datasettet. Metoden er med andre ord en type kartlegging av kommunikasjonsmønstre og kommunikasjonsmengde. Prosessperspektivet ser på alle mulige variabler som har med kommunikasjon å gjøre og er veldig omfattende. Det omfatter både styring av informasjon, valg av kommunikasjonskanaler, utvikling av tilbakemeldingssystemer, endringskommunikasjon, intern kommunikasjon og det å skape åpenhet for nytenkning. Prosessperspektivet er praktisk orientert og ment å hjelpe ledere til effektiv kommunikasjon (Clampitt, 1991). Berlo (1960) beskriver også prosessperspektivet og understreker betydningen av selve prosessen. Han mener at de ulike variablene som kommunikasjon består av ikke kan separeres fra hverandre, men at de påvirker hverandre og at det er denne prosessen der variablene blandes som utgjør kommunikasjon. Sagt med andre ord er det den gjensidige påvirkningen som blir skapt i prosessen, som er avgjørende for hvordan kommunikasjonen utvikles i en organisasjon. Både Clampitt (1991) og Berlo (1960) sier at bevegelse er viktig for å forstå prosessperspektivet fordi, det er samspillet mellom variablene som skaper bevegelse og endring og dermed variasjon i kommunikasjonen. Ifølge

persepsjonsperspektivet vil et individs persepsjoner av kommunikasjonen i organisasjonen, påvirke individets tilfredshet med kommunikasjonen. Her vil blant annet persepsjoner av mengden informasjon som er mottatt og persepsjoner av informasjonskilden ha betydning for hvordan kommunikasjonen oppfattes (Goldhaber, Yates, Porter og Leniak, 1978). Dette betyr at selv om lederen er av den oppfatning at det ble gitt nok informasjon til de ansatte, kan de ansatte oppfatte denne mengden som utilstrekkelig. Samtidig vil også personen som overbringer informasjonen og kommuniserer med de ansatte ha betydning for om informasjonen blir forstått. Det er her forholdet til lederen kommer inn og vil kunne avgjøre om informasjonen oppfattes positivt eller negativt og med motstand. Persepsjonsperspektivet har blitt undersøkt ved å måle empirisk en samlet tilfredshet med kommunikasjon (Downs & Hazen, 1977).

Når man snakker om endringskommunikasjon er det viktig å skille mellom informasjon og kommunikasjon (Elving, 2005). Informasjon forstås her som nødvendige, formelle opplysninger man trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver, og opplysninger om hva endringen kommer til å omfatte. Kommunikasjon på den andre siden handler om hvor godt man forstår og klarer å sette seg inn i andres situasjon. Det handler videre om man kan stole på sin leder og medarbeidere, og om man er trygg og kan snakke åpent om problemer, både private og jobberelaterte. Det handler altså ikke bare om faktaoverføring men også om relasjoner mennesker imellom. Elving (2005) mener at det ikke er nok å bare gi de ansatte mye informasjon fordi, kommunikasjon handler også om en gjensidig forståelse og tillitsforhold. Ifølge ham er både informasjon og relasjoner mellom ansatte og leder like viktig for å oppnå organisasjonens mål. Et sitat av Hunt, Tourish og Harige (2000) belyser dette på en fin måte:

*“Communication is not just important from the functional point of view of getting the message across, it is also central to the development and maintenance of positive working relationships, harmony and trust.” (Hunt, Tourish og Hargie, 2000)*

Dette stemmer overens med funnene til Wang et al. (2010) om at veiledning fra ledelsen er viktig for å skape tillit (relasjon), og funnene til Frahm og Brown (2005) om at endringsrettet kommunikasjon også er viktig for å skape tillit mellom leder og ansatte (informasjon). Tillit er en viktig faktor for endring og må være til stede for å holde mengden motstad mot endring på et minimalt nivå. Dette argumentet er i overensstemmelse med funnenen til DiFonzo og



Bordia (1998), som fant ut at kommunikasjonen under endringsprosesser må være ærlig, hyppig og konsekvent. Denne typen kommunikasjon vil ifølge dem samtidig redusere rykter og usikkerhet blant de ansatte.

Kommunikasjonstilfredshet kan gi et mål av hvor effektiv kommunikasjonen i en organisasjon er (Gray og Laidlaw, 2004). Flere forskere har kommet fram til at det er to dimensjoner som bidrar til kommunikasjon i organisasjonen. Det er den informative dimensjonen som fokuserer på tilfredshet med innholdet og flyten av informasjonen og den relasjonelle dimensjonen som går på tilfredshet med kommunikasjonsrelasjoner med andre organisasjonsmedlemmer (Pincus, 1986; Putti, Aryee og Phua, 1990). Altså både kommunikasjon som gir informasjon og kommunikasjon som ivaretar gode relasjoner, slik Elving (2005) mente var viktig.

Downs og Hazen (1977) fant i sin studie at kommunikasjonstilfredshet er multidimensjonelt, og består av åtte faktorer, der personlig feedback, relasjon med overordnet og kommunikasjonsklima er de viktigste for ansattes tilfredshet. Disse faktorene kan sammenlignes med kontekstvariablene til Oreg (2006), som inneholder mye av det samme som faktorene til Downs og Hazen (1977). Den viktigste faktoren til Oreg (2006) var tillit til ledelsen. Som det går frem, fremhever både Downs og Hazen (1977) og Oreg (2006) tillit til ledelsen/relasjoner med overordnet som viktig. Downs og Hazen (1977) konkluderer også med at tilfredshetsdimensjonene kan gi et bilde av hvor godt organisasjonen fungerer og at begrepet kommunikasjonstilfredshet kan være et godt redskap for å forbedre kommunikasjonen i organisasjonen. Kommunikasjonstilfredshet er også noe som kan jobbes med å forbedre, gjennom veiledning for eksempel, der tillit til leder kan bygges opp og gi høyere tilfredshet blant de ansatte. Gray og Laidlaw (2004) sier også at måling av kommunikasjonstilfredshet er nyttig for å få et innblikk i hvor god kommunikasjonen i organisasjonen er. Dårlig kommunikasjon i organisasjonen (lav tilfredshet) fører til blant annet redusert forpliktelse blant ansatte (Hargie, Tourish og Wilson, 2002), og til økt usikkerhet (DiFonzo og Bordia, 1998). Redusert forpliktelse kan antas å føre til lav oppslutning om endringsforslag eller sagt med andre ord, mer motstand mot endring. Usikkerhet kan tenkes å øke motstanden mot endring fordi, en ikke vet hva en endring fører med seg og hva som venter i framtiden. Det samme gjelder for kontekstvariablene til Oreg (2006) der han fant at lav tillit til ledelsen fører til mer motstand mot endring. Kommunikasjon og veiledning/tillit henger sammen og det ser dermed ut til at begge er

avgjørende for mengden motstand mot endring hos de ansatte (Frahm og Brown, 2005). God kommunikasjon under veiledningssamtaler vil kunne begrense mengden motstand mot endring fordi, leder og ansatte da i større grad kan tenkes å utvikle et godt forhold seg imellom.

På individnivå kan dårlig kommunikasjon føre til økt usikkerhet i situasjoner, i forhold til en selv, i forhold til andre, økt stress på jobben og utbrenthet (Ray, 1993, i Gray og Laidlaw, 2004). Dette er grunner til at kommunikasjonstilfredshet er viktig og noe organisasjoner bør kartlegge, for å oppnå effektivitet. Usikkerhet blant ansatte er et tegn på dårlig kommunikasjon (DiFonzo og Bordia, 1998), og så lenge usikkerheten er dominerende vil de ansatte ikke være mottagelige for endring. God kommunikasjon mellom kollegaer og mellom leder og ansatt kan antas å redusere mengden usikkerhet hos de ansatte. Kommunikasjonstilfredshet henger også sammen med jobbtilfredshet (Petitt, Goris og Vaught, 1997; Pincus, 1986).

