



OsloMet - storbyuniversitetet

Ola Hulbak

Kotter og kommunesammenslåing

– endringsledelse og forpliktelse til endring

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2020

Forord

Endringsledelse er et felt som alltid har fascinert meg, selv om det tidvis både har forundret og frustrert meg også. Tilsynelatende er det enkelt, men hvorfor går endringene ofte ikke slik som planlagt? Jeg ønsket å skrive en masteroppgave om en tematikk innenfor endringsledelse som kunne være interessant for flere enn bare meg, og fikk etterhvert muligheten til å utforske effekten av endringsledelse i tilknytning til et prosjekt Åge Johnsen jobbet med. Det har vært en veldig lærerik prosess, både som en unik sjansen for forstå en liten flik av et stort felt, og som innføring i det å skrive akademiske tekster.

Tusen takk til alle som har svart på spørreundersøkelsen. Takk til Åge Johnsen for innsatsen som veileder og for muligheten, og for all fleksibilitet, tålmodighet og gode råd! Takk til alle dere, Andrea, Heidi, Otto, Tone, Ina, Ingeborg, Erik, Helge og Hibo, som har bidratt med korrektur, innspill og støtte. Takk også til Hanne og Cecilie og resten av PlanB for å ha vært raus med tid, fleksibilitet og oppmuntring!

Oslo, 02.06.2020

Ola Hulbak

Sammendrag

Flere av de mest kjente modellene for endringsledelse har blitt både bestselgere og er hyppig sitert av forskere, på tross av at det finnes lite til ingen empiri som støtter antakelsene modellene bygger på. Denne oppgaven søker å studere effektene av endringsledelse ved å se hvordan endringsledelse påvirker forpliktelse til endringer blant ledere i kommunal sektor. Vi brukte både John Kotters klassiske åttetrinnsmodell (Kotter, 1996), og hans akselerasjonsmodell (Kotter, 2014), for å se om den nyere modellen var bedre enn den klassiske. For å måle effekt tok vi utgangspunkt i trekomponentsmodellen for forpliktelse (Herscovitch & Meyer, 2002). Datamaterialet kom fra en spørreundersøkelse med svar fra 101 ledere i fem kommuner som ble slått sammen til to i forbindelse med kommunereformen i Norge i 2020. Dataene er analysert med hierarkisk regresjon og vi finner en sterk sammenheng mellom endringsledelsesmodellene og affektiv forpliktelse, og signifikant høyere sammenheng for akselerasjonsmodellen sammenlignet med åttetrinnsmodellen. Vi finner ingen sterk sammenheng mellom disse modellene og normativ forpliktelse, men vi finner en negativ sammenheng mellom dem og videreføringsforpliktelse. Oppgaven identifiserer flere områder som vil trenge videre undersøkelser. I tillegg utforsker den bruken av forpliktelse som prediktor for endring og diskuterer noen begrensninger i bruken av Kotters endringsledelsesmodeller.

Abstract

Several of the best-known models for change management are both bestsellers and often cited by researchers, despite there being little to no empirical evidence supporting the claims made by the models. This paper is a contribution to the study of the effects of change management by looking at how it affects commitment to change among managers in the public sector. We investigated John Kotter's classic 8 step model (Kotter, 1996), as well as his 8 accelerators (Kotter, 2014), in order to find out if the new model is an improvement to the classic one. To measure the effect we used the Three-Component Commitment to Change model (Herscovitch & Meyer, 2002). Our data came from a survey with responses from 101 managers in five municipalities being combined to two in the merger processes of the Norwegian municipal reform of 2020. We analyzed the data with hierarchical regression and found strong correlation between the change management models and affective commitment to change, and we found significantly stronger correlation with the new acceleration model, than with the classic 8 step model. We could not find any significant relation between Kotter's models and normative commitment, and we found a negative correlation between the models and continuance commitment. The paper identifies several paths for further research. It also discusses the use of commitment as a predictor for change, as well as the limitations of Kotter's change management models.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innhold	4
Innledning	7
Bakgrunn	7
Problemstillingen	9
Disposisjon for oppgaven	10
Teori	11
Feltet i dag	11
Endring og ledelse	14
Modell: Endringsledelse og endring	17
Avhengige variabler: forpliktelse til endring	18
Uavhengige variabler: Kotters endringsledelse	20
Hypoteser	24
Metode	25
Forskningsdesign	25
Forarbeid av data	31
Indekser	31
Omkoding av data	34
Metodebegrensninger	36
Analyse	40
Univariat analyse	40
Bivariat analyse	43
Multivariat analyse	45
Affektiv forpliktelse	47
Videreføringsforpliktelse	48
Normativ forpliktelse	50
Oppsummering av funn og test av hypoteser	52
Diskusjon	54
Konklusjoner	59
Svar på problemstillingen	59
Følger for teori og praksis	60
Begrensninger ved undersøkelsen	61
Videre forskning	61
Litteraturliste	63

Figurliste

Figur 1: Oppsummering av normative endringsmodeller (Stouten et al., 2018, s. 756, tabell 1)

Figur 2: Teoretisk rammeverk (Utarbeidet for denne oppgaven)

Figur 3: Trekomponentsmodell for organisatorisk forpliktelse (Meyer & Allen, 1991, s. 68, figur 2)

Figur 4: Kotters åttetrinnsmodell (Kotter, 1995, (opprykk 2007), s. 99)

Figur 5: Kotters akselerasjonsmodell (Kotter, www.kotterinc.com)

Tabelliste

Tabell 1: Kotters endringsledelse – åttetrinnsmodellen

Tabell 2: Kotters endringsledelse – akselerasjonsmodellen

Tabell 3: Trekomponentsmodellen for forpliktelse til endring

Tabell 4: Trekomponentsmodellen for forpliktelse til organisasjonen

Tabell 5: Beskrivende statistikk

Tabell 6: Bivariat korrelasjonsanalyse

Tabell 7: Bivariat korrelasjonsanalyse for åttetrinnsmodellen

Tabell 8: Multippel regresjon – signifikante kontrollvariabler

Tabell 9: Multippel regresjonsanalyse av affektiv forpliktelse til endring (N=101)

Tabell 10: Multippel regresjonsanalyse av videreføringsforpliktelse til endring (N=101)

Tabell 11: Multippel regresjonsanalyse av normativ forpliktelse til endring (N=101)

Innledning

Bakgrunn

Verden er i endring, og vi må endre med den. Organisasjoner må forsøke å styre endring, både for å fortsette å oppnå det samme som de gjorde før, og for å prøve å oppnå noe nytt. Dette både for endring i egen organisasjon, men også for endringene i omgivelsene. Endringene er både de monumentale, store trendene som virkelig forandrer hvordan verden fungerer, og konkrete hendelser. Eksempler på endringer er digitalisering eller innføring av demokrati, og Brexit eller Kinas Belte-vei-initiativ, som likevel påvirker millioner av mennesker og der konsekvensene kan forgreine seg bredt. Endringer er også de mer hverdagslige – den kontinuerlige jobbingen med standardisering innenfor EU, for eksempel, som gjør at skjemaet du må fylle ut er litt endret, eller at HR-sjefen har laget en ny egenmeldingsrutine. Noen endringer har kun begrenset effekt – enten lokalt eller knyttet til få mennesker eller oppgaver. Mange er derimot komplekse prosesser der små og store endringer er sammenvevd og påvirker både mennesker og organisasjoner på ulikt vis.

Mange forskere setter som premiss at endringer skjer fortere enn noen gang før (Balogun & Hope Hailey, 2004; Bamford & Daniel, 2005; Burnes, 2004; Carnall, 2003; Kotter, 1996; Kotter 2014; Luecke, 2003; Moran & Brightman, 2001; Okumus & Hemmington, 1998) og at det krever stadig mer av organisasjonene når det gjelder kapasitet for rask og storstilt endring. Globalisering, digitalisering og kortere avstander mellom mennesker gir både raskere nye muligheter, og fører til nye utfordringer. Endringene i maktstrukturer, der vi ser en bevegelse mot at det er vanskeligere å bruke og holde på makten (Naim, 2013), fører til mindre stabilitet i det politiske landskapet, som igjen krever kontinuerlig nye tilpasninger, og at den enkelte får mer ut av mindre marginer.

De pågående kommune- og regionreformene i Norge, med både kommunesammenslåinger og nye fylkesgrenser, er et eksempel på endringer og nye utfordringer. Totalt 119 kommuner blir slått sammen, over en fjerdedel av landets kommuner, noe som påvirker nesten en tredjedel av Norges befolkning (Regjeringen, 2020). Noen enkeltpersoner vil miste ansvarsområder, oppgaver og medarbeidere, mens andre knapt merker noe til endringen. Selv oppgavene til en kommunedirektør kan ende opp med å ikke bli vesentlig annerledes enn hva hun hadde fra

før, på tross av at kommunen er større og har økt kompleksitet og nye utfordringer som dukker opp. Samtidig kan en saksbehandler få nye typer saker og arbeidsplass en time lenger vekk, og han må legge om hverdagen totalt for å tilpasse seg. Borgere vil reagere ulikt om de mister lokalskolen de var opptatt av, om kommunen får bedre økonomi grunnet stordriftsfordeler, eller om de ikke merker noe endring i hverdagen overhodet. Endringer på politisk nivå kan være store, med endringer i maktforhold og velgermasse – der årtier med balanse forrykkes i kommunestyret, eller stortingspolitikere får nye hensyn å ta for å bli gjenvalgt. Nye allianser kan dannes som utfyller mange av de samme oppgavene og politikere kan bruke anledningen til å få gjennomført politiske reformer. Disse menneskene har ulike perspektiver og ulike behov, men alle vil ønske å ha mest mulig kontroll på hvordan endringen skjer, slik at resultatet blir slik de tenker det er best. Dette gjelder uansett om det er snakk om en IT-tekniker, kommunepolitiker eller statsminister.

Alle som driver med ledelse, uavhengig av nivå, driver med endringsledelse. Ledelse *er* endringsledelse, vil enkelte påstå (Graetz, 2000) – fordi det som ikke handler om endring er administrasjon (Kotter, 1996). Endringsledelsens brede nedslagsfelt gjør det til et evig interessant felt å studere – alle organisasjoner, industrier, samfunnssektorer og nasjoner trenger denne kompetansen. Både for offentlig og privat sektor er det kritisk å gjennomføre endringer på en mest mulig hensiktsmessig måte for å effektivt oppnå organisasjonenes mål. Da må vi ha kunnskap om hvilke verktøy som øker sjansen for at endringen lykkes. Denne oppgaven utforsker hvordan endringsledelse kan påvirke endring i offentlige organisasjoner. Det er mange ulike teorier, modeller og metoder beskrevet i forskningslitteratur og presentert av konsultantselskaper og ledelsesguruer. Men det er lite empiri på hva som faktisk virker, eller hvilke forhold virkemidlene har effekt på.

Endringsledelse er et stort felt, og spørsmålet om hvordan man får gjennomført endring er komplekst og har ikke enkle fasitsvar. For å belyse noe av dette har vi valgt å ta utgangspunkt i professor John Kotters modeller for endringsledelse, fordi hans bøker er bestselgere på temaet og han er en kjent tenker på feltet og har vært det over mange år. Både Kotter, og hans syn på endringsledelse, er særlig interessant sett i lys av at han har både utvidet og endret synspunktene sine gjennom bøkene han har publisert, siden den første artikkelen fra 1995 (Kotter, 1995). Vi ser på hans opprinnelige åttetrinnsmodell for endring fra *Leading Change*

(Kotter, 1996), og hva som har endret seg frem til hans bok *Accelerate* som kom i 2014 (Kotter, 2014). Dermed får vi også mulighet til å undersøke om hans nyere tanker er mer relevante for endring i dag, enn modellene fra 25 år tilbake.

Datamaterialet kommer fra lederne i fem kommuner. Disse fem ble til to nye kommuner, i denne oppgaven kalt Kyst og Innland, fra 01.01.2020. Kommunesammenslåingsprosessene er svært interessante å studere nærmere i kontekst av endringsledelse. De innebærer store omveltninger av organisasjon, oppgaver og identitet, og det vil kunne være en rekke ulike situasjoner innenfor én enkelt organisasjonsendring. Dette er et godt eksempel på organisasjoner i endring generelt, og særlig verdt å studere i denne perioden som er preget av at kommunereform er et aktuelt tema for offentlig sektor, både i teori og i praksis.

Det vil være utenfor rammene av en masteroppgave å studere disse prosessene lenge nok til faktisk å kunne få et godt bilde av resultatene av dem. Å vurdere graden av måloppnåelse eller vellykkethet for endringen er utfordrende i seg selv. Vi har i denne oppgaven derfor valgt å se på ledernes forpliktelse til endring som en indikator på at fremtidig endring faktisk vil kunne skje. Dette muliggjør også at fremtidige studier av endringsresultatene vil kunne bekrefte styrken til forpliktelse til endring som indikator for endring. Det ville vært et verdifullt funn å ha med seg i videre undersøkelser.

Problemstillingen

Problemstillingen i oppgaven er: *Hvordan påvirker bruk av Kotters åttetrinnsmodell og akselerasjonsmodell forpliktelse til endring blant ledere?*

Disposisjon for oppgaven

Oppgaven så langt har handlet om konteksten for studiet. Videre vil vi se på teoridelen. Der starter vi med å se på status i endringsledelsesfeltet i dag. Deretter følger de de mer grunnleggende elementene knyttet til endringsledelse som bakgrunn for undersøkelsene. Så kommer en gjennomgang av modellen vi undersøker problemstillingen gjennom og de enkelte bestanddelene av denne. Etter dette presenterer vi variablene vi skal undersøke. Først de avhengige variablene – rammeverket rundt forpliktelse til endring – før vi går videre til de uavhengige variablene. Disse er Kotters åttetrinnsmodell og akselerasjonsmodell, som er endringsledelsesmodellene vi prøver å finne effekten av. Til slutt i teorikapittelet formuleres hypotesene som skal testes. Metodekapittelet forklarer mer detaljert om forskningsdesignet i undersøkelsen. Vi går gjennom spørreundersøkelsen som ble sendt ut, og svarene som kom inn på denne, samt presenterer hvordan dataene er behandlet gjennom omkoding, tilpasning og indeksering. Videre kommer en gjennomgang av begrensninger og utfordringer med metoden. I analysekapittelet går vi mer detaljert gjennom resultatene av undersøkelsen, først de deskriptive, så korrelasjonsmatriser og til slutt de hierarkiske regresjonsanalysene. Så følger en oppsummering og diskusjon av funnene, før vi presenterer konklusjonen.

Teori

Feltet i dag

Flere forskere påpeker at endringsledelse er utfordrende materie å forske på (Appelbaum et al., 2012; By, 2005; Bamford & Daniel, 2005; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Stouten et al., 2018). Forskning på endringsledelse krever tilgang til organisasjoner i ulike faser over tid. Organisasjoner i endring er gjerne så fokusert på prosessen de selv er i, at de derfor har lite mulighet til å bidra til forskning. Det mangler også verktøyene for å undersøke, da det ikke er konsensus om hvordan ganske grunnleggende prosesser fungerer innenfor endring og ledelse. Det er ikke et etablert rammeverk, eller sett med måleindikatorer for forskning, for å finne ut av dette (By, 2005; Stouten et al., 2018).

Et eksempel er nøkkeltallet at rundt 70% av endringsinitiativer mislykkes som gjentas av flere forskere (Balogun & Hope Hailey, 2004; Beer & Nohria, 2000; By, 2005; Carnall, 2003). Dette brukes ofte som et argument for hvor viktig det er å bruke en spesifikk modell for endringsledelse. En grundigere gjennomgang av 35 av de mest relevante studiene viser at disse tallene spriker fra 7% til 90%, og at mangelen på enhetlige undersøkelser gjør det vanskelig å skulle konkludere med noen bestemt andel mislykkede endringsinitiativer, basert på dagens forskning (Cândido & Santos, 2015). Eldre undersøkelser viser ofte lavere grad av vellykkethet, og forskerne fant at konsulentbyråene jevnt over rapporterer flere mislykkede endringsinitiativer enn andre som har sett på dette. Det kan tyde på at konsulentbyråene har en seleksjon mot empiri som støtter argumentet for å bruke profesjonelle til å bidra i endringsarbeidet. Jevnt over måles graden av suksess i endringsprosesser på mange ulike vis, med svært ulik metodikk. Noen ganger blir det grundig behandlet, andre ganger er det noe som tas med mer på siden. Flere ganger fant forfatterne også at det var vanskelig å finne ut hvor dataene kom fra eller hvordan de var blitt samlet inn. Konklusjonen var at det ikke i dag eksisterer noen etablert måte å måle hvor ofte endringstiltak lykkes (Cândido & Santos, 2015).

Mens det ikke er noen konsensus om hvordan endring kategoriseres, har for eksempel By (2005) gjort et forsøk på å evaluere hva som er gjort så langt. Han sorterer kategoriseringer

brukt i feltet med utgangspunkt i tre kategorier; endringstakt, endringsårsak og endringsomfang, basert på arbeidet til Senior i 2002. Han konkluderer med fem distinkte endringstakter (graden av jevnhet, samt nivået endringen kommer fra, er vesentlig), fire endringsårsaker (der planlagt og oppstått endring står for hoveddelen), og fire endringsomfang (radikalitet og hvem som blir påvirket er nøkkelfaktorene her). Bys anbefaling er også at det gjøres mer arbeid for å kartlegge status og etablere standarder som muliggjør videre forskning. Den eksisterende forskningen er jevnt over mangelfull, og med få unntak er det lite det er konsensus om (By, 2005). De to unntakene, som begge er veldig overordnede, er at det ser ut til å være konsensus om at endringstakten aldri har vært høyere og at endring, både grunnet interne og eksterne faktorer, kommer i alle former, farger og størrelser, og påvirker organisasjoner i alle industrier (By, 2005).

En av forklaringene på hvorfor det ikke er mer empiri på hva som fungerer eller ikke kan være vanskelighetene det er med å gjøre gode målinger. I tillegg later det til at mange av beslutningstakerne, bedriftsledere og politikere, vel så gjerne bruker pedagogiske og overbevisende ekspertråd i stedet for forskning (Appelbaum et al., 2012; By, 2005; Cooperrider & Srivastva, 1987; Kotter, 1996; Stouten et al., 2018; Rousseau, 2006). Det er en rekke slike modeller, med ulik grad av støtte i litteraturen (By, 2005). Stouten et al. (2018) legger frem følgende 7 modeller (se Figur 1) som de mener er de viktigste innen planlagt organisasjonsendring i dag.

