

**Ansattes opplevelse av leder  
i endringsprosesser**

Marit Cecilie Samset Elvebakk

Masteroppgave i helse- organisasjons- og kommunikasjonpsykologi

Norges teknisk naturvitenskapelige universitet (NTNU)

Psykologisk institutt

2010



## FORORD

Gjennom min studietid har jeg etter hvert fått en betydelig interesse for viktigheten av å ha gode relasjoner mellom ledere og deres ansatte, og dette var noe jeg ønsket å fordype meg mer i under arbeidet med masteroppgaven. Jeg ble gjort oppmerksom på prosjektet "Sunne omstillingsprosesser", og var så heldig å få tilgang til datamateriale derfra for bruk i min oppgave. Dermed ble hovedtemaet for oppgaven hvordan endringsprosesser har betydning for de ansatte oppfatning av sin nærmeste leder. Arbeidet med masteroppgaven har vært en svært spennende prosess, hvor jeg føler at jeg har lært mye både om gjennomføring av forskningsprosjekter og ikke minst om meg selv. På tross av at det har vært tider med både stress og nervøsitet, har det også vært en fin tid hvor jeg virkelig føler at jeg har fått utviklet mine evner.

Det er mange som fortjener en takk for den hjelpen de har gitt meg underveis. Jeg vil for det første takke min veileder Per Øystein Saksvik for gode råd og tilbakemeldinger underveis i arbeidet, og Kyrre Svarva for hjelp med statistikk og utforming av tabeller. Jeg vil også takke hele gjengen i HOK07 for mange morsomme stunder, og ikke minst store mengder inspirasjon i løpet av studietiden. Mine venner og familie fortjener også en takk for motiverende samtaler og støttende ord. Til slutt vil jeg rette en spesiell takk til min mann Stian, og mine kjære barn Robin og Tobias. Dere har alle vært en fantastisk støtte i løpet av denne tiden, og deres tålmodighet og oppmuntring har betydd mye!

Marit Cecilie Samset Elvebakk

Trondheim, 13.12.2010



## SAMMENDRAG

Dagens arbeidsliv preges av å være i stadig endring, og dette påvirker både ansatte og ledere. Under prosjektet ”Sunn omstillingsprosesser” ved NTNU er det gjort funn som tyder på at egenskaper ved endringsprosesser har betydning for blant annet ansattes trivsel, og at mellomledere ser ut til å spille en betydelig rolle i forhold til dette. Denne undersøkelsen har som formål å undersøke om det finnes forskjeller i forhold til hvordan endring oppfattes av ansatte i offentlige og private virksomheter, og hvorvidt ansattes opplevelse av endring har betydning for deres oppfatning av nærmeste leder. Det ble gjennomført en kvantitativ undersøkelse, med data fra en offentlig og en privat virksomhet, begge målt på to ulike tidspunkt. Som teoretisk grunnlag er det brukt blant annet implisitte lederteorier og ”Romance of leadership”, hvor det argumenteres for at menneskers oppfatning av ledere påvirkes av ytre faktorer, samt at ledere tillegges for mye ansvar for organisatoriske hendelser. Det ble funnet støtte for ulikheter i opplevelse av endring mellom privat og offentlig sektor, i tillegg til at de offentlig ansatte så ut til en mer positiv oppfatning av sin nærmeste leder. Det ble også funnet en hovedeffekt av sunnheten ved endringsprosessen på de ansattes lederoppfatning, i tillegg til interaksjonseffekter mellom motstand mot endring og utdanningsnivå, og endringsopplevelse og utdanningsnivå. I tillegg ble det undersøkt om det fantes eventuelle forskjeller i forhold til de ansattes oppfatning av endring og nærmeste leder, ved å sammenligne undersøkelsene fra to måletidspunkt. Det ble funnet en signifikant endring i egenskapene ved selve endringen, men ikke i de ansattes oppfatninger av leder og endringsprosess. Ut fra resultatene kan det konkluderes med at ulike virksomheter har forskjellige utgangspunkt i forhold til endring, og dette må tas hensyn til når endring skal planlegges og gjennomføres, slik at det ikke går ut over relasjonene innad på arbeidsplassen.