Todelingen av kommunikasjonstilfredshet i en informativ- og relasjonell del kan kobles til Leader-Member Exchange teorien (LMX). Danserau, Graen & Haga (1975) sier at ansatte utvikler unike forhold til sine ledere gjennom interpersonlige bytter. Forholdet mellom leder og ansatt skaper forventninger om atferd og handlinger fra begge parter. Gode LMX forhold mellom leder og ansatt defineres av lojalitet, emosjonell støtte, gjensidig tillit og det å like hverandre. Dårlige LMX forhold på den andre siden kjennetegnes av upersonlige og transaksjonelle bytter som er basert på den skriftlige kontrakten mellom partene. Ansatte tolker lederens atferd på en måte som samsvarer med og forsterker deres eksisterende oppfatninger av lederen og synet de har på relasjonen dem i mellom (Furst & Cable, 2008). Det er ikke handlingene til lederen i seg selv som avgjør hvordan de ansatte reagerer men, de ansattes persepsjon av handlingene. Med andre ord, det de ansatte tror ligger bak lederens handlinger. Dette samsvarer med attribusjonsteori, der informasjon gitt av lederen kan tolkes som både troverdig og som manipulativ eller selvtjenende, avhengig av forholdet eller graden av LMX leder og ansatt har (Furst og Cable, 2008). Hvis forholdet mellom leder og ansatt er bra, vil den ansatte ifølge attribusjonsteorien tillegge ansvaret av lederens uønskede avgjørelse til situasjonen, hvis forholdet imidlertid er dårlig vil den ansatte tillegge ansvaret til lederens personlige egenskaper. Det sistnevnte alternativet, et dårlig leder-medarbeider forhold kjennetegnet av dårlig tillit mellom partene, vil kunne tenkes å føre til økt motstand mot endring.

LMX teorien gir dermed grunn til å anta at god kommunikasjon (både informativ og relasjonell) i organisasjonen vil bidra til å bedre relasjonen mellom leder og ansatte, og dermed også tilliten dem imellom. Av denne grunn er det rimelig å anta at tilliten vil bidra til å minke motsetninger og motstand mot endring når denne blir foreslått. De tidligere nevnte funnene til Frahm og Brown, (2005) om at ansatte som hadde et godt forhold til sin nærmeste leder var mer positive til endring, støtter denne antagelsen. Her vil det kunne tenkes at et dårlig LMX forhold vil føre til høy grad av motstand mot endring. Det vil i denne sammenhengen være interessant å teste de følgende hypoteser:

*H1: Høy grad av kommunikasjonstilfredshet, henger negativt sammen med motstand mot endring.*

*H1a: Tilfredshet med informativ kommunikasjon, vil føre til høy grad av tillit/veiledning.*

*H1b: Tilfredshet med relasjonell kommunikasjon, vil føre til høy grad av tillit/veiledning.*

*H2: Høy grad av tillit/veiledning, vil føre til lite motstand mot endring.*

Teorien til Ajzen (1991) "The Theory of Planned Behavior (TPB)", sies å kunne predikere menneskelig atferd. Denne teorien går ut på at individer tar avgjørelser rasjonelt og systematisk på bakgrunn av den informasjonen som de har tilgjengelig (Ajzen, 1991). Videre er intensjoner den faktoren som ifølge denne teorien påvirker atferd i størst grad. Intensjoner er igjen et resultat av kombinasjonen av en persons holdninger, subjektive normer og av opplevd kontroll personen har. Når avgjørelser skal bli tatt, regnes personer som skårer høyt på alle tre faktorer for å ha større intensjoner om å gjennomføre handlingen (Jimmieson, Peach og White, 2008). De sistnevnte forfatterne foreslår i sin studie fra 2008 at ansattes intensjoner om å støtte en endring i organisasjonen kan predikeres ved hjelp av TPB. Videre i sin studie foreslår forfatterne at TPB kan gi et innblikk i om ansatte er klare for å gjennomføre en endring. De fant at god kommunikasjon og involvering av de ansatte i planleggings- og avgjørelsesprosesser vil ha en positiv effekt på ansattes intensjoner om å gjennomføre endringen. Involvering av de ansatte under endringsprosesser vil sannsynligvis øke opplevelsen av rettferdighet under endringen slik kontekstvariablene til Oreg (2006) som omhandler rettferdighet påpeker. Involvering er viktig fordi, opplevd rettferdighet av endring forventes å minke motstand mot endring. Colquitt (2001) fant i sine studier at opplevelse av rettferdighet fører til tilfredshet med utfallet og til forpliktelse, noe som kan overføres til lite motstand mot endring når ansatte opplever endringsprosessen som rettferdig. Altså at

nøyaktig informasjon gitt til riktig tid og involvering vil føre til positive holdninger om endringen, skape sosialt press om å handle i samsvar med endringen og øke opplevelsen av personlig kontroll hos de ansatte. Ifølge TPB kan det dermed se ut som holdninger, sosiale normer og opplevd kontroll kan forutsi motstand mot endring. Teorien kan dermed være et hjelpemiddel for å redusere motstanden, siden kommunikasjon og medvirkning har vist å påvirke holdninger, normer og opplevd kontroll i en endringsstøttende retning (Jimmieson, Peach og White, 2008). På bakgrunn av dette blir også følgende hypotese stilt:

*H3: Høy grad av opplevd rettferdighet av endring, vil føre til lite motstand mot endring.*

Opplevelse av å ha kontroll med det som skjer på arbeidsplassen, medregnet endringer, kan antas å bli påvirket av kommunikasjonskvaliteten den enkelte ansatte opplever å få. Av denne grunn vil det være interessant å se på betydningen ulike kommunikasjonskomponenter kan ha for opplevelsen av kontroll og dermed også for motstanden av endring.

I en endringssammenheng kan mye informasjonsrettet kommunikasjon (informasjon) tenkes å redusere motstand mot endring fordi, usikkerheten da blir mindre. Men samtidig vil store mengder informasjon kunne overbelaste den enkelte ansatte fordi, det oppleves som uoverkommelig å sortere så mange opplysninger. Denne opplevelsen kan dermed ha en forvirrende effekt som fører til usikkerhet og lite kontroll. Videre kan det også tenkes at veldig lite kommunikasjon av denne typen vil kunne øke motstanden mot endring fordi, lite informasjon øker mengden usikkerhet blant ansatte og dermed også graden av motstand mot endring. Roloff og Miller (1987) foreslår at det er kvaliteten til informasjonen og ikke kvantiteten som kan ventes å ha større påvirkning på reduksjonen av usikkerhet hos både leder og ansatte. Informasjonen må med andre ord være relevant i forhold til en endring for å ha effekt på mengden motstand. O'Reilly III, (1980) fant i sin studie om informasjon og prestasjon at mer informasjon ikke nødvendigvis er bedre for å ta gode avgjørelser fordi, det er vanskeligere å bearbeide store mengder informasjon og velge ut det som er relevant for å ta en avgjørelse. Han fant også at mer mottatt informasjon ga større tilfredshet om å ha tatt et bra valg, selv om mengden informasjon (utover en rimelig mengde) ikke forbedret kvaliteten til avgjørelsen. Store mengder irrelevant informasjon derimot, reduserte evnen til å ta gode avgjørelser. Det som ut ifra dette virker fornuftig er en rimelig mengde relevant informasjon. Denne empirien sier ikke noe om motstand mot endring, men funnene kan trolig overføres til motstand mot endring, siden tilfredshet med kommunikasjonen trolig vil minke motstanden

mot endring. Dette kan forklares ved at mer relevant informasjon om endring vil kunne oppklare tidligere tvil og skepsis, som følge av uvitenhet. Kvantiteten av kommunikasjon kan dermed se ut til å ha en u-formet sammenheng med motstand mot endring, der verken for mye eller for lite informasjonsrettet kommunikasjon er gunstig. Utfordringen ligger i å finne den optimale mengden kommunikasjon, som sannsynligvis ligger et sted mellom mye og lite informasjon. Det optimale nivået av kommunikasjonskvantitet vil sannsynligvis variere over tid i forskjellige organisasjoner, og opplevelsen av kommunikasjonskvantiteten burde måles med jevne mellomrom for å kunne tilpasse seg de ansattes behov. En hypotese som kan teste dette er:

*H4: Ulik grad av opplevd kommunikasjonskvantitet vil påvirke mengden motstand mot endring.*

