

**Kandidatnummer
751**

**Har endringsledelse og endringsstrategi en påvirkning
på forpliktelse til endring?**

**Bacheloroppgave 2017
Bachelorstudium i administrasjon og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse**

Forord

Dette er min avsluttende oppgave på det treårige bachelorstudiet Administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Jeg vil i forbindelse med denne oppgaven rette en stor takk til min veileder Åge Johnsen professor i offentlig politikk, siviløkonom og dr oecon. Tusen takk for all sparring, veiledning, entusiasme og støttende tilbakemeldinger underveis. Det å ha hatt en veileder som har stilt seg så tilgjengelig og til hjelp for spørreundersøkelsen har vært til ubeskrivelig stor hjelp, så tusen takk. Jeg vil også rette en stor takk til Asbjørn Johannessen for innføring i SPSS og for å ha vært tilgjengelig ved problemer. Dette har gjort at det å lære seg SPSS og regresjonsanalyse på litt under en måned har gått mye bedre enn forventet. Jeg vil tilslutt takke min veileder fra min tid i praksis, Solveig Merete Svantesen leder for programutvikling for ledere ved HiOA. Dette for å ha tatt seg tid til brainstorming og åpnet øynene mine for relevant litteratur og da særlig Kotters åtte-trinnsmodell.

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg temaet endringsledelse ved å se nærmere på problemstillingen: «Har endringsledelse og endringsstrategier en påvirkning på forpliktelse til endring?». Fokuset på endring innad i organisasjoner er stadig økende og det er derfor spennende å undersøke hva som kan føre til forpliktelse til endring.

Jeg har valgt å søke svar på min problemstilling ved å ta utgangspunkt i John P. Kotters kjente åtte-trinnsmodell for en vellykket endringsprosess og resultatorienterte (strategi E) og prosessorientert (strategi O) endringsstrategier basert på Dag Ingvar Jacobsens og Nohria og Beers fremstilling. Jeg har i oppgaven valgt å bruke trekomponentmodellen på forpliktelse til endring av Herscovitch og Meyer som mål på forpliktelse.

Undersøkelsen er en spørreundersøkelse blant 67 mellomledere i offentlig og privat sektor. Jeg har kartlagt deres forpliktelse til endring ved å bruke univariat, bivariat og multivariat analyse for å undersøke empirisk støtte for mine hypoteser.

Hovedfunnene i oppgaven tyder på at Kotter har rett i sin påstand om at trinnene må gjøres sammen for å øke forpliktelse. Det er også en indikasjon på at strategi O har en større sammenheng med forpliktelse til endring enn strategi E. Siden undersøkelsen har forholdsvis få respondenter er det vanskelig å komme med noen sikre svar på hypotesene og å generalisere. Det skal også nevnes at det kan være en mulighet for en omvendt årsakssammenheng mellom de uavhengige variablene og avhengige. Det vil si at det kan være at formen for forpliktelse til endring innad i organisasjonen har en påvirkning på valgene av Kotters modell for endringsledelse og strategiene E og O. Siden dette er en utforskende oppgave er det mye grobunn for videre forskning på temaene rundt Kotters trinn for endringsledelse.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Innledning.....	5
Problemstilling.....	5
Avgrensning.....	6
Disposisjon.....	6
Teoretisk rammeverk	7
Forpliktelse til organisasjonsendring.....	7
Kotters åtte steg til en vellykket endringsprosess.....	8
Endringsstrategier	13
Metode.....	15
Utvalget	15
Variabler og operasjonalisering.....	15
Spørreundersøkelsen og innsamling av data	16
Måling og utvikling av variabler	17
Kritikk av metode	20
Analyse og drøfting	22
Univariat analyse.....	22
Bivariat analyse	23
Multivariat analyse.....	27
Konklusjon	38
Hovedfunn	38
Svakheter ved undersøkelsen	39
Forslag til videre forskning	39
Referanseliste.....	41

Innledning

"Successful change is rooted in commitment." (Connor 1992, 147)

Endring i organisasjoner er i dag veldig vanlig og den økte globaliseringen fører til at det ofte må gjøres raske endringer på kort tid for å tilpasse seg trender i markedet og samfunnet generelt. På grunnlag av dette vil jeg si at det å undersøke endringsprosesser i organisasjoner og hvordan man kan øke forpliktelse til endring er høyst aktuelt, da det er umulig å unngå endring. En leder har derfor ett stort ansvar når det kommer til å få til en vellykket endringsprosess. Da organisasjonen ofte avhenger av å overleve ved å gjøre denne endringen. De ansattes og ledernes oppslutning om endringen er derfor avgjørende for om organisasjonen overlever eller ikke, noe som gjør at presset blir enda større på endringslederen. Forskning på oppslutning om endring er relativt nytt (Jacobsen 2012, 128) noe som også gjør det interessant og aktuelt å undersøke dette temaet nærmere.

Jeg har valgt å skrive min oppgave om John P. Kotters åtte-trinnsmodell for vellykket endring og endringsstrategiene E og O. Kotters skrev i 1995 en nå berømt artikkel om sin modell for endring (Kotter 1995), og året etter ga han ut en bok om denne modellen som nå er en klassiker innen endringsledelse (Kotter 1996). Til tross for modellens popularitet er det hittil ikke blitt gjort noen empiriske undersøkelser av modellen og om den fungerer. Dette gjør at min undersøkelse vil gi en indikasjon på om Kotters modell fører til forpliktelse, samtidig som oppgaven vil gi grunnlag for videre forskning om endringsledelse og forpliktelse i endringsprosesser. Ved også å studere endringsstrategier, nærmere bestemt strategi E og O som legger vekt på henholdsvis økonomiske og organisatoriske forhold ved endringen, som forklaringsfaktorer for forpliktelse til endring, er det mulighet for å se om en av de svært forskjellige strategiene øker forpliktelse til endring mer enn den andre, i tillegg til endringsledelse.

Problemstilling

Aktuelle spørsmål er: Hvordan øker man forpliktelse til endring? Hva slags modeller for endringsledelse skal man eventuelt følge? Hvilke endringsstrategier er avgjørende for om endringen blir vellykket? Jeg har på bakgrunn av disse spørsmålene tatt for meg følgende problemstilling: *Hvordan påvirker endringsledelse og endringsstrategier forpliktelse til endring?*

Avgrensning

Temaet for oppgaven er endringsledelse med det grunnleggende forskningsspørsmålet: Har endringsledelse en påvirkning på forpliktelse til endring? Dette er en bacheloroppgave med et forholdsvis begrenset datagrunnlag, oppgaven er derfor utforskende. Jeg har i oppgaven valgt å avgrense endringsledelse til strategi E og O samt Kotters åtte-trinnsmodell for endring. Jeg har videre valgt å bruke organisasjonens størrelse i antall ansatte og antall år ledererfaring som kontrollvariabler. For å måle forpliktelse til endring valgte jeg å bruke tre-komponentmodellen til Herscovitch og Meyer (2002), slik at forpliktelse blir målt i tre ulike komponenter. Man kan derfor studere de uavhengige variablene opp mot disse.

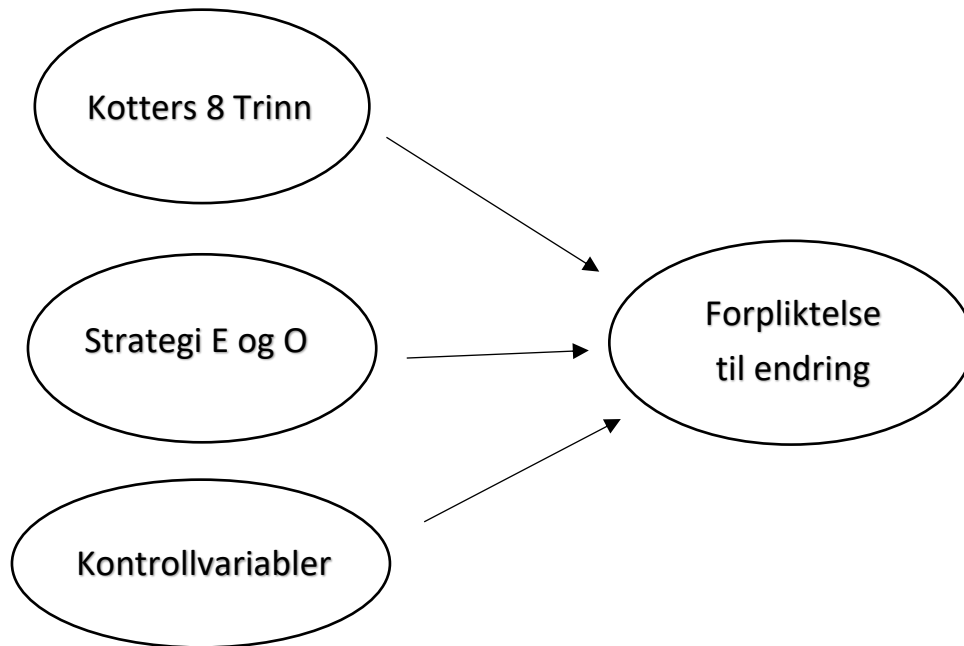
Disposisjon

Jeg har i første kapittel valgt å presentere tema og problemstilling for min oppgave og forklare min tanke bak og avgrensning av oppgaven. I teorikapittelet vil jeg gå inn på de modellene og teoriene som vil bli brukt i oppgaven, samt forklare disse. Jeg har i teorikapittelet også utformet hypotesene til hver enkelt uavhengig variabel. Metodekapittelet viser hvordan jeg har valgt å utføre undersøkelsen og hvordan jeg har valgt å gå frem for å innhente data og måle variablene. I analyse og drøftings-kapitlet går jeg igjennom hvordan jeg har forholdt meg til dataen, hvordan jeg har analysert og hvordan jeg har valgt å tolke og kommentere funnene. I konklusjonskapitlet trekker jeg frem hovedfunnene fra undersøkelsen og peker ut mulige svakheter ved undersøkelsen. Jeg vil også i konklusjonskapitlet komme med forslag til videre forskning.

Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet har jeg valgt å presentere min egen modell som setter rammeverket for oppgaven. Jeg vil presentere hver enkelt variabel, for så å legge frem hypotesene knyttet til de ulike variablene.

Figur 1 Konseptuell modell



Modellen i figur 1 består av den avhengige variabelen forpliktelse til endring og de to uavhengige variablene Kotters åtte-trinnsmodell for endringsledelse og strategi E og O. Som kontrollvariabler har jeg valgt å bruke antall år med ledelseserfaring og organisasjonens størrelse.

Forpliktelse til organisasjonsendring

Det er mange ulike definisjoner på forpliktelse til endring. Jeg har derfor valgt å avgrense meg til to definisjoner som passer inn i min oppfattelse av forpliktelse i forhold til problemstillingen. Forpliktelse til endring blir av Herscovitch (1999) definert som en psykologisk tilstand, der de ansatte binder seg til det som sees på som ett nødvendig løp, for vellykket iverksetting av endringsinitiativer. Forpliktelse blir også beskrevet av Connor (1992) som limet som lager ett avgjørende bånd mellom de ansatte og endringsmålene. Connor begrunnet dette med at forpliktede individer vil vie sin tid, penger, utholdenhet, tålmodighet, lojalitet og oppfinnsomhet til det formålet de er forpliktet til (Connor 1992). Med

grunnlag i disse definisjonene har jeg valgt å bruke en trekomponentmodell i min måling av forpliktelse.

