

Endringsstrategier og forpliktelse til endring i offentlig sektor

Forfattere: Åge Johnsen, Ina Marie Abrahamsen Publisert: [1/2021](#) s. (66-75) Fagfellevurdert



ÅGE JOHNSEN er DH-kandidat i offentlig administrasjon, siviløkonom, dr.oecon. og professor i offentlig politikk ved Handelshøyskolen ved OsloMet – storbyuniversitetet. Han er også professor II ved Forsvarets høyskole. Hans forskningsinteresser er reformer, strategisk planlegging, endringsledelse, mål- og resultatstyring, forvaltningsrevisjon og evaluering i offentlig sektor.



INA MARIE ABRAHAMSEN er bachelor i administrasjon og ledelse og er for tiden masterstudent i læring i komplekse systemer, ved OsloMet – storbyuniversitetet. Hun har erfaring fra helse- og omsorgssektoren. Jobber i dag med endringsprosesser i Supply Chain, som Logistikk Officer.

Sammendrag

Denne artikkelen utforsker mellomlederens erfaringer med endringsstrategier og forpliktelse til organisasjonsendring i offentlig sektor. Det finnes flere velkjente teorier om hvordan organisasjoner bør lede endringsprosesser for å styrke forpliktelsen til endring og oppnå faktiske endringer. Selv om disse teoriene er velkjente, er det likevel lite empirisk forskning på flere av disse sentrale teoriene. Vi utviklet spørreskjemaspørsmål for Beer og Nohrias teori om endringsstrategier som enten legger vekt på de økonomiske resultatene av endringen (strategi E) eller prosessen for organisasjonsendringen (strategi O). Vi gjenbrakte spørsmål om Herscovitch og Meyers trekomponentmodell for affektiv forpliktelse, videreføringsforpliktelse og normativ forpliktelse. Resultatene fra multiple regresjonsanalyser gir en viss empirisk støtte for at endringsstrategier styrker forpliktelsen til endring. Resultatene viser også at endringsstrategi O har en negativ samvariasjon med enkelte komponenter av forpliktelse til endring, men det kan tenkes at svak forpliktelse til endring utløser mer prosessrettet endringsledelse.

Innledning

Successful change is rooted in commitment.

(Connor, 1992, s. 147)

Endring er vanlig i organisasjoner. Organisasjoner både i offentlig og privat sektor må tilpasse seg endringer i omgivelsene og endre visjoner, strategier, strukturer og atferd slik at de passer til nye demografiske, teknologiske, sosiale, økonomiske og politiske forhold (Brunsson & Olsen, 1997; Kotter, 2014; Pollitt & Bouckaert, 2017). Mange organisasjoner bruker derfor endringsledelse i slike omstillinger og reformer. Samtidig er planlagte endringer ofte utsatte for motstand og er vanskelige å iverksette (Jacobsen, 1998; Meyer & Stensaker, 2009; Szabla, 2007). Endringsledelse er derfor et aktuelt og viktig tema for både forskning og praksis.

Det er nå en rikholdig litteratur om endringsledelse (Rosenbaum et al., 2018). Det er imidlertid tankevekkende at selv om organisasjonsendring er utbredt og det fins mange teorier om endringsledelse, er det – med unntak av litt forskning om Kotters (1995) åttestegsmodell (Appelbaum et al., 2012) – fremdeles lite empirisk basert kunnskap om hvordan utbredte modeller for endringsledelse virker i praksis (Stouten et al., 2018). Teori om endringsledelse er videre ofte basert på forskning og eksempler fra Nord-Amerika. Det er ikke gitt at teoriene alltid virker, eller at de virker likt overalt (Hennestad, 2012; Lines, 2012). I denne artikkelen studerer vi Beer og Nohrias (2000) teori om hvordan to ulike endringsstrategier, strategi E og O, påvirker endring i offentlig sektor.

Endringsstrategi E og O legger vekt på henholdsvis resultatene av endringen og prosessen for endringen. Denne teorien er spesielt interessant å studere fordi den til forskjell fra mange andre teorier om endringsledelse, for eksempel Kotters (1995) åttestegsmodell, også tar opp prosesser nedenfra og opp, og ikke bare ledelsesdrevne prosesser ovenfra og ned (Stouten et al., 2018). Hvor mye disse to endringsstrategiene brukes, hvorvidt de brukes sammen, og hvilke virkninger de har i praksis, er dermed interessant studere.