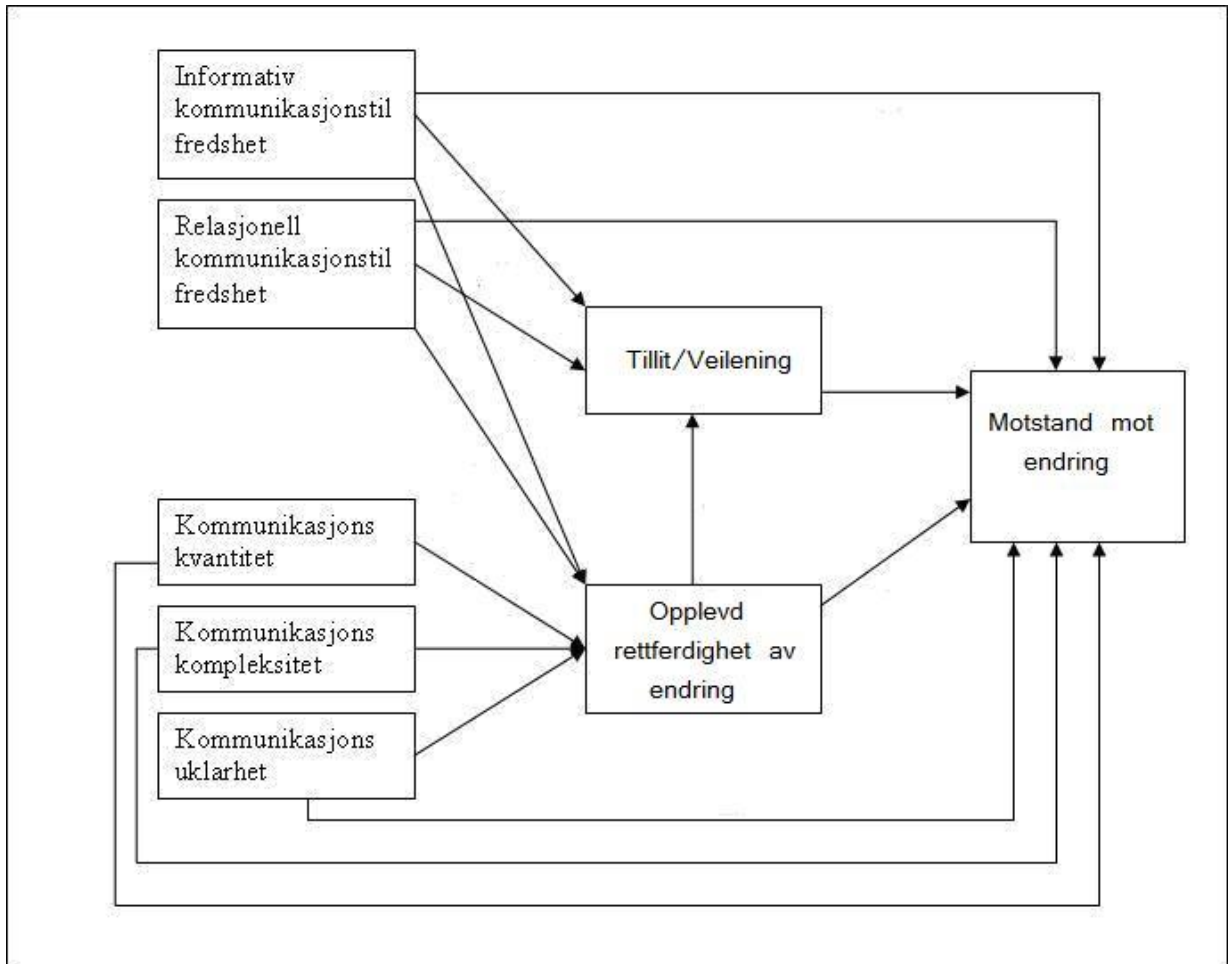
Samme problemstilling kan også tenkes for kompleksiteten av kommunikasjon. Det som blir kommunisert burde verken være for enkelt for ikke å demotivere og nedverdige mottageren, eller for komplisert slik at kommunikasjonen ikke når gjennom til mottageren. Det man burde være ute etter er en optimal grad av kompleksitet, for å opprettholde de ansattes tilfredshet med kommunikasjonen, siden tilfredshet som vi også så tidligere, vil påvirke motstand mot endring. Her er det viktig å tenke på å tilpasse innholdet i det som blir kommunisert til mottageren. For å finne ut hvor mye kompleksiteten av kommunikasjon har å si for motstanden mot endring, stilles følgende hypotese:

*H5: Graden av kommunikasjonskompleksitet vil henge sammen med graden av motstand mot endring.*

Kommunikasjonsklarhet kan også tenkes å ha en betydning for motstand mot endring. Når mottatt informasjon om en aktuell endring på arbeidsplassen oppleves som uklar av den ansatte, er det nærliggende å tro at uklarheten vil føre til usikkerhet og dermed motstand. Når det er uklart for de ansatte hva som kommer til å skje, er det lite trolig at de ikke viser en form for motstand. Mennesker er generelt kjent å være redd for det ukjente. Med bakgrunn i TPB blir følgende hypotese testet:

*H6: Uklar kommunikasjon vil føre til høy grad av motstand mot endring.*

Hypotesene er basert på de variablene som ut ifra teorien forventes å forklare motstand mot endring. Stimodellen under viser de forventede sammenhengene mellom variablene (se fig.2).



Figur 2. Stimodell som viser de forventede sammenhenger mellom målte variabler.

## METODE

### Bakgrunn

Datamaterialet i denne studien består av ansatte og ledelsen i avdelingen tekniske tjenester i en norsk kommune. Ledelsen og de ansatte hadde tidligere holdt til i hvert sitt bygg, mens de nå skulle flytte inn i et felles bygg og bli til én avdeling også geografisk sett. I sammenheng med denne organisasjonsendringen, ønsket kommunen å foreta en medarbeiderundersøkelse for å kartlegge situasjonen og holdningene i denne avdelingen før og etter omorganiseringen.

Undersøkelsen ble gjennomført av 1. amanuensis Knut Inge Fostervold fra Psykologisk institutt, med assistanse fra meg og en masterstudent til. Denne studien her er basert på den første målingen i forkant av flyttingen.

### **Prosedyre**

Spørreskjemaet som var i papirutgave, ble distribuert til de ansatte etter et allmøte der de fleste var til stede. De som ikke hadde anledning til å besvare skjemaet på det tidspunktet, fikk muligheten til å fylle det ut hjemme og sende per post til oss ved Psykologisk institutt. En enentydig kode, valgt av respondentene, ble benyttet for å følge respondentenes svar fra første til andre måling. Anonymiteten ble også bevart ved at det ikke var mulig å knytte koden til enkeltpersoner.

### **Utvalg**

Utvalget består av 53 personer, hvorav 36 besvarte spørreskjemaet. Dette gav en svarprosent på 68%. Av de 36 som besvarte spørreskjemaet, var det 10 kvinner og 24 menn (N=34), de to siste oppga ikke kjønn.

### **Statistikk**

Statistikkprogrammet SPSS versjon 16 for Windows ble brukt til å foreta de statistiske målingene. De statistiske testene som ble brukt i denne studien var reliabilitetsanalyser, frekvensanalyser, korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyser. Det ble testet for moderator og mediator effekter ved hjelp av multiple regresjonsanalyser (OLS) som beskrevet av Field (2009). For å se om det var mediator effekter som påvirket noen av sammenhengene, eller mangel på dem, ble multiple regresjonsanalyser gjort. Videre ble de fire stegene til Baron og Kenny (1986), som skal til for å teste mediatorer fulgt. Steg 1 sier at det skal være en korrelasjon mellom uavhengig- og avhengig variabel. Steg 2 krever at den uavhengige variabel er korrelert med den potensielle mediators. På dette punktet fungerer den potensielle mediators som avhengig variabel. Steg 3 krever at den potensielle mediators påvirker den avhengige variabel. Dette undersøkes ved å sette den uavhengige variabel og den potensielle mediators som prediktorer for den avhengige variabel. For at steg 4 blir oppfylt, må den potensielle mediators påvirke sammenheng mellom uavhengig- og avhengig variabel i en grad som får sammenheng til å gå mot null. I de tilfeller der alle fire stegene er oppfylt, vil det være en fullstendig mediator for den opprinnelige sammenheng mellom avhengig- og uavhengig variabel. Moderator effekter ble undersøkt ved å inkludere et interaksjonsledd i

analysen. Interaksjonsleddet ble konstruert ved å multiplisere de to uavhengige variablene, som ble undersøkt i hver av de multiple regresjonsanalysene. I det tilfellet der interaksjonsleddet har en sterkere sammenheng med den avhengige variabel enn de to uavhengige variabler hver for seg, er en moderator effekt funnet.