Trekomponentmodellen

Trekomponentmodellen kom først ut i 1991 som en modell med det formålet å kunne brukes i forskning på forpliktelse til organisasjoner (Meyer og Allen 1991). Modellen ble i 2002 endret slik at den kunne måle forpliktelse til endring i organisasjoner, med samme formål å kunne brukes i forskning på forpliktelse (Herscovitch og Meyer 2002). Jeg tar her for meg Herscovitch og Meyer sin versjonen av modellen, da det er den som fokuserer på forpliktelse til endring.

I modellen blir forpliktelse delt inn i tre ulike komponenter, dette fordi ett individ kan falle innenfor flere av disse komponentene samtidig i motsetning til om det hadde vært kategorisert som typer (Herscovitch og Meyer 2002; Meyer og Allen 1991). Felles for de tre komponentene er at de ser på forpliktelse som en psykologisk tilstand som a) karakterisere den ansattes forhold til organisasjonen og b) har følger for beslutningen om å fortsette eller avslutte medlemskapet i organisasjonen (Meyer og Allen 1991).

De tre komponentene

Affektiv forpliktelse refererer til en persons identifisering med, involvering i og emosjonelle tilknytning til endringen. (Allen og Meyer 1996, Meyer; Herscovitch 2002). De ansatte som har denne formen for forpliktelse blir med på endringen fordi de selv ønsker det.

Normativ forpliktelse referer til den ansattes følelse av å ha en plikt ovenfor organisasjonen. Dette kan være i forhold til normer eller fordi de føler de må. (Allen og Meyer 1996).

Videreføringsforpliktelse handler om den ansattes følelse av å ha for mye å tape ved å ikke følge organisasjonen (Allen og Meyer 1996).

Kotters åtte steg til en vellykket endringsprosess

I 1995 ga *Harvard Business Review* ut Kotters artikkel «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail». Kotter baserte artikkelen på sine egne observasjoner av over hundre organisasjoner og deres feilslåtte endringsprosesser. I artikkelen konkretiserte han de åtte største feilene organisasjoner gjør i endringsprosesser, samtidig som han presenterte åtte

trinn for en vellykket transformasjon (Kotter 1995). Jeg har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i disse åtte trinnene slik de er formulert i hans artikkel (1995) og boken «Leading Change» (1996). Jeg vil under presentere de åtte trinnene, samt de ulike hypotesene for hvert enkelt trinn.

1. Etablere en tilstrekkelig forståelse av viktigheten til endringen

De fleste vellykkede endringsinitiativ starter ofte ved at en gruppe eller enkelte personer innad i organisasjonen analyserer eller kartlegger interne svakheter og styrker og/eller eksterne trusler og muligheter. Det er når disse mulighetene og truslene blir avdekket, at det oppstår ett behov for endring innad i organisasjonen (Kotter 1995). Kotters første steg handler om å etablere en forståelse av hvorfor man skal gjøre endringen og hvor viktig den er for organisasjonen. Dette skal føre til økt motivasjon og forståelse blant de involverte individene (Kotter 1996). Denne forståelsen for endringen er ikke bare viktig i det første steget, men også for resten av endringsprosessen. Dette fordi en endringsprosess krever samarbeid av mange individer og uten motivasjon og forståelse ville prosessen stagnere eller stå stille (Kotter 1996). Det har ikke blitt kartlagt en empirisk undersøkelse på trinnet i sin helhet. Jeg har derfor formulert følgende hypotese som vil bli studert med ulike indikatorer som kartlegger trinnet:

Hypotese 1: Jo mer forståelse av viktigheten til endring, jo høyere forpliktelse

2. Danne en sterk retningsgivende koalisjon

Fordi store endringer er vanskelig å realisere, trenger man en mektig kraft som vil opprettholde prosessen (Kotter 1996). En koalisjon med de rette egenskapene vil være i stand til å skape gode avgjørelser, få bort interne blokkeringer, øke troverdigheten innad i organisasjonen og lede frem endringsinitiativet (Kotter 1996). Trinn to handler om å bygge en koalisjon med de fire viktige elementene posisjonsmakt, ekspertise, troverdighet og lederskap (Kotter 1996). Kotters teori om at disse fire elementene er avgjørende i en endringsprosess, ble til dels støttet av en studie utført i 2002 av Lines. Lines undersøkte og fastslo at ekspertmakt og posisjonsmakt blant ledere fører til suksess i endringsprosessen (Lines 2007). De andre delene av denne teorien er litt omdiskutert, mange mener at målet med en koalisjon har endret seg etter at Kotter ga ut artikkelen (Applebaum, mfl. 2012). Det er uavhengig av dette spennende å se om koalisjoner har en påvirkning på forpliktelse til endring i sin helhet,

jeg har derfor formulert følgende hypotese:

Hypotese 2: Jo mer styrket og retningsgivende koalisjon, jo mer forpliktelse til endringen.

3. Utforme en visjon og strategi

Enhver vellykket endringsprosess bør ha ett godt bilde (en visjon) av fremtiden som er lett å kommunisere og som appellerer til de ansatte, eierne og andre interessenter (Kotter 1995). Det tredje trinnet handler om å forme en visjon og en strategi som vil lede de involverte individene i riktig retning og mot det felles målet. Visjonen og strategien bør være guidene og fleksibel slik at individene involvert kan ta avgjørelser og initiativ som er i tråd med det man ønsker for endringen (Kotter 1996). Ved å utforme en god visjon vil man ifølge Kotter oppnå tre viktige hensikter: Klarere en generell vei for endringen og motivere de ansatte til å ta grep i riktig retning (selv om det kan være personlig smertefullt). Dette vil føre til at Koordinering av de ulike handlingene innad i organisasjonen blir enklere, da de trekker i samme retning (Kotter 1996). Det er viktig at visjonen og strategien er realistisk og enkel å kommunisere slik at flest mulig forstår den og kan jobbe mot den uten at de føler den er uopnåelig (Kotter 1996). Dette trinnet handler derfor om å ha enkle og realistiske strategier og visjoner som appellerer og motiverer til å ta initiativ og handle i tråd med endringsvisjonen. Kotter får støtte i sin teori om at visjonen bør appellere til de involvert, dette i en studie utført av Szabla i 2007. Jeg har i dette trinnet valgt å legge frem følgende hypotese:

Hypotese 3: Jo klarere visjon og strategi, jo høyere forpliktelse blant de ansatte.

4. Formidle visjonen

"Whitout credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured". (Kotter 1995, 63)

Dette sitatet fra Kotters artikkel fanger essensen i steg fire av hans modell. For å skape oppslutning rundt endringen og visjonen er det viktig å eksponere de ansatte for troverdig informasjon om endringsvisjonen gjentatte ganger. Dette må gjøres ved å bruke alle mulige kanaler og ved repetisjon av budskapet, slik at de ansatte blir overeksponert. Ved å gjøre dette vil alle involverte vil få en felles forståelse av målet og veien dit (Kotter 1996). Det er også viktig at lederne i organisasjonen ikke bare snakker om visjonen, men også viser at de er med

på endringsprosessen ved å gjøre endringer selv, walk the walk som Kotter kaller det (Kotter 1996). Kotter får mye støtte for viktigheten av dette trinnet fra andre forskere på området. Støtten ligger i det å eksponere og få de ansatte til å forstå visjonen (Applebaum, mfl. 2012). Samtidig finner jeg ingen empiriske undersøkelser som går på dette trinnet i sin helhet, og jeg har derfor valgt å formulere følgende hypotese til dette trinnet:

Hypotese 4: Jo hyppigere og klarere visjonen blir kommunisert, jo høyere forpliktelse til endringen.

5. Myndiggjøre andre til å handle i forhold til visjonen

For at endringen skal kunne virkeliggjøres må de ansatte kunne handle i tråd med visjonen. Dette får man kun til ved å myndiggjøre de ansatte slik at de kan ta initiativ og handle på riktig måte. Dette innebærer å fjerne systemer og strukturer som ikke passer inn i den nye visjonen, gi opplæring til de ansatte og oppmuntre de ansatte til å komme med nye ideer og aktiviteter (Kotter 1996). Det bør også fokuseres på problemløsning underveis, da særlig i forhold til ledere som undergraver visjonen og endringsprosessen. (Kotter 1995;1996) Kotter får støtte i dette trinnet i delen som omhandler riktig opplæring og god kommunikasjon av visjonen (Applebaum, mfl. 2012). Jeg har valgt å presentere følgende hypotese for dette trinnet:

Hypotese 5: Jo bedre opplæring som blir gitt i forhold til endringen, jo høyere forpliktelse.

6. Planlegge og realisere gevinster

Kotter skriver i sin artikkel at det å ha milepæler i endringsprosessen vil først og fremst holde oppe forståelsen av viktigheten av endringen (Kotter 1995). Han legger også vekt på at det er seks ulike motivasjonsfaktorer som påvirker de involverte ved å ha milepæler:

1. Ved å se fremgang i arbeidet vil man gjerne fortsette.
2. Det å legge til beviser i form av milepæler og gevinster fører til at folk ser at arbeidet deres fører noe sted og er verdt noe.
3. Det gjør det lettere å måle om endringsprosessen går som den skal og at strategien fungerer.
4. Det blir enklere å få med de som i starten var skeptiske til endringen, ved at man ser at endringen fungerer.

5. De som jobber hardt for å få til endringen vil få en «klapp» på skulderen og føle seg sett.
6. Man øker tempoet på endringsprosessen ved at de ansatte ønsker å oppnå målene (Kotter 1996).

Kotter har fått mye støtte for betydningen av dette trinnet av blant annet Ford mfl. (2008) og Drtina mfl. (1996), (Applebaum, mfl. (2012)). Drtina mfl (1996) underbygger trinnet ved å si seg enige i at milepæler vil gjøre det lettere å fjerne hindre ved å styrke endringsvisjonen hos de ansatte. Ford mfl (2008). underbygget dette ved å si seg enig i at ved å ha milepæler vil lederne også ha lettere for å se om den prosessen de har satt i gang vil gi de ønskede resultatene Applebaum, mfl. (2012).

Jeg har lagt frem følgende hypotese:

Hypotese 6: Planlagt målsetninger og realiserte gevinster fører til økt forpliktelse.

7. Sikre forbedringer og gjennomføre videre forbedringer

For å unngå at endringsprosessen stagnerer eller at man tar seieren på forskudd er det viktig å videreutvikle og forbedre strategien og visjonen. (Kotter 1996; 1995). Dette gjøres ved å bruke den høynede troverdigheten av de små seirene til å endre systemene, strukturene og politikken som ikke passer inn i visjonen (Kotter 1995). Det er også viktig å hele tiden videreutvikle strategien ved å ansette individer som har troen på visjonen, fremme strategien og lære opp ansatte til å kunne utføre de nye oppgavene og være en del av det nye systemet (Kotter 1996). Det finnes ingen empirisk undersøkelse av dette trinnet, noe som gjør det interessant å måle. Jeg presenterer derfor følgende hypotese:

Hypotese 7: Jo mer tilpasningsdyktig og kontinuerlig en endringsstrategi er, jo mer forpliktelse.