Det kan tenkes at teorier om endringsledelse som tar høyde for stor grad av medvirkning fra ansatte og mellomledere, har bedre modeller for å gjennomføre planlagte endringer i norsk arbeids- og organisasjonsliv, som lenge har lagt vekt på arbeidsmiljø og medvirkning både i privat og offentlig sektor, enn teorier som legger mer vekt på formell autoritet og snevre, finansielle resultater for eierne. Internasjonalt har det også vært stor oppmerksomhet om at tradisjonell og formell autoritet gir svakere maktgrunnlag enn før, og at ny teknologi i form av sosiale medier kan brukes til å oppildne store sosiale grupper raskt på en måte som kan utfordre tradisjonelle maktforhold (Naím, 2013). Dermed kan prosesser nedenfra og opp i endringsledelse, og viktigheten av teorier som handler om medvirkning og forankring, ha fått større betydning. Dette gjenspeiles i nyere utgaver av til dels kjente teorier om endringsledelse (Kotter, 2014; Satell, 2019), som nå legger mye vekt på bruk av frivillighet, nettverk og selvstyrte grupper i tillegg til tradisjonelle organisasjonsstrukturer i endringsledelsen.

Ledelse og organisering av organisasjonsendringene kan påvirke endringene direkte, men også påvirke de medvirkendes forpliktelse overfor organisasjonen og endringene, noe som kan ha stor betydning for en vellykket endringsprosess (Brunsson, 1985). Forpliktelse til endring er dermed interessant å studere fordi forpliktelse kan være viktig for faktisk å iverksette endringene. Forskning på forpliktelse til endring er også forholdsvis nytt (Jacobsen, 2018a, s. 125). Vi skal i denne artikkelen studere den ifølge Jacobsen (2018) mest benyttede teorien om oppslutning om endring, nemlig Herscovitch og Meyers (2002) trekomponentmodell, som deler forpliktelse inn i affektiv forpliktelse, normativ forpliktelse og videreføringsforpliktelse. Denne modellen er interessant fordi den kan brukes til å studere ulike virkninger av endringsledelse.

I tillegg til at mange av de populære endringsledelsesteoriene fremdeles er lite studert empirisk, har mye av den empiriske forskningen innen endringsledelse så langt i stor grad studert ansattes forpliktelse til endring og unnlatt å studere topplederens og mellomlederens forpliktelse til endring samt endringenes omfang (Stouten et al., 2018). Mellomledere er særlig viktige i informasjonsformidling (Jacobsen, 2018b) og for å ivareta nåværende brukere, iverksette endringstiltak og opprettholde fornyelse (Rydland, 2015), noe som er viktig i endringsledelse. Vi har i denne undersøkelsen spurt hovedsakelig mellomledere og rådgivere, men også noen toppledere, om deres erfaringer med endringsstrategier og forpliktelse til endring. Vi har dessuten tatt med visse trekk ved respondentene og omfanget av endringene i analysene. På bakgrunn av dette spør vi: Hvordan påvirker endringsstrategier forpliktelse til endring?

Resten av artikkelen er disponert som følger: Del 2 presenterer teori om endringsstrategier. Del 3 presenterer teori om forpliktelse til endring. Del 4 presenterer datagrunnlaget. Del 5 analyserer dataene. Del 6 drøfter resultatene og konkluderer.

Endringsstrategier

Det er mange måter å forstå endring i organisasjoner på. Vi har valgt å bruke Van de Ven og Pooles (1995) definisjon: «Endring [...] er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2018a, s. 17). Strategi oppfattes ofte å være ledelsens helhetlige plan for å nå bestemte organisasjonsmål. Endringsstrategi kan dermed forstås som en ledelses fremgangsmåte med forskjellige insentiver for å forandre på form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.

Beer og Nohria (2000) uttrykker at hver enkelt endring er særpreget, men at de likevel har klart å avdekke to ulike hovedtyper (arketyper) av endringsstrategier: strategi E, som er rettet mot økonomi og resultater, og strategi O, som er rettet mot organisering og prosesser. Tabell 1 viser viktige trekk ved de to endringsstrategiene.

Tabell 1 Strategi E og strategi O.

	Strategi E (økonomi og resultater)	Strategi O (organisering og prosesser)
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell, lineær og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Yre motivasjon, bruk av finansielle insentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Kilde: Jacobsen (2018a, s. 174)

En ledelse vil kunne bruke deler av både strategi E og O i en organisasjonsendring, men det er noen typiske forskjeller mellom dem. Jacobsen (2018a) fremhever seks dimensjoner som utgjør de største forskjellene mellom de to endringsstrategiene. *Strategi E* er den økonomiske og resultatorienterte formen for endringsstrategi og kjennetegnes ved sin drastiske bruk av økonomiske insentiver som økonomiske nedskjæringer og oppsigelser. Strategi E blir ofte omtalt som den harde formen for endringsstrategi fordi den setter eierens behov i sentrum, mens de ansatte ofte blir sett på som hinder for endringen. Søkelystet ligger også mer på de harde elementene innad i organisasjonen, som struktur og systemer (Jacobsen, 2018a). Suksess med strategi E blir typisk målt i omsetning og verdi for eierne (Beer & Nohria, 2000).