Figur 1: Oppsummering av normative endringsmodeller

Oppsummering av endringssteg	Lewin (1948)	Beer (1980, 2009)	Cooperrider og Srivastva (1987) AI	Judson (1991)	Kanter et al. (1992)	Kotter (1996, 2012)	Hiatt (2006) ADKAR
Vurdere mulighet eller problemet som motiverer endringen	Opptining	Mobilisere forpliktelse til endring gjennom felles diagnose av forretningsproblem	Oppdagelse	Analysere organisasjonen og planlegge endringen	Analysere organisasjonen og dets behov for endring. Skape en opplevelse av at det er presserende å	Skape en opplevelse av at det er presserende å handle	Bevissthet
Velge og støtte en veiledende endringskoalisjon			-	-	Skaffe politiske sponsorer	Form en mektig styrende koalisjon	
Formulere en klar og overtalende visjon	Endringsfase	Utvikle en delt visjon for hvordan organisere og styre for	Drøm	.	Skape en delt visjon og en felles retning. Skille fra fortiden	Skape en visjon	
Kommunisere visjonen		konkurransedyktighe Fostre konsensus for den nye visjonen, kompetanse til å gjennomføre og samhold for å få progresjon	-	Kommunisere rundt endringen	Støtte en sterk lederrolle	Kommunisere visjonen	
Mobilisere energi for endring		Spre revitalisering til alle avdelinger uten å dytte det ut fra toppen	Design	Skaffe aksept for den behøvde atferdsendringen, gjøre den første endringen fra status quo til ny situasjon	Skape en implementeringsplan; kommunisere, involvere folk, være ærlig	-	Ønske
Styrke andre i å handle			Skjebne			Styrke andre i å handle i henhold til visjonen	
Utvikle og støtte endringsrelatert kunnskap og ferdigheter		-	-	-	-		Kunnskap, ferdighet
Identifisere kortsiktige gevinster og styrk endringsprogresjonen		-	-	-	Utvikle muliggjørende strukturer	Planlegge for og skape kortsiktige gevinster	Styrking
Overvåk og styrk endringsprosessen	Nedfrysing	Overvåk og tilpass strategier som respons på problemer i revitaliseringsprosessen	-	Konsolidere nye betingelser og fortsette å støtte endring for å institusjonalisere den		Konsolidere forbedringer og produsere mer endring	-
Foranke endringen i organisasjonskulturen, praksis og ledelsesrekruttering		Institusjonalisere revitalisering gjennom formell politikk, systemer og strukturer	-		Styrke og institusjonalisere endring	Institusjonalisere nye fremgangsmåter	-

De kommenterer også at av disse modellene er det kun Kotters modell som har blitt studert empirisk – i Appelbaum, Habashy, Malo og Shafiqs gjennomgang i 2012.

Disse modellene har mye overlapp, men er på langt nær helt samstemte, og de individuelle modellene fokuserer på ulike elementer. Hele feltet har utviklet seg med fokus på ulike karakteristikker ved endring. Hull i tidligere teorier har blitt forsøkt fylt, eller nye muligheter utforsket, mens modellene sorterer på alt fra faser, hvor i organisasjonen endringen kommer fra, hvor planlagte endringene er, samt i hvilken grad endringene er store eller betydningsfulle (Rosenbaum, More & Steane, 2018). Stouten et al. (2018) identifiserte ti steg som en syntese

av både modellenes steg, men også tankene og forståelsen som modellforfatterne har lagt til grunn i sin litteratur. Det er stor enighet i de ulike modellene om et første steg som innebærer undersøkelse av muligheten eller problemet som ligger til grunn for endringen. Det samme gjelder et tidlig steg knyttet til arbeidet med å formulere og kommunisere visjonen for endringen eller resultatet av denne. De fleste modellene beskriver også noe knyttet til å mobilisere energi for endringen, i litt ulike punkter. Til slutt er det også relativt bred enighet om viktigheten av å muliggjøre at flere kan handle for å gjennomføre endringen, for eksempel ved å gi opplæring og innflytelse, eller ved å fjerne barrierer i organisasjonen.

Den klassiske modellen, Lewins trefasemodell (Lewin, 1947a), brukes fremdeles for å illustrere endringsprosessen. I sin enkleste og mest linjære form er modellen som følger: å tine opp, endre og så fryse ned igjen. Modellen har også en del andre elementer, presentert i Lewins publikasjoner (Lewin, 1946, 1947a, 1947b), der trefasemodellen kun er én del av en hans ideer om hvordan skape permanent endring. Andre kriterier for dette målet inkluderer å identifisere krefter som påvirker prosessen, og hvordan gruppedynamikk fungerer i beslutningstaking. Enkelte mener at alle andre modeller egentlig bare er versjoner av Lewins modell, eller modellen utvidet for å tilpasses enkelte situasjoner, og at ingenting fundamentalt annerledes eller nytt har kommet frem etter 60 år med endringsledelsesmodeller (Rosenbaum, More & Steane, 2018). Akkurat hvor mange steg hver modell har er jevnt over ikke basert i empirien, men er utformet etter pedagogiske tanker, på hva den enkelte forfatter er mest opptatt av, og balansen mellom kompleksitet og detaljer i retningslinjene.

Endring og ledelse

Det er viktig å ha klart for seg hva endring er når man studerer fenomenet. Det er bred enighet om at endring er et generelt fenomen som eksisterer i alle organisasjoner og kommer i alle former og fasonger (Burnes, 2004; Carnall, 2003; Kotter, 1996; Luecke, 2003). Vi velger å bruke definisjonen til Jacobsen, som definerer det slik at “en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt” (Jacobsen, 2012, s. 23). En annen variant er “Endring [...] er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon” (Van de Ven & Poole, 1995, s. 512).

Både en oppdatert rutine og en sammenslåing av organisasjoner med tusenvis av ansatte er endringer. Det er derimot et spørsmål om de samme mekanismene gjelder for alle typer endringer og i alle typer organisasjoner. Flere beskriver to typer endring, den daglige tilpasningen eller forbedringen, og endringen som er av mer vesentlig betydning. Kotter (2014) skiller for eksempel på de mindre endringene som hierarkiske organisasjoner løser best, og de større endringene som nettverksorganisasjoner er best på. Andre, som Jacobsen (2018), beskriver et skille mellom utvikling og brudd; skillet mellom endringer i form av justeringer av en ellers relativt stabil situasjon, og de større og mer dramatiske omveltningene. Her var ønsket primært å undersøke den store endringen, den som ikke bare glir inn i hverdagen og løses av de eksisterende strukturene. Endringen kan være spesielt omfattende for enkeltmennesker, eller ha påvirkning på veldig mange, eller det kan være elementer av endring som strengt tatt kunne skjedd naturlig over tid, men der endringen blir stor fordi det må skje raskt. Organisatoriske endringer, der strukturen endres, vil ofte falle inn under denne definisjonen. Både sammenslåinger, utskillelser eller rigging av organisasjonen for andre formål vil være utenfor hva organisasjonen smertefritt kan utføre uten spesielle tiltak.

Endring kan innebære endringer i ulike deler av organisasjonen, så vi trenger å se nærmere på vi skiller på ulike deler. Et eksempel er Harold Leavitt i 1965 (Jacobsen, 2018) som deler organisasjoner inn i oppgaver, mennesker, teknologi og struktur. En endring kan innebære at alle disse delene forandres, enten enkeltvis eller i kombinasjon. Avhengig av hva som skal endres kan det være ulike virkemidler som er mest effektive. Vi velger likevel her å se på endring mer generelt, for å kunne finne noen mer allmenne hypoteser. Videre vil det være naturlig å tenke at endringer kan foregå på ulikt vis i ulike organisasjoner. Et kjent rammeverk er laget av Mintzberg (Mintzberg, 1979) som sorterer organisasjoner inn i fem ulike organisasjonsstrukturer, det han kaller ulike konfigurasjoner:

1. Den enkle strukturen – typisk for gründervirksomheter
2. Maskinbyråkratier som lager standardprodukter
3. Det profesjonelle byråkratiet med mer komplekse oppgaver og høyere ansattkompetanse
4. Den divisjonaliserte strukturen – med komplekse oppgaver i ulike områder og mye intern variasjon
5. Adhokratiet, som er mer uklar og flytende og med desentraliserte beslutninger.

Ettersom vi ser på endring i flere ulike organisasjoner (avdelinger, etater og virksomheter) i en større organisasjon (kommunen), vil nok vårt tilfelle falle inn under Mintzbergs definisjon av en divisjonalisert struktur. Likevel vil de enkelte underorganisasjonene i kommunen både kunne operere som maskinbyråkratier og profesjonelle byråkratier. Dette avhenger av hvor standardiserte arbeidsoppgavene er, og hvor mye av beslutningen som ligger i rutiner og regler i motsetning til den enkelte arbeiders kompetanse og skjønn. Dette gjør at respondentene våre vil ha ulike perspektiver basert på organisasjonsstrukturen i delen av kommunen de jobber i.

Ledelse er definert på mange ulike måter, men gjennomgående handler det om å oppnå mål ved hjelp av andres arbeidsinnsats (Ladegård & Vabo, 2010; Sagberg, 2019). Endringsledelse kan dermed defineres som å oppnå endring ved hjelp av andres arbeidsinnsats. Som nevnt i innledningen er det også mulig å se på all ledelse som ledelse av endring (By, 2005; Graetz, 2000; Kotter, 1996), og definere det resterende som styring. Begrepene er beslektede, men det er gjort flere forsøk på å definere dem. Et viktig skille som ofte gjøres er mellom styring, eller administrasjon (management), og ledelse (leadership) (Zaleznik, 1977). Styring brukes oftere om det mer oppgaveorienterte og regelstyrte – det som handler om ordinær drift. Styring kan være optimalisering innenfor etablerte rammer og hierarkier, og har oftere fokus på kontroll av risiko og av personell (Bennis, 1989). Gjerne fokus på oppgavefordeling og oppfølging av budsjettmål, for eksempel mål- og resultatstyring (Ladegård & Vabo, 2010; Zaleznik, 1977). Ledelse brukes gjerne der det kreves noe mer enn styring, være det å bygge kultur, motivere medarbeidere eller skape tillit (Bennis, 1989). Ledelse kan handle om å få gjennomført endringer av eksisterende praksis, eller få med seg ansattgrupper på innsats utover ordinære oppgaver (Kotter, 1987; Zaleznik, 1977). Andre skiller på at ledelse er personorientert, mens styring er systemorientert (Ladegård & Vabo, 2010)

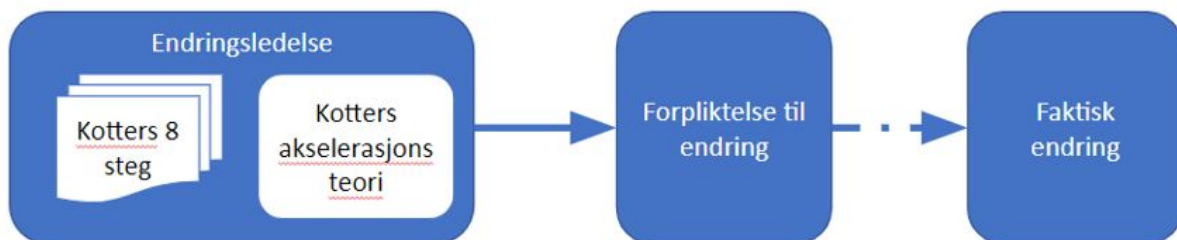
Styring blir ofte utført av mer operativ ledelse, for eksempel avdelingsledere og teamledere, mens ledelse ofte utføres fra toppen i organisasjonene. Dette er ikke et absolutt skille, men en tendens grunnet at ledelse i større grad handler om visjoner og det store bildet heller enn de konkrete oppgavene (Zaleznik, 1977). Mange ledere vil også bruke både ledelse og styring for å oppnå sine mål. Vi kan til og med snakke om at ordinære medarbeidere utviser lederatferd

ved at de bidrar inn i organisasjonskulturen, innoverer, skaper tillit og på andre vis har uformelle lederroller i organisasjonen.

Modell: Endringsledelse og endring

Vår hypotese er at bruk av endringsledelse, som Kotters modeller, jevnt over vil ha en positiv effekt på ledernes forpliktelse til endringen som skal gjennomføres. Forventningen er at endringsledelse leder til større forpliktelse enn hva lederne allerede har til organisasjonen. Dette tror vi fordi Kotters modell er en mye brukt og sitert modell, noe som kan indikere at det er en nyttig modell. Vi tror også at bruk av endringsledelsesmodeller i seg selv kan lede til økt fokus på atferd som bidrar til endring. Dette fordi den enkelte leder tenker bedre igjennom hva de kan gjøre og hvilke utfordringer de står overfor. Vår hypotese kan illustreres som i Figur 2, der endringsledelse øker forpliktelse til endring.

Figur 2: Teoretisk rammeverk



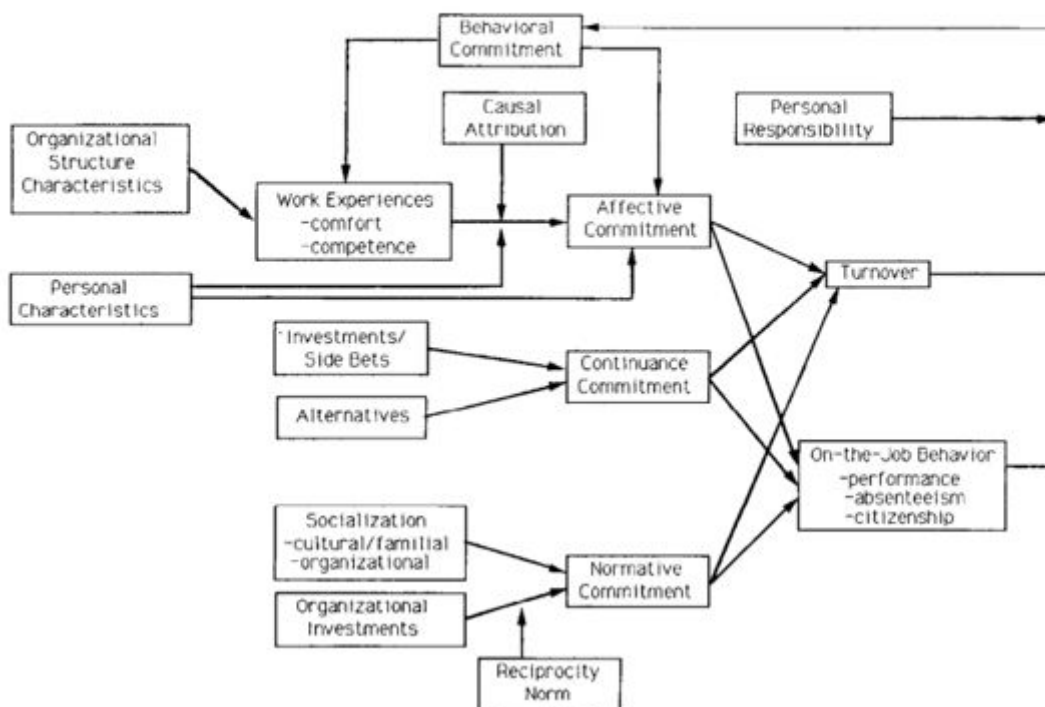
Vi forventer at forpliktelse til endring er en indikator på faktisk endring, og at gitt at ingenting annet kommer i veien vil de som opplever forpliktelse til å gjennomføre endringen, jobbe mer for å gjennomføre endringen, og derfor ha større sjans for å lykkes. Hvorvidt dette faktisk skjer er et større spørsmål og krever oppfølging over tid, og vil derfor ikke bli undersøkt i denne oppgaven.

Avhengige variabler: forpliktelse til endring

For å kunne finne effekten av ulike virkemidler for endring, vil det være nyttig å ha flere målinger over lengre tid. Klare evalueringskriterier er nødvendig i forkant av endringsarbeidet, for å kunne måle god måloppnåelse. Hva bør endres? Hvilken effekt bør det gi? Og innen hvilken tid? Disse spørsmålene må besvares for å finne ut om endringsprosessen var vellykket. Et slikt detaljnivå vil kreve store investeringer for organisasjonen som er i endring, og vil kreve mye innsats over tid. Dette er særlig utfordrende når respondenter eller intervjuobjekter ofte er mer travle under slike endringsprosesser.

For å spisse forskningsspørsmålet noe, ser vi på hvilke virkemidler som faktisk fører til endring. Det er vanskelig å se inn i fremtiden, men for at en endring blir gjennomført er det nødvendig at de som skal gjøre jobben faktisk forsøker å gjennomføre endringen. Vi har derfor valgt å ta utgangspunktet i fenomenet forpliktelse. Meyer og Allen presenterte i 1991 en trekomponentsmodell for å fange opp forpliktelse til *organisasjonen* (Figur 3). Herscovitch og Meyer har bygget videre på dette arbeidet og videreutviklet en mer generell trekomponentsmodell for forpliktelse (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). De tok utgangspunkt i modellen for organisasjonsforpliktelse og laget en rekke indikatorer for hvordan man kan måle forpliktelse til endring (Herscovitch & Meyer, 2002). Deres modell er basert på tanken om at forpliktelse er en viktig, men for lite undersøkt, del av vår forståelse av hvordan organisasjoner endrer seg (Herscovitch & Meyer, 2002). De siterer blant annet Conner og Patterson (1982, s. 18) “den mest utbredte faktoren som bidrar til at endringsprosjekter feiler er manglende forpliktelse hos menneskene”, for å vise til relevansen forpliktelse har.

Figur 3: Trekomponentsmodell for organisatorisk forpliktelse



Trekomponentsmodellen inneholder tre ulike typer forpliktelse; affektiv forpliktelse, normativ forpliktelse og videreføringsforpliktelse (Meyer & Allen, 1991; Herscovitch & Meyer, 2002). Meyer og Allen (1991) argumenterer for at disse tre områdene er komponenter som skal sees i sammenheng, heller enn gjensidige utelukkende typer av forpliktelse.

Affektiv forpliktelse handler om forpliktelse grunnet faglig enighet i et tiltak eller følelsesmessig tilknytning til organisasjonen. Dette er forpliktelse grunnet i at man i det store og hele er enige i tiltaket som tenkes iverksatt, eller endringen det skal lede til.