8. Forankre nye tilnæringsmåter i organisasjonen

For at en endring skal bli en del av organisasjonen er det viktig at den også blir speilet i organisasjonskulturen (Kotter 1995). Dette er vanskelig å få til da kulturen ofte vokser frem av seg selv blant de ansatte (Knudsen, Flåten 2015). Kotter mener at ved å belønne ønsket atferd og si opp individer som ikke passer inn i visjonen vil man kunne begynne å forankre

endringen i atferden til individene (Kotter 1996). Det er også viktig at nye ledere skjønner viktigheten av å personliggjøre strategien ovenfor sine ansatte (Kotter 1996). Dette er viktig fordi det fører til økt motivasjon og forståelse (Kotter 1996). Jeg legger frem følgende hypotese for dette trinnet:

Hypotese 8: Jo mer forankret endringen ble i atferden til de ansatte, jo høyere forpliktelse.

Hovedhypoteser til Kotters åttetrinnsmodell samlet

Min oppgave baserer seg på å analysere Kotters åtte-trinnsmodell trinnvis og som en helhet. De åtte trinnene kan være viktige hver for seg, men det kan også tenkes at de virker best som en samlet «pakke» slik Kotter påstår i sin bok fra 1996. Jeg presenterer derfor følgende hovedhypotese som skal fange opp de åtte trinnene som en helhet:

Hypotese 9: Jo høyere opplutning av Kotters trinn samlet, jo høyere form for forpliktelse.

Endringsstrategier

Endring i organisasjoner defineres på mange ulike måter, jeg har valgt å gå ut ifra Jacobsens definisjon: «Endring [...] er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.» (Jacobsen 2012, 23) Strategi defineres i Wikipedia som "- lederens plan for å nå et bestemt mål". Endringsstrategi kan man derfor generalisere ved å si at det er en strategi med forskjellige insentiver for å forandre på form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon. Nohria og Beer (2000) uttrykker i sin artikkel at hver enkelt endring er unik, men at de allikevel har klart å finne trekk til to ulike typer hovedstrategier, strategi E og O, innenfor endring. I ettertid har Jacobsen (2012) også utdypet disse arketyperne som jeg her har som uavhengige variabler i min modell.

Strategi E (økonomisk) og Strategi O (organisasjon)

Det er lettere å påpeke det som skiller de to strategiene fra hverandre, fremfor likheter. Jacobsen (2012) forklarer i sin bok om endringsledelse seks dimensjoner som utgjør de største forskjellene mellom de to endringsstrategiene (se figur 2).

Figur 2 Strategi E og Strategi O

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, Struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Kilde: Jacobsen (2012, 180)

Strategi E er den økonomiske og «harde» formen for strategi og kjennetegnes ved dets drastiske bruk av økonomiske incentiver som økonomiske nedskjæringer og oppsigelser. Strategi E blir ofte omtalt som den harde formen for strategi da den setter organisasjonens behov i sentrum, mens de ansatte ofte blir sett på som hinder for endringen. Fokuset ligger også mer på de harde elementene innad i organisasjonen som struktur og systemer (Jacobsen 2012). Suksess i strategi E blir målt i omsetning og verdi for eiere/aksjeholdere (Nohria og Beer 2000).

Strategi O er den «myke» og organisasjonsfokuserende formen for strategi og sees ofte på som en motsetning til strategi E. I strategi O ligger oppmerksomheten på de ansattes atferd, holdninger og forpliktelse til organisasjonen i positiv forstand. Strategi O blir omtalt som den myke formen for strategi da den fokuserer på å utvikle og la alle menneskene innad i organisasjonen bidra og utvikle seg (Jacobsen 2012). Suksess blir i denne strategien ofte målt i form av organisasjonens evne til å lære fra sine egne erfaringer (Nohria og Beer 2000). Jeg har ut i fra disse to strategiene satt opp følgende to hypoteser:

Hypotese10: Mye bruk av endringsstrategi E, fører til mye forpliktelse til endring.

Hypotese11: Mye bruk av endringsstrategi O fører til mye forpliktelse til endring.

Metode

Jeg har valgt å bruke data fra en spørreundersøkelse til mange respondenter (breddeundersøkelse) for å undersøke om endringsledelse har en påvirkning på forpliktelse til endring. Kvantitativ metode kjennetegnes ved at det går i bredden fremfor i dybden som ved kvalitativ metode (Larsen 2016). Det er ofte mange respondenter og dataene fra undersøkelsen blir ofte gjort om til tall for å kunne analyseres. Kvantitativ metode stammer fra den naturvitenskapelige metoden og går ut i fra deduktiv metode om å gå fra teori til empiri (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011).

Jeg valgte å bruke spørreskjema som metode for å innhente dataene. Da fikk jeg kontrollert svaralternativene i forhold til min teori og hypoteser, og endte opp med et tallgrunnlag som jeg kunne analysere med statistiske analyser. Siden problemstillingen og de ulike hypotesene er formulert som påstander, bruker jeg svarene fra respondentene til å gi en indikasjon på om mine hypoteser får støtte eller ikke. Det å ha datamaterialet i tall gjør det enklere å se en sammenheng mellom det respondentene har avgitt av svar og sammenhengen mellom variablene.

Utvalg

Populasjonen for studien er mellomledere i offentlig og privat sektor da disse har det vi kan anta er relevant krysserfaring både fra å være ledere og ha vært medarbeidere. Utvalget var et tilgjengelighetsutvalg og valgt ut på den måten at vi sendte spørreskjemaet ut til 264 studenter i visse erfaringsbaserte masterstudier rettet mot offentlig virksomhet og studenter i et etterutdanningsseminar på masternivå i ledelse for tillitsvalgte i en fagforening for ansatte i en statlig etat. Vi bestemte utvelgelsen av dette utvalget på grunnlag av hvor det var mulighet til å få rask og god oppslutning om spørreundersøkelse og informerte svar på temaene.

Variabler og operasjonalisering

Dataene for mine variabler ble hentet fra et spørreskjema som besto av til sammen 188 spørsmål, inklusiv spørsmålene for mine variabler. Jeg valgte å formulere spørsmålene som påstander og gi respondentene mulighet til å gradere sin enighet/uenighet i påstandene. Graderingen av svaralternativene besto av en Likert skala fra 1–7 som gikk fra «svært uenig» til «svært enig» med en nøytral svarmulighet i midten, «verken uenig eller enig». Siden spørreskjemaet var delt inn i ulike grupperinger basert på de ulike variablene, har jeg brukt ulike fremgangsmåter for å velge ut spørsmålene som er brukt til å måle variablene. Spørreskjemaet var satt opp til å gi ulike indikatorer til hver hypotese og dermed også

variabel. Analysen består av to uavhengige variabler og en uavhengig variabel, og to kontrollvariabler.

Avhengig variabel

Da spørsmålene jeg stilte dekker trekomponentmodellen for forpliktelse til endring, har de også blitt delt inn i tre forskjellige grupperinger som igjen er indikatorer for forpliktelse. Ved å dekke de ulike komponentene innenfor forpliktelse fikk jeg muligheten til å se sammenhengen mellom ulike forpliktelse og samhandlingen mellom de ulike komponentene og de uavhengige variablene.

Uavhengig variabler

I denne oppgaven var formålet å få frem om det var en sammenheng mellom forpliktelse og de uavhengige variablene. I Kotters åtte-trinnsmodell valgte jeg å ha hypoteser til hvert steg og en hovedhypotese til stegene samlet. Dette gjør at jeg kan se på hvert steg enkeltvis. I forhold til strategi E og O har jeg gått enklere frem og kun hatt to hypoteser som vil studere om det er en sammenheng mellom forpliktelse og ulike bruk av de to strategiene.

Kontroll variabler

I Oppgaven har jeg valgt å bruke antall år som leder og organisasjonens størrelse som kontrollvariabler opp mot de uavhengige variablene og den avhengige variabelen.

Spørreundersøkelsen og innsamling av data

For å teste ut spørreskjemaet ble spørreskjemaet sendt til meg selv, veileder og to av hans kolleger. Dette for å se etter brukerfeil eller eventuelle formuleringer som vi måtte gjøre om på. Dessverre fikk vi ikke tilbakemelding fra de to andre, så det ble kun to som testet ut spørreskjemaet før vi sendte det ut. Med unntak av spørsmålene om Kotters åttetrinnsmodell var imidlertid alle andre spørsmål om de uavhengige variablene gjenbruk av spørsmål fra tidligere validert forskning.

ble sendt ut på e-post til de utvalgte respondentene. Veileder formulerte formålet med undersøkelse, som ble vedlagt i innledning til undersøkelsen. Vi begynte å sende elektroniske spørreskjema ut til grupper av disse respondentene i slutten av mars 2017, og siste utsendelse ble gjort i begynnelsen av mai. Vi sørget deretter for å sende påminnelser på e-post etter noen dager for å øke svarprosenten, og henstille til å svare på undersøkelsen gjennom oppslag på læringsplattformer for studentene. Per 9. mai hadde 71 av de 264 studentene i tilgjengelighetsutvalget svart, noe som ga en svarprosent på 27. Fire av de 71 besvarte

spørreskjemaene hadde manglende svar på et eller flere av spørsmålene til mine variabler og ble derfor forkastet fra videre analyse. Det brukte utvalget for denne oppgaven ble derfor 67 respondenter.

I utvalget var det i alt 46% kvinner og 54% menn. Dette gir en god fordeling i kjønnene. Utvalget hadde en gjennomsnittsalder som lå innenfor gruppen 35-44 år og med en ledererfaring i gjennomsnittet på 6,7 år, noe som gir ett godt grunnlag for å ha erfaring på tematikken.

Måling og utvikling av variabler

Da dataen var innhentet og spørreundersøkelsen stengt den 9. mai 2017 la jeg inn respondentenes svar og kodeboken i statistikkprogrammet SPSS. Som tidligere nevnt er respondentenes svar rangert på en Likert skala fra 1–7, så jeg valgte å legge mesteparten av dataene inn på ordinalnivå. Dette da verdiene er gjensidig utelukkende og rangert (Johannessen, Tuft, Christoffersen, 2011 s.253). Kontrollspørsmålet som dekker antall år med ledererfaring sto åpen for respondenten til å taste inn selv. Dette førte til at den endte opp med en skala fra 0–20, da 0 var minste svaret og 20 var det høyeste. Jeg måtte også utvikle de andre variablene for de uavhengige og avhengige variablene.