Strategi O er den organisasjons- og prosessfokusede formen for endringsstrategi og sees ofte på som en motsetning til strategi E. Strategi O retter oppmerksomheten mot de ansattes atferd, holdninger og forpliktelse overfor organisasjonen i positiv forstand. Strategi O blir omtalt som den myke formen for endringsstrategi fordi den fokuserer på å utvikle og la alle menneskene innad i organisasjonen bidra og utvikle seg (Jacobsen, 2018a). Suksess blir i denne strategien ofte målt i form av organisasjonens evne til å lære av sine egne erfaringer (Beer & Nohria, 2000).

Forpliktelse til organisasjonsendring

Som med organisasjonsendring er det også flere måter å forstå forpliktelse på (Meyer & Herscovitch, 2001). Herscovitch og Meyer (2002, s. 475) definerer *forpliktelse til endring* som «en styrke (tankekraft) som binder et individ til en handlingsrekke som er vurdert som nødvendig for en god iverksetting av et endringsforslag».

Herscovitch og Meyer deler forpliktelse til endring i tre ulike komponenter fordi et individ kan falle innenfor flere av disse komponentene samtidig, i motsetning til om det hadde vært kategorisert som typer (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991). *Affektiv forpliktelse* er en persons identifisering med, medvirkning i og følelsesmessige tilknytning til endringen (Allen & Meyer, 1996; Herscovitch & Meyer, 2002). De ansatte som føler denne formen for forpliktelse, blir med på endringen fordi de selv ønsker det. *Normativ forpliktelse* er den ansattes følelse av å ha en plikt overfor organisasjonen. Dette kan gjelde normer eller at den ansatte føler han må (Allen & Meyer, 1996). *Videreføringsforpliktelse* er den ansattes følelse av å ha for mye å tape ved å ikke følge organisasjonen (Allen & Meyer, 1996).

Felles for de tre komponentene av forpliktelse er at de beskriver den ansattes psykologiske tilstand i hans eller hennes forhold til organisasjonen, og har følger for beslutningen om å fortsette eller avslutte medlemskapet i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991).

Datagrunnlaget

Formålet for vår undersøkelse er å utforske om det er en sammenheng mellom endringsstrategier og forpliktelse til endring. Vi valgte å bruke en

spørreundersøkelse av hovedsakelig mellomledere fordi vi antok at disse hadde relevant erfaring fra endringsledelse fordi de har vært både medarbeidere og ledere, og fordi mellomledere ofte har ansvar for å iverksette endringer og kan vurdere virkningene av endringsledelsen (Currie, 2000; Huy, 2001). Utvalget var et tilgjengelighetsutvalg. Som respondenter valgte vi studenter på visse erfaringsbaserte masterstudier innen offentlig styring og ledelse, tillitsvalgte i staten og kommunale økonomirådgivere som deltok i etterutdanningsseminarer. Alle disse hadde relevant yrkeserfaring. Av dem som var masterstudenter, arbeidet de fleste fulltid og tok studiet på deltid, og de aller fleste hadde ledererfaring fra offentlig virksomhet, da dette inngikk i opptaksgrunlaget for studiene.

Spørsmålene i undersøkelsen var påstander som respondentene skulle vurdere seg enig/uenig i på en Likert-skala fra 1 til 7. Svaralternativene gikk fra «svært uenig» til «svært enig» med en nøytral svarmulighet i midten, «verken uenig eller enig».

Spørsmålene om trekomponentmodellen for forpliktelse til endring, våre avhengige variabler, var gjenbruk av spørsmål fra tidligere validert forskning (Herscovitch & Meyer, 2002). Spørsmålene om endringsstrategiene E og O (Beer & Nohria, 2000), våre uavhengige variabler, er nye og ble utviklet i denne studien.

Vi valgte en del kontrollvariabler som er vanlige i forskningen om strategi og endringsledelse. Dette var antall års *ledererfaring*, *organisasjonstilknytning* i antall år (ordinalskala, fem kategorier), respondentenes *kjønn*, om de hadde en *lederstilling*, *organisasjonsstørrelse* i antall årsverk (ordinalskala, syv kategorier). Deltakerne i undersøkelsen ble lovet anonymitet, og for å unngå at respondentene kunne identifiseres, målte vi derfor organisasjonstilknytning, respondentenes alder og organisasjonsstørrelse som ordinalskalavariabler. Organisasjonstilknytning ble målt som «mindre enn 1 år», «1–3 år», «4–6 år», «7–9 år» eller «10 år eller mer». Organisasjonsstørrelse ble inndelt i 1–19, 20–49, 50–99, 100–199, 200–599, 600–999 og 1000 eller flere årsverk. Denne variabelen ble gjort om til en dummyvariabel for store organisasjoner, med 100 eller flere årsverk regnet som stor organisasjon. Videre tok vi med to dummyvariabler for om respondentene arbeidet i *kommunal sektor* eller *privat sektor*.