Videreføringsforpliktelse handler om forpliktelsen som kommer av ønsket om å beholde goder. For eksempel kostnaden ved å kanskje ikke få så god jobb et annet sted, eller miste privilegier du har opparbeidet deg på nåværende arbeidssted. Det kan også være at du føler at å ikke bidra til en organisasjonsendring vil medføre at man har en dårligere situasjon neste gang forfremmelser eller lønnsøkninger er aktuelt.

Normativ forpliktelse dekker forpliktelse grunnet pliktfølelse eller lojalitet, enten på generelt grunnlag eller fordi man har en mer spesifikk “gjeld” – for eksempel at man har fått betalt for en videreutdanning eller at sjefen støttet deg når du trengte det, så du kan ikke svikte henne nå.

For å gjøre trekomponentsmodellen for forpliktelse mer praktisk i forskningsøyemed har Herscovitch og Meyer utviklet forskningsspørsmål for modellen. Det er et batteri av spørsmål, seks spørsmål til hver komponent, som de anbefaler at måles med en 7-punkts Likert-skala (Herscovitch & Meyer, 2002). Det er et forsøk på en ny standard, ettersom mangel på samkjørte forskningsspørsmål har gjort det vanskelig å sammenligne artikler som utforsker forpliktelse (Meyer & Allen, 1991). I tillegg konkluderer de med at spørsmålene om forpliktelse generelt også kan brukes til å måle forpliktelse til organisatorisk *endring*, og at dette kan skilles fra forpliktelsen til organisasjonen (Herscovitch & Meyer, 2002). Dette gjør modellen nyttig i et større utvalg av situasjoner. De finner også at forpliktelse generelt korrelerer med annen atferd som bidrar til endring, som forkjemper-atferd og samarbeid. Også de som målte lavt på forpliktelse, rapporterte villighet til å bidra mot organisasjonsmål. Vi har dermed ikke full oversikt over fenomenet forpliktelse i sammenheng med organisatorisk endring.

Uavhengige variabler: Kotters endringsledelse

Endringsledelse brukes om mye, og det er ingen enighet om akkurat hvilken modell og hvilket tanke sett som best fanger opp god endringsledelse (Rosenbaum, More & Steane, 2018). Det er også et spørsmål om det i det hele tatt kan eksistere én modell som dekker alle behov, eller om alle tilfeller trenger en unik tilnærming. En av de som har tro på generelle metoder for endringsledelse er John Kotter. Vi bruker to av hans bøker som utgangspunkt for endringsledelsesteknikker i denne oppgaven, *Leading Change* fra 1996 og *Accelerate* fra 2014. Særlig *Leading Change* inneholder noen av endringsledelsesfeltets mest populære teorier og modeller, som har forblitt populære over lang tid, og derfor er viktige kilder til kunnskap om hva endringsledelse er. Et søk på Google Scholar finner at boka er sitert over 14 500 ganger, og artikkelen den bygger på fra 1995 er sitert av over 7 500. Kotters åttetrinnsmodell har vært hans grunntanke siden starten (Figur 4).

Figur 4: Kotters åttetrinnsmodell

Åtte trinn for å endre din organisasjon	
1	Skape en opplevelse av at det er presserende å handle Undersøke marked og konkurransesituasjonen Identifisere og diskutere kriser, potensielle kriser eller store muligheter
2	Samle en sterk styrende koalisjon Samle en gruppe med nok makt til å lede endringsforsøket Oppmuntre gruppa til å jobbe sammen som et team
3	Skape en visjon Skape en visjon for å bidra med å veilede endringsforsøket Utvikle strategier for å oppnå visjonen
4	Kommunisere ut visjonen Bruke alle mulige kanaler for å kommunisere ut den nye visjonen og strategier Lære bort ny atferd gjennom koalisjonens eksempel
5	Muliggjøre at andre kan handle i tråd med visjonen Fjerne hindre for endring Endre systemer og strukturer som setter store hindre for visjonen Oppmuntre til å ta risiko, og til utradisjonelle ideer, aktiviteter og handlinger
6	Planlegge for og skape kortsiktige gevinster Planlegge for synlige ytelsesforbedringer Skape disse forbedringene Gjenkjenne og belønne ansatte som er involvert i forbedringene
7	Konsolidere forbedringer og produsere mer endring Bruke økt kredibilitet for å endre systemer, strukturer og politikk som ikke passer visjonen Ansette, forfremme og utvikle ansatte som kan implementere visjonen Styrke prosessen med nye prosjekter, temaer og endringsagenter
8	Institusjonalisere nye fremgangsmåter Artikulere sammenhengene mellom ny atferd og bedriftssuksess Utvikle måter å sikre lederskapsutvikling og lederrekruttering

I den presenterer han en oppskrift på hvilke trinn en transformasjonsprosess bør ha (Kotter, 1995; Kotter, 1996), hva vi i denne oppgaven kaller *åttetrinnsmodellen*. Den er opprinnelig basert på åtte punkter som gjør at endringsforsøk feiler (Kotter, 1995). Denne modellen har også vært utgangspunktet for senere bøker, der han går i dybden på enkeltelementer fra denne modellen. De åtte trinnene er her presentert litt forenklet:

1. Skape en opplevelse av at det er presserende å handle
2. Samle en sterk koalisjon som kan rettlede prosessen
3. Skape en visjon
4. Kommunisere ut visjonen
5. Muliggjøre at andre kan handle i tråd med visjonen
6. Skape kortsiktig gevinst
7. Bruke oppnådde resultater til å drive endring
8. Forankre nye endringer i organisasjonen for å gjøre dem permanente.

Kotter baserer sine råd utelukkende på sine egne erfaringer. Han nevner eksempler for å støtte argumentene sine, men har ellers ingen referanser eller kilder (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012). Det er jevnt over lite empiri på endringsledelsesmodeller (Guimaraes & Armstrong, 2018; Stouten et al., 2018), og selv Kotters modell er ikke noe unntak. Modellen har så vidt vi kan finne kun blitt undersøkt empirisk én gang (Stouten et al., 2018), i tillegg til at Kotters egen bok *The Heart of Change* fra 2002 understøtter teoriene hans (Appelbaum et al., 2012). Hovedkonklusjonen var likevel at det fremstår som sannsynlig at det vil hjelpe å følge Kotters modell på tross av mangelen på empiri, men at bruk av modellen ikke er en garanti for suksess (Appelbaum et al., 2012; Stouten et al., 2018). Forfatterne av den ene empiriske studien vi finner, uttrykker også undring over hvordan Kotters modell har blitt sitert så mye, med så lite empirisk grunnlag (Appelbaum et al., 2012).

I *Accelerate* (2014) har Kotter brakt de samme ideene litt videre og han snakker i større grad om frivillighet. De åtte stegene eksisterer fremdeles, men kalles nå åtte akseleratorer (Figur 5). I tillegg presenterer han en helt ny type dobbeltorganisering, der man i tillegg til et tradisjonelt hierarki, skal introdusere en nettverksorganisasjon som skal jobbe i tandem med hierarkiet. Denne nettverksorganisasjonen skal være en formell organisering, og ikke et uformelt nettverk, og skal jobbe for å nå organisasjonens mål, men uten direkte kobling med de hierarkiske beslutningsprosessene. Den skal gjennomføre oppgavene sine basert på initiativ på alle nivå av organisasjonen, men uten at noen av deltakerne er utnevnt, og uten at oppgavene er spesifisert av ledelsen. Målet er at visjonen er så klart formulert, og at de ansatte er så kunnskapsrike og har fått nok tillit til at de kan iverksette tiltak som bidrar til endringen i organisasjonen. Tanken er at det lystbetonte ved medbestemmelse skal bidra til å frigjøre ressurser og engasjement, uten å ta vekk fokus fra de ansattes ordinære arbeidsoppgaver. Kotter baserte disse tankene, både nye og gamle, i

Figur 5: Kotters akselerasjonsmodell



hovedsak på sine egne observasjoner, heller enn på forskning, uten at dette har hindret dem i å bli svært populære (Appelbaum et al., 2012). Helheten i disse tankene kaller vi i denne oppgaven *akselerasjonsmodellen*, for å lettere kunne skille den fra den originale åttetrinnsmodellen.

Hypoteser

For å undersøke problemstillingen: "hvordan Kotters åttetrinnsmodell og akselerasjonsmodell påvirker lederes forpliktelse til endring", er det en rekke hypoteser som må testes. Ettersom problemstillingen inneholder to hovedelementer, den originale åttetrinnsmodellen og den nyere akselerasjonsmodellen, er det to overordnede hypoteser som vil bli undersøkt i denne studien, og de vil testes separat for hver av de tre komponentene for forpliktelse.

Hypotese 1: Bruk av Kotters åttetrinnsmodell korrelerer med forpliktelse til endring.

Hypotese 2: Bruk av Kotters akselerasjonsmodell korrelerer med forpliktelse til endring.

Om hypotese 1 stemmer, vil det underbygge at Kotters åttetrinnsmodell i seg selv har positiv effekt. Kotters nyere tanker – akselerasjonsmodellen – innebærer en tilpasning av åttetrinnsmodellen. Om hypotese 2 stemmer betyr det at den nye modellen har en sammenheng med forpliktelse utover hva den originale åttetrinnsmodellen har. Vi tester fire hypoteser for å dekke hver av de fire tilleggselementene, slik at vi dekker både åttetrinnsmodellen og akselerasjonsmodellen

Hypotese 2a): Grad av formell nettverksstyring i organisasjonen korrelerer med forpliktelse til endring.

Hypotese 2b): Lederes medvirkning og medbestemmelse korrelerer med forpliktelse til endring.

Hypotese 2c): Hvor frivillig deltakelsen er korrelerer med forpliktelse til endring.

Hypotese 2d): Mulighetsdrevet endring, i motsetning til trusseldrevet, korrelerer med forpliktelse til endring.

Metode

Forskningsdesign

Studien er utformet som en kausalstudie med samvariasjonsdesign for å utforske problemstillingen. Empirien er en kvantitativ spørreundersøkelse som ble sendt til mellom- og toppledere i 5 kommuner i sammenslåingsprosess. Ledere ble valgt som respondenter for å se hva slags effekt endringsledelsesmetodikk har på dem, og hvilken effekt det får i organisasjonen. Ofte er denne type undersøkelse rettet mot ansatte, så vi ser på denne fremgangsmåten som noe som kan bidra med en ny puslepillbrikke innen dette forskningsfeltet. Lederne ble valgt av kommunene, som sendte kontaktinformasjon inn for den enkelte. Lederne ble anonymisert i datainnsamlingen. Ytterligere 4 kommuner, 3 av dem i sammenslåingsprosess, ble spurt, men fikk blant annet grunnet korona-tiltakene ikke deltatt. Kommunene ble valgt da vi allerede hadde tilgang på disse i forbindelse med et forskningsprosjekt om strategi og endringsledelse i offentlig sektor, gjennomført av professor Åge Johnsen ved OsloMet. Disse kommunene er strategisk utvalgt basert på at de representerer ulike typer kommuner, både urbane og rurale, ulike størrelser og ulik geografisk beliggenhet, og med forskjellige resultater på rådgivende folkeavstemninger om sammenslåingene. Gitt omfanget på denne oppgaven har vi vurdert at disse 5 kommunene ville gi et høyt nok antall respondenter for å belyse variablene i problemstillingen.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut den 27.08.2019 til totalt 455 mottakere gjennom det elektroniske datainnsamlingsverktøyet Nettskjema. Det ble sendt tre påminnelser på e-post for å få flest mulig respondenter, til sammen fikk vi 104 svar (23%). Av disse måtte tre svar forkastes, ett på grunn av manglende svar og to fordi det midterste alternativet var valgt som svar på alle spørsmål. Da svartiden også var for kort til at de kan ha rukket å lese gjennom spørsmålene, ble de vurdert som for usikre til å kunne brukes. Med dette utvalget, ble det totale antallet respondenter 101 (22%), så datagrunnlaget har $n=101$. Dette gir en feilmargin på $\pm 8,6\%$, gitt et 95% konfidensintervall. Ved større datasett gir en lavere responsrate mindre feilmargin, men det er ikke et klart definerte antall respondenter man må ha. I vårt tilfelle anser vi responsraten som akseptabel, da det ved bruk av elektronisk spørreundersøkelse ofte

er vanskelig å få mange respondenter. Et eksempel kan være SurveyMonkey som hevder at 10 til 15% regnes som greit, mens 20 til 30% er svært bra (SurveyMonkey, 2020).

Spørreundersøkelse ble valgt som metode for å best mulig kunne sammenligne resultatene med tidligere og fremtidige spørreundersøkelser rundt de samme temaene. Siden det er utfordrende å gjennomføre undersøkelser med nok respondenter og over lang nok tid i endringsledelsesfeltet, er det spesielt viktig å forsøke å koordinere forskningsarbeid slik at resultatene kan sees i sammenheng. Det var også et formål å bruke en kvantitativ metode for å i større grad studere de store trendene i kommunereformen. Det ville også vært svært interessant å bruke kombinert metode for å få med en kvalitativ tilnærming, for eksempel intervju av nøkkelpersonell og ledelse i prosjektgruppene for sammenslåingen. Dette kunne både gitt mulighet for dypere forståelse av hvordan analysere de dataene vi har samlet, men også nye forklaringsmodeller og nye vinklinger. Et slikt forskningsdesign ville dessverre blitt for omfattende og ble derfor valgt bort.

Spørreundersøkelsen ble laget ved å bygge videre på et spørreskjema om endringsledelse og endringsstrategier. Spørreskjemaet var allerede brukt i lignende undersøkelser for studenter på erfaringsbaserte masterprogrammer, og var utarbeidet av Åge Johnsen ved OsloMet. Et etablert spørreskjema ble valgt fordi det hadde stor overlapp med fenomenene vi ønsket å teste, og fordi det allerede var kvalitetssikret. Spørreskjemaet bestod totalt av 148 variabler, fordelt på 34 spørsmålsbatterier, der 84 spørsmål ble brukt i denne undersøkelsen. Som i den originale spørreundersøkelsen ba de fleste spørsmålene om svar i en syv-punkts Likert-skala for å få fanget opp detaljer, der spørsmålene er formulert som påstander og svaralternativene går fra svært uenig til svært enig. For å sikre pålitelighet er det laget spørsmålsbatterier med flere spørsmål som forsøker å måle de samme fenomenene, med både generelle og mer spesifikke punkter. Spørreskjemaet ble også kvalitetssikret ved OsloMet før utsendelse, av samme grunn. Det er særlig viktig å sørge for høy pålitelighet når vi samler inn all data gjennom et enkelt spørreskjema, som ellers gir risiko for misforståelser som kan skape systematisk målefeil. Spørreskjemaet ba respondentene velge én endringsprosess i deres avdeling i tilknytning til kommunesammenslåingen, og bruke den som utgangspunkt for å svare på spørsmålene. Dette fordi kommunesammenslåingen påvirket svært ulikt, og alle

ledere visste ikke nødvendigvis nok om kommunesammenslåingen i sin helhet til å kunne svare godt på den.

Tabell 1: Kotters endringsledelse - åttetrinnsmodellen

Indeks	Cronbachs alfa	Spørsmål
Kotter steg 1	0.70	Lage forståelse for viktigheten av endringen a) Ledelsen kommuniserte viktigheten av endringen b) Ledelsen analyserte årsakene til endringsbehovet c) Endringen var begrunnet i en ekstern eller intern trussel/krise/mulighet d) Lederne tegnet et bilde av organisasjonen om det ikke skjedde en endring e) Endringen virket umulig å unngå for organisasjonen
Kotter steg 2	-	Danne en sterk og styrende koalisjon a) I startfasen av endringen ble det laget allianser innad i organisasjonen b) Det var viktig å alliere seg med andre utenfor organisasjonen i endringsprosessen c) Ledelsen sto samlet om endringen
Kotter steg 3	0.89	Lage en visjon a) Ledelsen forklarte formålene med endringen b) Det ble formulert en visjon for endringen c) Det ble utformet en endringsstrategi for å oppfylle visjonen d) Strategien hadde klare tiltak for å gjennomføre endringene e) Det ble forklart hvordan endringen ville påvirke de ansatte
Kotter steg 4	0.90	Formidle visjonen a) Ledelsen informerte godt om endringsvisjonen b) Endringsvisjonen ble tydeliggjort ved hjelp av bred kommunikasjon c) Visjonen ble forklart i ulike kanaler (f.eks. e-post, allmøte, kurs) d) Ledelsen ga opplæring i ønsket ny atferd
Kotter steg 5	0.80	Myndiggjøre andre til å virkeliggjøre visjonen a) Jeg fikk de verktøyene jeg trengte for å arbeide med endringen b) Hindringer ble løst for å kunne legge til rette for endringsprosessen c) Ledelsen oppmuntret til å finne nye måter å arbeide på for å gjennomføre endringen d) Strategien var for rigid til å håndtere uventede utfordringer
Kotter steg 6	0.79	Planlegge for og ta ut kortsiktige gevinster a) Det var utarbeidet delmål for endringsprosessen b) Det var lagt opp til å realisere «små seire» i endringsprosessen c) Ledelsen så og anerkjente medarbeidere som bidro til endringen
Kotter steg 7	0.88	Forankre forbedringer og gjennomføre flere endringer a) Endringsprosessen førte til forbedringer og gjennomførte videre forbedringer b) Endringene ble tilpasset hindre underveis, men holdt seg fortsatt tro mot visjonen c) Ledelsen erklærte at endringsprosessen var overstått d) Endringen ble erklært vellykket eller forkastet
Kotter steg 8	0.70	Institusjonalisere de nye handlingsmønstrene a) Ledelsen la vekt på å synliggjøre sammenhengen mellom endret atferd og forbedringene for organisasjonen b) Det ble arbeidet med lederutvikling og gode lederskifter

De uavhengige variablene vi har brukt for å måle Kotters åttetrinnsmodell (Tabell 1) er basert på spørsmål som tidligere er utviklet av Johnsen og Abrahamsen (2019). De utviklet disse da de ikke fant etablerte forskningsspørsmål for å måle bruk av modellen. Denne masteroppgaven bygger på Johnsen og Abrahamsen (2019) ved å undersøke den samme forbindelsen mellom endringsledelse og forpliktelse som de gjør, målt med de samme forskningsspørsmålene for begge typer variabler. Det var naturlig å gjøre dette, da vår undersøkelse forsøker å skape en større grad av helhetlig forståelse av endringsledelse ved å bidra til at funn lett kan sammenlignes. Utover å reprodusere deler av undersøkelsen deres i

konteksten av kommunesammenslåing, er det nye bidraget i denne undersøkelsen at vi også studerer utviklingen i Kotters modeller over tid.