### **Måleinstrumenter**

*Mål på motstand mot endring.* For å måle motstanden mot endring ble instrumentet til Oreg (2006) brukt. Instrumentet er delt inn i tre delskalaer som måler affektive holdninger ( $\alpha = ,85$ ), atferds holdninger ( $\alpha = ,79$ ) og kognitive holdninger ( $\alpha = ,53$ ). Cronbach`s alpha verdiene til denne og alle nedenfor nevnte skalaer er fra denne studien. Instrumentet består av 15 items, og svarene graderes på en sjupunkts Likertskala med svaralternativene ”veldig uenig”, ”uenig”, ”litt uenig”, ”verken enig eller uenig”, ”litt enig”, ”enig” og ”veldig enig”. Respondentene skulle ta stilling til items som: ”Jeg protesterte mot endringen” og ”Jeg snakket varmt om endringen til andre”. Fire av itemene var reversert kodet.

*Mål på opplevd rettferdighet av endring.* For å måle den opplevde rettferdigheten av endringen ble skalaen til Colquitt (2001), som består av 20 items brukt. Skalaen består av fire delskalaer som måler prosedyre rettferdighet ( $\alpha = ,84$ ), distributiv rettferdighet ( $\alpha = ,90$ ), interpersonlig rettferdighet ( $\alpha = ,82$ ) og informativ rettferdighet ( $\alpha = ,92$ ). Eksempler på items som skulle besvares er: ”Har fremgangsmåten vært basert på riktig informasjon?” og ”Reflekterer utfallet av endringen innsatsen du har lagt i arbeidet?”. Svarene skulle plasseres på en fempunkts Likertskala, der svaralternativene var ”i svært liten grad”, ”i liten grad”, ”i en viss grad”, ”i stor grad” og ”i svært stor grad”.

*Mål på kommunikasjonstilfredshet.* Skalaen som ble brukt til å måle kommunikasjonstilfredshet var Gray og Laidlaws (2004) reviderte utgave av Downs og Hazen`s (1977) Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ). Skalaen måler både den informative- og relasjonelle kommunikasjonstilfredsheten, som til sammen gir et helhetlig bilde av kommunikasjonstilfredsheten i organisasjonen (Gray og Laidlaw, 2004). Den informative kommunikasjonstilfredsheten måles av tre delskalaer som fanger opp ulike deler av kommunikasjonen: kommunikasjonsklima ( $\alpha = ,83$ ), organisasjonsperspektiv ( $\alpha = ,88$ ) og organisasjonsintegrasjon ( $\alpha = ,86$ ). Den relasjonelle kommunikasjonstilfredsheten er delt inn i fire delskalaer som fanger opp mediakvaliteten ( $\alpha = ,79$ ), horizontal kommunikasjon ( $\alpha = ,78$ ), personlig feedback ( $\alpha = ,91$ ) og kommunikasjon med overordnet ( $\alpha = ,84$ ). Instrumentet har 40



items, der man skal krysse av på hvor tilfreds eller utilfreds man er med påstander som beskriver forskjellige aspekter ved kommunikasjonen på arbeidsplassen. Eksempler på påstander er ”tilbakemelding på hvordan jeg utfører min jobb”, ”i hvilken grad jeg i tide mottar informasjon som jeg trenger i min jobb” og ”i hvilken grad de ansatte i organisasjonen er gode til å kommunisere med hverandre”. Svaralternativene gikk fra ”svært utilfreds” til ”svært tilfreds” og med ”likegyldig” som midtpunkt på en sjupunkts Likertskala.

*Mål på kommunikasjonsoverload.* For å få et bilde av hvordan kommunikasjonen på arbeidsplassen ble opplevd av de ansatte, ble skalaen til Chung og Goldhaber (1991) brukt. Skalaen består av 21 items, og er delt inn i tre delskalaer, som måler kommunikasjonskvantitet ( $\alpha = ,64$ ), kommunikasjonskompleksitet ( $\alpha = ,83$ ) og kommunikasjonsklarhet ( $\alpha = ,31$ ), som består av tre items hver. Et eksempel på et kommunikasjonskvantitet item er ”hvor ofte mottar du mer informasjon enn du klarer å håndtere?”, på et kommunikasjonskompleksitet item ”hvor ofte må du kommunisere med andre på en måte som krever at du må ta flere beslutninger enn du ønsker eller klarer å håndtere?” og på et kommunikasjonsklarhet item ”av og til mottar du kanskje informasjon som trenger utfyllende forklaringer før du kan nyttegjøre deg informasjonen. Hvor ofte oppstår denne situasjonen?” Svaralternativene var rangert på en skala fra 0 til 6, der 0 representerte ”aldri” og 6 representerte ”svært ofte”.

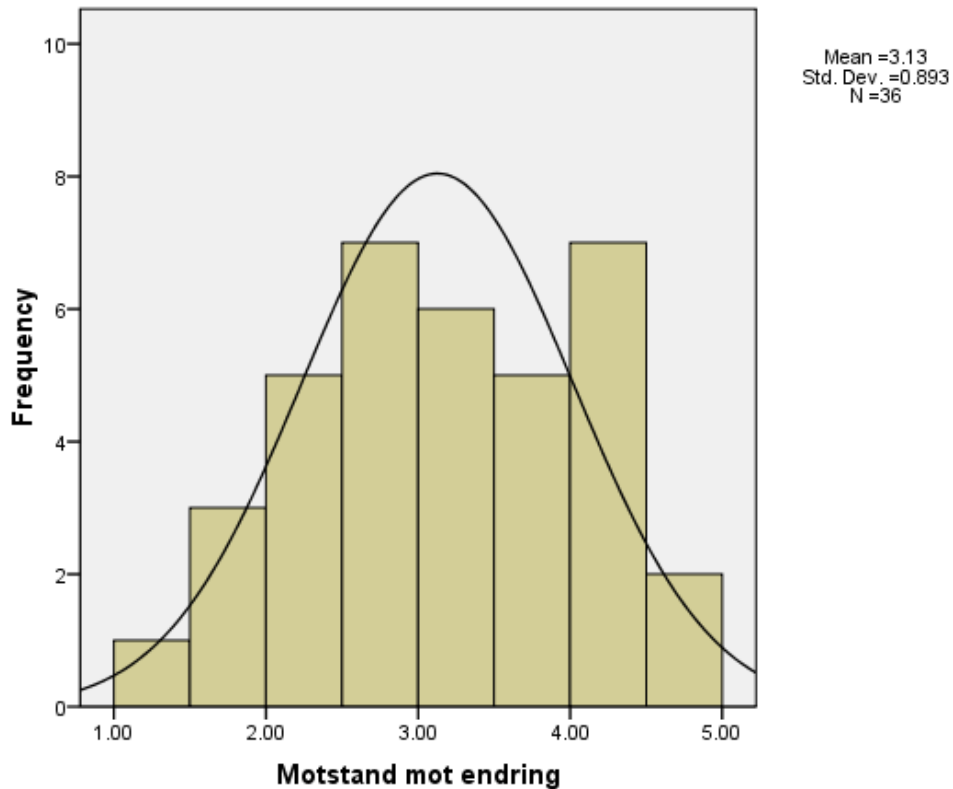
*Mål på veiledning.* For å måle opplevelsen av veiledning fra lederen, ble delskalen ”veiledning” fra spørreskjemaet ”Organisational Climate Measure” (OCM) til Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson og Wallace (2005) brukt. Delskalaen består av fem items, der man skal ta stilling til påstander som ”overordnede er svært dyktige til å forstå folks problemer” og ”folk kan stole på at overordnede gir god veiledning”. Svaralternativene var rangert på en firepunkts Likertskala der 1 representerte ”helt feil” og 4 representerte ”helt rett”. Cronbach’s alpha for skalaen var på  $\alpha = ,87$ .

## RESULTATER

### Deskriptives

Den avhengige variabelen motstand mot endring avviker ikke mye fra normalfordelingen som vi kan se av histogrammet i figur 3 og av tallene i tabell 1 nedenfor. Kurtosis og skewness

var også innenfor akseptable grenser. Variabelen har en gjennomsnittsskåre på 3,13 der 7 var den høyeste mulige, og skårene fordeler seg fra en minimum skåre på 1,20 til en maximum skåre på 4,73.



Figur 3. Histogram av frekvensene til motstand mot endring.