Vi har også tatt med en variabel for å kunne studere om omfanget av endringene hadde noen sammenheng med forpliktelse til endring. *Endringsomfang* ble målt som en indeks med summen av vektlegging av åtte endringstiltak vurdert med en syvpunkts Likert-skala, delt på antall tiltak. Variabelen for endringsomfang var en videreutvikling av et rammeverk for å kartlegge tiltak i offentlige organisasjoners strategier, utviklet av Boyne og Walker (2004).

Spørreskjemaet ble sendt på e-post til respondentene på de ulike utdanningsprogrammene fra slutten av mars 2017 til juni 2019. Respondentene ble purret opptil fire ganger, og ved utgangen av juni 2019 hadde 223 av de 617 i tilgjengelighetsutvalget svart. Dette ga 36 prosent svar, noe som er en tilfredsstillende svarprosent.

Sammensetningen av dem som besvarte spørreskjemaet, ga et godt grunnlag for å gi oss velinformerte svar. Respondentene (N = 223) bestod av 53 prosent kvinner og 47 prosent menn. Nær halvparten var 35–44 år, hadde vært tilknyttet nåværende organisasjon i 7–9 år og hadde gjennomsnittlig 7,6 års ledererfaring. 4 prosent var administrative toppledere eller nestledere i organisasjonen, 53 prosent var ledere eller mellomledere, 37 prosent var økonomisjef, budsjettsjef, regnskapssjef, controller, seniorrådgiver eller rådgiver, og syv prosent var «annet», særlig tillitsvalgte. 56 prosent arbeidet i statlig, 36 prosent i kommunal og 8 prosent i privat virksomhet, og over halvparten arbeidet i organisasjoner med 600 eller flere ansatte. 27 prosent kom fra forsvarssektoren, 14 prosent fra helse-, omsorgs- og sosialsektoren, 11 prosent fra barnehagesektoren, 8 prosent fra utdanningssektoren, 12 prosent fra justis-, politi- og kriminalomsorgssektoren, 4 prosent fra kultursektoren, 21 prosent fra annen offentlig administrasjon og 2 prosent fra teknisk og andre sektorer. Med unntak av teknisk sektor og samferdsel speiler dette godt bredden i offentlig virksomhet og offentlig sektors kjernevirksomhet.

Måling av *forpliktelse til endring* ble gjennomført med opptil seks spørsmål for hver av de tre dimensjonene i trekomponentmodellen til Herscovitch og Meyer (2002). Ved å slå sammen de ulike spørsmålene innenfor hver dimensjon og dele summen på antall spørsmål, fikk vi en skala for hver komponent av forpliktelse. (Enkelte av spørsmålsformuleringene gjorde det nødvendig å snu verdiene på skalaen for å kunne bruke dem til å utvikle skalaer i analysene. Disse er merket med «snudd» i tabellene.) Etter redigering og forkastelse av enkelte spørsmål ble sluttresultatet for måling av forpliktelse med høyest mulig pålitelighet (Cronbachs alfa) som vist i tabell 2. Cronbachs alfa bør være over 0,70, men utforskende studier kan bruke skalaer med lavere pålitelighet enn dette (Hair et al., 1992). Som vi ser i tabell 2, har to av skalaene (affektiv forpliktelse og videreføringsforpliktelse) meget høy pålitelighet, og den tredje (normativ forpliktelse) god pålitelighet.

Tabell 2 Måling av tre former for forpliktelse til endring.

Komponent	Cronbachs alfa	Spørsmål
Affektiv forpliktelse (N = 217)	0,94	22a) Jeg var enig i verdien av å gjøre denne endringen.22b) Endringen var en god strategi for denne organisasjonen.22c) Ledelsen gjorde en feil ved å innføre denne endringen (snudd).22d) Endringen tjente et viktig formål.22e) Forholdene ville ha vært bedre uten denne endringen (snudd).22f) Denne endringen var unødvendig (snudd).
Videreføringsforpliktelse (N = 210)	0,85	23a) Jeg hadde ikke noe annet valg enn å bli med på denne endringen.23b) Jeg følte press om å være med på denne endringen.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) Å gjøre motstand mot endringen var ikke et godt valg for meg.
Normativ forpliktelse(N = 215)	0,72	24a) Jeg hadde en følelse av plikt til å jobbe for denne endringen.24b) Jeg synes ikke det ville vært riktig av meg å motsette meg denne endringen.24c) Det ville vært uansvarlig av meg å gå imot denne endringen.24d) Jeg ville følt meg skyldig om jeg motsatte meg denne endringen.

For å måle endringsstrategiene brukte vi seks spørsmål for *strategi E* og fem spørsmål for *strategi O* (se tabell 3). Verdiene på spørsmålene til de to strategiene ble summert og delt på antall spørsmål. Påliteligheten (Cronbachs alfa) til skalaen for strategi E var opprinnelig kun 0,48 med alle

seks spørsmålene inkludert (N=212). Ved å ta ut spørsmål 33d «endringsprosessen hadde en velutviklet plan som ble tilpasset underveis i endringsprosessen», 33e «finansielle insentiver ble brukt for å motivere medarbeiderne og lederne» og 33f «eksterne konsulenter ble brukt i endringsprosessen», økte påliteligheten til 0,62 (N = 213), som er brukbart for utforskende studier. Påliteligheten til skalaen for strategi O var meget høy, med 0,85 (N=214).