## Innholdsfortegnelse

INNLEDNING .....	5
Bakgrunn .....	5
Formål med undersøkelsen.....	6
Avgrensning og fokus .....	7
Teoretisk forankring .....	8
Ledelse .....	8
Ansattes oppfatning av leder .....	10
Implisitte lederteorier .....	11
Romance of leadership .....	13
Betydning av lederoppfatning .....	14
Organisasjonsendring .....	15
Endringssunnhet .....	16
Motstand mot endring .....	17
Endringsledelse .....	18
Betydning av endring for lederoppfatning .....	21
Privat og offentlig sektor.....	23
Ledelse i privat og offentlig sektor .....	24
Endring i privat og offentlig sektor .....	25
Universitetsfakultet og fiskeribedrift .....	26
Hypoteser .....	27
METODE .....	30
Design.....	30
Materiale.....	30
Prosedyre .....	30
Etikk .....	31
Respondenter .....	32
Privat utvalg .....	32
Offentlig utvalg .....	33

Samlet utvalg ved tid2.....	33
Indekser og enkeltvariabler .....	34
Lederoppfatning .....	35
Utdanning .....	36
Endringssunnhet .....	37
Motstand mot endring .....	37
Endringstoleranse .....	37
Endringsopplevelse .....	38
Analysar .....	38
Statistiske analysemetoder .....	39
T-test.....	39
Variansanalyse .....	39
Lineær regresjonsanalyse .....	40
RESULTAT .....	42
Trinn 1 .....	42
Deskriptiv statistikk – variabler .....	42
Normalitet og uteliggere.....	42
Forskjeller mellom utvalgene.....	43
Korrelasjoner.....	45
Trinn 2.....	46
Hypotese 1 – forskjeller mellom privat og offentlig utvalg .....	46
Hypotese 2 – endringsprosessenes påvirkning på de ansattes lederoppfatning .....	47
Hypotese 3 – betydning utdanningsnivå som moderator for endringsprosessene påvirkning.....	49
Hypotese 4 – endringer over tid .....	51
DISKUSJON .....	53
Oppsummering av resultater .....	53
Forskjeller mellom offentlig og privat virksomhet .....	54
Opplevelse av endring.....	54
Oppfatning av leder.....	56
Endringsprosessenes påvirkning på lederoppfatningen .....	58



Endringssunnhet .....	58
Motstand mot endring og endringsopplevelse .....	58
Utdanningsnivå som moderator ved effekt av motstand mot endring og endringsopplevelse på lederoppfatning.....	59
Sammenheng mellom motstand mot endring og endringssunnhet.....	62
Metodiske betraktninger.....	63
Spørreundersøkelser og feilaktige svar .....	64
Lite utvalg / frafall mellom målinger .....	64
Operasjonalisering av variabler.....	66
Responskategorier og normalfordistribusjon.....	66
Kausalitet og tredjevariabler .....	68
Generaliserbarhet .....	69
Implikasjoner.....	70
Konklusjon .....	72
REFERANSER .....	75



## INNLEDNING

### *Bakgrunn*

Samfunnet rundt oss utvikler seg i et høyere tempo enn noensinne, og dagens arbeidsliv preges av å være i stadig endring. På grunn av dette blir det stadig nye hensyn å ta, både for arbeidstakerne og organisasjonene som helhet (Arnold, 2005). Bakgrunnen for denne hyppigheten av endringer er blant annet at nye kommunikasjonsmetoder gjør det enklere å arbeide på tvers av grenser, i tillegg til at økonomien i dag setter et økende press på organisasjoner om å heve inntektene og redusere kostnadene (Jacobsen, 2004). Denne utviklingen i samfunnet medfører at alle organisasjoner blir nødt til å tilpasse seg nye situasjoner i miljøet rundt seg. Dermed blir det stadig mer vanlig for alle slags organisasjoner å gjennomføre omfattende omstillinger, for på denne måten ha bedre muligheter til å følge med i utviklingen. Dette kan føre til at det blir vanskeligere for organisasjoner å opprettholde den samme stabiliteten som tidligere, noe som kan føre med seg en ekstra utfordring for organisasjonens medarbeidere.