Forpliktelse

For måling av forpliktelse valgte jeg å bruke spørsmål fra undersøkelsen utført av Herscovitch og Meyer (2002) i deres artikkel «Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-component Model». Jeg valgte å bruke spørsmålene fra denne undersøkelsen fordi de allerede har blitt brukt og testet for pålitelighet. Dette gjør at de er mer pålitelige enn det trolig ville vært om jeg hadde formulerte nye spørsmål selv. Spørsmålene var delt inn grupperingene for forpliktelse i trekomponentsmodellen som da vil si 6 spørsmål for hver av de tre grupperingene. Jeg la stor vekt på at spørsmålene skulle være lette å forstå og at de passet til en norsk kontekst. Enkelte av spørsmålene hadde omvendt betydning så det var nødvendig for meg å snu om på verdiene i skalaen på akkurat disse spørsmålene. Jeg valgte så å gå igjennom reliabiliteten (Cronbachs alpha) og sammenhengen i de tre grupperingene av forpliktelse. Dette for å se at spørsmålene ville måle begrepene på riktig måte etter oversettelsen fra engelsk til norsk. Ved å slå sammen de ulike spørsmålene innenfor hver gruppering til en skala og dele summen på antall spørsmål, fikk jeg en vektet indeks for hver komponent av forpliktelse. Da jeg hadde fått frem tre ulike skalaer målte jeg Cronbachs alpha for hver av grupperingene. Ved å se på korrelasjonen mellom de ulike spørsmålene fant jeg

enkelte avvik som jeg valgte å ta ut av analysen. Dette var spørsmålene som hadde snudd betydning slik som «Jeg hadde ikke noe annet valg enn å bli med på denne endringen» i stedet for «Jeg ønsket å være med på endringen». Ved å ha snudd spørsmålene førte dette til at skalaen også var snudd. Det tyder på at min oversettelse kan ha ført til misforståelser blant respondentene. Etter redigering og forkastelse av enkelte spørsmål ble sluttresultatet med høyest mulig Cronbachs alpha som vist i tabell 1.

Tabell 1 Måling av tre former for forpliktelse til endring.

Komponent	Cronbachs alpha	Spørsmål
Affektiv forpliktelse	0,95	22a) Jeg var enig i verdien av å gjøre denne endringen 22b) Endringen var en god strategi for denne organisasjonen 22d) Endringen tjente et viktig formål
Videreførings forpliktelse	0,85	23b) Jeg følte press om å være med på denne endringen (Snudd) 23c) Jeg har for mye på spill til å motsette meg endringen 23d) Det ville vært kostbart for meg å motsette meg denne endringen 23e) Det ville vært risikabelt å argumentere mot denne endringen 23f) Gjøre motstand mot endringen var ikke et godt valg for meg
Normativ forpliktelse	0,58	24d) Jeg ville vært uansvarlig av meg å gå imot denne endringen 24e) Jeg ville følt meg skyldig om jeg motsatte meg denne endringen

Som vi ser i tabell 1 har to av gruppene (affektiv forpliktelse og videreføringsforpliktelse) høy Cronbachs alpha. Dette gjør at de er litt mer reliable enn den siste gruppen (normativforpliktelse) som kun har en reliabilitet på 0,58. Cronbachs alpha skal ligge nærmest 1 og helst mellom 0,7 og 1 for å vise en samhörighet og reliabilitet (UCLA 2017).

Tabell 2 Kotters åtte-trinnsmodell

Spørsmålsoversikt Kotters åtte trinn
<p>Trinn 1</p> <p>25a) Ledelsen kommuniserte viktigheten av endringen</p> <p>25b) Ledelsen analyserte årsakene til endringsbehovet</p> <p>25c) Endringen var begrunnet i en ekstern eller intern trussel/krise/mulighet</p> <p>25d) Lederne tegnet et bilde av organisasjonen om det ikke skjedde en endring</p> <p>25e) Endringen virket umulig å unngå for organisasjonen</p>
<p>Trinn 2</p> <p>26a) I startfasen av endringen ble det laget allianser innad i organisasjonen</p> <p>26b) Det var viktig å alliere seg med andre utenfor organisasjonen i endringsprosessen</p> <p>26c) Ledelsen sto samlet om endringen</p>
<p>Trinn 3</p> <p>27a) Ledelsen forklarte formålene med endringen</p> <p>27b) Det ble formulert en visjon for endringen</p> <p>27c) Det ble utformet en endringsstrategi for å oppfylle visjonen</p> <p>27d) Strategien hadde klare tiltak for å gjennomføre endringene</p> <p>27e) Det ble forklart hvordan endringen ville påvirke de ansatte</p>
<p>Trinn 4</p> <p>28a) Ledelsen informerte godt om endringsvisjonen</p> <p>28b) Endringsvisjonen ble tydeliggjort ved hjelp av bred kommunikasjon</p> <p>28c) Visjonen ble forklart i ulike kanaler (f.eks. e-post, allmøte, kurs)</p> <p>28d) Ledelsen ga opplæring i ønsket ny atferd</p>
<p>Trinn 5</p> <p>29a) Jeg fikk de verktøyene jeg trengte for å arbeide med endringen.</p> <p>29b) Hindringer ble løst for å kunne legge til rette for endringsprosessen</p> <p>29c) Ledelsen oppmuntret til å finne nye måter å arbeide på for å gjennomføre endringen</p> <p>29d) Strategien var for rigid til å håndtere uventede utfordringer. (snudd)</p>
<p>Trinn 6</p> <p>30a) Det var utarbeidet delmål for endringsprosessen</p> <p>30b) Det var lagt opp til å realisere «små seire» i endringsprosessen.</p> <p>30c) Ledelsen så og anerkjente medarbeidere som bidro til endringen</p>
<p>Trinn 7</p> <p>31a) Endringsprosessen førte til forbedringer og gjennomførte videre forbedringer</p> <p>31b) Endringene ble tilpasset hindre underveis, men holdt seg fortsatt tro mot visjonen</p> <p>31c) Ledelsen erklærte at endringsprosessen var overstått (snudd)</p> <p>31d) Endringen ble erklært vellykket eller forkastet. (snudd)</p>
<p>Trinn 8</p> <p>32a) Ledelsen la vekt på å synliggjøre sammenhengen mellom endret atferd og forbedringene for organisasjonen.</p> <p>32b) Det ble arbeidet med lederutvikling og gode lederskifter.</p>

Kotters 8-trinnsmodell

Siden det ikke har blitt gjort en systematisk undersøkelse av Kotters 8 trinnsmodell før, valgte jeg å formulere egne spørsmål for å dekke trinnene. Jeg valgte å ta utgangspunkt i den originale artikkelen til Kotter fra 1995 og boken «Leading Change» fra 1996 for å fange essensen i trinnene hans. Dette gjorde jeg for å belyse hypotesene jeg har satt opp på best mulig måte og for å få frem det mest grunnleggende i de åtte trinnene. Jeg har i oppgaven delt inn Kotters åtte trinn til åtte ulike indikatorer for å se vært enkelt trinn for seg selv, samt en samlet gruppering for å kunne se dem i sammenheng. Jeg lagde de ulike grupperingene av trinnene og Kotters trinn summert på samme måte som med forpliktelses komponentene. Siden spørsmålene til Kotter ikke skal dekke samme begrep, blir de ulike aspekter av de forskjellige trinnene en formativ indeks. Det er derfor ikke behov eller relevant å utføre en test av Cronbachs alpha på disse variablene. Enkelte av spørsmålene hadde snudd betydning og måtte derfor få en omvendt skala slik at de fikk riktig verdi i forhold til de andre spørsmålene. (Disse er merket med ”snudd” i tabell 2.) Spørsmålene til Kotters åtte trinn for endringsledelse utgjør til sammen 30 spørsmål som er listet opp i tabell 2.

Tabell 3 Strategi E og O

Strategi E	Strategi O
33a) Endringen var ledet av toppledelsen	34a) Endringen ble gjennomført som en gradvis utviklingsprosess
33b) Endringen hadde en visjon om økonomisk (finansiell) forbedring	34b) Endringsprosessen la opp til bred medvirkning fra medarbeiderne
33c) Ledelsen var instruerende og kommanderende i måten endringen skulle utføres	34c) Endringen fokuserte på å videreutvikle organisasjonskulturen
33d) Endringsprosessen hadde en velutviklet plan som ble tilpasset underveis i endringsprosessen	34d) Endringen motiverte til personlig utvikling
33e) Finansielle incentiver ble brukt for å motivere medarbeiderne og lederne	34e) Endringsprosessen brukte organisasjonens egen kompetanse
33f) Eksterne konsulenter ble brukt i endringsprosessen	

Strategi E og O

Ved formulering av spørsmål til strategi E og O valgte jeg å ta utgangspunkt i Jacobsens modell fra hans bok *Organisasjonsendring og endringsledelse* (Jacobsen 2012). Modellen påpeker de største forskjellene mellom de to strategiene og gir derfor et godt utgangspunkt for å kunne formulere spørsmål på en lett og forståelig måte. Spørsmålene til de to strategiene er først blitt gruppert for så å bli summert, så delt på antall spørsmål. Dette førte til at jeg satt

igjen med to formative indekser for hver av strategiene. Spørsmålene til de to strategitypene utgjorde til sammen 11 spørsmål, se tabell 3.

Kritikk av metode

Dersom jeg skulle ha gjort undersøkelsen om igjen, ville jeg valgt å fokusere mer på hvert enkelt trinn innenfor Kotters åtte trinn, det å skulle samle alle trinnene og lage indikatorer for hvert trinn på så kort tid har vært utfordrende og har muligens ført til at jeg ikke har fått gått like mye i dybden av trinnene som jeg skulle ønske. Jeg ville også ha kuttet ned på antall spørsmål i spørreundersøkelsen da den tok lang tid å besvare, og jeg ville på forhånd ha foretatt en testrunde av skjemaet på andre enn meg selv og min veileder.

Analyse og drøfting

Univariat analyse

Tabell 3 Beskrivende statistikk for variablene i analysen

	N	Gjennomsnitt	SD	Min	Max
Avhengig variabler					
Affektiv forpliktelse	67	4,79	1,58	1,00	7,00
Videreføringsforpliktelse					
Normativ forpliktelse	67	4,00	1,41	1,00	7,00
Uavhengige variabler					
Kotters trinn 1	67	4,51	1,17	1,40	7,00
Kotters trinn 2	67	4,15	0,96	1,67	6,00
Kotters trinn 3	67	4,44	1,31	1,00	7,00
Kotters trinn 4	67	3,93	1,44	1,00	7,00
Kotters trinn 5	67	4,11	0,84	1,00	6,00
Kotters trinn 6	67	4,12	1,23	1,67	7,00
Kotters trinn 7	67	4,05	1,07	2,00	7,00
Kotters trinn 8	67	3,80	1,36	1,00	6,50
Kotters 8 summert	67	4,33	0,91	2,55	6,21
Strategi E	67	4,35	0,81	2,17	6,00
Strategi O	67	3,88	1,30	1,40	6,60
Kontroll variabler					
Antall år i lederstilling	67	6,76	5,40	0	20
Størrelse på org.	67	5,19	1,95	1	7

Som vi ser i tabell 3, er det generelt høyt maksimumssvar fra respondentene. Dette er særlig viktig å merke seg i forpliktelseskomponentene. Enkelte av respondentene har oppgitt en svært høy grad av forpliktelse. Vi ser også at gjennomsnittet for affektiv forpliktelse er det høyeste (4,79), noe som kan tyde på at respondentene jevnt over har følt en høyere form for affektiv forpliktelse enn videreføringsforpliktelse som har gjennomsnitt på 3,81 og normativ forpliktelse på 4,00. Det er også bemerkelsesverdig at Kotters trinn samlet har ett standardavvik på 0,91. Det tyder på at respondentenes svar ikke viker så langt i fra

gjennomsnittet. Det er også nødvendig å nevne at relevant arbeidserfaring spriker mellom de 67 respondentene da gjennomsnittet ligger på 6,76 og standardavviket ligger på 5,40.