Tabell 3 Måling av endringsstrategi E og O.

Strategi E (økonomisk orientering)

33a) Endringen var ledet av toppledelsen.33b) Endringen hadde en visjon om økonomisk (finansiell) forbedring.33c) Ledelsen var instruerende og kommanderende i måten endringen skulle utføres på.33d) Endringsprosessen hadde en velutviklet plan som ble tilpasset underveis i endringsprosessen.33e) Finansielle insentiver ble brukt for å motivere medarbeiderne og lederne.33f) Eksterne konsulenter ble brukt i endringsprosessen.

Strategi O (organisasjonsorientering)

34a) Endringen ble gjennomført som en gradvis utviklingsprosess.34b) Endringsprosessen la opp til bred medvirkning fra medarbeiderne.34c) Endringen fokuserte på å videreutvikle organisasjonskulturen.34d) Endringen motiverte til personlig utvikling.34e) Endringsprosessen brukte organisasjonens egen kompetanse.

Det var lite manglende svar i datasettet. Manglende svar på enkelte spørsmål ble derfor erstattet med gjennomsnittet for variabelen i de multivariate analysene.

Resultater

Tabell 4 viser beskrivende statistikk. Som vi ser oppga enkelte av respondentene svært lave og høye grader av forpliktelse. Vi ser også at gjennomsnittet for affektiv forpliktelse var høyest (4,79) og videreføringsforpliktelse (3,97) lavest. Korrelasjonsanalyser viste videre at de tre komponentene av forpliktelse til endring hadde ulik og delvis negativ samvariasjon. Dette underbygger teorien om at forpliktelse består av tre ulike komponenter (Herscovitch & Meyer, 2002). Endringsstrategi E ble opplevd som mest brukt av våre respondenter.

Tabell 4 Beskrivende statistikk.

	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standard- avvik	Reliabilitet (Cronbachs alfa)
1 Affektiv forpliktelse	217	1	7	4,79	1,49	0,94
2 Normativ forpliktelse	215	1	7	4,44	1,18	0,72
3 Videreføringsforpliktelse	210	1	7	3,97	1,34	0,85
4 Ledererfaring, år	223	0	28	7,55	6,44	
5 Organisasjonstilknytning	223	1	5	3,87	1,26	
6 Kjønn (kvinne = 1)	223	0	1	0,53	0,50	
7 Lederstilling (leder = 1)	223	0	1	0,50	0,50	
8 Organisasjonsstørrelse (100 eller flere årsverk = 1)	223	0	1	0,71	0,45	
9 Kommunal sektor (= 1)	223	0	1	0,36	0,48	
10 Privat sektor (= 1)	223	0	1	0,08	0,27	
11 Endringsomfang	199	2	7	4,63	0,94	
12 Endringsstrategi E	213	1	7	5,10	1,21	0,62
13 Endringsstrategi O	214	1,17	7	4,14	1,22	0,85

Tabell 5 viser multiple regresjonsmodeller for de tre avhengige variablene i trekomponentmodellen, med endringsstrategi E og O som uavhengige variabler og med åtte kontrollvariabler. Ingen bivariante korrelasjoner var over 0,70, og variansinflasjonsindeksene (VIF) var lave (under 2) i alle modellene, noe som underbygger fraværet av fare for multikollinearitet. Vi har i tillegg til regresjonskoeffisienten *b* også rapportert den standardiserte regresjonskoeffisienten *beta*.

Tabell 5 Multiple regresjonsanalyser (OLS) av tre former for forpliktelse til endring (N = 223).