Tabell 2: Kotters endringsledelse - akselerasjonsmodellen

Indeks	Cronbachs alfa	Spørsmål
Medvirkning og Medbestemmelse	0.92	(a) Jeg har påvirkning på virksomhetens endringsprosess) b) Jeg er med på å gi informasjon om behov og utfordringer knyttet til endringen c) Jeg er med på å påvirke beslutningen om hva som skal gjøres i endringsprosessen d) Jeg er med på å velge virkemidler eller tiltak for å oppnå endringen e) Jeg vil ha mulighet til å medvirke i evalueringen av denne endringen
Frivillighet	0.89	(a) Jeg deltok frivillig i virksomhetens endringsprosess) b) Jeg deltok frivillig med informasjon om behov og utfordringer knyttet til endringen c) Jeg deltok frivillig på beslutningene om hva som skal gjøres i endringsprosessen d) Jeg deltok frivillig på å velge virkemidler eller tiltak for å oppnå endringen e) Jeg kan delta frivillig på evalueringen av endringen
Nettverksstyring	-	(a) Endringer i min organisasjon bestemmes gjennom tjenestevei (hierarkiet) (b) Endringer i min organisasjon bestemmes av formelle organer utenom tjenestevei, (hierarkiet), men rapporterer til ledelsen, for eksempel prosjektorganisasjoner) c) Endringer i min organisasjon bestemmes av organer som er autorisert av ledelsen og samarbeider med dem, men ikke er underordnet dem, for eksempel ansattinitiativer og endringsnettverk (d) Endringer i min organisasjon bestemmes av uformelle grupperinger utenfor tjenestevei (hierarkiet), som personlige vennskap eller allianser)
Mulighet som årsak	-	a) Formålet med endringen var å forbedre noe, eller å utnytte et potensiale bedre b) Formålet med endringen var å unngå eller redusere et problem)

For å fange opp hva som har endret seg i Kotters endringsledelsesmodeller valgte vi å sammenligne åttetrinnsmodellen i *Leading Change* (Kotter, 1996) og akselerasjonsmodellen fra *Accelerate* (Kotter, 2014). Kotter selv kaller den nye versjonen av de åtte trinnene for de åtte akseleratorene - og de er svært like den originale åttetrinnsmodellen. Både i selve trinnene, og i resten av boka, fant vi totalt fire fenomener som vi mener fanger opp essensen i hva som har endret seg fra den gamle til den nye modellen. De fire fenomenene er:

1. Medvirkning og medbestemmelse
2. Frivillighet
3. Nettverksstyring
4. Mulighet fremfor problem som formål

Vi fant ikke annen forskning på utviklingen i Kotters endringsledelsesmodell, og fant heller ikke etablerte forskningsspørsmål. Da vi mente disse, Vi utviklet derfor nye forskningsspørsmål (Tabell 2) for å lage variabler for de fire fenomenene.

Tabell 3: Trekomponentsmodellen for forpliktelse til endring

Komponent	Cronbachs alfa	Spørsmål
<i>Affektiv</i>	0.92	a) Jeg var enig i verdien av å gjøre denne endringen b) Endringen var en god strategi for denne organisasjonen c) Ledelsen gjorde en feil ved å innføre denne endringen d) Endringen tjente et viktig formål e) Forholdene ville ha vært bedre uten denne endringen f) Denne endringen var unødvendig
<i>Videreføring</i>	0.88	a) Jeg hadde ikke noe annet valg enn å bli med på denne endringen b) Jeg følte press om å være med på denne endringen c) Jeg har for mye på spill til å motsette meg endringen d) Det ville vært kostbart for meg å motsette meg denne endringen e) Det ville vært risikabelt å argumentere mot denne endringen f) Gjøre motstand mot endringen var et dårlig valg for meg
<i>Normativ</i>	0.72	a) Jeg har en følelse av plikt til å jobbe for denne endringen b) Jeg synes det ville vært uriktig av meg å motsette meg denne endringen c) Jeg ville hatt god samvittighet ved å motsette meg denne endringen d) Jeg ville følt meg uansvarlig ved å gå imot denne endringen e) Jeg ville følt meg skyldig om jeg motsatte meg denne endringen f) Jeg føler ingen plikt til å støtte denne endringen

De avhengige variablene er hentet fra Herscovitch og Meyer (2002) sine forslag til forskningsspørsmål som kan brukes til å måle forpliktelse til endring. Spørsmålene er oversatt til norsk (Tabell 3), men ellers brukt som anbefalt, for å følge opp Herscovitch og Meyers forsøk på å skape en enhetlig teori for forpliktelse og bidra til empiri som kan sammenlignes på tvers av forskningsprosjekter.

Kontrollvariablene som ble brukt er sektor, stillingstype, ansiennitet, hvorvidt respondentene får endret stilling eller ikke som resultat av kommunesammenslåingen, ledererfaring, kommune og kjønn. Kategoriene er ganske grovt inndelt for å ikke risikere at den enkelte respondent skal kunne identifiseres. "Sektor" var delt inn i 8 ulike alternativer, "stilling" i 6 alternativer og ansiennitet i organisasjonen ble målt i intervaller.

I tillegg til disse mer standardiserte kontrollvariablene som var brukt tidligere, ble det også kontrollert for forpliktelse til organisasjonen. Dette ble gjort for å sikre at vi kunne se på effekt av forpliktelse til endringen utover hva respondenten rapporterer som forpliktelse knyttet til organisasjonen, for eksempel grunnet lojalitet, gjeldsfølelse eller posisjon. I analysene for de ulike komponentene av endringsforpliktelse er det dermed kontrollert for den samme komponenten for organisasjonsforpliktelse, som ser ut til å fasilitere endringsaksept (Stouten et al., 2018). For eksempel er det kontrollert for normativ forpliktelse til

organisasjonen når vi analyserer normativ forpliktelse til endringen. For å begrense antall kontrollvariabler er det ikke kontrollert for andre typer forpliktelse.

Tabell 4: Trekomponentsmodellen for forpliktelse til organisasjonen

Indeks	Cronbachs	Spørsmål
Affektiv	0.79	<i>Organisatorisk forpliktelse (tilhørighetsfokus)</i>
		14a) Det er viktig for meg å fortsette i denne organisasjonen
		14b) Jeg ønsker å jobbe i denne organisasjonen resten av min karriere
		<i>Organisatorisk forpliktelse (ytelsesfokus)</i>
Videreføring	0.70	14c) Det er viktig for meg å jobbe for at denne organisasjonen fungerer godt
		14d) Jeg er villig til å gjøre alt jeg blir bedt om av organisasjonen
		<i>Organisatorisk forpliktelse (tilhørighetsfokus)</i>
		(14e) Det ville kostet mye for meg å forlate denne organisasjonen nå
Normativ	0.72	14f) Akkurat nå er det helt nødvendig for meg å fortsette i denne organisasjonen
		<i>Organisatorisk forpliktelse (ytelsesfokus)</i>
		14g) Det føles som at jeg ikke har noe annet valg enn å gjøre det organisasjonen ber meg om
		14h) Jeg kan ikke risikere å legge inn mindre innsats enn det som forventes av meg i organisasjonen
		<i>Organisatorisk forpliktelse (tilhørighetsfokus)</i>
		14i) Jeg ville fått dårlig samvittighet om jeg forlot organisasjonen nå
14j) Jeg føler en moralsk forpliktelse til å forbli i denne organisasjonen		
		<i>Organisatorisk forpliktelse (ytelsesfokus)</i>
		14k) Jeg skylder organisasjonen å gjøre det som trengs for at den skal oppnå sine mål
		14l) Jeg føler en plikt til å legge inn en solid arbeidsinnsats hver dag for organisasjonen

Kilde: basert på tabell 3, Meyer og Herscovitch 2001, s320

For å sikre at vi best mulig måler forpliktelse for organisasjonen likt som andre, bruker vi Meyer og Herscovitch sine forslag til forskningsspørsmål, også for organisasjonsforpliktelse. Disse er ikke identiske med forskningsspørsmålene for endringsforpliktelse, fordi fenomenene er noe ulike. Vi vurderte å tilpasse disse i stedet, men landet på å bruke de mest etablerte spørsmålene for å i størst mulig grad bidra til generalisering av resultater gjennom å gjøre dataene sammenlignbare. Totalt er det tolv spørsmål knyttet til organisasjonsforpliktelse (Tabell 4). Disse er fordelt over de tre komponentene, og knyttet til henholdsvis deltakelse i organisasjonen og ytelse i organisasjonen (Meyer & Herscovitch, 2001)

Forarbeid av data

Indekser

Mange av variablene ble målt spørsmålsbatterier om samme tema og måtte gjøres om til indekser. Spørsmålsbatterier ble brukt for å øke validiteten i undersøkelsen ved å kvalitetssikre at spørsmålene faktisk fanger opp fenomenet vi forsøker å måle.

Manglende svar ble erstattet med gjennomsnittet for alle svar på dette spørsmålet for å unngå følgefeil i beregningene på grunn av manglende data. Det ble vurdert som en akseptabel måte å løse det på da det var få manglende svar (<2%) totalt. Disse manglende svarene fremsto tilfeldige og spredt gjennom datasettet, fordelt utover respondenter og spørsmål. Dette ble også målt for alle variabler med Little's MCAR test, som gav et ikke-signifikant resultat for at manglende er systematiske, så vi konkluderer med at de manglende dataene er tilfeldige.

Vi sjekker påliteligheten for alle indekser for å se om alle spørsmålene i batteriene målte det samme. Dette ble gjort gjennom å måle intern konsistens ved hjelp av Cronbachs alfa. For å kunne stole på at den interne konsistensen i spørsmålene vi skal lage en indeks av er god nok, ønsker en Cronbachs alfa på helst 0,7, men minst 0,6. Vi ønsker også en indeks med Cronbachs alfa under 0,95 for å unngå at spørsmålene i praksis er de samme. Om påliteligheten ble vesentlig bedre av å ta ut spørsmål ble dette gjort. I tabell 1-4 er alle spørsmålene tatt med, mens de som ble tatt ut av indeksen eller på andre måter ikke blir målt videre er satt i parentes. Stort sett ble flest mulig spørsmål beholdt i indeksen, så lenge påliteligheten var på over 0,7 Cronbachs alfa. I spørsmålsbatteriene for Frivillighet og for Medvirkning/Medbestemmelse var ett av spørsmålene veldig overordnet – ment å fange opp fenomenet i sin helhet. De andre fire underspørsmålene var formulert for å fange opp ulike eksempler på fenomenet, for å øke robustheten i den indikatoren vi satt igjen med. Der de fire mer konkrete spørsmålene hadde høy nok pålitelighet til å lage en god indeks, ble disse brukt. Intensjonen med det første spørsmålet var å bruke dette som indeks dersom de andre spørsmålene ikke fikk god nok pålitelighet, men det ble tatt ut av indeksen for å unngå at vi måler samme ting to ganger. Detaljer for hver indeks er presentert i lista nedenfor:

1. Indeksen for spørsmål 12 Medvirkning/Medbestemmelse fikk en Cronbachs alfa på 0,92 basert på underspørsmål b), c), d) og e). Spørsmål a) som målte punktet overordnet passet også inn med de andre fire (alfa på 0,94 med alle fem underspørsmål), som styrker antakelsen at indeksen måler Medvirkning/Medbestemmelse. 1 manglende verdi ble erstattet med gjennomsnittet.
2. Indeksen for spørsmål 13 Frivillighet fikk en Cronbachs alfa på 0,89 basert på underspørsmål b), c), d) og e). Spørsmål a) som målte punktet overordnet passet også inn med de andre fire (alfa var 0,92 med alle fem underspørsmål), som styrker antakelsen at indeksen måler Frivillighet. Her kunne påliteligheten styrkes noe ved å ta ut underspørsmål e), men bare til 0,92. Vi beholder derfor e) for å ha flest mulig variabler. 2 manglende verdier ble erstattet med gjennomsnittet.
3. Spørsmål 14 ble delt inn i tre indekser, for de ulike typene forpliktelse til organisasjonen.
 - a. Indeks for affektiv organisasjonsforpliktelse hadde en Cronbachs alfa på 0,79. Den ble bygget på alle spørsmålene (a-d). Påliteligheten kunne økes ved å fjerne d), til en alfa på 0,81, men prinsippet om å beholde flest mulig variabler så lenge alfaen var over 0,7 ble stående. 1 manglende verdi ble erstattet med gjennomsnittet.
 - b. Indeks for videreføringsforpliktelse til organisasjonen hadde en Cronbachs alfa på 0,70 for spørsmål f)-h), når spørsmål e) ble tatt ut. Alternativ e) dyttet den bare såvidt under 0,7, men vi valgte likevel å ta den ut. Det manglet også her 1 verdi som ble erstattet med gjennomsnittet.
 - c. Indeks for normativ forpliktelse til organisasjonen hadde en Cronbachs alfa på 0,72 basert på de fire spørsmålene i)-l). Denne kunne vært høyere om l) ble fjernet (alfa på 0,79), men her ble alle fire beholdt i henhold til designet. 1 manglende verdi ble erstattet med gjennomsnittet.
4. Spørsmål 15a) Mulighet fremfor problem som formål for endringer. Her trengs ingen indeks, vi bruker kun svaralternativ a). Svaralternativ b) var med kun for å tydeliggjøre forskjellen mellom alternativ a) og b).

5. Indeksen for spørsmål 18 Kotter 1: Opplevelse av nødvendighet fikk en Cronbachs alfa på 0,70 basert på svaralternativ a) og b). Inkludert c), d) og e) ble påliteligheten bare 0,47. 1 manglende verdi ble erstattet med gjennomsnittet.
6. Spørsmål 19 Kotter 2: Styrende koalisjon fikk ikke høy nok pålitelighet til å lage en indeks. Den beste indeksen som kunne lages basert på de tre spørsmålene hadde bare en Cronbachs alfa på 0,39. Spørsmål a) og b) omhandlet allianser og kunne således tolkes i et mer negativt lys enn spørsmålet var ment, og vurderingen var slik at av de enkeltstående spørsmålene var det c) som best fanget opp essensen i Kotters modell.
7. Indeksen til spørsmål 20 Kotter 3: Formulere visjon har en Cronbachs alfa på 0,89 med spørsmål a)-e). 1 manglende verdi ble erstattet.
8. Indeksen til spørsmål 21 Kotter 4: Kommunisere visjon har en Cronbachs alfa på 0,90 med spørsmål a)-c). Spørsmål d) ble tatt ut, selv om det med alle fire spørsmål fremdeles var en alfa på 0,83. Det var ikke absolutt nødvendig å trekke ut d), men det ble vurdert at økningen i pålitelighet var stor nok til å at det var verdt det.
9. Indeksen til spørsmål 22 Kotter 5: Fjerne hindringer har en Cronbachs alfa på 0,80 med spørsmål a)-d). Den kunne bedres ved å fjerne d), til en alfa på 0,83, men den ble vurdert som høy nok, så d) ble beholdt. 1 manglende verdi ble erstattet.
10. Indeksen til spørsmål 23 Kotter 6: Kortsiktige seiere har en alfa på 0,79 med spørsmål a)-c). 1 manglende verdi ble erstattet.
11. Indeksen til spørsmål 24 Kotter 7: Konsolidering og videre seiere har en alfa på 0,88 basert på underspørsmål a) og b). Både c) og d) måtte tas ut for å få pålitelighet over 0,7. 1 manglende verdi ble erstattet.
12. Indeksen til spørsmål 25 Kotter 8: Forankring har en Cronbachs alfa på 0,70 basert på underspørsmål a) og b).
13. Indeksen for Kotters åttetrinnsmodell samlet sett er basert på de åtte foregående indeksene per steg. Denne indeksen har en Cronbachs alfa på 0,93. Totalt 4 manglende verdier ble erstattet.
14. Indeksen for spørsmål 26 Forpliktelse til endring – affektiv basert på underspørsmål a)-f) har Cronbachs alfa på 0,92.
15. Indeksen for spørsmål 27 Forpliktelse til endring – videreføring basert på underspørsmål a)-f) har Cronbachs alfa på 0,88.

16. Indeksen for spørsmål 28 Forpliktelse til endring – normativ har en Cronbachs alfa på 0,72 basert på a), b), d), e) og f). Før vi fjernet underspørsmål c) var alfaen på 0,69, som var for lavt.
17. Spørsmål 11: Hybridnettverk er ingen indeks, men det er kun 11c) vi er interessert i her. De andre 3 alternativene var i hovedsak inkludert for å sette opp kontraster til Kotters hybrid av nettverkstyring og hierarkisk styring, som han fremhever som en av de viktigste nyvinninger (Kotter, 2014). Denne formen for organisering er samtidig såpass uvanlig at vi ikke fant etablerte spørsmålsstillinger som måler dette. For å sikre at dette ble forstått rett valgte vi å presentere det sammen med andre spørsmål om alternative organiserings/maktformer, så spørsmålet skulle besvares i rett kontekst.

Når vi analyserer dataene vil vi ha så lav p-verdi for observasjonene våre som mulig, for å ha minst mulig sjanse for at en egenskap vi observerer er tilfeldig. I våre analyser har vi valgt å akseptere sammenhenger med $p < 0,05$ som signifikante. Signifikansnivå som velges kan variere en del fra felt til felt, og vi spesifiserer der observasjonene har et signifikansnivå på $p < 0,01$ eller $p < 0,001$, som begge er ganske vanlige signifikansnivåer. Vi har også inkludert observasjoner som ikke er signifikante, så lenge de har en $p < 0,1$, altså et tiprosents signifikansnivå. Dette fordi vi i en utforskende studie som dette ønsker å fremheve sammenhenger som kan være verdifulle å studere nærmere, selv om ikke vi finner lav nok p-verdi i denne undersøkelsen.

Omkoding av data

Seks variabler ble snudd for å tilpasse spørsmålene, for eksempel ble svar på svært enig snudd til svært uenig. Dette gjelder spørsmålene 22d, 26c, 26e, 26f, 28c og 28f. I tillegg ble det gjort noen tilpasninger på spørsmål 29 om stilling i organisasjonen, basert på informasjon lagt inn i spørsmål 30 som var et fritekstfelt. Fem svar (5228543, 5170349, 5143931, 5199193 og 5168265) ble her endret fra alternativ 6 (annet) til alternativ 5 (leder/mellomleder), da friteksten gjorde det klart hva som var ment – og vi vurderte det som gunstig med færrest mulig svar i rest-kategorier som alternativ 6 (Annet).