Tabell 1

**Descriptives**

Variabel	Mean	Media n	Standard avvik	Skewnes s	Kurtosis	Min.	Max.
Motstand mot endring	3,13	3,03	0,89	-0,223	-0,803	1,20	4,73
Opplevd rettferdighet av endring	3,20	3,16	0,66	0,406	-0,322	2,06	4,68
Lederveiledning Informativ	2,80	2,90	0,48	-1,495	4,669	1,00	3,60
kommunikasjonstilfredshet Relasjonell	22,19	23,33	5,31	-0,043	-1,045	12,33	32,00
kommunikasjonstilfredshet Uklarhet	22,69	22,50	4,79	0,023	-1,131	14,00	31,50
Kompleksitet	6,53	6,50	2,66	0,224	0,570	1,00	14,00
Kvantitet	5,53	5,50	3,07	0,633	0,416	0,00	13,00
N=36	5,33	5,00	3,22	0,358	-0,621	0,00	12,00

Verdiene for alle de andre variablene som ble målt, er også oppført i tabell 1. De fleste av variablene avviker ikke mye fra normalfordelingen, noe som kan ses ved at minimum- og maksimum skårene stort sett fordeler seg over hele skalaen, og ved at forskjellene mellom gjennomsnitts- og median verdiene ikke var store. Variabelen veiledning skiller seg litt ut. Av tabell 1 ser vi at det er et relativt stort avvik fra normalfordelingen for skewness verdien (-1,495). En overvekt av svarene på høyre side av skalaen, en negativ skjev, tyder på god veiledning. Etter en inspeksjon av residualplotten, ble det konkludert med at avviket ikke var for stort og variabelen kunne brukes i videre analyser. En annen ting som er verdt å legge merke til er at gjennomsnittsverdien til relasjonell kommunikasjonstilfredshet er litt høyere enn gjennomsnittsverdien til informativ kommunikasjonstilfredshet. Ellers er gjennomsnittsverdiene til variablene kommunikasjons- kvantitet, kompleksitet og uklarhet som er fra samme måleinstrument, ganske like.

### **Korrelasjonsanalyse**

Det ble gjennomført en bivariat korrelasjonsanalyse for alle variabler som inngår i den teoretiske modellen vist på figur 2. Resultatet av analysen er vist i tabell 2 på neste side. Som vi ser av korrelasjonsmatrisen er det bare opplevd rettferdighet av endring som har en signifikant korrelasjon med den avhengige variabelen, motstand mot endring,  $r = ,49$ ,  $p < ,01$ . Opplevd rettferdighet av endring på sin side, korrelerer signifikant med relasjonell kommunikasjonstilfredshet,  $r = ,66$ ,  $p < ,01$ , informativ kommunikasjonstilfredshet,  $r = ,62$ ,  $p < ,01$  og veiledning,  $r = ,48$ ,  $p < ,01$ .

Tabell 2

Mean, standard deviation og korrelasjoner av målte variabler

Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kommunikasjons kvantitet	5,33	3,22	(---)							
2. Kommunikasjons kompleksitet	5,33	3,07	,66**	(---)						
3. Kommunikasjons klarhet	6,53	2,66	,52**	,44**	(---)					
4. Tillit/veiledning	2,80	0,48	,04	-,20	,01	(---)				
5. Informativ kom.tilfredhet	22,19	5,31	,06	-,20	-,08	,59**	(---)			
6. Relasjonell kom.tilfredshet	22,69	4,79	,07	-,19	-,16	,52**	,92**	(---)		
7. Rettferdighet endring	3,20	0,66	,34*	,01	,04	,48**	,62**	,66**	(---)	
8. Motstand mot endring	3,13	0,89	,00	,07	-,04	-,25	,10	-,18	-,49**	(---)

\*p&lt; ,05. \*\*&lt; ,01.

Veiledning korrelerer i tillegg til opplevd rettferdighet av endring med informativ kommunikasjonstilfredshet,  $r = ,59$ ,  $p < ,01$  og relasjonell kommunikasjonstilfredshet,  $r = ,52$ ,  $p < ,01$ . Til slutt er det verdt å legge merke til at kommunikasjons kvantitet er den eneste kommunikasjonsoverload variabelen som korrelerer med opplevd rettferdighet av endring,  $r = ,34$ ,  $p < ,05$ . Korrelasjonen mellom informativ- og relasjonell kommunikasjonstilfredshet er høy ( $r = ,92$ ) og kan tyde på multikolaritet mellom disse to variablene. Variablene informativ- og relasjonell kommunikasjonstilfredshet kunne av denne grunn bli slått sammen til en felles variabel. Det ble likevel valgt å holde variablene separert i stimodellen når videre analyser ble gjort fordi, de gjennomgåtte teoriene sier at variablene er ulike og burde måles hver for seg.

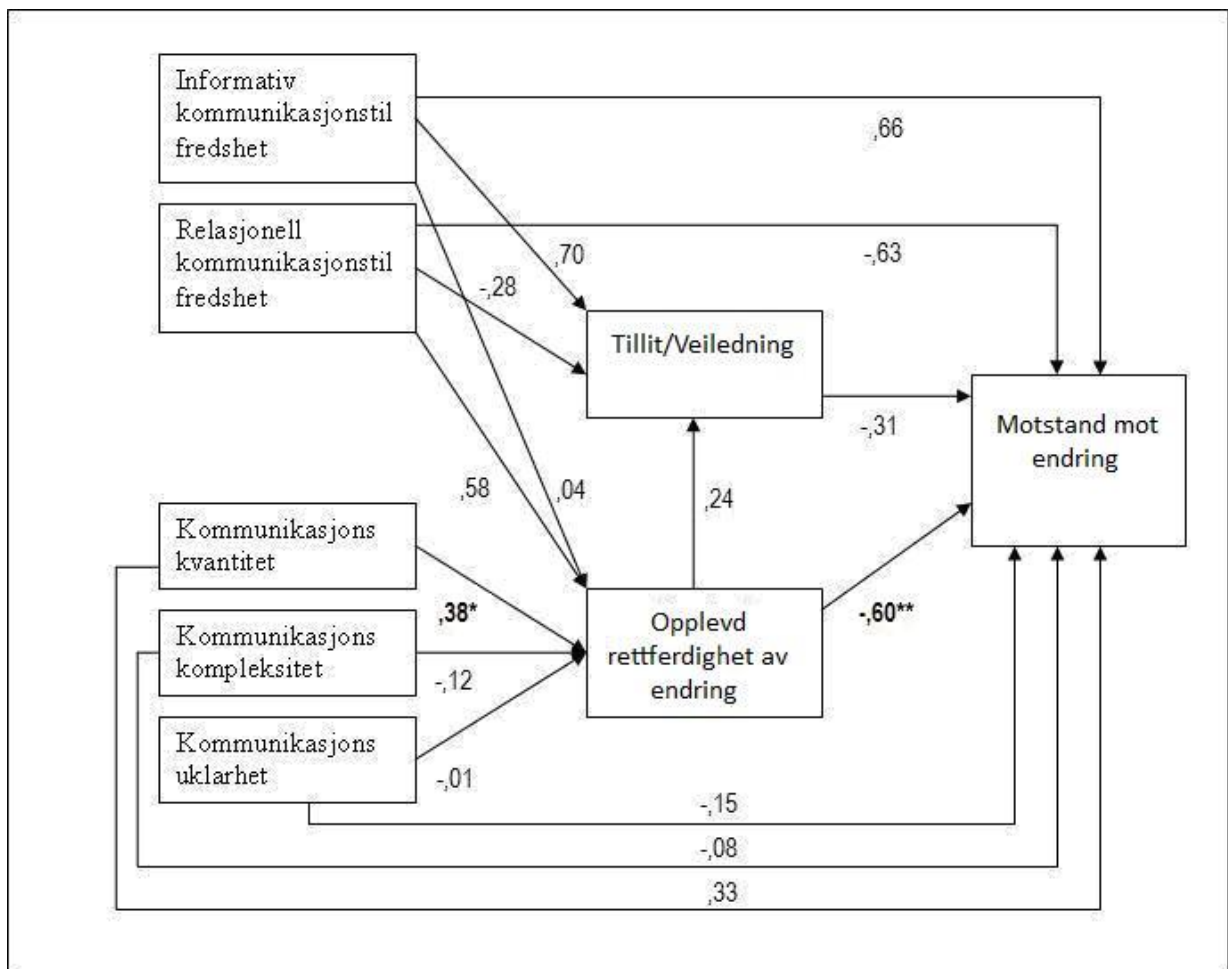
### Regresjonsanalyser

Den teoretiske modellen ble undersøkt ved hjelp av flere separate multiple regresjonsanalyser, som ble gjennomført som en fullstendig stianalyse i samsvar med Everitt og Dunn (1991). Først ble tillit/veiledning, informativ- og relasjonell kommunikasjonstilfredshet satt som uavhengige variabler og motstand mot endring som avhengig variabel. Det neste som ble gjort var å ha opplevd rettferdighet av endring sammen med informativ- og relasjonell kommunikasjonstilfredshet som uavhengige variabler og motstand mot endring som avhengig variabel. Til slutt ble opplevd rettferdighet av endring, kommunikasjons- kvantitet, kompleksitet og uklarhet satt som uavhengige variabler og motstand mot endring som avhengig variabel. Resultatene er å finne nedenfor i tabell 3. De standardiserte betaverdiene er også satt inn i stimodellen for å vise styrken til sammenhengene (se fig. 4).