	Affektiv forpliktelse				Normativ forpliktelse				Videreføringsforpliktelse			
	b	St. avvik	Beta	p	b	St. avvik	Beta	p	b	St. avvik	Beta	p
Konstantledd	2,20	0,69			0,00	2,69	0,68		0,00	4,09	0,66	0,00
4 Ledererfaring, år	0,00	0,01	-0,02	0,75	0,00	0,01	-0,01	0,91	0,03	0,01	0,13	0,04
5 Organisasjonstilknytning	-0,06	0,07	-0,05	0,33	0,05	0,06	0,06	0,43	-0,02	0,06	-0,02	0,74
6 Kjønn (kvinne = 1)	0,42	0,18	0,14	0,02	-0,04	0,18	-0,02	0,84	-0,27	0,17	-0,10	0,12
7 Lederstilling (leder = 1)	0,24	0,18	0,08	0,19	0,06	0,18	0,03	0,73	-0,26	0,17	-0,10	0,13
8 Organisasjonsstørrelse	0,14	0,21	0,04	0,51	0,18	0,21	0,07	0,39	-0,15	0,20	-0,05	0,47
9 Kommunal sektor (= 1)	-0,11	0,19	-0,04	0,57	-0,10	0,19	-0,04	0,59	0,11	0,18	0,04	0,56
10 Privat sektor (= 1)	0,12	0,33	0,02	0,72	-0,18	0,32	-0,04	0,58	-0,58	0,31	-0,12	0,06
11 Endringsomfang	0,09	0,10	0,05	0,36	0,15	0,10	0,12	0,11	0,00	0,09	0,00	0,98
12 Endringsstrategi E	-0,12	0,07	-0,10	0,11	0,12	0,07	0,13	0,09	0,31	0,07	0,28	0,00
13 Endringsstrategi O	0,64	0,07	0,52	0,00	0,04	0,07	0,04	0,63	-0,34	0,07	-0,31	0,00

R ²	0,37	0,05	0,29
Justert R ²	0,34	0,00	0,26
F-verdi	12,40	1,03	8,62
F signifikans	0,00	0,42	0,00
Høyeste VIF	1,43	1,43	1,43

Noter: Manglende data for enkelte variabler er erstattet med gjennomsnittet for variabelen. Organisasjonsstørrelse ≥ 100 årsverk = 1.

Modellen for *affektiv forpliktelse til endring* viser at strategi O var signifikant på 0,00-nivået, og modellen hadde en forholdsvis god forklaringskraft med en R² på 0,37. Endringsstrategi O hadde en sterk og signifikant sammenheng med affektiv forpliktelse (beta = 0,52, $p \leq 0,00$).

Modellen for *normativ forpliktelse til endring* forklarte kun fem prosent av variasjonen i normativ forpliktelse (R² = 0,05), men modellen var ikke signifikant. Ingen av variablene var signifikante på vanlig nivå eller hadde noen vesentlig sammenheng med normativ forpliktelse.

Modellen for *videreføringsforpliktelse til endring* hadde en R² på 0,29 og signifikant F-verdi ($p \leq 0,00$). Også her var endringsstrategi O signifikant ($p \leq 0,00$), men hadde en negativ sammenheng med videreføringsforpliktelse (beta = -0,31). Endringsstrategi E, derimot, hadde en positiv sammenheng med videreføringsforpliktelse (beta = 0,28, $p \leq 0,00$).

Med unntak av en positiv sammenheng mellom kvinner og normativ forpliktelse og ledererfaring og stilling i privat sektor, som begge hadde en viss og svak sammenheng med videreføringsforpliktelse, viste ingen av våre kontrollvariabler noen vesentlige eller signifikante sammenhenger med forpliktelse til endring.

Diskusjon og konklusjoner

Den utbredte bruken av endringsstrategi E kan ved første øyekast virke overraskende hvis en legger til grunn at norsk arbeidsliv har lang tradisjon for medvirkning, og at mange reformer i offentlig sektor siden 1980-tallet har lagt opp til myndiggjøring og profesjonalisering av ledere (Byrkjeflot, 1997). Vårt funn kan trolig forklares med at store organisasjoner bruker endringsstrategi E mye. (En korrelasjonsanalyse viste at endringsstrategi E samvarierte signifikant med organisasjonsstørrelse, med $r = 0,25$, $p \leq 0,00$.) 71 prosent av respondentene i vårt utvalg arbeidet i store organisasjoner, her målt som organisasjoner med 100 årsverk eller mer. Fordi organisasjoner i offentlig sektor ofte er store i forhold til gjennomsnittet i arbeidslivet (se analyse av dette i Jacobsen, 2019), kan det tenkes at endringsstrategi E brukes forholdsvis mye i offentlig sektor. Det var likevel endringsstrategi O, som er organisasjons- og prosessrettet, som ble opplevd som mest virksom for å påvirke affektiv forpliktelse til endring, men hadde en negativ sammenheng med videreføringsforpliktelse. Den negative sammenhengen med videreføringsforpliktelsen kan forklares med at ledelsen setter inn prosessorientert endringsledelse når den frykter at forpliktelsen til å iverksette endringene blir svak, og resultatene dermed kan stå i fare for å utebli. Det kan også tenkes at mellomlederne, og kanskje også de ansatte, mister følelsen av å ha noe å tape når organisasjonen har endringsstrategien O, som altså (tilsynelatende) legger mer vekt på prosessene enn resultatene.