For kontrollvariabelen for kommuner var det flere ulike hensyn som ble vurdert. I praksis var responsraten for enkelte av kommunene for lav til at vi ville få signifikante resultater i skillet mellom disse. De tre kommunene med lavest responsrate sto for 26% totalt, to av dem med under 10 respondenter, noe som ble vurdert som for få respondenter til å godt kunne skille på den enkelte opprinnelige kommune. I stedet for å kontrollere for de fem opprinnelige ble det laget nye variabler som måler tilhørighet i de to nye sammenslåtte kommunene. Det gir også mulighet til å skille ut påvirkning på svarene basert på geografisk beliggenhet. Andre alternativer som ble vurdert å skille på inkluderer: om kommunen beholdt kommunesenteret eller ikke; om folkeavstemninger var positive eller negative til sammenslåing; om kommunen var tettbygd/bykommune eller bygd/landkommune. Da det allerede er mange kontrollvariabler med tanke på antall respondenter, ble bare én brukt i analysene. Valget falt da på variabelen "kommunetilhørighet etter reformen" fordi det vil være mest interessant av alternativene som vi forventer at kan gi signifikant påvirkning på forpliktelse. Vi har anonymisert kommunene, så de nye kommunene blir her kalt Kyst og Innland, og de opprinnelige kommunene ble kodet om til dummyvariabler, der 0 er Kyst og 1 er Innland.

På grunn av datagrunnlagets begrensede størrelse valgte vi også å begrense detaljnivået i kontrollvariablene, og kodet om til dummyvariabler med enten 0 eller 1 som alternativ. Dette gjør at vi mister noe presisjon om hva som samvarierer, men vi får større sikkerhet i dataene ettersom vi får høyere antall respondenter på hvert svaralternativ. For kontrollvariabelen "kommunal sektor" kodet vi om skole og utdanning, barnehage, kultur og helse/sosial til 0 og kalte det "myk sektor", fordi det ville være mye likt i hvordan disse sektorene jobber. "Hard sektor", kodet om til 1, var resten av sektorene: teknisk, samferdsel, administrativt og annet. For "stilling" var det allerede slik at leder/mellomleder-kategorien dominerte, men vi vurderte det slik at forskjellen mellom toppledelse og annen ledelse var det viktigste. Vi kodet derfor "toppleder" om til 1, og alle andre typer stilling om til 0, for å kunne se hvilken påvirkning ledelsesnivå har. For ansiennitet valgte vi å dele det slik at de tre første kategoriene, opp til 6 år, ble kodet om til 0 og "kort ansiennitet", og 7 år og mer ble kodet om til 1 og "lang ansiennitet". Vi vurderte dette som det mest naturlige skillet mellom de som har hatt kommunen som hovedarbeidsgiver, og de som har jobbet eller tenker å jobbe andre steder. Til slutt kodet vi kontrollvariabelen "bytter du stilling som følge av reformen" om til at "ingen endring" ble 0, og sikkert stillingsbytte eller usikkerhet rundt stillingsbytte, ble kodet om til 1.

Dette kunne også vært delt inn annerledes, der vi valgte å skille ut usikkerhet rundt stillingsbytte, men vi mente at det lå noe usikkerhet også i sikkert stillingsbytte, og avgrenset deretter. Ledelseserfaring i antall år er ikke en perfekt skala, for mange har valgt å runde av til hele tall, men vi velger likevel å la dem stå slik de gjør, da vi helst ikke ønsket å endre på kodingen der det ikke var nødvendig.

Metodebegrensninger

Utvalget er til en viss grad et tilgjengelighetsutvalg, noe som begrenser hvor lett det kan generaliseres. Likevel skal dette være ivare tatt fordi respondentene representerer et bredt utvalg ledere i et representativt utvalg av kommuner i sammenslåingsprosess. Alt i alt er det en betydelig andel av lederne som er i kommunesammenslåingsprosess som har mottatt spørreskjemaet. Kommunene som har mottatt spørreskjemaet har en befolkning på til sammen 171 000 (SSB, 2020), omtrent 10% av de 1 700 000 nordmenn som bor i en kommune som ble sammenslått 01.01.2020 (Regjeringen, 2019). Kommunene er ulikt organisert, og definerer ledere ulikt. Hvis kommunene vi har kontaktet har et representativt antall ledere, har vi likevel spurt 10% og fått svar fra ca 2,3% av alle lederne i sammenslåtte kommuner.

Det er flere kontrollvariabler vi gjerne skulle hatt med, men som vi ikke fikk prioritert både på grunn av lengde på spørreskjemaet og hvor mange analyseenheter vi forventet å få. Vi fikk kontrollert for økonomisk situasjonen i kommunene, eller de ulike ledernes syn på kommunesammenslåingen, eller faglige bakgrunn. Som beskrevet tidligere i kapittelet har vi kompensert for systematiske feil ved at all data er hentet inn via ett enkelt spørreskjema. Vi har ikke gjort noe særskilt for å redusere skjevhet knyttet til at det er digital utfylling - vi forventer at ledere i kommunal sektor behersker teknologien godt nok til at dette ikke får stor påvirkning.

Undersøkelsen er et øyeblikksbilde i det som allerede på svartidspunktet hadde vært en lang prosess. Kommunereformen ble satt i gang i juni 2014 (Regjeringen, 2020). Det er grunn til å tro at noe av endringsarbeidet startet relativt tidlig også for kommunene vi har undersøkt – særlig for lederne. Spørreskjemaet ble sendt ut i august 2019, fem måneder før det formelle sammenslåingstidspunktet 01.01.2020. Ulike kommuner og avdelinger hadde jobbet ulikt, og

mens enkelte av stegene vi målte ikke var igangsatt ennå, var andre for lengst gjennomført. Spørsmålene som handlet om deler av endringsprosessen som nylig var gjennomført kan derfor ha fått større påvirkning på svarene i slike undersøkelser, og ting som var viktige på andre tidspunkter kan ha blitt glemt når skjemaet måtte fylles ut. Undersøkelser på flere ulike tidspunkt, fortrinnsvis også før oppstart og etter fullføring av endringsprosessen, hadde vært interessante å sammenligne med – men var utenfor rammene av en masteroppgave.

Det kan også gi varierende resultater at respondentene skulle svare på bakgrunn av forskjellige endringer. Respondentene ble bedt om å svare på bakgrunn av en vesentlig endring i deres organisasjon. En leder på et sykehjem har kanskje uendrede oppgaver, mens sjefen for en teknisk etat får endret oppgavene sine fullstendig. På samme måte kan respondentene vurdere begreper som “vesentlig” ulikt og dermed svare basert på endringer som ikke er sammenlignbare. De kan også definere spørsmålet om “deres organisasjon” på forskjellig vis avhengig av om de tenker primært på ny kommune, gammel kommune, eller hva slags kommunal organisasjon de jobber i og hvordan den er organisert. Disse ulikhetene vil bidra til noe redusert presisjon, men vil samtidig gi et mer helhetlig bilde av bruk av endringsledelsesmetodikk i kommunene – fordi alle kan respondere på noe de har kunnskap om.

For både avhengige og uavhengige variabler er det også et spørsmål om variablene fanger opp fenomenene vi forsøker å måle. Det vil alltid være noe usikkerhet rundt om vi fanger opp noe mer eller mindre enn hva modellene, både Kotters endringsledelsesmodeller og trekomponentsmodellen, er ment å fange opp. Følelser av forpliktelse vil kunne blandes med relasjoner med kolleger eller sjefer, eller lojalitet til virksomhet eller kommune eller samfunnsoppdrag. Endringsledelse er heller ikke unikt nok til at vi med sikkerhet kan skille det fra ordinær ledelsespraksis i norsk offentlig sektor, helt uavhengig av kommunesammenslåingen. Det er iverksatt en rekke tiltak; gjenbruk av forskningsspørsmål, kvalitetskontroll på universitetet og bruk av spørsmålsbatterier, for å kompensere for dette – men det er noe vi må ha i tankene når vi analyserer dataene. En sårbarhet vi ikke har klart å kompensere godt for er generaliseringen av endringsledelsesmodellene i spørreskjemaet. Da vi ikke vet om Kotters metodikk er brukt i de ulike kommunene måtte vi stille spørsmålene mer generelt - og måler i praksis bruk av teknikker som tilsvarer de Kotters beskriver. For

endringsledelsesmodeller, og kanskje særlig de aller mest kjente, er at noe av effekten av disse at de fremstår som råd fra en ekspert. Kotter er kjent som en bauta på endringsledelsesfeltet, og det kan ikke utelukkes at endringsteknikker fremstår mer overbevisende når hans navn er knyttet til dem.

Det som er mest utfordrende rundt indre validitet er at selv med anonymitet er det en risiko for at respondentene er bekymret for negative konsekvenser på jobb om de besvarer spørreundersøkelsen på et annet vis enn de tenker lederne vil ønske. Denne risikoen er forsøkt minimert ved å ha bredere kategorier for spørsmålene som kan knyttes til den enkelte respondenten, som stilling og ansiennitet, og generelt mindre informasjon som kan identifisere den enkelte. Det er også en potensiell kilde til systematisk skjevhet i hvordan spørsmål om egen forpliktelse tolkes og besvares ut fra selvinnsikt og hva som er den enkeltes personlige forståelse av spørsmålene. Samt at mennesker kan ha en tendens til å være optimister eller pessimister, ofte avhengig av hvor i beslutningsprosessen de befinner seg. Særlig toppledere kan være mer optimistiske til endringer enn andre ansatte, da de har vært med på utvikle visjonen, og har hatt bedre tid på å mentalt tilpasse seg endringene som skal til. De lederne som har jobbet tettest på prosessen, gjerne toppledelse og prosjektledere, kan ha hatt mer tid til å bearbeide endringene og kan dermed tenke mer optimistisk på dem. På den andre siden vil kanskje de som får sine stillinger endret være mer negativt innstilt til endringen generelt. For å sørge for at dette ikke får for stor påvirkning, kontrollerer vi for fenomener som stillingsnivå, stillingstype og om de endrer stilling og ansiennitet, slik at disse utfordringene minimeres.

Kommunesammenslåingen har påvirket kommunene ganske ulikt. Noen steder var endringene mer eller mindre ønsket også lokalt, og prosessen har nytt støtte blant politikere og befolkning, mens andre steder har det vært mer konflikt og misnøye. Dette vil også kunne farge svarene som gis av ansatte, basert på hvilket mandat de opplevde at det var for prosessen og hva de synes om utfallet. Vi har kontrollert for de nye sammenslåtte kommunene for å fange opp denne effekten. For å ytterligere kontrollere for at endringsledelsesarbeidet faktisk leder til mer forpliktelse til endringen, og ikke bare mer forpliktelse til organisasjonen, er det også inkludert spørsmålsbatterier med de samme spørsmålene om forpliktelse, men knyttet til organisasjonen og ikke endringen. I tillegg er det et generelt problem for

spørreundersøkelser at mennesker er ulikt motivert for å svare på dem, og vi må forvente noe skjevhet i våre funn på grunn av dette. Vi jobbet med å forankre undersøkelsesprosessen i kommunene i forkant, for å få flest mulig til å svare på undersøkelsen. Vi purret flere ganger for å få med potensielle respondenter som nølte, og vi begrenset antall spørsmål, for å øke sjansene for at respondentene fylte ut hele skjemaet. Likevel var det viktig å gjennomføre undersøkelsen på et vis som kan gi interessante funn, som krevde en viss mengde spørsmål.

Denne type tverrsnittsdesign, der vi henter inn data på ett tidspunkt, egner seg i liten grad til å forklare årsakssammenhenger, og særlig rekkefølge på påvirkning. Designet ble likevel valgt, fordi det kan gi en oversikt over sammenheng mellom ulike fenomener og lar seg i større grad gjennomføre innenfor tidsbegrensningene denne undersøkelsen hadde. Omfang og tilgjengelig tid utelukket også bruk av forskningsdesign med kombinert metode. Både utvalgsstørrelsen og tidsbegrensningen gjør at den viktigste resultatene blir å identifisere områder for videre studier, eller avkrefte hypoteser der vi ikke finner sammenhenger. Et annet bidrag kan være å bekrefte hypoteser framsatt i andre studier.

Analyse

Univariat analyse

Respondentene er fra helse-/omsorg-/sosialsektoren (34,7%), utdanning (17,8%), teknisk sektor (12,9%), barnehage (11,9%), annen administrasjon (11,9%), kultur (7,9%), andre sektorer (3,0%). Det er ingen fra samferdselssektoren. Etter omkoding er 72,3% innenfor det som ble klassifisert som “myk” sektor, og 27,7% innenfor “hard” sektor. De aller fleste respondentene (84,2%) klassifiserer seg som leder/mellomleder, en betydelig minoritet som toppleder (10,9%) og kun et lite fåtall som rådgiver/seniorrådgiver (3,0%) eller annet (2%). Totalt er det altså 89,1% som svarer at de ikke var toppledere, og dette er hva vi vil skille på etter omkodingen. Gjennomsnittlig ledererfaring var på nesten 17 år, og to tredjedeler (67%) har jobbet mer enn 6 år i kommunen, over halvparten (56,4%) i 10 år eller mer. De fleste (54,5%) forventer ikke å endre stilling på grunn av reformen, men flere (12,9%) rapporterer at de ennå ikke visste svaret på dette, og 32,6% forventer å bytte stilling – totalt 45,5% er altså ikke sikre på om de beholder nåværende stilling. 61,4% av respondentene var kvinner, noe som samsvarer med at seks av ti ledere i offentlig sektor i Norge er kvinner (Statistisk sentralbyrå, 2017). Av de 101 svarene vi fikk var henholdsvis 70,3% fra Kyst kommune og 29,7% fra Innland kommune, som var det vi forventet basert på størrelsen på kommunene. Responsraten i de fem tidligere kommunene varierer fra 20-31%, med et snitt på 23% svar.

Tabell 5: Beskrivende Statistikk

	Snitt	Std.avvik	Minimum	Maksimum	Cronbachs alfa	Skjevhet	Kurtose
Kommune (dummy)	0.30	0.46	0.00	1.00	-	0.90	-1.21
Sektor (dummy)	0.28	0.45	0.00	1.00	-	1.01	-1.00
Stilling (dummy)	0.11	0.31	0.00	1.00	-	2.55	4.59
Ansiennitet (dummy)	0.66	0.47	0.00	1.00	-	-0.07	-1.54
Stillingsbytte (dummy)	0.46	0.50	0.00	1.00	-	0.18	-2.01
Ledererfaring	16.89	8.82	1.00	40.00	-	0.31	-0.33
Kjønn (dummy)	0.39	0.49	0.00	1.00	-	0.48	-1.81
Org.forpliktelse - affektiv	5.42	1.23	1.00	7.00	.79	-1.57	2.79
Org.forpliktelse - videreføring	4.18	1.37	1.00	7.00	.70	-0.31	-0.54
Org.forpliktelse - normativ	4.40	1.26	1.00	7.00	.72	-0.52	-0.02
Nettverksstyring	3.66	1.56	1.00	7.00	-	-0.05	-1.08
Medvirkning	5.45	1.25	1.00	7.00	.92	-1.04	1.00
Frivillighet	5.10	1.36	1.50	7.00	.89	-0.58	-0.17
Mulighetsformål	6.06	0.85	4.00	7.00	-	-0.92	0.62
Kotter steg 1-8	4.94	1.01	1.75	6.63	.93	-0.99	1.09
Kotter steg 1	5.21	1.33	1.00	7.00	.70	-1.18	1.27
Kotter steg 2	5.18	1.59	1.00	7.00	-	-0.94	0.04
Kotter steg 3	5.25	1.16	1.00	7.00	.89	-1.40	2.36
Kotter steg 4	5.29	1.20	1.00	7.00	.90	-1.20	1.65
Kotter steg 5	4.61	1.10	1.00	7.00	.80	-0.53	0.64
Kotter steg 6	4.80	1.17	1.00	7.00	.79	-0.72	0.54
Kotter steg 7	4.72	1.17	1.00	7.00	.88	-0.32	0.28
Kotter steg 8	4.31	1.28	1.00	7.00	.70	-0.46	0.12
Endr.forpliktelse - affektiv	5.22	1.28	1.00	7.00	.92	-0.95	0.81
Endr.forpliktelse - videreføring	3.96	1.50	1.00	7.00	.88	0.19	-0.34
Endr.forpliktelse - normativ	5.19	1.08	2.20	7.00	.72	-0.87	0.84

Det er stor variasjon i svarene og hele skalaen fra 1 til 7 er brukt på de fleste spørsmålene. I noen få tilfeller er ikke den eller de laveste verdiene valgt, men den høyeste verdien er valgt for alle spørsmål.

Dummy-variablene er målt som følger:

Kommune: Kyst er 0 – Innland er 1

Sektor: “Myk” er 0 – “Hard” er 1

Stilling: Leder/mellomleder er 0 – toppleder er 1

Ansiennitet: 6 år eller mindre er 0 – 7 år eller mer er 1

Stillingsbytte: samme stilling er 0 – sikker eller potensiell stillingsbytte er 1

Kjønn: kvinne er 0 – mann er 1

Svarene ble testet for normalfordeling med både Kolmogorov-Smirnov og Shapiro-Wilk-testene. Kun én variabel, indeksen for videreføringsforpliktelse til endring, hadde en signifikansverdi høyere enn 0,05, og kan dermed antas å være normalfordelt. Mange av variablene ser også ut til å ha en fordeling som er signifikant forskjellig fra

normalfordelingskurven når vi tester for skjevhet og kurtose (spisshet). Kun noen få variabler, som steg 7 og 8, videreføringsforpliktelse til endring og organisasjon og ledererfaring kommer innenfor målverdien på verdi/standardfeil på $\pm 1,96$ eller lavere på begge tester for normalitet. Ved visuell test med normalfordelingsgrafer og histogram, ser det også ut til at de fleste svarene har en negativ skjevhet, med høye gjennomsnittsverdier og medianer.