På grunn av at ingen bedrifter eller organisasjoner arbeider under samme mål, oppgaver eller ledelsesstrukturer, vil endring og ustabilitet kunne oppleves som et større problem for noen virksomheter, enn for andre. Dermed vil det sannsynligvis være forskjeller i hvordan ansatte opplever en organisasjonsendring, ut i fra hvor betydningsfull endringen blir for dem selv og deres arbeid. Hvor betydningsfull selve endringen føles vil også kunne påvirkes av hva slags virksomhet de arbeider for. Et slikt skille kan blant annet ses hos virksomheter i privat og offentlig sektor, hvor det vises til forskjeller i både arbeidsoppgaver, administrasjon og maktbruk (Busch, 2004). Ut i fra dette vil det altså være naturlig å anta at en endring i privat sektor vil påvirke de ansatte annerledes enn en endring i offentlig sektor.

Et viktig spørsmål i denne sammenhengen blir på hvilken måte arbeidstakere skal kunne føle den tryggheten og motivasjonen som trengs for å prestere godt i jobben, dersom de gjentatte ganger opplever endringer på arbeidsplassen. Resultater fra tidligere undersøkelser tyder på at det ofte er ledere som tillegges hovedansvaret for endringen og utfallet av den, i tillegg til at det er dem som også får den viktigste jobben i forhold til å motivere sine ansatte, og skape trygghet gjennom endringsprosessen (Strand, 2007). I en artikkel i Dagbladets nettutgave kunne man tidligere lese om en undersøkelse hvor det ble funnet at så mange som én av to norske arbeidstakere ikke var fornøyd med sjefen sin, og hans eller hennes måte å lede på. Spesielt mange var misfornøyd med sjefens evner til å motivere dem (Landsend, 2010). På grunn av at motivasjon ser ut til å være en viktig faktor for et godt utfall av en

organisasjonsendring (Burke, 2008), setter denne artikkelen søkelys på et svært viktig tema når det gjelder implementering av endring, det vil si hvordan de ansatte selv opplever sin nærmeste leder, og hvilken betydning endringsprosesser har for lederoppfatningen. Dette gir igjen viktige implikasjoner i forhold til hvordan ledere bør håndtere endring, for å kunne opprettholde, eller skape, en god relasjon med sine underordnede, og sikre deres trivsel på arbeidsplassen.

De siste 20 årene har det på den andre siden oppstått en diskusjon i forhold til den virkelige betydningen av ledelse, hvor noen mener at ledelse tillegges for mye ansvar for hendelser og utfall i organisasjoner (Meindl, 1995). For eksempel viser en undersøkelse at vanlige mennesker tillegger ledere opp til 90 % av ansvaret for organisatoriske hendelser, mens empiriske undersøkelser derimot viser at ledere har ansvar for kun 2-15 % (Strand, 2007). På bakgrunn av dette har det blitt mer vanlig å gjøre undersøkelser av de ansattes oppfatning av ledere, og hvordan denne oppfatningen påvirker både lederen og den ansatte selv (Felfe & Petersen, 2007). Det har blitt gjort omfattende undersøkelser av hvordan slike lederoppfatninger oppstår og fungerer i ulike situasjoner, men det har likevel ikke blitt gjort kjente studier av hvordan viktige hendelser som organisasjonsendringer påvirker de ansattes oppfatning av sin nærmeste leder.

#### *Formål med undersøkelsen*

I denne undersøkelsen ønsker jeg å se nærmere på om endringsprosesser oppleves forskjellig blant de ansatte i private og offentlige virksomheter, på bakgrunn av de ulikhetene som ser ut til å finnes mellom sektorene. Jeg vil også undersøke om egenskaper ved endringsprosesser eller de ansattes opplevelse av endring påvirker oppfatningen av deres nærmeste leder. Dette vil jeg undersøke ved å se på data fra to virksomheter, samlet inn med spørreskjema gjennom prosjektet "Sunne omstillingsprosesser" ved NTNU (Saksvik et al., 2007). Utvalgene var hentet fra en privat fiskeribedrift og et offentlig universitet. Undersøkelsen bygges blant annet på teoriene omtalt som implisitte lederteorier og "Romance of Leadership", hvor det argumenteres for at ledelse i bunn og grunn skapes av medarbeidernes oppfatninger av hva ledelse er, i tillegg til at ledere ofte tillegges mer ansvar for organisatoriske hendelser enn de i virkeligheten har krav på (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). Problemstillingen som vil bli forsøkt besvart gjennom denne undersøkelsen blir dermed som følger:

”På hvilken måte oppfattes endring ulikt i privat og offentlig sektor, og i hvilken grad påvirker opplevelse av endringsprosesser de ansattes oppfatning av nærmeste leder?”