En årsak til lav videreføringsforpliktelse (og dermed mye prosessorientert endringsledelse dersom det er lav videreføringsforpliktelse) kan ligge i arbeidslivskulturen i Norge. Arbeidsmiljøloven gir arbeidstakerne et sterkt vern om sine rettigheter, og det skal mye til for å kunne få fratrukket i lønnen eller andre reprimander på individnivå ved å unnlate å følge opp organisasjonens strategi og endringstiltak, spesielt i offentlig sektor. Det kan forklare hvorfor videreføringsforpliktelsen var lav i våre norske data (se tabell 4), og kanskje også i Norden allment, fordi det er begrensede tap en arbeidstaker kan ha i den nordiske modellen med forholdsvis gode allmenne trygder og velfungerende arbeidsmarkeder. Det kan tenkes at den prosessorienterte endringsstrategien O passer kulturelt bedre i norsk arbeidsliv allment og offentlig sektor særskilt enn endringsstrategi E fordi medvirkning og partssamarbeid er utbredt i den nordiske modellen.

Samtidig er det ofte en økonomisk årsak bak organisasjonsendringer. Det er verdt å merke seg at etter at mange organisasjoner trolig vektla utvikling av ledelse på 1980- og 1990-tallet, snudde trenden på 2000-tallet, og styring ble vektlagt mer (Røvik, 2007). En tilsvarende utvikling kan også ha skjedd innen endringsledelse, hvor prosess- og ledelsesorienterte endringsstrategier kan ha vært mer utbredt på 1980- og 1990-tallet (eller mer populær i endringsledelsesteorien) og ha blitt erstattet med mer resultat- og styringsorienterte endringsstrategier på 2000-tallet og senere. Mer vekt på økonomiske resultater kan ha blitt forsterket etter finanskrisen i 2007–2008, oljeprisfallet i 2014 og senere års reformer i offentlig sektor. Hvorvidt en slik vektlegging av prosesser ovenfra og ned og økonomiske resultater er forenlig med de siste års utvikling av maktkritikk og sosial mobilisering, er et åpent spørsmål. Det er derfor interessant å studere videre om det er en sammenheng mellom strategiene E og O, videreføringsforpliktelse og resultater over tid, fordi strategi E og O ofte omtales som motsetninger. Til det trengs det imidlertid tidsseriedata og data for faktiske resultater, noe vårt datagrunnlag mangler.

Resultatene viser at endringsledelsesteorien har fått støtte for noen av sine antakelser om positiv påvirkning, i det minste når det gjelder endringsstrategier og enkelte former for forpliktelse til endring. Den prosessorienterte endringsstrategien O kan påvirke den følelsesmessige forpliktelsen til endring, mens den resultatorienterte endringsstrategien E kan påvirke pliktfølelsen knyttet til å videreføre endringene. Analysene viser videre at modellene for endringsstrategi trolig brukes forskjellig i Nord-Amerika og Norge, i det minste i norsk offentlig sektor. I norsk sammenheng synes bruk av finansielle incentiver knyttet til lønn for ansatte og ledere å være uvesentlig for endringsstrategi E, men det kan tenkes at finansielle midler heller brukes til kompetansesigevende tiltak, noe vi ikke har målt. Bruk av konsulenter kan være like vanlig for både endringsstrategi E og O.

Disse resultatene kan være viktige for praksis – både for å forstå bruken av endringsstrategiene og for å bruke dem på en god måte, for eksempel av ledere og konsulenter. Innholdet i endringsstrategiene kan tenkes å variere mellom land (Nord-Amerika og Norge), mellom organisasjoner av ulike størrelser og kanskje også mellom sektorer (privat og offentlig sektor). Valget av endringsstrategi kan også være avhengig av forpliktelsen til endring, og ikke bare påvirke forpliktelsen til endring. Dette betyr at endringsstrategiene må tilpasses lokale forhold når de skal brukes, og at en endringsprosess kan veksle mellom strategi E og O i løpet av en endringsprosess. Det siste kan være særlig aktuelt i store og langvarige

endringsprosesser, noe som er vanlig i offentlig sektor.

Det er flere svakheter i denne undersøkelsen. For det første var utvalget i undersøkelsen et tilgjengelighetsutvalg. Dette gir visse begrensninger for å kunne trekke konklusjoner for populasjonen av mellomledere, spesielt fordi det var få respondenter i denne undersøkelsen, og særlig få fra privat sektor. For det andre var alle dataene hentet fra samme kilde (spørreskjema), uten god kontroll for tidsrekkefølge. Det er dermed en fare for felles metode-problemet, og derfor var denne undersøkelsen utforskende.

Utforskningen av sammenhenger mellom endringsstrategier og forpliktelse til endring gir grobunn for videre forskning. En mulighet er å undersøke et større utvalg respondenter, for eksempel med flere toppledere og med flere fra privat sektor. Et interessant spørsmål her er om organisasjoner i offentlig sektor bruker endringsstrategi E mer enn organisasjoner i privat sektor, eller om det er endringsomfang som først og fremst bestemmer valget av endringsstrategi, og om det er forskjeller i forpliktelse til endring mellom ulike sektorer. En annen mulighet er å studere om det er forpliktelse til endring som påvirker valget av endringsstrategier, noe den negative sammenhengen mellom endringsstrategi O og videreføringsforpliktelse kan tyde på. En tredje mulighet er å undersøke hvordan andre utbredte endringsledelsesmodeller som for eksempel Kotters åttetrinnsmodell overlapper med endringsstrategi E og O.