Forpliktelse til organisasjonen hadde noe høyere snitt enn forpliktelse til endringen, for komponentene *affektiv* og *videreføring*, men en god del lavere for den *normative* komponenten, som måler pliktdrevet motivasjon. Det ser dermed ut til at respondentene i større grad rapporterer en pliktfølelse for endringen enn de gjør for organisasjonen generelt. Snittresultatet for affektiv forpliktelse til både endringen og organisasjonen er ganske høye, på henholdsvis 5,22 og 5,42, og normativ endringsforpliktelse like så på 5,19. Medianen for disse tre er enda høyere en snittet, og typetallet er likt for alle tre på 6. Vi ser av standardavviket at det er mest spredning på responsen for videreføringsforpliktelse, både for endring og organisasjon, og minst på den normative endringsforpliktelsen. Både for forpliktelse til organisasjonen og forpliktelse til endringen, ser vi at affektiv forpliktelse er høyest og videreføringsforpliktelse er lavest. Forskjellen er liten, så det er vanskelig å si om dette er et klart mønster. Videreføringsforpliktelse er relativt lav, omtrent på snittet i begge tilfeller.

Åttetrinnsmodellen har snittverdier fra trinn 8, det laveste, med 4,31, til trinn 4 som er høyest, med 5,29. Trinn 1 til 4 har veldig like og ganske høye snittverdier fra 5,18 til 5,29, typetall på 6 og median mellom 5,5 og 6. Trinn 5-7 har litt ulike resultater, med snitt fra 4,61 til 4,80 og median fra 4,5 til 5, men her er det litt større variasjon i typetall. Indeksen for hele åttetrinnsmodellen ender opp på et snitt på 4,94, og med lavere spredning, 1,01 målt med standardavvik, enn noen av enkeltrinnene. Størst spredning har trinn 2 med standardavvik på 1,59, etterfulgt av steg 1 med 1,33. Jevnt over er det ingen merkbare splitter i svarene, men en trend mot negativ skjevhet for alle Kotters 8 trinn, samt samleindeksen, riktignok i ulike grad.

De fire måleindikatorene for akselerasjonsmodellen har ganske varierende resultater.

Indikatoren *mulighetsdrevet endring* fremfor mer problemdrevet motivasjon var den eneste som ikke hadde en eneste respons under snittet på 4, og den hadde også både snitt, typetall og

median på 6, og relativt lav spredning med et standardavvik på 0,87. Indikatoren for Kotters *nettverksstyring* har et relativt lavt snitt på 3,67 sammenlignet med de andre verdiene i undersøkelsen, som jevnt over er en del over snittet. Typetallet er både 2 (uenig) og 4 (verken enig eller uenig), og det er ganske stor spredning på responsen, og relativt få har svart 3 (litt uenige), de har enten svart høyere eller lavere. *Medvirkning og medbestemmelse* og *frivillighet* har likere resultater, med snitt på henholdsvis 5,4 og 5,1 – begge med typetall 6 og relativt lik spredning. Spørsmålene var formulert likt, men utover lavere snitt for *frivillighet* var det særlig flere som svarte alternativ 4, “verken enig eller uenig” der, og det er uklart om dette kan være et eksempel på at alternativet ble brukt som en “vet ikke” like mye som en gjennomsnittsverdi.

Bivariat analyse

Tabell 6: Bivariat korrelasjonsanalyse

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Kommune (dummy)																	
2 Sektor (dummy)	-.06																
3 Stilling (dummy)	.12	.21*															
4 Ansiennitet (dummy)	-.04	-.03	-.15														
5 Stillingsbytte (dummy)	.10	.10	.00	-.15													
6 Ledererfaring	.14	.04	.04	.08	-.14												
7 Kjønn (dummy)	-.12	.28**	-.02	-.08	.01	.30**											
8 Org.forpliktelse - affektiv	.06	.01	.05	.22*	-.20*	.13	.09										
9 Org.forpliktelse - videreføring	-.11	-.18	-.08	.17	-.02	.05	.03	.44**									
10 Org.forpliktelse - normativ	.00	-.08	.04	.13	-.10	.05	-.06	.47**	.46**								
11 Nettverksstyring	-.10	-.09	.01	.05	.07	.02	.11	.09	.11	-.01							
12 Medvirkning	.19	-.06	.24*	-.09	-.19	.06	-.13	.18	-.17	.18	-.29**						
13 Frivillighet	.19	.06	.18	.06	.00	.06	-.16	-.03	-.21*	.20*	-.05	.39**					
14 Mulighetsformål	-.02	.01	.13	.03	-.14	.03	.09	.06	-.03	.13	-.05	.30**	.24*				
15 Endr.forpliktelse - affektiv	-.11	-.03	.21*	.09	-.21*	.07	.01	.21*	-.10	.17	.13	.27**	.30**	.37**			
16 Endr.forpliktelse - videreføring	.01	-.06	-.11	.04	.35**	-.01	.17	.05	.51**	.13	-.05	-.25*	-.16	-.17	-.46**		
17 Endr.forpliktelse - normativ	.19	-.13	.18	-.05	.02	.05	.22*	.35**	.39**	.25*	-.14	.19	.02	.21*	.08	.32**	
18 Kottor steg 1-8	.05	-.12	.18	.11	-.33**	.04	-.07	.28**	-.05	.13	.05	.52**	.25*	.22*	.50**	-.35**	.12

Pearsons korrelasjonskoeffisient: *= $p < .05$, **= $p < .01$, ***= $p < 0.001$

Tabell 6 viser funnene for bivariat korrelasjonsanalyse. Forpliktelse har en svak til moderat korrelasjon mellom forpliktelse til organisasjonen og forpliktelse til endring. Affektiv forpliktelse har en korrelasjon på 0,21 ($p < 0,05$). Normativ forpliktelse har en litt høyere korrelasjon på 0,25 ($p < 0,05$), mens for videreføringsforpliktelse er den 0,51 ($p < 0,001$). Det er også noen grad av korrelasjon mellom de ulike typene forpliktelse til endring, med en korrelasjon på -0,46 ($p < 0,001$), mellom affektiv og videreføringsforpliktelse og 0,31 ($p = 0,001$) mellom normativ og videreføringsforpliktelse. Vi fant ingen signifikant korrelasjon mellom affektiv og normativ forpliktelse til endring.

Med tanke på Kotters akselerasjonsmodell er det liten til ingen korrelasjon mellom indikatorene, og de korrelerer heller ikke spesielt sterkt med Kotters åttetrinnsmodell. Indikatoren som korrelerer best med åttetrinnsmodellen er *medvirkning og medbestemmelse*, og den korrelerer også best med de andre. *Medvirkning* korrelerer positivt fra 0,30 til 0,53 ($p < 0,001$) med alle, med unntak av *nettverksstyring* – de har en korrelasjon på -0,29 ($p = 0,004$).

Tabell 7: Bivariat korrelasjonsanalyse for Kotters åttetrinnsmodell

	1	2	3	4	5	6	7
1 Kotter steg 1							
2 Kotter steg 2	.53**						
3 Kotter steg 3	.76**	.65**					
4 Kotter steg 4	.68**	.59**	.81**				
5 Kotter steg 5	.55**	.52**	.66**	.65**			
6 Kotter steg 6	.55**	.54**	.67**	.70**	.68**		
7 Kotter steg 7	.60**	.59**	.69**	.56**	.75**	.64**	
8 Kotter steg 8	.62**	.56**	.58**	.62**	.72**	.62**	.67**

*Pearsons korrelasjonskoeffisient: *= $p < .05$, **= $p < .01$, ***= $p < 0.001$*

Det er moderat til høy korrelasjon mellom indeksene for hvert av Kotters åtte steg, det er ingen korrelasjon lavere enn 0,5, og flere er over 0,7, og alle har en signifikans på $p < 0,001$. Den tydeligste korrelasjonen er mellom steg 3: formulere visjon og steg 4: kommunisere visjon, som har en korrelasjon på 0,81. At de er ganske like er på mange vis ikke så overraskende da de omhandler samme fenomen. Steg 3 korrelerer også relativt sterkt (0,76) med steg 1: å etablere en forståelse av nødvendighet. Steg 5: fjerne hindringer korrelerer sterkt med både steg 7: konsolidering (0,75) og steg 8: forankring (0,72) og steg 4 og steg 6 har en korrelasjon på 0,70. Alle 8 stegene individuelt korrelerer med indeksen for alle samlet med mellom 0,76 og 0,85 ($p < 0,001$).

Multivariat analyse

For å analysere hypotesene om bruk av Kotters endringsledelsesmodeller korrelerer med opplevd forpliktelse til endringen, velger vi en hierarkisk regresjonsanalyse, der vi først kontrollerer for de forholdene vi har registrert som relevante i Modell 1, og så legger til først den opprinnelige åttetrinnsmodellen i Modell 2, og så akselerasjonsmodellen, ved å måle for hver av de fire indikatorene for dette i Modell 3. På denne måten får vi også en indikasjon på om Kotters nyere modell, representert ved akselerasjonsmodellen, kan forklare en større andel av variasjonen i de avhengige variablene enn den eldre åttetrinnsmodellen kan alene.

Bakgrunnsvariablene vi kontrollerer for er: sektor, stillingstype, ansiennitet, hvorvidt respondenten bytter stilling eller ikke, ledererfaring, kjønn og kommune. Vi kontrollerer også for forpliktelse til organisasjonen, innenfor samme komponent. Eksempelvis, for affektiv forpliktelse til endring kontrollerer vi for affektiv forpliktelse til organisasjonen, og tilsvarende for de andre komponentene. *Sektor* ble kodet etter om det var helse/sosial/utdanning/kultur (“myk sektor”) eller ikke, *stillingstype* (om de var på mellomleder/leder-nivå eller toppledelse), *kommune* etter Kyst eller Innland, *ansiennitet* etter om de har vært der kort-mellomlangt (0-6 år) eller lenge (7 år eller mer).

Tabell 8: Multipl regressjonsanalyse - signifikante kontrollvariabler

	Affektiv				Videreføring				Normativ			
	b	St.avvik	Beta	P	b	St.avvik	Beta	P	b	St.avvik	Beta	P
Kjønn	-0.01	0.25	-.01	.96	0.66	0.27	.22	.02	0.78	0.23	.35	.00
Kommune	-0.46	0.25	-.17	.07	0.14	0.27	.04	.60	0.43	0.23	.18	.06
Sektor	-0.08	0.26	-.03	.77	-0.31	0.29	-.09	.29	-0.59	0.24	-.25	.02
Stilling	0.46	0.37	.11	.23	0.02	0.40	.00	.97	0.67	0.34	.19	.05
Ansiennitet	0.02	0.24	.01	.93	0.15	0.26	.05	.57	0.02	0.22	.01	.92
Stillingsbytte	-0.06	0.24	-.02	.79	0.85	0.26	.28	.00	0.21	0.22	.10	.34
Erfaring	0.01	0.01	.04	.63	-0.01	0.01	-.05	.54	-0.01	0.01	-.08	.41
Org.forpliktelse	0.10	0.10	.09	.32	0.55	0.90	.50	.00	0.21	0.08	.25	.01

Alle tre analysene er kontrollert for multikollinearitet, og ingen av prediktorene har korrelasjon høyere enn 0,7, så vi forventer ingen multikollinearitet. En annen måte å måle multikollinearitet på er ved å se etter høye variansinflasjonsfaktorer (VIF) i regresjonsanalysen. Den høyeste i våre analyser nærmet seg 2, og de vanlige terskelverdiene er på 5 eller 10, så det tyder på at multikollinearitet ikke er et problem.

Det er flere tommelfingerregler for regresjonsanalyser for å vurdere hvor mange uavhengige variabler som kan brukes, basert på antall analyseenheter i datasettet. Den mest kjente er “Én til ti-regelen”, som tilsier at man bør ha minst 10 analyseenheter per uavhengig variabel. Det er varianter på denne, fra 1 til 5, 1 til 20 og 1 til 50, og flere som mener at datasettstørrelse alene ikke er nok for å vurdere dette. Denne oppgavens datasett på $n=101$ tilsier uansett at antallet uavhengige variabler må være noe begrenset. Vi har identifisert 5 uavhengige variabler, som er under “én til ti-regelen”. Siden det også er totalt 8 kontrollvariabler med i analysen, har vi noe risiko for overtilpasning av dataene, og det gjør at vi må være varsomme med hvordan vi tolker hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som kan forklares med de uavhengige variablene (R^2)

Når vi ser på Modell 3 for de tre ulike komponentene for forpliktelse, ser vi at av de åtte kontrollvariablene vi har, er det kun to som ikke har noen signifikant påvirkning på regresjonskoeffisienten for noen av modellene, nemlig *ansiennitet* og *ledererfaring*. *Ansiennitet* er hvorvidt man har jobbet mer enn 6 år eller ikke, *ledererfaring* er målt i antall år. Disse to blir tatt ut av alle videre analyser da de ikke har signifikant påvirkning, og for å redusere antall variabler sett opp mot mot antall respondenter i undersøkelsen. I tillegg tas alle kontrollvariabler ut av analyser der de ikke har en ustandardisert B med $p < 0,1$. Ustandardisert B er hvor mye den avhengige variabelen endrer seg når den uavhengige variabelen endrer seg med én enhet. For affektiv forpliktelse betyr det alle kontrollvariablene bortsett fra *kommune*. For normativ forpliktelse fjernes bare *stillingsbytte*, i tillegg til *ledererfaring* og *ansiennitet* som fjernes for alle. For videreføringsforpliktelse tas *kommune*, *sektor*, *stilling*, *ledererfaring* og *ansiennitet* ut.

I alle disse tilfellene er formålet å redusere antallet variabler mest mulig, men siden det da blir et ulikt antall variabler får vi noe høyere usikkerhet for resultatene for normativ forpliktelse med 10 uavhengige variabler enn for videreføringsforpliktelse med 8 og affektiv forpliktelse med 6. Det er også gjort en test av alle de tre komponentene uten kontrollvariabler for å se hvor robuste de er. Det var ingen endringer for affektiv forpliktelse for de fleste variablene, der vi uansett ser liten effekt av kontrollvariablene. Det var litt større endringer for normativ og videreføringsforpliktelse, som er å vente med et relativt lite utvalg. Sammenhengen i hva

som har påvirkningskraft, og hvor stor den er, er derimot i tråd med analysene med kontrollvariabler.

Affektiv forpliktelse

Tabell 9: Multipl regressjonsanalyse av affektiv forpliktelse til endring (N=101)

	Modell 1				Modell 2				Modell 3			
	b	St.avvik	Beta	P	b	St.avvik	Beta	P	b	St.avvik	Beta	P
Konstantledd	5.32	0.15		.00	2.16	0.56		.00	-0.54	0.90		.55
Kommune	-0.32	0.28	-.11	.26	-0.38	0.24	-.14	.12	-0.41	0.24	-.15	.09
Åttetrinnsmodell					0.64	0.11	.51	.00	0.53	0.13	.42	.00
Nettverksstyring									0.09	0.07	.11	.20
Medvirkning									-0.36	0.11	-.04	.75
Frivillighet									0.18	0.09	.19	.04
Mulighetsformål									0.37	0.13	.24	.01
Justert R ²	.00				.25				.34			
F-verdi	1.30				17.96				9.45			
F-signifikans	.26				.00				.00			
Høyeste VIF	1.00				1.00				1.83			

Modell 1, som inneholder kontrollvariablene, er redusert til kun *kommune* når vi bare inkluderer variablene som er signifikante for affektiv forpliktelse til endring. Modellen er ikke signifikant i seg selv, men som en del av Modell 3 har den en ustandardisert B=-0,41 ($p<0,1$), som altså tilsier at det kan se ut som at Innland kommune skårer 0,41 lavere på syv-punkts Likert-skalaen for affektiv forpliktelse til endring enn Kyst kommune. Modell 2, som legger til Kotters åttetrinnsmodell, er testet med en f-test for å se om den er signifikant, noe den er ($p<0,001$), og Modell 2 i sin helhet har en R² på 0,27 – eller 0,25 justert for antallet variabler. Dette gir en økning på justert R² på 0,25, altså at 25% av variasjonen i rapportert affektiv forpliktelse til endringen kan forklares av Kotters åttetrinnsmodell. Når vi ser på regresjonskoeffisienten i Modell 3 er den B=0,53 ($p<0,001$) for åttetrinnsmodellen, som tilsier at for hvert punkt høyere på Likert-skalaen for åttetrinnsmodellen rapporteres det 0,53 høyere på forpliktelse til endring. Modell 3, som legger til de fire prediktorene for akselerasjonsmodellen, har en økning i justert R² på 0,08 ($p<0,01$). Vi kan derfor anta at akselerasjonsmodellen forklarer 8,4% mer av variasjonen i affektiv forpliktelse enn åttetrinnsmodellen gjør alene. Modell 3 er, som Modell 2, signifikant og har en justert R² på 0,34 ($p<0,001$) – og forklarer dermed 33,7% av variasjonen i affektiv forpliktelse til endring.

Om vi ser på de individuelle prediktorene for akselerasjonsmodellen som legges til i Modell 3, er det kun 2 av dem som har signifikante regresjonskoeffisienter, nemlig *mulighetsdrevet*

endring og *frivillighet*. Frivillighet har en ustandardisert B på 0,18 ($p < 0,05$) og *mulighet* har en B på 0,37 ($p < 0,01$), så begge korrelerer positivt med affektiv forpliktelse til endring, men *mulighet* korrelerer omtrent dobbelt så sterkt som *frivillighet*. Vi kjørte også en analyse av Kotters åtte trinn individuelt, kontrollert for alle de opprinnelige åtte kontrollvariabler. Kun trinn 1, 2, 4 og 5 har signifikant påvirkning på justert R^2 . Trinn 1 har en justert R^2 på 0,06 ($p < 0,01$) – men ikke signifikant regresjonskoeffisient. Trinn 2 har justert R^2 på 0,15 ($p < 0,001$), og har en $B = 0,34$ ($p < 0,01$), trinn 4 har R^2 på 0,02 ($p < 0,1$) og en $B = -0,43$ ($p < 0,05$) og trinn 5 har R^2 på 0,10 ($p < 0,001$) og en $B = 0,39$ ($p < 0,05$). Det blir mange variabler når vi deler opp modellen, så resultatene er mindre robuste, men dette gir likevel noen interessante observasjoner. Det kan se ut til at en styrende koalisjon øker graden av affektiv forpliktelse til endring, mens høy visjonskommunisering sammenfaller med lavere rapportert affektiv forpliktelse. Kotters femte trinn om å fjerne hindringer for endringen, kan derimot se ut til å ha en positiv sammenheng omtrent tilsvarende styrende koalisjon. I denne analysen finner vi derimot ingen andre signifikante sammenhenger mellom de åtte trinnene og affektiv forpliktelse.