Bivariat analyse

Jeg har min bivariate analyse valgt å gjøre en korrelasjonsanalyse mellom de ulike variablene. Dette gjorde jeg ved å bruke Pearsons r som viser styrken i en samvariasjon og om det er en positiv eller negativ form for samvariasjon mellom de ulike variablene. Det er en tommelfingerregel at Pearsons r opp til 0,20 er svak, 0,30–0,40 er relativt sterk og over 0,50 er meget sterk sammenheng (Johannessen 2009). Signifikansen i matrisen merket med stjerner viser at det er en liten sannsynlighet for at samvariasjonen er tilfeldig. Om man senere skal foreta en regresjonsanalyse er det viktig å se etter multikollinearitet blant de uavhengige variablene, dette fordi det kan skape en kunstig høy R^2 i regresjonsanalysen (Johannessen 2009). Som nevnt tidligere har alle variablene verdier på en Likert skala fra 1–7, utenom kontrollvariabelen med antall år med ledererfaring som har fra 0–20.

Tabell 4 Korrelasjonsmatrise (Pearsons korrelasjon)

	Affektiv forpliktelse	Videreførings forpliktelse	Normativ forpliktelse	Strategi E	Strategi O	Kotters trinn 1	Kotters trinn 2	Kotters trinn 3	Kotters trinn 4	Kotters trinn 5	Kotters trinn 6	Kotters trinn 7	Kotters trinn 8	Kotter sum	Samlet ledererfaring
Videreførings forpliktelse	-,28*														
Normativ forpliktelse	,34**	0,24													
Strategi E	0,10	0,07	0,12												
Strategi O	,53**	-,40**	,27*	0,06											
Kotters trinn 1	,58**	-,35**	0,16	0,22	,66**										
Kotters trinn 2	0,18	-0,03	0,01	,28*	0,20	0,18									
Kotters trinn 3	,31*	-,44**	-0,07	0,14	,66**	,57**	,28*								
Kotters trinn 4	0,14	-,25*	-0,04	-0,07	,58**	,44**	,25*	,73**							
Kotters trinn 5	,25*	-,33**	-0,11	0,20	,51**	,48**	,44**	,54**	,48**						
Kotters trinn 6	0,21	-0,17	0,01	0,09	,62**	,40**	,33**	,60**	,58**	,52**					
Kotters trinn 7	,34**	-0,18	0,14	0,06	,56**	,43**	,26*	,63**	,58**	,46**	,47**				
Kotters trinn 8	0,22	-,25*	0,08	0,11	,60**	,48**	0,23	,66**	,54**	,45**	,47**	,66**			
Kotter sum	,39**	-,36**	0,03	0,16	,76**	,71**	,44**	,89**	,82**	,71**	,73**	,76**	,75**		
Samlet ledererfaring	0,23	0,06	0,21	0,14	,29*	,33**	,27*	0,23	,28*	0,21	0,20	,35**	,31*	,36**	
Org. Størrelse	-0,19	0,10	-0,02	,44**	-0,22	-0,11	0,02	-0,05	-0,10	-,25*	-0,17	-0,16	-0,07	-0,15	-0,19

**p < 0,001

*p < 0,005

N=67

Tabell 4 viser resultatene fra korrelasjonsanalysen. Jeg har valgt å kun kommentere korrelasjonene merket som signifikante (merket med stjerne). Som tabell 4 viser har de ulike komponentene for forpliktelse ulik grad av samvariasjon. Affektiv og videreføringsforpliktelse har en negativ samvariasjon på $-0,28$. Dette kan tyde på at den ene komponenten utelukker den andre. Med andre ord har individer med en høy grad av affektiv forpliktelse en tendens til å ha en lav grad av videreføringsforpliktelse. Affektiv og normativ forpliktelse har en relativt høy korrelasjon på $0,34$, noe som også kom frem i forskningen til Herscovitch og Meyer (2002). Årsaken til dette kan ligge i at drivkraften er den samme hos de to i form av følelsen av tvang og plikt, mens i affektiv forpliktelse ligger den mer i troen på verdien av endringen (Svarstad 2010). Det at de ulike komponentene ikke har en spesielt høy samvariasjon underbygger også teorien om at forpliktelse består av tre ulike komponenter. Dette da de tydelig ikke måler det samme, men heller hver sin del av forpliktelse (Herscovitch og Meyer 2002).

Strategi O har en høy korrelasjon med affektiv forpliktelse på $0,53$. Dette er interessant da strategi O og affektiv forpliktelse begge fokuserer på individene innad i organisasjonen. Det er derfor ikke merkelig at det er en samvariasjon her, men det gir en indikasjon som støtter opp om hypotese 11. Korrelasjonen mellom de to andre formene for forpliktelse har også blitt målt som signifikante. Normativ forpliktelse som spiller på individets følelse av plikt, er på $0,27$. Dette kan indikere at om organisasjoner har et fokus på individene innad, vil individene også føle en form for plikt opp mot organisasjonen. Strategi O har, derimot, en negativ samvariasjon med videreføringsforpliktelse på $-0,40$. Det indikerer at strategi O har en negativ samvariasjon med videreføringsforpliktelse som går på de ansattes følelse av å ha for mye å tape til å ikke være med på det organisasjonen bestemmer.

I Kotters trinn 1 ser vi at det er en signifikant samvariasjon mellom affektiv forpliktelse på $0,58$ og videreføringsforpliktelse på $-0,35$. Dette er ganske likt som ved strategi O, noe som kan indikere at det første trinnet til Kotter og strategi O har en samvariasjon. Affektiv forpliktelse har en korrelasjon med flere av Kotters trinn: Kotters trinn 3 på $0,58$, Kotters trinn 5 på $0,25$, Kotters trinn 7 på $0,34$ og Kotters summert på $0,39$. Tre av trinnene som her har en signifikant samvariasjon med affektiv-forpliktelse, har enkelte fellestrekk som jeg tar for meg under. Kotters første trinn handler om å få de ansatte til å oppnå en forståelse av endringen og hvorfor organisasjonen må i endring (Kotter 1996). Vi kan si at trinn 3 også har et lignende formål da det går ut på å skape et bilde av den ønskede fremtiden for organisasjonen og

formulere en strategi (Kotter 1995). Det 5 trinnet til Kotter handler om å myndiggjøre de ansatte til å handle i forhold til visjonen (Kotter 1995). Disse tre trinnene kan vi si setter viktigheten av de ansatte i sentrum og det å få deres forståelse og oppslutning om endringen. Det kan derfor indikere at det å ha de ansatte i sentrum og gi dem den informasjonen og opplæringen de trenger, fører til affektiv forpliktelse. Kotters trinn 7 handler om å sikre forbedringer og gjennomføre videre forbedringer av strategien (Kotter 1996). Dette indikerer at det å ha en fleksibel strategi som tar hensyn til utfordringer de ansatte står overfor, kan føre til affektiv forpliktelse. Årsaken kan også ligge i det at organisasjonen tilpasser strategien etter de ansattes tilbakemeldinger underveis eller fra starten av. Vi ser også at Kotters trinn summert og affektiv forpliktelse har en samvariasjon som anses som relativt sterk på 0,39, noe som kan gi en indikasjon på at det er en sammenheng mellom Kotters trinn i samlet form og affektiv forpliktelse. Videreføringsforpliktelse har en negativ korrelasjon med alle av Kotters trinn og med Kotters trinn summert en samvariasjon på -0,36. Denne negative samvariasjonen kan indikere at Kotters trinn ikke fører til videreførings-forpliktelse, men heller har en negativ påvirkning på denne typen forpliktelse. Årsaken til dette kan være at Kotters trinn fokuserer mer på den affektive siden av forpliktelsen og å vinne over de ansattes motivasjon og ønske om endring fremfor å gjøre endringen under tvang. Det var flere av Kotters trinn som hadde en signifikant samvariasjon i korrelasjonsanalysen. De med høyest negativ og signifikant samvariasjon var Kotters trinn 3 på -0,44 og Kotters trinn 1 på -0,35. Dette kan indikere at Kotters trinn som handler om å skape forståelse hos de ansatte har en negativ påvirkning på videreføringsforpliktelse. Normativ forpliktelse som i likhet med videreføringsforpliktelse spiller mer på individets følelse av tvang mot en endring, har ingen signifikante samvariasjoner med Kotters åtte trinn. Den høyeste samvariasjonen mellom Kotters trinn og denne komponenten for forpliktelse, er Kotters første trinn med en samvariasjon på 0,16. Dette indikerer at Kotters modell ikke fører til noen særlig form for normativ forpliktelse, noe som igjen indikerer at det ikke er følelsen av tvang Kotters modell spiller på. Jeg vil også påpeke at samvariasjonen har svært lav verdi hos de fleste av de uavhengige variablene, og de varierer fra positiv til negativ samvariasjon. En lav samvariasjon kan bety at den uavhengige ikke har en påvirkning på den avhengige variabelen overhode, og uten å foreta en regresjonsanalyse kan det være vi finner en skinnsammenheng (Johannessen 2009).

Som nevnt tidligere er det viktig å se etter multikollinearitet i en korrelasjonsmatrise. I tabell 4 ser vi at det er en multikollinearitet mellom flere av de uavhengige variablene. En korrelasjon

på over 0,7 er betegnet som multikollinearitet og oppstår om enkelte av variablene måler det samme (Johannessen 2009,158). Dette kan føre til en kunstig høy R2 i en senere regresjonsanalyse, noe som utelukker å ha variablene sammen i en eventuell modell (Johannessen 2009,158). Det er en høy multikollinearitet mellom Kotters trinn summert og de fleste av trinnene til Kotter, men dette er ikke spesielt da Kotters samlede trinn består av de andre trinnene. Vi ser også at flere av de andre trinnene har en multikollinearitet opp mot hverandre. Dette er ikke et problem da regresjonsanalysen skal gå inn på hvert trinn enkeltvis. Strategi O viser også en multikollinearitet med Kotters trinn summert på 0,76. Dette kan bety at det er en sterk sammenheng mellom Kotters åtte trinn og strategi O. Jeg har derfor valgt å utføre en separat regresjonsanalyse, der jeg tar for meg Kotters åtte trinn samlet sammen med de andre uavhengige variablene uten strategi O og omvendt.