Tabell 3

Samlede resultater fra multiple regresjonsanalyser, med motstand mot endring som avhengig variabel.

Variabler	B	SE	Std. B	t	Sig.
Opplevd rettferdighet av motstand	-,811	,231	-,596	-3,506	,001
Informativ kommunikasjonstilfredshet	,111	,077	,661	1,445	,158
Relasjonell kommunikasjonstilfredshet	-,117	,081	-,630	1,450	,157
Tillit/veiledning	-,570	,383	-,306	-1,490	,146
Kommunikasjons kvantitet	,092	,067	,333	1,375	,179
Kommunikasjons kompleksitet	-,023	,062	-,080	-0,378	,708
Kommunikasjons uklarhet	-,051	,061	-,152	-0,841	,407



Figur 4. Stimodell som viser sammenhenger som betaverdier.

Som vi ser i figur 4, støtter ikke betaverdiene forventningene fra teorien. De antatte direkte sammenhengene mellom informativ- og relasjonell kommunikasjon og motstand mot endring var ikke signifikante. Kommunikasjons- kvantitet, kompleksitet og uklarhet var heller ikke signifikante, og har dermed ingen direkte sammenheng med motstand mot endring. Kommunikasjons kvantitet derimot har en signifikant sammenheng på  $\beta = ,38^*$  med opplevd rettferdighet av endring. Opplevd rettferdighet av endring på sin side har en signifikant sammenheng  $\beta = ,60^{**}$  med motstand mot endring. Med tanke på den innledende teorien og empirien er det overraskende at ingen av kommunikasjons overload variablene ser ut til å ha betydning for motstand mot endring. En mulig forklaring på dette kan være at sammenhengene mellom disse variablene ikke er lineære og dermed ikke ble fanget opp. De tre kommunikasjons overload variablene ble sjekket for kvadratiske sammenhenger med motstand mot endring. Resultatene var ikke signifikante men, en kvadratiske funksjon forklarte noe mer varians, enn en lineær funksjon. Videre er sammenhengen mellom

informativ kommunikasjonstilfredshet og tillit/veiledning ikke signifikant, men den er veldig høy og nesten signifikant  $\beta = ,70$ , og av denne grunn velger jeg likevel å se på denne sammenhengen videre.

### **Test av mulige mediatoreffekter**

*Tillit/veiledning som mulig mediator for sammenhengen mellom informativ kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring.* Informativ kommunikasjonstilfredshet korrelerte ikke signifikant med motstand mot endring ( $r = ,10$ ), men hadde en signifikant korrelasjon med tillit/veiledning ( $r = ,59$ ). Steg 1 til Baron og Kenny (1986), om krav til korrelasjon mellom avhengig og uavhengig variabel var ikke oppfylt. Ifølge Kenny, Kashy og Bolger (1998), er de fleste forskere enig om at steg 1 ikke er et absolutt krav. Dette begrunner de med at hvis steg 2 og 3 er oppfylt vil steg 1 være underforstått. Dermed er det fortsatt mulig å teste for mediator effekter. Steg 2 kan sies å være oppfylt siden informativ kommunikasjonstilfredshet som allerede nevnt, har en signifikant korrelasjon med tillit/veiledning. Tillit/veiledning hadde en effekt på motstand mot endring, men denne var ikke signifikant og steg 3 var dermed ikke oppfylt. Siden sammenhengen mellom den potensielle mediators og avhengig variabel ikke var signifikant, blir konklusjonen at tillit/veiledning ikke medierer sammenhengen mellom informativ kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring.

*Tillit/veiledning som mulig mediator for sammenhengen mellom relasjonell kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring.* Her var steg 1 heller ikke oppfylt ( $r = -,18$ ) men, ifølge Kenny et al. (1998) er ikke det et absolutt krav, som nevnt tidligere. Relasjonell kommunikasjonstilfredshet korrelerte signifikant med tillit/veiledning ( $r = ,52$ ) og steg 2 var dermed oppfylt. Steg 3 ble ikke oppfylt, siden mediators når kontrollert for den uavhengige variabel ikke var signifikant. Dermed var det heller ingen mediatoreffekt for sammenhengen mellom relasjonell kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring.

*Opplevd rettferdighet som mulig mediator for sammenhengen mellom informativ kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring.* Steg 1 var ikke oppfylt ( $r = ,10$ ) men, ved å referere til Kenny et al. (1998) er det likevel mulig å finne mediator effekter. Steg 2 ble oppfylt siden korrelasjonen mellom informativ kommunikasjonstilfredshet og opplevd rettferdighet av endring var signifikant ( $r = ,62$ ). Opplevd rettferdighet av endring, når kontrollert for informativ kommunikasjonstilfredshet hadde en signifikant effekt på motstand

mot endring ( $\beta = -.70$ ) men, medierte ikke sammenhengen fullstendig da den opprinnelige sammenhengen mellom den uavhengige og avhengige variabel ikke gikk mot null. Steg 3 ble dermed oppfylt mens steg 4 ikke ble det. Den opprinnelige sammenhengen mellom den uavhengige- og avhengige variabel økte fra ( $\beta = .10$ ) til ( $\beta = .33$ ), og det er av denne grunn en antydning til at opplevd rettferdighet er suppressor på informativ kommunikasjon.

*Opplevd rettferdighet som mulig mediator for sammenhengen mellom relasjonell kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring.* Steg 1 var ikke oppfylt ( $r = -.18$ ) men, ved å referere til Kenny et al. (1998) er det likevel mulig å finne mediator effekter. Steg 2 var oppfylt da korrelasjonen mellom relasjonell kommunikasjonstilfredshet og opplevd rettferdighet av endring var signifikant ( $r = .66$ ). Opplevd rettferdighet av endring når kontrollert for relasjonell kommunikasjonstilfredshet hadde en signifikant effekt på motstand mot endring ( $\beta = -.66$ ) men, medierte ikke fullstendig for sammenhengen mellom opplevd rettferdighet av endring og motstand mot endring, siden sammenhengen ikke gikk mot null. Steg 3 var dermed oppfylt mens steg 4 ikke var oppfylt.

*Opplevd rettferdighet som mulig moderator for sammenhengen mellom kommunikasjonskvantitet og motstand mot endring.* Steg 1 var ikke oppfylt her heller ( $r = .00$ ) men, ved å referere til Kenny et al. (1998) er muligheten for å oppdage mediator effekter likevel til stede. Steg 2 ble oppfylt siden kommunikasjons kvantitet korrelerte signifikant med opplevd rettferdighet ( $r = .34$ ). Steg 3 var også oppfylt da opplevd rettferdighet av endring hadde en signifikant sammenheng med motstand mot endring kontrollert for kommunikasjons kvantitet ( $\beta = -.55$ ). Denne sammenhengen resulterte likevel ikke i en komplett mediering på den opprinnelige sammenhengen mellom kommunikasjons kvantitet og motstand mot endring fordi, den opprinnelige sammenheng som var nær null, nå gikk opp til ( $\beta = .19$ ). Denne økningen var ikke signifikant men, den viser tendens til en suppressor. Dette betyr at kommunikasjons kvantitet når kontrollert for opplevd rettferdighet av endring har et bidrag til variansen av motstand mot endring.

*Tillit/veiledning som mulig mediator for sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og motstand mot endring.* Her var både steg 1 og 2 oppfylt da opplevd rettferdighet hadde signifikante korrelasjoner med både motstand mot endring ( $r = -.49$ ) og med tillit/veiledning ( $r = .48$ ) (se tabell 2). Steg 3 ble testet ved å måle om tillit/veiledning påvirker motstand mot endring når opplevd rettferdighet av endring ble kontrollert for. Resultatet var ikke signifikant



og tillit/veiledning var dermed ikke mediator for sammenhengen mellom opplevd rettferdighet av endring og motstand mot endring. Den direkte sammenhengen mellom opplevd rettferdighet av endring og motstand mot endring var nesten upåvirket av tillit/veiledning og var fortsatt signifikant ( $\beta = -.48$ ).