Videreføringsforpliktelse

Tabell 10: Multipl regressjonsanalyse av videreføringsforpliktelse til endring (N=101)

	Modell 1				Modell 2				Modell 3			
	b	St.avvik	Beta	P	b	St.avvik	Beta	P	b	St.avvik	Beta	P
Konstantledd	0.96	0.40		.02	2.73	0.76		.00	3.80	1.12		.00
Kjønn	0.46	0.24	.15	.06	0.41	0.23	.14	.08	0.51	0.24	.17	.04
Stillingsbytte	1.06	0.24	.35	.00	0.84	0.24	.28	.00	0.86	0.24	.29	.00
Org.forpliktelse	0.56	0.09	.51	.00	0.55	0.08	.5	.00	0.57	0.09	.52	.00
Åtetrinnsmodell					-0.33	0.12	-.22	.01	-0.28	0.14	-.19	.05
Nettverksstyring									-0.14	0.08	-.14	.09
Medvirkning									-0.01	0.12	-.01	.93
Frivillighet									0.04	0.09	.04	.65
Mulighetsformål									-0.18	0.15	-.1	.29
Justert R^2	.39				.43				.43			
F-verdi	22.13				19.50				10.38			
F-signifikans	.00				.00				.00			
Høyeste VIF	1.00				1.32				1.81			

For videreføringsforpliktelse har Modell 1 litt flere signifikante kontrollvariabler; med stillingsbytte, kjønn og videreføringsforpliktelse til organisasjonen som signifikante kontrollvariabler. Modell 1 i sin helhet har en signifikant justert R^2 på 0,39 ($p < 0,001$) – altså at 38,8% av variasjonen i videreføringsforpliktelsesresultatene kan forklares av kontrollvariablene. Alle enkeltkontrollvariablene har signifikant positive regresjonskoeffisienter i Modell 3, *Stillingsbytte* har $B = 0,86$ ($p < 0,01$), *Kjønn* har $B = 0,51$

($p < 0,05$) og *Organisasjonsforpliktelse* har $B = 0,57$ ($p < 0,001$). Vi observerer at menn rapporterer 0,51 høyere videreføringsforpliktelse enn kvinner, og at de som vet de blir i samme stilling rapporterer 0,86 lavere videreføringsforpliktelse enn de som skifter stilling eller er usikre. For hvert punkt høyere videreføringsforpliktelse til organisasjonen, ser vi også 0,57 høyere resultat på rapportert videreføringsforpliktelse til endringen i seg selv. Dette er en langt større påvirkning enn vi ser for affektiv forpliktelse, der kun kommune påvirket resultatene på et signifikant nivå.

For åttetrinnsmodellen i Modell 2 ser vi en signifikant økning i justert R^2 på 0,04, med en f-test på $p < 0,01$. Vi ser altså noe forklaringskraft av åttetrinnsmodellen, men ikke så mye utover kontrollvariablene. I Modell 3 har åttetrinnsmodellen en regresjonskoeffisient på $B = -0,28$ ($p = 0,05$). Vi forventer altså en lavere videreføringsforpliktelse jo større grad av rapportert bruk av åttetrinnsmodellen det er. Når vi kjører en analyse av de åtte trinnene individuelt i hver sin blokk får vi noen interessante funn i trinn 2 og trinn 5. Trinn 2 har en signifikant ($p < 0,1$) endring i justert R^2 på 0,01, men ingen signifikant regresjonskoeffisient. Trinn 5 øker justert R^2 med 0,03 ($p < 0,05$) og har en $B = -0,42$ ($p < 0,05$). Trinn 5 har en større negativ sammenheng i denne noe grovere analysen enn åttetrinnsmodellen har i sin helhet. Her finnes heller ikke tegn på at de andre trinnene har signifikant påvirkning på videreføringsforpliktelse til endring.

I Modell 3 legger vi til akselerasjonsmodellens fire indikatorer, men endringen i justert R^2 er ikke signifikant. Modell 3 i sin helhet er signifikant til $p < 0,001$ og har også en justert R^2 på 0,43, altså mindre enn 0,01 høyere enn Modell 2. Nettverksstyring har, som eneste enkeltindikator for akselerasjonsmodellen, en signifikant $B = -0,14$ ($p < 0,1$). Det er altså en noe usikker, og svak, negativ sammenheng mellom rapportert grad av nettverksstyring og rapportert grad av videreføringsforpliktelse.

Normativ forpliktelse

Tabell 11: Multipl regressjonsanalyse av normativ forpliktelse til endring (N=101)

	Modell 1				Modell 2				Modell 3			
	b	St.avvik	Beta	P	b	St.avvik	Beta	P	b	St.avvik	Beta	P
Konstantledd	3.92	0.38		.00	3.72	0.60		.00	3.51	0.89		.00
Kjønn	0.72	0.21	.32	.00	0.72	0.21	.32	.00	0.72	0.21	.32	.00
Kommune	0.44	0.22	.19	.04	0.44	0.22	.19	.05	0.43	0.22	.18	.05
Sektor	-0.54	0.23	-.23	.02	-0.53	0.24	-.22	.03	-0.56	0.24	-.23	.02
Stilling	0.69	0.32	.2	.04	0.66	0.33	.19	.05	0.66	0.33	.19	.05
Org.forpliktelse	0.21	0.08	.25	.01	0.21	0.08	.24	.01	0.20	0.08	.24	.01
Åttetrinnsmodell					0.05	0.10	.04	.66	0.03	0.12	.03	.80
Nettverksstyring									-0.12	0.07	-.17	.08
Medvirkning									0.02	0.11	.03	.83
Frivillighet									-0.07	0.08	-.08	.43
Mulighetsformål									0.16	0.12	.12	.20
Justert R ²	.19				.19				.21			
F-verdi	5.76				4.79				3.59			
F-signifikans	.00				.00				.00			
Høyeste VIF	1.15				1.18				1.88			

Normativ forpliktelse var den dimensjonen av forpliktelse der flest kontrollvariabler hadde signifikant påvirkning på modellen, så for den kontrollerer vi for organisasjonsforpliktelse, kommune, sektor, stilling og kjønn i Modell 1. Justert R² er 0,19 (p<0,001) og modellen forklarer dermed 19% av variasjonen i normativ forpliktelse. Dette er omtrent halvparten av hvor mye kontrollvariablene forklarer i modellen for videreføringsforpliktelse, men langt mer enn for affektiv forpliktelse, der kontrollvariablene på egen hånd ikke var signifikante. Regresjonskoeffisientene i Modell 3 er signifikante for kontrollvariablene; *kommune* har B=0,43 (p<0,1), som tilsier at Innland kommune har høyere normativ forpliktelse til endringen enn Kyst kommune. Sektor har B=-0,56 (p<0,05), så de “harde” sektorene – teknisk, administrativt, samferdsel og annet, har lavere normativ forpliktelse til endringen enn de “myke” sektorene – skole, helse, sosial og kultur. *Stillingstype* har også effekt, med en B=0,66 (p<0,05), så toppledere rapporterer høyere normativ forpliktelse enn andre type lederkategorier i denne undersøkelsen. *Kjønn* har en B=0,72 (p<0,01), så menn rapporterer en god del høyere normativ forpliktelse enn kvinner. Til slutt kommer *normativ forpliktelse til organisasjonen*, som har en B=0,20 (p<0,05). Denne effekten er altså en del mindre, men de som allerede kjenner sterk pliktfølelse til organisasjonen ser ut til å også ha større forpliktelse til endringen.

Verken Modell 2 for åttetrinnsmodellen eller Modell 3 for akselerasjonsmodellen har signifikant endring i justert R². Både Modell 2 og 3 er derimot i sin helhet signifikante med p<0,001, og har en justert R² på henholdsvis 0,19 og 0,21. Modell 2 forklarer altså mindre enn

Modell 1 gjør alene, mens Modell 3 forklarer noe mer av variasjonen i den normative forpliktelsen. Kotters åttetrinnsmodell har heller ingen signifikant regresjonskoeffisient. Når vi tester for de åtte trinnene hver for seg, i en hierarkisk regresjonsanalyse med alle 8 originale kontrollvariabler, og de individuelle trinnene i hver sin blokk, får vi ingen signifikant regresjonskoeffisient for noen av trinnene.

Tre av de fire indikatorene for akselerasjonsmodellen har heller ingen signifikant påvirkning (*medvirkning, frivillighet og mulighetsdrevet endring*). Kun *nettverksstyring* kan vurderes som signifikant, om vi aksepterer $p < 0,1$, akkurat som for videreføringsforpliktelse. Også som for videreføringsforpliktelse er effekten på normativ forpliktelse ganske svak, med $B = -0,119$. Så for hvert punkt høyere på Likert-skalaen det rapporteres på *nettverksstyring*, rapporteres det ca en tiendedels punkt *lavere* på skalaen for normativ forpliktelse til endring.

Oppsummering av funn og test av hypoteser

Helt i henhold til Herscovitch og Meyers (2002) trekomponentsmodell har vi observert store forskjeller i sammenhengene mellom endringsledelsesmodellene til Kotter og de tre uavhengige variablene vi har studert; affektiv, videreførings- og normativ forpliktelse.

For affektiv forpliktelse ser vi tydelige sammenhenger, med en forklaringsgrad på 25,0% ($p < 0,001$) for Kotters åttetrinnsmodell og en ytterligere økning på 8,4% ($p < 0,01$) for Kotters akselerasjonsmodell, slik at akselerasjonsmodellen totalt forklarer 33,4% av variasjonen i affektiv forpliktelse til endring. For denne forpliktelseskomponenten vurderer vi det slik at begge hypotesene støttes av observasjonene.

Hypotese 1 bekreftes for den affektive komponenten: Bruk av Kotters åttetrinnsmodell korrelerer positivt med affektiv forpliktelse til endring.

Hypotese 2 bekreftes for den affektive komponenten: Bruk av Kotters akselerasjonsmodell korrelerer positivt med affektiv forpliktelse til endring.

Når vi tester de fire underhypotesene til hypotese 2, for de fire indikatorene til akselerasjonsmodellen, får vi følgende resultater for den affektive komponenten:

- Hypotese 2c) beholdes: Frivillig deltakelse korrelerer positivt med affektiv forpliktelse til endring.
- Hypotese 2d) beholdes: Mulighetsdrevet endring, i motsetning til problemdrevet, korrelerer positivt med affektiv forpliktelse til endring.
- Hypotesene 2a) og 2b) finner vi ikke støtte for når vi undersøker affektiv forpliktelse.

For videreføringsforpliktelse til endring er det en langt mindre, men fremdeles signifikant forklaringsgrad på 3,7% ($p < 0,01$) for åttetrinnsmodellen. Det er ikke en signifikant effekt av akselerasjonsmodellen, så hypotese 2 ville normalt blitt forkastet. Ved å akseptere en $p < 0,1$ vil derimot hypotese 2a) kunne beholdes, da vi ser sammenheng mellom Kotters *nettverksstyring* isolert sett og videreføringsforpliktelse til endring, og med det ser vi noe økt forklaring av akselerasjonsmodellen sammenlignet med åttetrinnsmodellen alene.

Hypotese 1 bekreftes for videreføringskomponenten: Bruk av Kotters åttetrinnsmodell korrelerer negativt med videreføringsforpliktelse til endring.

- Hypotese 2a) beholdes: Vi finner støtte for at grad av formell nettverksstyring i organisasjonen korrelerer negativt med videreføringsforpliktelse til endring.
- Hypotesene 2b), 2c) og 2d) finner vi ikke støtte for når vi ser på videreføringsforpliktelse.

Hypotese 2 beholdes for videreføringskomponenten: Vi finner ikke støtte for at bruk av Kotters akselerasjonsmodell generelt korrelerer med videreføringsforpliktelse til endring, men vi beholder hypotese 2 da vi finner støtte for hypotese 2a).

For normativ forpliktelse til endring ser vi ingen signifikant forklaringsgrad fra Kotters åttetrinnsmodell eller akselerasjonsmodell, og begge hovedhypotesene forkastes. Vi ser at Kotters nettverksstyring isolert sett har en signifikant sammenheng med normativ forpliktelse, slik den også har for videreføringsforpliktelse, og vi beholder dermed hypotese 2a) også for normativ forpliktelse.

Hypotese 1 forkastes for den normative komponenten: Vi finner ikke støtte for at bruk av Kotters åttetrinnsmodell korrelerer med normativ forpliktelse til endring.

- Hypotese 2a) beholdes: Grad av formell nettverksstyring i organisasjonen korrelerer negativt med normativ forpliktelse til endring.
- Hypotese 2b), 2c) og 2d) finner vi ikke støtte for i denne undersøkelsen.

Hypotese 2 beholdes for den normative komponenten: Vi finner ikke støtte for at bruk av Kotters akselerasjonsmodell generelt korrelerer med normativ forpliktelse til endring, men vi beholder hypotese 2 da vi finner støtte for hypotese 2a).

Diskusjon

Vi har et stort antall kontroll- og målevariabler, og klarte å forklare fra 21% til 43% av variasjonen i forpliktelse. Det er likevel mye variasjon vi ikke kan forklare. Selv der det var samvariasjon mellom Kotters modeller og forpliktelse til endring var det kun én relasjon med $b > 0,5$ (samvariasjon på 0,53). Flere av forventningene vi hadde i forkant viste seg ikke å stemme. Et eksempel på dette er at organisasjonsforpliktelsen ikke var tettere knyttet til endringsforpliktelsen. Særlig for normativ forpliktelse forventet vi nærere sammenheng mellom pliktfølelsen overfor arbeidsplassen og overfor endringen enn hva vi observerte. Det er også interessant at den normative forpliktelsen til endringen jevnt over er høyere enn forpliktelsen til arbeidsplassen, da vi forventet å at lederne ville være mer forpliktet til kommunen enn de spesifikke endringene. Våre funn gir ingen gode svar på hvordan dette skal tolkes, men det åpner opp for noen interessante spørsmål. Virker pliktfølelse som en motivator når man blir konfrontert med noe man ellers ikke ønsker å gjøre? Eller er det en følelse som ligger latent hele tiden og som derfor kan måles i forkant av et endringsarbeid for å vurdere sjansen for at det lykkes? Og er den et resultat av organisasjonstilknytningen, eller oppstår den uavhengig av den?

For affektiv forpliktelse til endring viser analysene vi har gjort en klar sammenheng mellom Kotters modeller og rapportert forpliktelse. I seg selv forklarer åttetrinnsmodellen rundt en fjerdedel av variasjonen i rapportert affektiv forpliktelse, og om vi bruker akselerasjonsmodellen kan vi forklare rundt en tredjedel. For komplekse problemstillinger som endringsledelse er dette høyere enn forventet. På bakgrunn av den sterke sammenhengen er vår antakelse at endringsledelse øker forpliktelse til endring, men vi ikke kan se retningen på påvirkningen basert på dette øyeblikksbildet alene. En alternativ tolkning kan derfor også være at økt affektiv forpliktelse gjør at det er enklere å bruke mer endringsledelse. Vi kan heller ikke utelukke at det er et tredje fenomen, for eksempel: kultur; lederutdanning; eller mediefokus, kan ha påvirket både Kotters modeller og affektiv forpliktelse til endring, uten at vi har fått undersøkt det nærmere.

Den negative samvariasjonen mellom videreføringsforpliktelse og endringsledelse kan tolkes som at endringsledelse fører til mindre av denne type forpliktelse. Dette kan skyldes at

endringsledelse reduserer videreføringsforpliktelse i seg selv, eller at redusert videreføringsforpliktelse kommer som en konsekvens av økt affektiv forpliktelse. Med andre ord, at ledere jobber for endringen fordi de er enige i den, heller enn fordi de er redd for konsekvensene om de lar være, og at forpliktelsen skifter fra en type til en annen. Det er også mulig at påvirkningen går motsatt vei: at lavere forpliktelse fører til at ledelsen bruker mer endringsledelse for å kompensere. Et tredje alternativ er at de som i hovedsak er motivert av behov for å beholde hva de har, ikke i stor grad lar seg påvirke av, og derfor svarer positivt på spørsmål om, bruk av endringsledelse. Den negative samvariasjonen hadde vi ikke forventet, spesielt ikke for Kotters åttetrinnsmodell. Åttetrinnsmodellen tar utgangspunkt i at endringsbehovet like gjerne kan komme fra et alvorlig problem som en stor mulighet, og videreføringsforpliktelse handler nettopp om å unngå problemer og beholde dagens status. Vi anbefaler videre studier for å undersøke disse sammenhengene videre.

Det er konkret indikatorene for *frivillighet* og *mulighetsdrevet endring* som gjør at akselerasjonsmodellen ser ut til å egne seg bedre for å forutsi affektiv forpliktelse blant ledere. Akselerasjonsmodellen har dermed et mer lystbetont fokus enn åttetrinnsmodellen har. At akselerasjonsmodellen har større samvariasjon med affektiv forpliktelse kan derfor bety at det er lettere å få folk til å være enige i endringer, når mål og midler har en mer positiv vri. Det kan også bety at folk som er enige i, eller støtter oppunder endringene, også i større grad ser muligheter. De deltar frivillig og føler at de har påvirkningskraft. Eller det kan bety at de som er enige i endringene i større grad faktisk deltar frivillig og ser mulighetene enn de som ikke ser verdien av endringen.

Det er også mange fenomener som kan tenkes å påvirke både affektiv forpliktelse og organisasjoners bruk av Kotters modeller, som større samfunnstrender eller individuelle egenskaper innenfor problemløsning. Dette ligger utenfor hva denne oppgaven har sett på. Generelle fenomener som kunne tenkes å påvirke begge Kotters modeller, som god opplæring og god kommunikasjon, er delvis inkludert i flere av Kotters åtte trinn. For eksempel å etablere en opplevelse av at det haster (steg 1); å gi de ansatte verktøyene de trenger (steg 5); eller lede gjennom eksempel (steg 4). Vi ser en sammenheng, men får ikke etablert noen årsakssammenheng. For affektiv forpliktelse finner vi det likevel sannsynlig at Kotters modeller gir noen grad av påvirkning.