Multivariat analyse

Jeg har foretatt multippel regresjonsanalyse for å se nærmere på sammenhengen mellom de uavhengige variablenes påvirkning på de avhengige. Siden utvalget mitt besto av tilsammen 67 respondenter, valgte jeg å kun benytte meg av fem uavhengige variabler per analyse. Dette da det er en tommelfingerregel at det skal være minst ti enheter per uavhengige variabel (Johannessen 2009, 144). Det er sentralt når man foretar en hypotesetesting å se om resultatet er signifikant eller ikke og om det kan generaliseres ut i fra den populasjon eller utvalget man har valgt å bruke (Johannesen, Tufte, Christoffersen 2011). Ved å se på de koeffisientene som er sterke, ser vi hvilke uavhengige variabel som har størst sammenheng med den avhengige variabelen. Nøkkeltallene i disse analysene består av den ustandardiserte regresjonskoeffisienten (b) som viser gjennomsnittlig endring i den avhengige variabelen når verdien til den uavhengige variabelen øker med 1 mens de andre uavhengige variablene holdes konstant (Eikemo, Clausen 2007). Signifikanstesten (sign.) tar utgangspunkt i en nullhypotese som vil si at det ikke er en sammenheng mellom den avhengige og de uavhengige variablene i utvalget. Jeg har valgt å undersøke sammenhenger med signifikansnivå til 0,1 i denne analysen fordi jeg har få respondenter i undersøkelsen. Få analyseenheter medfører at få sammenhenger når vanlige signifikansnivåer på 0,05. Det vil si at jeg har valgt å ha en 10 prosent sannsynlighet for at nullhypotesen er korrekt som grense for signifikans (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011). Dette gjør at jeg også har valgt å ikke analysere de koeffisientene som har over 0,1 i signifikanstesten. Jeg har også valgt å ha med den standardiserte regresjonskoeffisienten, Beta. Justert R2 er den justerte versjonen av

R². R² viser hvor mange prosent av variansen i den avhengige variabelen som kan forklares ved hjelp av de uavhengige variablene. Jeg har valgt å bruke justert R² da det er rettet en del kritikk mot bruk R² i sammenligninger av modeller med forskjellige antall uavhengige variabler slik som jeg har i mine analyser (Eikemo og Clausen 2007, 57). Jeg har valgt å ha med en F-test av modellene i analysen for å kunne se om forklart varians er signifikant bedre etter å ha satt inn de uavhengige variablene i modellen. F-sign. må være under 0,05 for at vi skal kunne bruke modellen, noe jeg har tatt utgangspunkt i, i min analyse. Derfor har alle modellene med et høyere resultat enn 0,05 på F-sign. ikke blitt kommentert i analysen.

I den multiple regresjonsanalysen utført på de uavhengige variablene opp mot affektiv-forpliktelse (se tabell 5) var det kun modell 1a, modell 4a og Strategi O som hadde lav nok signifikans. Jeg valgte å omtale Strategi O alene da den var i flere av modellene den eneste med høy nok signifikans.

Tabell 5 Multipl regressjonsanalyse av affektiv-forpliktelse til endring (N=67)

	Modell 1a			Modell 2a			Modell 3a			Modell 4a			Modell 5a			Modell 6a			Modell 7a			Modell 8a		
	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta
Konstant	1,38	0,16		1,79	0,116		2,03	0,051		2,39	0,022		2,26	0,053		2,33	0,025		1,89	0,089		2,09	0,042	
Kotters trinn 1	0,5	0,008	0,37																					
Kotters trinn 2				0,09	0,633	0,06																		
Kotters trinn 3							-0,08	0,638	-0,07															
Kotters trinn 4										-0,24	0,095	-0,23												
Kotters trinn 5													-0,13	0,573	-0,07									
Kotters trinn 6																-0,26	0,115	-0,21						
Kotters trinn 7																			0,023	0,900	0,016			
Kotters trinn 8																						-0,17	0,261	0,26
Kotter sum																								
Strategi E	0,04	0,856	0,02	0,2	0,426	0,1	0,21	0,367	0,11	0,11	0,631	0,06	0,23	0,323	0,12	0,25	0,277	0,13	0,20	0,380	0,10	0,2	0,383	0,1
Strategi O	0,33	0,039	0,28	0,57	0	0,47	0,66	0	0,55	0,77	0	0,64	0,64	0,000	0,53	0,75	0	0,63	0,59	0,000	0,49	0,71	0	0,59
Samlet ledererfaring	0,01	0,761	0,03	0,01	0,749	0,04	0,02	0,579	0,06	0,03	0,384	0,1	0,02	0,576	0,06	0,02	0,638	0,05	0,02	0,635	0,05	0,02	0,451	0,08
Organisasjonsstørrelse	-0,07	0,472	-0,08	-0,1	0,314	-0,13	-0,09	0,386	-0,11	-0,06	0,557	-0,07	-0,10	0,305	-0,13	-0,11	0,266	-0,13	-0,09	0,362	-0,11	-0,08	0,426	-0,1
Justert R2	0,34			0,246			0,265			0,294			0,266			0,29			0,262			0,277		
F-verdi	8,101			5,371			5,966			6,738			5,994			6,648			5,905			6,276		
Sign. F	0			0			0			0			0			0			0			0		

Modell 1a

Som vi ser i modell 1a er ustandardisert b 0,5 for Kotters trinn 1, noe som vil si at hver gang variabelen for Kotters trinn 1 øker med en, vil affektiv forpliktelse øke med 0,5 om de andre variablene holdes konstant. Dette kan som tidligere nevnt komme av at de ansatte føler en forståelse for endringen og grunnlaget for den, noe som igjen fører til affektiv forpliktelse. Det kan også være at de føler at de er en del av endringen fremfor å bli overstyrt av en plutselig endring som blir tredd over dem. Den helhetlige modellen har en justert R^2 på 0,34.

Modell 4a

I modell 4a er det signifikans for Kotters 4 trinn og strategi O. Kotters 4 trinn går ut på å formidle visjonen og det gjerne hyppig og klart. Kotters 4 trinn har en koeffisient på -0,24 og en signifikans på 0,095. Dette indikerer at det er en sammenheng mellom affektiv forpliktelse og Kotters 4 trinn, men den er negativ. Dette kan bety at hyppig formidling eller overformidling av visjonen fører til negativ påvirkning på affektiv forpliktelse. Årsaken til dette kan være at individene involvert blir lei visjonen og endringen før den allerede er i gang. Det kan også være at formidlingen av visjonen og strategien ikke blir gjort på en måte slik at de ansatte føler en form for affektiv forpliktelse, men heller tvang. Modellen har en R^2 på 0,29.

Strategi O i modellene

Strategi O er den eneste uavhengige variabelen som har en lav nok signifikans i alle modellene. Den høyeste koeffisienten finner vi i modell 4a på 0,77 og laveste i modell 1a med koeffisient på 0,33. Justert R^2 er i modell 1a på 0,34 og i modell 4a på 0,29, som tilsier en god prosentandel av variansen i affektiv forpliktelse. Det er derfor en tydelig sammenheng mellom modellene, affektiv forpliktelse og strategi O, noe som gir en sterk støtte til Hypotese 11. Årsaken til dette kan være at fokuset i strategi O ligger hos de ansatte. Dette kan føre til at de ansatte føler seg verdsatt og satt pris på, noe som igjen fører til affektiv forpliktelse. Det kan også være at om det allerede er en form for affektiv forpliktelse innad i organisasjonen, bruker ledelsen en form for strategi O fremfor en hardere strategi som for eksempel strategi E. Det betyr at det er vanskelig å vite hvilken av variablene som er årsaken og hvilken som er utfallet.

Tabell 6 Multipl regressjonsanalyse av normativ-forpliktelse til endring (N=67)

	Modell 1b			Modell 2b			Modell 3b			Modell 4b			Modell 5b			Modell 6b			Modell 7b			Modell 8b		
	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta
Konstant	1,95	0,073		2,54	0,029		2,54	0,012		2,55	0,017		3,74	0,001		2,27	0,037		2,02	0,081		2,10	0,049	
Kotters trinn 1	-0,02	0,913	-0,02																					
Kotters trinn 2				-0,16	0,394	-0,11																		
Kotters trinn 3							-0,55	0,001	-0,51															
Kotters trinn 4										-0,33	0,025	-0,35												
Kotters trinn 5													-0,76	0,001	-0,45									
Kotters trinn 6																-0,23	0,179	-0,20						
Kotters trinn 7																			-0,04	0,840	-0,03			
Kotters trinn 8																						-0,20	0,202	-0,20
Kotter sum																								
Strategi E	0,26	0,294	0,15	0,18	0,106	0,46	0,28	0,202	0,16	0,13	0,595	0,07	0,43	0,063	0,24	0,29	0,220	0,17	0,26	0,287	0,14	0,25	0,294	0,14
Strategi O	0,27	0,124	0,25	0,26	0,243	0,07	0,63	0,000	0,58	0,49	0,004	0,45	0,48	0,001	0,44	0,39	0,022	0,36	0,27	0,080	0,25	0,38	0,024	0,35
Samlet ledererfaring	0,01	0,658	0,06	0,04	0,153	0,25	0,02	0,448	0,09	0,03	0,356	0,12	0,02	0,461	0,09	0,01	0,694	0,05	0,02	0,640	0,06	0,02	0,478	0,09
Organisasjonss tørrelse	-0,03	0,764	-0,04	0,01	0,013	0,93	0,01	0,948	0,01	0,02	0,870	0,02	-0,10	0,301	-0,14	-0,05	0,657	-0,06	-0,03	0,760	-0,04	-0,01	0,886	-0,02
Justert R2			0,025			0,036			0,17			0,099			0,174			0,052			0,026			0,05
F-verdi			1,358			1,496			3,829			2,516			3,905			1,764			1,365			1,723
Sign. F			0,252			0,204			0,004			0,038			0,004			0,133			0,249			0,142

I regresjonsanalysen i tabell 6 er det den avhengige variabelen normativ forpliktelse som blir satt opp mot de uavhengige variablene. I denne analysen var det flere av modellene som hadde en for høy signifikansverdi i F-testen til å kunne bli analysert. Flere av koeffisientene hadde også en for høy signifikans, disse er utelatt fra analysen.

Modell 3b

Kotters trinn 3 har en koeffisient på $-0,55$ som forteller oss at for hver gang Kotters tredje trinn øker vil normativ forpliktelse synke med $-0,55$. Dette støtter ikke hypotese 3 om at en klarere visjon og strategi fører til forpliktelse. Jeg ville trodd at ved å ha en klar visjon og strategi, ville de involverte føle et normativt press til hva som var forventet av dem i endringsprosessen. Dette fordi ved å ha klare strategier og visjoner vil man kunne tydeliggjøre hvordan og hva man skal gjøre i endringsprosessen og hvorfor, da også noen ganger ned på individnivå. Strategi O har en b-koeffisient på $0,63$, som støtter Hypotese 11 og forteller oss at strategi O kan få de ansatte til å føle en form for normativ forpliktelse til å være med på endringen. Dette er overraskende da jeg heller ville trodd at strategi E ville føre til en følelse av plikt og tvang opp mot endringen fremfor strategi O som har et positivt fokus på enkeltindividene i organisasjonen. Det kan være at ved å få fokuset på seg som individer, fører dette til at de ansatte føler de ikke har muligheten til eller kan stå opp mot endringen. Dette da de allerede har fokuset på seg og ikke ville skille seg ut eller gå imot noe som virker positivt for alle. Det kan også være slik som i mange av de andre trinnene at man prøver å innføre en strategi O som løsning på høy normativ-forpliktelse blant de ansatte. Modellen har en justert R^2 på $0,17$ og en F-signifikans som er under $0,05$.