### **Test av mulige moderatoreffekter**

*Tillit/veiledning som mulig moderator for sammenhengene mellom informativ- og relasjonell kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring.* For å teste om informativ kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring hadde tillit/veiledning som moderator, ble en mutippel regresjonsanalyse gjort. I analysen ble informativ kommunikasjonstilfredshet og tillit/veiledning satt som uavhengige variabler i tillegg til produktet til de to variablene. Resultatet var at sammenhengen mellom den felles variabelen (interaksjonsleddet) og motstand mot endring var litt høyere enn for variablene hver for seg men, den var ikke signifikant. Det var altså ingen moderator effekt. Det samme ble gjort for sammenhengen mellom relasjonell kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring med tillit/veiledning som mulig moderator. Ingen moderator effekt ble funnet for denne sammenhengen heller.

*Opplevd rettferdighet av endring som mulig moderator for sammenhengen mellom informativ- og relasjonell kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring.* Sammenhengen mellom informativ- og relasjonell kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring ble hver for seg også testet med opplevd rettferdighet av endring som en mulig moderator. Det ble ikke påvist noen moderator effekter her heller.

*Opplevd rettferdighet av endring som mulig moderator for sammenhengen mellom kommunikasjonskvantitet og motstand mot endring.* Andre sammenhenger som ble testet for moderatorer var kommunikasjonskvantitet og motstand mot endring, med opplevd rettferdighet av endring som mulig moderator. Her var sammenhengen mellom motstand mot endring og den felles variabelen som kommunikasjonskvantitet og opplevd rettferdighet av endring utgjør (interaksjonsleddet), ikke signifikant. Dermed var det ingen moderator effekt her heller. Den direkte sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og motstand mot endring var nesten signifikant ( $p = .058$ ).

*Tillit/veiledning som mulig moderator for sammenhengen mellom opplevd rettferdighet av endring og motstand mot endring.* Til slutt ble også sammenhengen mellom opplevd

rettferdighet av endring og motstand mot endring testet med tillit/veiledning som mulig moderator. Sammenhengen mellom motstand mot endring og den felles variabelen som opplevd rettferdighet av endring og tillit/veiledning utgjør (interaksjonsleddet), var ikke signifikant. Det var altså ingen moderator effekt for denne sammenhengen heller.

### **Hierarkiske regresjonsanalyser**

*Sammenhengen mellom opplevd rettferdighet av endring og motstand mot endring, kontrollert for demografiske variabler.* Da alle stiene fra stimodellen som hadde signifikante korrelasjoner var testet for mediatorer og moderatorer, ble hierarkiske regresjonsanalyser gjort, for å teste viktige demografiske kontrollvariabler. Demografiske variabler har i mye forskning vist å ha betydelig påvirkning på sammenhenger funnet i multiple regresjonsanalyser. Den første analysen skulle teste om sammenhengen mellom opplevd rettferdighet av endring og motstand mot endring ville bestå, når de demografiske variablene kjønn, utdanning og antall år i bedriften også ble tatt i betraktning. Resultatene viste at opplevd rettferdighet av endring beholdt en signifikant sammenheng med motstand mot endring ( $\beta = ,50$ ) kontrollert for demografiske variabler. Den forklarte variansen økte med 11% når opplevd rettferdighet av endring ble inkludert i modellen.

*Sammenhengen mellom opplevd rettferdighet av endring og relasjonell- og informativ kommunikasjonstilfredshet, kontrollert for demografiske variabler.* Sammenhengen mellom opplevd rettferdighet av endring og relasjonell- og informativ kommunikasjonstilfredshet ble også testet i en hierarkisk regresjon, der det ble kontrollert for demografiske variabler. Relasjonell- og informativ kommunikasjonstilfredshet bidro ikke signifikant til modellen, og dermed bidro de heller ikke til å forklare variansen i variabelen opplevd rettferdighet. Disse resultatene kan være forårsakt av det faktum at relasjonell- og informativ kommunikasjonstilfredshet er veldig like og sannsynligvis måler det samme.

*Sammenhengen mellom kommunikasjonstilfredshet og opplevd rettferdighet, kontrollert for demografiske variabler.* Den felles kommunikasjonstilfredshet variabelen ble også prøvd i en hierarkisk regresjonsanalyse der den ble testet for sammenheng med opplevd rettferdighet av endring, kontrollert for demografiske variabler. Resultatet var signifikant, og en enkel kommunikasjonstilfredshet variabel, bestående av både relasjonell- og informativ kommunikasjonstilfredshet, forklarer dermed en betydelig del av variansen (52%) til opplevd

rettferdighet av endring. Resultatet var derimot ikke signifikant da variablene ble testet hver for seg, selv om den forklarte variansen var høy da også.

### **Andre analyser**

*Sammenslåing av variablene informativ- og relasjonell kommunikasjonstilfredshet.* Som nevnt tidligere, korrelerte variablene informativ- og relasjonell kommunikasjonstilfredshet høyt med hverandre og det var mulig fare for multikolaritet. Av denne grunn ble de to variablene slått sammen til en enkel kommunikasjonstilfredshet variabel, for å teste om denne felles variabelen ville endre styrken på sammenhengene som tidligere ble funnet. Resultatene viste ingen signifikante sammenhenger med motstand mot endring når variablene ble slått sammen.

## **DISKUSJON**

Den teoretiske stimodellen (fig. 2) viser sammenhengene som var forventet å bli funnet i datamaterialet. Det ble imidlertid bare funnet støtte for mindretallet av disse sammenhengene. Det mest uventede var at verken kommunikasjonstilfredshet variablene eller kommunikasjons overload variablene hadde direkte effekt på motstand mot endring. Noen av dem viste seg imidlertid å ha betydning for tillit/veiledning og opplevd rettferdighet av endring. Dette faktum utelukker dermed ikke variablenes betydning for motstand mot endring helt. Opplevd rettferdighet av endring viste seg å være av sentral betydning for motstand mot endring, noe som ikke var forventet i så stor grad.

De to kommunikasjonstilfredshet variablene viste seg ikke å ha en direkte effekt på motstand mot endring. Det ser dermed ut til at verken informativ- eller relasjonell kommunikasjonstilfredshet har så mye å si for mengden motstand mot endring blant ansatte. Når variablene ble slått sammen til en enkel kommunikasjonstilfredshet variabel ble resultatene stort sett uendret for den direkte effekten på motstand mot endring, og den som gikk gjennom tillit/veiledning og opplevd rettferdighet av endring. Dermed er hypotese 1 som påstår at ”høy grad av kommunikasjonstilfredshet, henger negativt sammen med motstand mot endring”, ikke bekreftet.

Kommunikasjonstilfredshet variablene har sammenheng med tillit/veiledning. Hypotese 1a som sier at ”tilfredshet med informativ kommunikasjon, vil føre til høy grad av tillit til ledelsen” er dermed bekreftet. Hypotese 1b som påstår at ”tilfredshet med relasjonell kommunikasjon, vil føre til høy grad av tillit til ledelsen” er på sin side ikke bekreftet fordi, relasjonell kommunikasjonstilfredshet har sammenheng med tillit/veiledning men denne er negativ. Dette betyr at når graden av relasjonell kommunikasjon en ansatt opplever med sin leder øker, vil tillit/veiledning synke. Denne sammenhengen var ikke forventet ut ifra den gjennomgatte teorien og empirien på feltet. En mulig forklaring for sammenhengen kan være respondentene, som i stor grad består av personer med kort utdanning. I et utvalg av denne typen vil det kunne tenkes at detaljene i de ulike items som skilte informativ kommunikasjonstilfredshet fra relasjonell kommunikasjonstilfredshet ikke ble fanget opp av respondentene. Dermed er muligheten til stede for at resultatene kunne blitt annerledes med respondenter som har høyere utdanning.