Vi har observert at flere av de 5 indikatorene som vi har etablert for Kotters modeller kan ha forklaringskraft for forpliktelse til endring, men aldri alle indikatorene for samme komponent. For medvirkning og medbestemmelse, som fremstår som en kjernefunksjon av akselerasjonsmodellen, finner vi ingen sammenheng med forpliktelse for noen komponent. Mønsteret fortsetter når vi bryter opp åttetrinnsmodellen i sine individuelle indekser; ulike steg samvarierer med de ulike typene forpliktelse, og noen av dem har ingen signifikant samvariasjon overhodet. Vi finner dermed ingen klare tegn på at modellene er bedre når de brukes samlet, slik Kotter anbefaler (Kotter, 1996). I gjennomgangen til Appelbaum et al. (2012) argumenterer forfatterne med at ikke alle stegene er like nyttige i alle situasjoner, og vi støtter denne vurderingen basert på våre funn. På grunn av manglende signifikant samvariasjon mellom flere av indikatorene og forpliktelse til endring, ser det nemlig ut til at effekten på forpliktelse ikke ville vært signifikant påvirket om vi hadde tatt ut flere elementer fra Kotters modeller. Kotters anbefaling om at trinnene skal brukes i sekvens har vi ikke kontrollert for, så det kan vi dermed ikke bekrefte eller avkrefte. Basert på at verken alle trinnene eller indikatorene ser ut til å være betydningsfulle, støtter vi anbefalingen til Burnes (1996) om at slike endringsmodeller bør skreddersys til organisasjonskulturen de skal benyttes i.

Kotters modeller ser ut til å ha størst effekt på affektiv forpliktelse, det som gjør at du har lyst til å bidra og er enig i endringens mål. Mindre, men signifikant, effekt har modellene på videreføringsforpliktelse (forpliktelsen som kommer av nødvendighet) og normativ forpliktelse (forpliktelse basert på plikt og "gjeld"). I den grad Kotters modeller er representative for endringsledelsesfeltet i sin helhet gir dette kanskje grunn til å tenke at endringsledelse i større grad handler om å skape entusiasme og enighet, enn å skremme og true eller minne om plikt og ansvar.

I de to kommunenesammenslåingene vi har studert fant vi høyere grad av affektiv forpliktelse i Kyst enn i Innland. Vi hadde forventet motsatt resultat, da temperaturen i diskusjonen hadde fremstått høyere i Kyst, i alle fall i noen av de opprinnelige kommunene som nå er Kyst. Dette mente vi ville gi høyere utslag av videreføringsforpliktelse eller normativ forpliktelse, relativt til affektiv forpliktelse. Det er mulig at det som skjedde var at konfliktene økte fokuset på god

ledelse i endringsprosessen, som igjen førte til større grad av enighet likevel. Det er også mulig at det var et mindretall som sto for konfliktene i Kyst, og at dette mindretallet ikke påvirket svarene i spørreundersøkelsen i stor nok grad. Det ville vært interessant å se nærmere på effekten av konflikter, diskusjoner og tidlig uenighet i resultatet av endringsprosesser. Andre alternativer som kan forklare observasjonene er at den offentlige debatten hadde løst en del av problemene ved å få dem frem i lyset, der det i andre kommuner hadde vært stilltiende og motvillig aksept, men uten faktisk enighet. Konfliktlinjer vil heller ikke komme frem på samme måte om misnøye med endringen lå i enkelte elementer av befolkningen, mens administrativ ledelse i kommunen i større grad så fordelene ved reformen. Enkelte av de 47 kommunesammenslåingene i reformen hadde mer åpenbar nytteverdi i innsparinger og stordriftsfordeler, mens andre kommunesammenslåinger fremstår mer politiske. Eksempler på det siste er å sørge for at det blir kommunesammenslåinger i alle regioner, for å redusere mistanke om fordelsbehandling av sentrale politikeres hjemregioner, eller å sørge for noen litt uproblematisk sammenslåinger for å skape noen suksesshistorier som kan brukes til å forankre endringsprosessen, slik Kotter anbefaler i trinn 6 av åttetrinnsmodellen.

Vi har heller ikke noe klart svar på hvorfor Innland har mye høyere grad av normativ forpliktelse enn Kyst. Det er nærliggende å tenke at det kan handle om at lavere affektiv forpliktelse gjorde at lederne i større grad følte seg forpliktet til endringen grunnet lojalitet enn faktisk enighet, men dette vet vi ikke. En annen potensiell årsak til den høyere pliktfølelsen er en annerledes ledelseskultur i Innland, eller at ledelsesteknikkene som ble brukt i større grad prøvde å stimulere lojalitet enn enighet.

Basert på de to kommunene vi har sett på får vi ikke klare svar på om misnøye har påvirket endringsledelsesbruken. Det er mulig endringsledelsesmetodikk vil kunne tas mer entusiastisk i bruk der det er klart at det er konflikter man må jobbe seg gjennom. Særlig den mer deltakelses-orienterte akselerasjonsmodellen kan ha gitt lederne i kommuner som opprinnelig var svært negative, en mulighet til å påvirke endringen på en måte som økte forpliktelsen til endringen. I kommuner med mer positiv ledelse risikerer man å ta endringen for gitt. På den måten risikerer man å gå glipp av en mulighet til å gi prosessen en vitamininnsprøytning i form av endringsledelsesmetodikker.

Vi finner relativt like resultater for videreføringsforpliktelse for de to kommunene. Dette er ikke i tråd med endringsledelsesmodellene, men det kan hende at vi ser at en mer amerikansk tenkemåte rundt ledelse som ikke lar seg direkte oversette til norske forhold. Norsk arbeidslivskultur, som har sterkt stillingsvern delvis takket være en av de høyeste fagforeningsdeltakelse i verden og sterkere posisjon i arbeidsmarkedet grunnet generøse velferdsordninger (Schramm-Nielsen, Lawrence & Sivesind, 2004), passer kanskje dårligere enn den amerikanske for negative konsekvenser som virkemidler som å stoppe lønnsutvikling, endre arbeidsoppgaver eller oppsigelser.. På grunn av lover, relativt sterke fagforeninger, praksis og kultur vil disse virkemidlene være mindre tilgjengelige for ledelsen. Det vil derfor være naturlig at det er en lavere forpliktelse knyttet til ønsket om å beholde det man har opparbeidet seg, om man ikke opplever at det er i fare. Enkelte elementer innenfor videreføringsforpliktelse kan derimot påvirke vel så sterkt under norske forhold, for eksempel å miste anseelse, eller å ikke oppleves som en lagspiller. Begge disse særegenhetene kan gjøre at norske forhold krever en annen type endringsledelse for å påvirke endringsresultatet best mulig. Kanskje gjør høyt utdannet arbeidsstyrke kultur for konsensus og lite hierarkisk styring at det i Norge (Schramm-Nielsen et al., 2004) også på generell basis er mer behov for ledelse og endringsledelse, sammenlignet med mer tradisjonell styring.

Konklusjoner

Svar på problemstillingen

Problemstillingen var å se på hvordan bruk av Kotters åttetrinnsmodell og akselerasjonsmodell påvirker forpliktelse til endring blant ledere. Vi utformet en rekke hypoteser for å teste dette. Vi fant støtte for relativt sterk sammenheng mellom Kotters modeller og affektiv forpliktelse, og forventer dermed at ledere vil støtte endringene mer der det har vært brukt endringsledelsesmodeller tilsvarende Kotters. Vi forventer også at denne forpliktelsen er sterkere hos ledere i organisasjoner som har brukt endringsledelsesmetodikken som har mer fokus på lystbetonte verdier som frivillighet og mulighet, enn der metodikken har mer fokus på farer og nødvendighet. Dette samsvarer med funnene som sier at akselerasjonsmodellen har en sterkere sammenheng med affektiv forpliktelse, enn hva åttetrinnsmodellen har.

For videreføringsforpliktelse finner vi langt svakere statistisk sammenheng, og vi ser ikke vesentlige forskjeller mellom Kotters to modeller. Samvariasjonen mellom endringsledelsesmodellene og videreføringsforpliktelse er negativ. Basert på dette forventer vi å finne mindre bruk av endringsledelse der vi finner høy videreføringsforpliktelse, eller motsatt, at det er mye bruk av endringsledelse der ledelsen har lav videreføringsforpliktelse. Vi ser ingen tydelige tegn på at Kotters åttetrinnsmodell kan ha påvirkningskraft på normativ forpliktelse. Pliktfølelse er ikke et fokusområde i endringsledelsesmodellene vi har sett på, så dette motsies ikke direkte av litteraturen. Det er kun én indikator fra akselerasjonsmodellen, nettverksstyring, som ser ut til å ha en begrenset, negativ sammenheng med normativ forpliktelse, men den er ikke signifikant til $p < 0,05$. Vi konkluderer derfor med at det ikke ser ut til at Kotters endringsledelsesmodeller påvirker normativ forpliktelse, men at det kan være interessant å se nærmere på nettverksstyring.

Det er sannsynlig at endringsledelse av typen vi har studert har positiv påvirkning på affektiv forpliktelse til endring. Teorien vi har lagt til grunn hevder det og observasjonene våre støtter det, selv om vår undersøkelse ikke kan si noe sikkert om årsakssammenheng. Våre funn gir ikke støtte for at den normative komponenten av forpliktelse blir nevneverdig påvirket av

endringsledelse. Dette motsies heller ikke direkte av teorien - der pliktfølelsen ikke er et sentralt tema. Det er mest usikkerhet rundt relasjonen mellom videreføringsforpliktelse og endringsledelse. Observasjoner tilsier at det er en sammenheng, men teorien gir ingen åpenbar tolkning av hvilken retning årsakssammenhengene eventuelt skulle gått. Dersom det er en årsakssammenheng, er det mest sannsynlig at videreføringsforpliktelsen påvirker endringsledelsen og ikke omvendt.

Følger for teori og praksis

Kotter mener at endringsmodellene hans bidrar til å skape forståelse blant ledere for at endring er nødvendig, og at lederne føler seg mer forpliktet til å gjøre endringen til en realitet gjennom denne felles forståelsen og enigheten. Våre funn støtter denne påstanden til Kotter. Vi fant også de samme sammenhengene mellom Kotters åttetrinnsmodell og forpliktelse til endring som Johnsen & Abrahamsen (2019): positiv samvariasjon for affektiv forpliktelse; negativ for videreføring; og ingen sammenheng av betydning for normativ forpliktelse til endring. Dette styrker våre resultater, og gjør det særlig interessant å finne mer om årsakene til dette, samt å kartlegge årsakssammenhengene bedre. Vi har ikke funnet noe som direkte motsier Kotters modeller, og inntil vi har mer empiri konkluderer vi med at det kan lønne seg å bruke modellene vi har undersøkt til praktisk endringsledelse. Vi har ikke funnet noen andre undersøkelser for endringen i Kotters modeller over tid, så vår sammenligning mellom den originale åttetrinnsmodellen og den nyere akselerasjonsmodellen er derfor et nyttig bidrag til litteraturen. Våre funn tilsier at akselerasjonsmodellen er vesentlig bedre å bruke om man ønsker å øke affektiv forpliktelse til endringen.

Det kan også tyde på at Herscovitch og Meyers trekomponentsmodell for forpliktelse kan være nyttig for å forutsi endring. Det virker rimelig å anta at der lederne er enige i endringen og ønsker å gjennomføre den, er det også større mulighet for at den blir gjennomført. Men akkurat hvordan og i hvilken grad dette vil ha effekt blir ikke belyst av våre funn. Bruk av trekomponentsmodellen gjorde at vi fikk identifisert kontrollvariabler som hadde stor påvirkning, særlig på videreføringskomponenten, men også på den normative komponenten for forpliktelse. Disse kontrollvariablene bør tas hensyn til både i videre studier og praktisk bruk.

Begrensninger ved undersøkelsen

Undersøkelsen har flere begrensninger som påvirker hvor sikre funnene våre er. De fleste kommer av begrensninger i forskningsdesignet, som ble valgt for gjøre studien gjennomførbar. Vi har et lavt antall analyseenheter – kun fem originale kommuner og to sammenslåinger – som gir oss begrenset mulighet for å generalisere funnene vi har gjort til andre kommuner og organisasjoner. Vi har forsøkt å velge kommuner som er ulike, og med en viss spredning geografisk, men dette vil likevel påvirke muligheten til å overføre funnene til andre endringsprosesser; den eksterne validiteten til undersøkelsen. Vi tolker en svarprosent på over 20% som bra i en slik fase av endringsarbeidet med tanke på bruk av elektronisk spørreskjema. Samtidig gir et relativt lavt antall respondenter mindre mulighet for å kontrollere for alt, som igjen svekker muligheten til å være sikker på om vi leser sammenhengene rett. Det gjør det også vanskeligere å generalisere funnene.

Vi har heller ikke grunnlag for å komme med mer enn ideer om årsakssammenheng da vi kun har data fra ett tidspunkt. Det ble også tatt opp av en av kommunene i etterkant, der en representant kommenterte at svarene raskt kunne vært veldig ulike på et annet tidspunkt. Noe av denne effekten kunne vært kontrollert for med flere kontrollvariabler eller undersøkelser på flere tidspunkter, men omfanget av prosjektet både i tid og antall analyseenheter har begrenset hva som har vært mulig.

Videre forskning

Denne undersøkelsen er bare én brikke i det puslespillet som er endringsledelse. En av de fremste potensielle overføringsverdiene av denne undersøkelsen er om bruken av forpliktelse til endring kan brukes som prediktor for faktisk gjennomføring av endring. Det vil derfor være svært interessant å følge kommunesammenslåingene fremover i tid for å se i hvilken grad disse endringene kan regnes for å være vellykkede. Det vil mer generelt være behov for undersøkelser gjennom hele endringsprosesser, fra den tidligste start og i alle stegene underveis, for å se hvordan dette vil påvirke svarene som gis. Denne undersøkelsen blir mer verdifull om den kan sees i sammenheng med tilsvarende undersøkelser: gjennomført med flere respondenter; gjerne med andre kommuner; andre typer organisasjoner; i andre land;

eller andre typer endringsprosjekter. Vi oppfatter det slik at det fremdeles er stort behov for empirisk forskning på endringsledelsesfeltet, og forstår denne mangelen i konteksten av utfordringene det er i å studere store endringsprosjekter (Appelbaum et al., 2012). Vår anbefaling er at fremtidige forskningsprosjekter, gjennom valg av måleinstrumenter og metode, knyttes til eksisterende litteratur på en måte som gjør at funn lett kan sammenlignes med hverandre. På denne måten kan selv mindre forskningsprosjekter kan bidra med nye brikker i puslespillet, og være med å knytte dem sammen til en helhet.

Endringsledelsesfeltet har et stort behov for gode måleindikatorer og spørsmålsbatterier – for eksempel for å måle effekten av endringsledelsesmodeller (By, 2005). Det er også behov for noen ambisiøse prosjekter for å etablere måleindikatorer og spørsmålsbatterier for endring i sin helhet. Hva som er endring, og kanskje enda viktigere, hva som er vellykket endring (By, 2005), er store spørsmål som fremdeles står ubesvart. Undersøkelser som leder oss nærmere større enighet om forskningsspørsmål og hvilke målbare fenomener som er gode indikatorer på vellykket endring, vil bidra til å binde feltet sammen, og bør være feltets fremste satsningsområdet i tiden fremover. Verden beveger seg videre i stor hastighet, og det ser ut som at det er mer enn nok å gjøre for den forsker som vil ha svar på *hvordan*.

Litteraturliste

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development* 31 (8), 764-782.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change (2. utg.)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Bamford, D. & Daniel, S. (2005). A case study of change management effectiveness within the NHS. *Journal of Change Management* 5 (4), 391-406.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* 78 (3), 133-141.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management* 2 (1), 6-10.
- Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision* 34 (10), 11-18.
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change - competitors or allies? *International Journal of Operations & Production Management* 24 (9), 886-902.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management* 5 (4). 369-380.
- Cândido, C. J. F. & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization* 21 (2), 237-262.
- Carnall, C. A. (2003). *The Change Management Toolkit*. Singapore: Seng Lee Press.
- Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in organizational change and development* 1, 129-169.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision* 38 (8), 550-562.
- Guimaraes, T. & Armstrong, C. (1998). Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance. *European Journal of Innovation Management* 1 (2), 74-84.

- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 474-487.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendring og endringsledelse* (2. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendring og endringsledelse* (3. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. & Abrahamsen, I. M. (2019). *Endringsstrategier og forpliktelse til endring i offentlig sektor*. Paper presentert for NEON-konferansen, Lillehammer, 27-28.11 2019.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (red) (2010). *Ledelse og Styring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business* 73, 59-67. (2007 reprint).
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter Incorporated. (u.å.). The 8-Step Process for Leading Change. Figur hentet 31.05.2020 fra <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues* 2 (4).
- Lewin, K. (1947a). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* 1 (1), 5-41.
- Lewin, K. (1947b). Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. *Human Relations* 1 (2), 143-153.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11, 299-326.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning* 12 (2), 66-74.
- Naim, M. (2013). *The end of power: from boardrooms to battlefields and churches to states, why being in charge isn't what it used to be*. New York: Basic books.
- Okumus, F. & Hemmington, N. (1998). Management of the change process in hotel companies: An investigation at unit level. *International Journal of Hospitality Management* 17, 363-374.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal* 44 (4), 697-713.
- Regjeringen. (2019, 30. desember). 43 nye kommuner og seks nye fylkeskommuner fra nyttår. Pressemelding hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/43-nye-kommuner-og-seks-nye-fylkeskommuner-fra-nyttar/>.
- Regjeringen. (2020, 03. januar). Fakta om kommunereformen. Artikkel hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/kommunereform/>.
- Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management* 31 (2), 286-303.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review* 31 (2), 256-269.

- Sagberg, I. (2019, 13. desember). Ledelse. I *Store norske leksikon*. Hentet 1. juni 2020 fra <https://snl.no/ledelse>.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P & Sivesind K. H. (2004). *Management in Scandinavia: Culture, Context and Change*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Statistisk Sentralbyrå. (2020). *Tabell 01222: Endringer i befolkninga i løpet av kvartalet, for kommunar, fylke og heile landet (K) (2019K4)*.
- Statistisk Sentralbyrå. Hamre, K. (Red.). (2017). *Fordelingen av økonomiske ressurser mellom kvinner og menn og kjønnsforskjeller i helse (Rapport 2017/28)*. Oslo-Kongsvinger.
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & de Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals* 12 (2), 752-788.
- SurveyMonkey. (u.å.). *Utvalgsstørrelse for spørreundersøkelsen: Hvor mange personer trenger jeg å sende spørreundersøkelsen til*. Hentet fra 02.06.2020 fra <https://no.surveymonkey.com/mp/sample-size/>.
- Van de Ven, A. H & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review* 20 (3), 510-540.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 82 (1), 74-81.