Modell 4b

Kotters trinn 4 har i denne modellen en koeffisient på $-0,33$ som tyder på at det fjerde trinnet til Kotters har en sammenheng med normativ forpliktelse, men den er som i trinn tre negativ og fører derfor ikke til noen støtte av hypotese 4. Jeg ville tro at ved å formidle visjonen hyppig, ville de fleste i en organisasjon føle et normativt press. Dette fordi det økte fokuset og presset på endringen gjør endringen mer reell og følelsen av viktighet øker. I dette tilfellet viser det seg å ha en motsatt effekt, noe som kan tyde på at det kanskje fører til en normalisering og bagatellisering av viktigheten og presset rundt endringen. De involverte individene kan derfor bli lei informasjonen og bagatelliserer prosessen. Strategi O har også i denne modellen en støtte til hypotese 11 ved å ha en koeffisient på $0,49$ som tilsier at for hver gang strategi O øker med 1, øker normativ forpliktelse med nesten en halv. Denne modellen har en justert R^2 som

er veldig lav, 0,099, noe som vil si at den bare forklarer 9,9 % av variansen i den avhengige variabelen.

Modell 5b

I modell 5 er Kotters 5 trinn og strategi O og E de med lavest signifikans til å forkaste nullhypotesen. Kotters 5 trinn har som de andre av Kotters trinn opp mot normativforpliktelse en negativ koeffisient på -0,76. Dette indikerer at det å gi en god opplæring og oppmuntre til at de ansatte skal handle i tråd med visjonen, har en negativ effekt på normativ forpliktelse. Dette kan være fordi de ansatte føler at det ikke er en plikt, men heller blir gitt en sjanse til å utvikle seg innenfor sitt arbeidsfelt eller som person. Jeg syns på bakgrunn av dette at det er merkelig at strategi O har et lignende fokus, men her har en positiv koeffisient på 0,48. Årsaken til dette kan ligge i som nevnt tidligere at det er en type snudd årsak-virkning mellom variablene. Strategi E har i denne modellen en koeffisient på 0,43 noe som tilsier at den øker den normative forpliktelsen. Dette henger mer sammen med at Kotters 5 trinn har en negativ koeffisient da det kan sies at de har svært ulikt fokus. Det er derfor merkelig at strategi E og O som blir sett på som motsetninger, her har koeffisienter med samme fortegn. Modellen har en justert R² på 0,17 noe som tilsier at den forklarer 17% av variansen til den avhengige variabelen.

I tabell 7 er det den avhengige variabelen videreføringsforpliktelse. Det var i denne tabellen som i tabell 6 flere av de uavhengige variablene som ikke besto F-testen og derfor ikke blir kommentert. De koeffisientene som hadde en lav nok signifikans, blir presentert og analysert under.

Tabell 7 Multipl regressjonsanalyse av videreførings-forpliktelse til endring (N=67)

	Modell 1c			Modell 2c			Modell 3c			Modell 4c			Modell 5c			Modell 6c			Modell 7c			Modell 8c		
	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta
Konstant	5,09	0,000		4,88	0,000		5,23	0,000		4,93	0,000		5,70	0,000		4,61	0,000		4,74	0,000		4,89	0,000	
Kotters trinn 1	-0,24	0,179	-0,21																					
Kotters trinn 2				-0,02	0,927	-0,01																		
Kotters trinn 3							-0,36	0,023	-0,34															
Kotters trinn 4										-0,05	0,691	-0,06												
Kotters trinn 5													-0,36	0,096	-0,23									
Kotters trinn 6																0,14	0,361	0,13						
Kotters trinn 7																			0,04	0,825	0,03			
Kotters trinn 8																						-0,07	0,640	-0,07
Kotter sum																								
Strategi E	0,22	0,313	0,13	0,13	0,582	0,08	0,17	0,411	0,10	0,13	0,569	0,08	0,23	0,283	0,14	0,12	0,585	0,07	0,14	0,504	0,09	0,15	0,499	0,09
Strategi O	-0,35	0,025	-0,34	-0,48	0,001	-0,45	-0,25	0,120	-0,24	-0,45	0,005	-0,43	-0,38	0,006	-0,37	-0,57	0,000	-0,55	-0,50	0,001	-0,48	-0,45	0,004	-0,43
Samlet ledererfaring	0,05	0,124	0,18	0,05	0,158	0,18	0,05	0,104	0,19	0,04	0,147	0,18	0,04	0,125	0,18	0,04	0,146	0,17	0,04	0,187	0,16	0,04	0,143	0,18
Organisasjonsstørrelse	-0,02	0,803	-0,03	0,00	0,984	0,00	0,01	0,914	0,01	0,00	0,959	-0,01	-0,05	0,606	-0,07	0,00	0,990	0,00	-0,01	0,910	-0,01	-0,01	0,936	-0,01
Justert R2	0,168			0,196			0,212			0,146			0,181			0,155			0,145			0,147		
F-verdi	3,752			2,981			4,659			3,327			4,008			3,5			3,299			3,343		
Sign. F	0,005			0,18			0,001			0,01			0			0,007			0,1			0,01		

Strategi O i modellene

Strategi O har fått høy signifikans i fem av modellene i denne analysen. Koeffisientene er i alle modellene negative og varierer fra -0,25 i modell 3 til -0,57 i modell 6. Da strategi O har en negativ påvirkning på videreføringsforpliktelse, fører dette til at hypotese 11 ikke får støtte i denne modellen. Som tidligere nevnt kan dette ha en sammenheng med at strategi O ikke spiller på noen form for tvang eller trusler. Det kan også være at ved å implementere strategi O i en organisasjon med høy videreføringsforpliktelse, vil de ansatte føle seg tryggere på at endringen ikke fører til noe negativt og kanskje få en økende form av affektiv eller normativ forpliktelse. Justert R2 er forholdsvis høy i begge modellene med 0,21 i modell 3 og 0,15 i modell 6, noe som tilsier at de forklarer 21% og 15% av variansen i videreføringsforpliktelse.

Modell 3c

Kotters 3 trinn har i denne modellen vært den eneste som har en lav nok signifikans til å bli analysert. Koeffisienten er på -0,36 noe som tilsier at for hver gang Kotters 3 trinn øker, vil videreføringsforpliktelse synke med -0,36. Dette gir ikke støtte til Hypotese 3 om at trinnet fører til forpliktelse. Kotters trinn 3 som handler om å utforme en visjon og strategi, hadde jeg trodd skulle få de ansatte til å skjønne viktigheten av endringen og derfor få en følelse av at arbeidsplassen sto i fare om ikke endringen ble gjort. Dette er selvfølgelig avhengig av grunnlaget av endringen.

Modell 5c

I modell 5c har strategi O (som nevnt tidligere) og Kotters 5 trinn signifikans som er under 0,1. Kotters 5 trinn har en koeffisient på -0,36 og modellen en justert R2 på 0,18. Dette fører til at Hypotese 5 ikke får støtte i denne modellen, heller det omvendte. Vi kan dermed si at for hver gang Kotters 5 trinn øker med 1, synker videreføringsforpliktelse med -0,36. Kotters 5 trinn som handler om opplæring og myndiggjøre av ansatte til å handle i tråd med visjonen, virker derfor ikke inn på at de ansatte føler at de kan tape noe ved å ikke følge endringen (Herscovitch og Meyer 2002). Det kan være at fokuset ved innføringer av nye arbeidsoppgaver, rutiner eller strukturer ofte ikke har fokuset på hva som skjer om de ansatte ikke klarer å lære seg de nye rutineene. Det er heller fokus på hvordan man skal kunne lære de ulike ansatte opp på riktig måte og hva dette fører til.

Tabell 8 Multipl regressjonsanalyse av strategi O og Kotters trinn samlet.

	Modell 9a			Modell 10a			Modell 9b			Modell 10b			Modell 9c			Modell 10c		
	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta	b	Sign.	Beta
Konstant	1,87	0,129		1,943	0,056		3,052	0,013		1,929	0,069		5,579	0,000		4,829	0,000	
Kotter sum	0,60	0,006	0,35				-0,077	0,712	-0,049				-0,686	0,000	-0,456			
Strategi E	0,21	0,406	0,11	0,204	0,373	0,104	0,330	0,184	0,186	0,255	0,287	0,144	0,190	0,387	0,113	0,146	0,494	0,087
Strategi O				0,601	0,000	0,502				0,260	0,061	0,239				-0,486	0,000	-0,470
Samlet ledererfaring	0,02	0,587	0,07	0,016	0,604	0,057	0,033	0,337	0,127	0,014	0,662	0,055	0,049	0,108	0,199	0,042	0,159	0,168
Organisasjonsstørrelse	-0,13	0,220	-0,16	-0,091	0,352	-0,111	-0,073	0,484	-0,098	-0,030	0,769	-0,040	0,002	0,979	0,003	-0,012	0,894	-0,017
Justert R2	0,143			0,273			-0,012			0,04			0,143			0,157		
F-verdi	3,885			7,491			0,803			1,721			3,636			4,174		
Sign. F	0,007			0			0,528			0,156			0,01			0,005		

Som tidligere nevnt oppsto det en multikollinearitet mellom strategi O og Kotters trinn summert, som kunne ført til problemer i regressjonsanalysen. Derfor valgte jeg å foreta en regressjonsanalyse med de to uavhengige variablene hver for seg, opp mot de ulike delene av forpliktelse.

Modell 9a Affektiv forpliktelse

Som vi ser i modell 9a har Kotters trinn summert en signifikans på 0,006, noe som gjør at nullhypotesen blir forkastet. Kotters trinn summert har her en koeffisient på 0,60, noe som forteller oss at for hver gang Kotters trinn summert øker med én vil den affektive forpliktelsen øke med 0,60. Dette er litt merkelig da det kun er ett av trinnene som får en signifikans eller består F-testen og har en positiv sammenheng på affektivforpliktelse når hvert av trinnene blir testet. Det kan derfor øke støtten til hypotesen om at Kotters trinn samlet fører til økt forpliktelse. Det kan også være at om forpliktelsen til endringen er lav velger organisasjoner å dra frem flere virkemidler for å øke forpliktelsen. Modellen har en justert R2 på 0,143 noe som gjør at modellen forklarer 14,3 % av variansen til den avhengige variabelen.