Kommunikasjonstilfredshet påvirker ikke motstand mot endring direkte men, det kan tenkes en indirekte påvirkning gjennom opplevd rettferdighet av endring, siden begge formene for kommunikasjonstilfredshet har en moderat forbindelse med opplevd rettferdighet av endring. Som nevnt tidligere i resultatdelen korrelerte variablene informativ- og relasjonell kommunikasjonstilfredshet høyt med hverandre, noe som tyder på at de er ganske like. Av denne grunn ble de slått sammen til en enkel kommunikasjonstilfredshet variabel. Den felles kommunikasjonstilfredshet variabelen har vist seg å ha en signifikant forbindelse med opplevd rettferdighet av endring, også når kontrollert for demografiske variabler. Dette resultatet tyder på at det var riktig å slå de to kommunikasjonstilfredshet variablene sammen, og at de måler det samme, i dette utvalget. Det kan også argumenteres for at kommunikasjonstilfredshet er viktig for motstand mot endring, selv om de to ikke har en direkte forbindelse. Kommunikasjonstilfredshet har nemlig vist seg å henge sammen med opplevd rettferdighet av endring, som igjen har vist seg å forklare mye av motstanden mot endring. Argumentet om at kommunikasjonstilfredshet er viktig for motstand mot endring, støttes også av den innledningsvis omtalte teorien, der blant annet Frahm og Brown (2005) sier at kommunikasjon rettet mot organisasjonsendringer er sentralt for graden av motstand mot endring.

Tillit/veiledning har gjennom både korrelasjons- og regresjonsanalyser vist seg å ikke ha betydning for mengden motstand mot endring. Hypotese 2 som påstår at ”høy grad av

tillit/veiledning, vil føre til lite motstand mot endring” er dermed ikke bekreftet. Dette funnet var ikke forventet ut ifra de gjennomgåtte funnene til Oreg (2006) der lav tillit viste seg å føre til mye motstand mot endring. En mulig grunn for at tillit/veiledning ikke viste seg å henge sammen med motsatnd mot endring selv om empirien tydet på det motsatte, kan være måleinstrumentet. Skalaen ble i denne studien brukt til å måle en operasjonalisering av en variabel der tillit og veiledning ble ansett for å henge sammen. Skalaen kan derfor tenkes å ikke fange opp de sammenhengene mellom tillit og veiledning som ble diskutert innledningsvis, siden skalaen er beregnet for, og i større grad måler veiledning.

Hypotese 3 som påstår at ”høy grad av opplevd rettferdighet av endring, vil føre til lite motstand mot endring” er bekreftet ved at opplevd rettferdighet av endring har vist seg å forklare mye av variansen til motstand mot endring. Dette funnet er i samsvar med antagelsene i innledningen, som er basert på Jimmieson et al. (2008) og på Colquitt (2001), om at høy grad av opplevd rettferdighet av endring vil føre til lite motstand mot endring. Resultatene tyder videre på at opplevd rettferdighet av endring er suppressor for variablene informativ kommunikasjonstilfredshet og for kommunikasjons kvantitet. Selv om resultatene som indikerer suppressor effektene ikke var signifikante, vil de ikke være uten betydning for motstand mot endring fordi, de henger sammen med opplevd rettferdighet av endring.

Både kommunikasjons- kvantitet, kompleksitet og uklarhet hadde lave korrelasjoner med motstand mot endring. Dermed ble det ikke funnet støtte for verken hypotese 4 ”ulik grad av opplevd kommunikasjonskvantitet vil påvirke mengden motstand mot endring”, hypotese 5 ”graden av kommunikasjonskompleksitet vil henge sammen med graden av motstand mot endring” og hypotese 6 ”uklar kommunikasjon vil føre til høy grad av motstand mot endring”, i dette datamaterialet. Kommunikasjonskvantitet hadde som den eneste kommunikasjonsoverload variabelen en signifikant korrelasjon med opplevd rettferdighet av endring, og kunne tenkes å ha betydning for motstand mot endring indirekte, gjennom opplevd rettferdighet av endring. Regresjonsanalyser viste imidlertid ingen mediator effekt mellom kommunikasjonskvantitet og opplevd rettferdighet av endring. Kommunikasjons overload variablene hadde dermed ikke noe å si for graden av motstand blant ansatte.

Grunnen til at kommunikasjons- kvantitet, kompleksitet og uklarhet korrelerte lavt med motstand mot endring kan være at det her ikke er snakk om lineære sammenhenger. Av denne grunn trenger ikke mangelen på høye korrelasjoner bety at det ikke er sammenhenger av

betydning mellom variablene. Som det også går fram av innledningen, er det vanskelig å forutsi om ulik mengde av disse tre variablene vil påvirke motstand mot endring i en positiv eller negativ retning. Alle tre variabler ble testet for kvadratiske sammenhenger, og selv om resultatene bare ble litt bedre, er det grunn til å anta at sammenhengene best kan beskrives kvadratisk eller u-formet slik som diskutert i innledningen. Grunnen til at de kvadratiske sammenhengene i denne studien ikke var sterke, henger sannsynligvis sammen med at utvalget er lite, og ville med et større utvalg trolig kommet tydeligere frem.

Konklusjonen blir at opplevd rettferdighet av endring skiller seg ut som den variabelen som har størst betydning for graden av motstand blant ansatte. Den viser også antydninger til å fungere som suppressor for sammenhengen mellom variablene kommunikasjons kvantitet, informativ kommunikasjonstilfredshet og motstand mot endring.

### **Kritikk og videre studier**

Størrelsen til utvalget kan også tenkes å ha påvirket resultatene til noen av de andre sammenhengene. Det er en mulighet for at noen av resultatene ville blitt signifikante med et større utvalg, og med respondenter fra andre yrker eller høyere utdanningsnivå. Dette er noe fremtidige studier kan ta hensyn til. I tillegg vil det være fordelaktig å studere de omtalte sammenhengene i et longitudinelt studie. Longitudinelle studier vil kunne gi svar på hvor stabile funnene, om hva som påvirker motstand er.

## Referanser

Aasmann, R. og Hillestad, T. (2008). Forutsetninger og rammebetingelser for fleksible organisasjonsformer. I Aasmann, R. (red.). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Baron, R. M. og Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Berlo, K. D. (1960). The process of communication. An introduction to theory and practice. New York, Holt, Reinhart og Winston.

Chung, C. J. og Goldhaber, G. (1991). Measuring communication load: a threedimensional instrument. I Rubin, R. B., Palmgreen, P. og Sypher, .E. (1994). *Communication research measures. A sourcebook*. The Guilford Press, New York.

Clampitt, P. G. (1991). *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Clampitt, P. G. og Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *The Journal of Business Communicaiton*, 30(1), 5-28.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Danserau, F., Graen, G. og Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior an Human Performance*, 13(1), 46-78.

DiFonzo, N. og Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3&4), 295-303.

Downs, C. W. og Hazen, M. D., (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.

Elving, W, J. L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.

Everitt, B. S. og Dunn, G. (1991). Applied multivariate data analysis. London, Edward Arnold.

Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS. London, Sage.

Frahm, J. og Brown, K. (2005). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370-387.

Furst, S.A. og Cable, D. M. (2008). Employee Resistance to Organizational Change: Management Influence Tactics and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462.

Goldhaber, G. M., Yates, M. P., Porter, D. T. og Lesniak, R. (1978). Organizational communication: 1978. *Human communication research*, 5(1),76-96.

Gray, J. og Laidlaw, H., (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.

Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2006). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen, Fagbokforlaget.

Hargie,O., Dickson, D. og Tourish, D. (1999). *Communication in management*. Gower, Aldershot.



Hargie, O., Tourish, D. og Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: a follow-up study. *The Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436.

Hunt, O., Tourish, D. og Hargie, O. D. W. (2000). The communication experiences of education managers: identifying strenghts, weaknesses and critical incidents. *The International Journal og Education*, 14(3), 120-129.

Jimmieson, N. L., Peach, M. og White, K. M. (2008). Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management: An Investigation of Employee Intentions to Support Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 237-262.

Kenny, D. A., Kashy, D. A. og Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. I Gilbert, D., Fiske, S. og Lindzey, G. (red.). *The handbook of social psychology*. Boston, MA: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1997). Resolving social conflicts and field theory in social science. Washington, DC: American Psychological Association.

McAllister, D. J. (1995). Affekt- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

O'Reilly III, C. A. (1980). Individuals and information overload in organizations: is more necessarily better? *Academy of Management Journal*, 23(4), 684-696.

Pardo del Val, M. og Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. og Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure:

links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.

Pettit, J. D., Goris, J. R. og Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication*, 31, 81-98.

Piderit, S. K., (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(5), 783-94.

Pincus, J. D., (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.

Putti, J. M., Aryee, S. og Phua, J., (1990). Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment. *Group and Organization Management*, 15(1), 44-52.

Roloff, M. E. og Miller, G. R. (1987). Interpersonal proceses: new directions in communication research. Newbury Park, Sage.

Wang, S., Tomlinson, E. C. og Noe, R. A. (2010). The role of mentor trust and *protégé* internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 358-367.

Van den Heuvel, S. og Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48, 283-313.