Det er mange teorier innen organisering og ledelse, men både vår og andres studier viser at det fortsatt er stort behov for mer empirisk forskning – også på noen av de mest kjente og mest siterte teoriene innen endringsledelse.

Takk til alle som tok seg tid til å delta i spørreundersøkelsene, for kommentarer da en tidligere utgave ble presentert på årskonferansen i Nettverk for organisasjonsforskning i Norge (NEON) på Lillehammer 27.–28. november 2019, og for konstruktive kommentarer fra Magmas anonyme fagfelle.

Tabell A1 Korrelasjonsanalyse.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Affektiv forpliktelse															
2 Normativ forpliktelse	0,07														
3 Videreføringsforpliktelse	0,48***	0,31***													
4 Ledererfaring, år	0,01	0,01	0,08												
5 Organisasjonstilknytning	-0,06	0,07	0,00	0,14**											
6 Kjønn (kvinne = 1)	0,19***	-0,05	-0,16*	-0,09	-0,05										
7 Lederstilling (leder = 1)	0,12*	-0,01	-0,12*	0,34***	0,08	-0,08									
8 Organisasjonsstørrelse (100 eller flere årsverk = 1)	-0,13*	0,12*	0,15**	-0,11*	0,12*	0,24***	0,28***								
9 Kommunal sektor (=1)	0,09	-0,04	-0,03	-0,02	-0,07	0,39***	-0,16**	-0,08							
10 Privat sektor (=1)	0,09	-0,06	0,17***	0,07	-0,01	0,08	0,10	0,36***	0,22***						
11 Endringsomfang	0,22***	0,12	-0,09	0,07	-0,11	0,18***	-0,05	0,03	0,23***	-0,02					
12 Forsvarssektor (=1)	0,20***	0,05	0,11	0,06	0,11	0,56***	0,11*	0,28***	0,46***	0,18***	0,25***				
13 Justis-, politi- og kriminalomsorgssektor (=1)	0,03	0,09	-0,02	-0,05	0,05	-0,09	0,02	-0,01	0,28***	-0,11*	-0,10	0,23***			
14 Endringsstrategi E	0,29***	0,14**	0,41***	0,00	0,06	-0,14**	-0,13**	0,25***	-0,11	-0,03	-0,02	0,07	0,02		
15 Endringsstrategi O	0,59***	0,01	0,43***	0,04	0,01	0,08	0,09	-0,15**	0,13*	0,10	0,28***	-0,07	0,09	0,31***	

Pearson korrelasjonskoeffisienter. * = $p < 0,05$, ** = $p < 0,01$, *** = $p < 0,001$.

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L. & Shafiq, H. (2012). *Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model*. *Journal of Management Development*, 21(8), 764–782.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2004). *Strategy content and public service organizations*. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 14(2), 231–352.
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (red.) (1997). *The reforming organization*. Fagbokforlaget.
- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*. John Wiley & Sons.
- Byrkjeflot, H. (red.) (1997). *Fra styring til ledelse*. Fagbokforlaget.
- Connor, D. R. (1992). *Managing at the speed of change*. Random House.
- Currie, G. (2000). *The role of middle managers in strategic change in the public sector*. *Public Money & Management*, 20(1), 17–22.
- Hair jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1992). *Multivariate data analysis (3. utg.)*. Macmillan.
- Hennestad, B. (2012). *Endringsledelse og sticky culture*. *Magma*, 15(8), 59–67.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). *Commitment to organizational change: Extension of a three-component model*. *Journal of Applied*

Psychology, 87(3), 474–487.

- Huy, Q. N. (2001). *In praise of middle managers*. *Harvard Business Review*, 79(8), 72–79.
- Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. *Magma*, 1(1), 9–25.
- Jacobsen, D. I. (2018a). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018b). *Mellomledelse – en spesiell form for ledelse?* *Magma*, 21(2), 46–54.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. Z. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science: Social equilibria and social change*. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lines, R. (2012). *En dåre kan spørre ...* *Magma*, 15(8), 16–20.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2009). *Making radical change happen through selective inclusion and exclusion of stakeholders*. *British Journal of Management*, 20, 219–237.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Naím, 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*. Basic Books.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – into the age of austerity* (4. utg.). Oxford University Press.
- Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. (2018). *Planned organisational change management*. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286–303.
- Rydland, M. (2015). *Hvilken rolle spiller mellomlederen?* *Magma*, 18(7), 47–55.
- Røyvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Satell, G. (2019). *Cascades: How to create a movement that drives transformational change*. Harvard Business Review Press.
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cramer, D. (2018). *Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures*. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
- 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*, 18(4), 528–558.
- van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.