Modell 10a Affektiv forpliktelse

Strategi O fikk i denne modellen en signifikans-verdi som også var under 0,05. Koeffisienten var veldig lik den Kotters trinn samlet fikk på 0,60. Dette gir hypotese 11 støtte i at strategi O fører til affektiv forpliktelse, noe også strategi O fikk i modellene sammen med enkelte av Kotters trinn. Det kan derfor virke som om den myke formen for strategi ikke uventet øker den emosjonelle forpliktelsen hos de ansatte ved fokusering på og utvikling av de ansatte.

Modell 10b Normativ forpliktelse

I denne modellen har strategi O en koeffisient på 0,26 noe som støtter oppunder hypotesen om at strategi O her fører til normativ forpliktelse. Dette ikke uventet da strategi O også får støtte i hypotesen i de andre modellene der Kotters trinn er representert. Det er verdt å merke seg at normativ forpliktelse spiller på de ansattes følelse av plikt opp mot organisasjonen (Herscovitch og Meyer 2002). Det kan derfor ha en sammenheng med strategi O da strategi O har ett fokus på utvikling og det kan være de ansatte føler de ikke har noe valg annet enn å være med på utviklingen.

Modell 9c Videreførings-forpliktelse

Kotters summert har opp mot videreføringsforpliktelse en negativ koeffisient på -0,68, noe som ikke gir støtte til hypotese 9. Kotters trinn enkeltvis har også fått negative koeffisienter, noe som ikke gjør det overraskende at de summert får det samme. Dette indikerer at Kotters trinn samlet ikke fører til at de ansatte føler at de har noe å tape ved å motsette seg endringen. Modellen har i denne en justert R2 på 0,143.

Modell 10c Videreføringsforpliktelse

Strategi O har ikke uventet på samme måte som Kotters summert en negativ koeffisient i denne modellen på -0,48. Noe som ikke gir støtte til Hypotese 11 om at strategi O fører til forpliktelse blant de ansatte. Justert R2 er i denne modellen 0,157.

Tabell 9 Oppsummering av funn

Hypotese	Affektiv forpliktelse	Normativ forpliktelse	Videreføringsforpliktelse
H1	Støtte		
H3		Negativ koeffisient	Negativ koeffisient
H4	Negativ koeffisient		Negativ koeffisient
H5		Negativ koeffisient	Negativ koeffisient
H9	Støtte	Negativ	
H10			Støtte
H11	Støtte	Negativ	Støtte

Konklusjoner

I denne oppgaven har jeg tatt for meg problemstillingen: «har endringsledelse og endringsstrategier en påvirkning på forpliktelse til endring?». Dette har jeg gjort ved å sette opp ulike hypoteser for hver av de uavhengige variablene, for å besvare problemstillingen. Jeg har utviklet et instrument for måling av Kotters åttetrinnsmodell og produsert egne spørsmål knyttet opp mot strategi E og O. Jeg valgte å bruke kontrollvariablene organisasjonsstørrelse og antall år med ledererfaring, da disse også kan ha en påvirkning på forpliktelse til endring. Forpliktelse til endring ble målt etter en replikasjon av trekomponentmodellen til Herscovitch og Meyer. Ved å sende ut spørreskjema til et tilgjengelighetsutvalg har jeg fått inn data som jeg har brukt tid på å analysere og vurdere. Dataen har jeg brukt i univariat, bivariat og multivariate analyser, noe som har ført til at jeg har kunnet få en indikasjon på støtte for mine hypoteser. Det har vært spennende å se om en amerikansk modell for endringsledelse fungerer i Norge og om endringsstrategiene har en påvirkning på forpliktelse til endring.

Hovedfunn

I oppgaven har jeg gjennom analysene fått støtte for flere av mine hypoteser. Kotters trinn har hatt svært ulike utfall gjennom analysene. I korrelasjonsanalysen hadde majoriteten av trinnene en samvariasjon med affektiv forpliktelse. Det var ingen av trinnene som hadde samvariasjon med den normativ forpliktelse, men videreføringsforpliktelse hadde en signifikant samvariasjon med flere av trinnene.

Hovedfunnet innenfor Kotters trinn kom frem i regresjonsanalysene. Det virker som om Kotters modell, og da spesielt trinnene 3–5, har en negativ sammenheng med forpliktelse, noe som kan tyde på at de har en negativ påvirkning på forpliktelse. Det er som nevnt tidligere to av komponentene som består av en følelse av plikt og tvang fremfor affektiv forpliktelse som spiller på den ansattes følelse av emosjonell tilknytning. Siden det er to komponenter som består av disse negative oppfattelsene, kan det være årsaken til den negative sammenhengen med Kotters trinn. Det kan også som nevnt tidligere være en omvendt sammenheng mellom trinnene og forpliktelse. Det vil si at det kan være mulig at om det oppstår en form for videreførings- eller normativ forpliktelse, vil organisasjonen legge inn grep som er i tråd med Kotters trinn for å øke den affektive formen av forpliktelse. Det er også et funn at Kotters trinn summert har en positiv samvariasjon på affektiv forpliktelse når trinnene er samlet, men ikke alene. Dette kan ha sammenheng med at trinnene må sees på som en helhetlig pakke

fremfor enkeltvis, slik som Kotter skriver i sin bok (1996). Strategi O har gjennom analysen fått positive sammenhenger med affektiv og normativ forpliktelse, men en negativ sammenheng med videreføringsforpliktelse som gir en indikasjon på at de ansatte mest sannsynlig mister følelsen av å ha noe å tape ved at organisasjonen har en form for strategi O. En årsak til dette kan ligge i kulturen i Norge. Det er en kjent sak at i forhold til arbeidsmiljøloven har arbeidstakeren et sterkt vern om sine rettigheter, og det skal mye til for å kunne få fratrukk på lønnen eller andre reprimander ved å ikke følge organisasjonens strategi. Dette kan gi seg utslag i forpliktelsesmodellen da den ikke er laget for å måle etter norske forhold. Det kan indikere at videreføringsforpliktelse ikke er en veldig utbredt form for forpliktelse i Norge, da det er begrensninger av tap en arbeidstaker kan ha. Samtidig er det ofte i organisasjonsendring en økonomisk årsak bak endringen, noe som kan føre til oppsigelser. Det hadde derfor vært interessant om det hadde vært en sammenheng mellom strategi E og videreføringsforpliktelse da strategi E og O ofte omtales som motsetninger.

Svakheter ved undersøkelsen

Det er i denne bacheloroppgaven flere svakheter jeg gjerne vil påpeke, slik at det blir enklere å utføre videre forskning. Utvalget i undersøkelsen som var et tilgjengelighetsutvalg, ga begrensninger for å kunne trekke konklusjoner da det var få respondenter til å kunne være trygg på funnene i oppgaven. Utvalget besto også av studenter som min veileder har vært foreleser for noe som kan ha ført til at de ikke var helt objektive i sin respons på utsagnene. Det skal ligge i bakhodet at denne oppgaven er av et eksplorativt design og derfor bare i en spe begynnelsen av forskning rundt Kotters modell og forpliktelse til endring. Formuleringen av spørsmålene til de ulike komponentene i trekomponentmodellen til Herscovitch og Meyer (2002) var en liten utfordring. Dette da jeg oversatte de selv, noe jeg tror førte til at jeg måtte kutte unødvendig mange av spørsmålene i den univariate, bivariante og multivariate undersøkelsen. Dette førte til at det ikke var like mange spørsmål på hver av komponentene og jeg kanskje mistet en viktig del fra den originale modellen.

Forslag til videre forskning

Siden oppgaven blant annet utforsker sammenhengen mellom Kotters modell og forpliktelse til endring, kan man dra frem mye som forslag til videre forskning. Det å fokusere og gå mer i dybden av de åtte trinnene eller gjøre samme undersøkelse blant et større utvalg eller annet utvalg, kunne vært spennende sammenligningsgrunnlag. Det hadde vært spennende å se på forskjellene mellom statlig, kommunal eller fylkeskommunal og privat sektor i større grad enn

det jeg hadde mulighet til i min undersøkelse. Det samme gjelder for de andre uavhengige variablene strategi E og O. Det hadde vært spennende å undersøkt om Kotters modell lå nærmere strategi O enn strategi E, noe oppgaven gir en liten indikasjon på. Kunnskap om dette kunne gi grunnlag for hva slags forpliktelse man ønsker å oppnå ved de ulike trinnene i endringsledelsen og endringsstrategiene.

Referanseliste

- Allen, Natalie J., Meyer, John P. 1996. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity". *Journal of Vocational Behavior*, vol 49: 252-276.
- Appelbaum, Steven H., Habashy, Sally., Malo, Jean-Luc, Shafiq, Hisham. 2012. "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model". *Journal of Management Development*, Vol.21, nummer 8,2012: 764-782.
- Connor, Daryl R. 1992. *Managing at the Speed of Change*. USA: Random House.
- Deutschman, Alan. 2008. *Change or die; Could you change when matters most?*. USA: Harper Collins.
- Drtina, R., Hoeger, S og Schaub, j. 1996. "Continuos budgeting at the HON company", *Management Accounting*, vol. 77 Nr. 7, s 20-24.
- Eikemo, Terje Andreas., Clausen, Tommy Høyvarde. 2007. *Kvantitativ analyse med SPSS*. Tapir akademisk forlag.
- Ford, R., Heisler, W og McCreary, W. 2008. «Leading change with the 5-p model:"' complexing' the swan and Dolphin hotels at Walt Disney world", *Cornell Hospitality Quartily*, Vol.49. nr2. S.191-205
- Herscovitch, Lynne. 1999. *Commitment to organizational change: extension and evaluation of a three-component model*. Masteravhandling. The University of Western Ontario, London.
- Herscovitch, Lynne., Meyer, John P. 2002. "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model". *Journal of Applied Psychology*, Vol 87, Nr 3: 474-487.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn. 2009. *Introduksjon til SPSS*. 4. utgave. Bergen: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn., Tufte, Per Arne og Christoffersen Line. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kotter, John P. 1995. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review*, March-April Issue: 59-67.
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. USA: Harvard Business School Press.
- Knudsen, Harald og Bjørn-Tore Flåten. 2015. *Strategisk ledelse*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lines, R. 2007. "Using power to install strategy: the relationships between expert power and position power, influence tactics and implementation success". *Journal of Change Management*, vol. 7 Nr 2: 143-170.
- Meyer, John P, Allen, Natalie J. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational commitment". *Human Resource Management Review*, vol.1 nr.1: 61-89.
- Meyer, John P, Herscovitch, Lynne. 2001. "Commitment in the workplace Toward a general model". *Human Resource Management Review*, vol.11: 299-326.

Nohria, Nitin., Beer, Michael. 2000. "Cracking the Code of Change". *Harvard Business Review*, May-June Issue:

Powell, Deborah M., Meyer, John P. 2002." Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 65: 157-177.

Svarstad, Christine. 2010. «Påvirker arbeidsbelastning og omfang effekten av deltakelse i endringsprosessen». Masteravhandling, Universitetet i Agder.

Szabla, D. 2007. «A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies». *Human Resource Development Quarterly*, Vol 18, No. 4, Side 528-558.

UCLA Institute for Digital Research and Education. 2016. "What does Cronbach` alpha mean? SPSS FRQ" Hentet 2017.18.05.

<http://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/>