For å besvare denne problemstillingen vil jeg starte med å gi en gjennomgang av relevant teori og empiri omkring ledelse og organisasjonsendring, samt en redegjørelse for ansattes oppfatninger. Deretter følger en beskrivelse av likheter og ulikheter mellom privat og offentlig sektor, og på hvilken måte dette kan ha betydning for endringsoppfatning.

### *Avgrensning og fokus*

I denne avhandlingen blir det brukt noen begreper som kan defineres på ulike måter, og jeg vil derfor først avklare hva jeg legger i disse begrepene.

I det norske språk er vi vant til å benytte begrepet ledelse som en helhet, mens det i flere andre språk gjerne deles opp i flere mindre begrep. På engelsk finner vi for eksempel ordene ”leadership”, ”management” og ”supervisor”, som alle brukes for å beskrive ulike former for ledelse. I denne oppgaven velger jeg å ikke skille mellom disse ulike begrepene, men heller se ledelse som et helhetlig fenomen. Jeg vil derimot skille mellom toppledere og mellomledere, hvor jeg i denne oppgaven vil ha fokus på de ansattes oppfattelse av mellomlederne. Årsaken til dette er at det er disse som har den daglige kontakten med de ansatte, og som dermed potensielt påvirkes mest av de ansattes opplevelser omkring endring.

Også ledernes underordnede har tradisjonelt blitt betegnet på mange ulike måter, som for eksempel medarbeider, ansatt eller underordnet. I denne avhandlingen vil jeg likevel benytte disse begrepene om samme fenomen, det vil si alle alle ansatte som arbeider under en leder.

Når det gjelder organisasjonsendring har det de siste årene blitt mer vanlig å skille mellom innhold og prosess, det vil si henholdsvis hva som endres, og hvordan endringen gjennomføres (Saksvik et al., 2007). I denne oppgaven vil hovedfokuset ligge på endringsprosessen, altså de ansattes opplevelser av hvordan endringen ble gjennomført. Endringenes innhold vil likevel bli diskutert som en potensiell forklaring på resultatene av analysene, siden disse to aspektene nødvendigvis er knyttet sammen. Jeg vil i tillegg begrense

problemstillingen til kun å fokusere på ledelse og organisasjonsendring sett fra de underordnedes ståsted.

### *Teoretisk forankring*

#### *Ledelse*

Ledelse er et tema som alltid har opptatt mange, både innenfor forskning og blant arbeidstakere generelt, og oppstod som eget forskningsfelt omtrent på 1930-tallet (Drucker, 1999). Som et resultat av det store omfanget med undersøkelser og teorier omkring fenomenet ledelse, har det vært vanskelig å komme frem til en felles, universell definisjon av begrepet. De aller fleste, både legfolk og forskere, har sine egne oppfatninger av hva ledelse innebærer, og derfor har forslagene til definisjoner vært mange, og ofte svært ulike i innhold. En enkel norsk psykologisk definisjon sier for eksempel at ledelse er ”rollen å bestemme over en gruppes eller organisasjons virksomhet” (Egidius, 2000). I en annen og mer omfattende definisjon sies det derimot at ledelse innebærer ”the ability to build and maintain a group that performs well relative to its competition” (Hogan & Kaiser, 2005). Disse to definisjonene er eksempler på at selv om de har et noe ulikt utgangspunkt og omfang, så innebærer de likevel mye av det samme. Likhetstrekkene som kjennetegner de fleste ulike definisjonene, er at de inneholder tre elementer; påvirkning, gruppe og mål (Fischer & Sortland, 2001). Den definisjonen som dermed omfatter hovedinnholdet i de fleste andre definisjonsforslagene, og som jeg vil ta utgangspunkt i videre i denne avhandling, blir at ledelse innebærer *å påvirke en gruppe til og nå et felles mål*.

Ledelsesforskningen frem til i dag har hovedsakelig hatt to mål. På den ene siden har man forsøkt å beskrive hva ledelse er. På den andre siden har man hatt som mål å foreskrive, det vil si å finne ut hvordan ledelse kan gjøres mest mulig effektivt og hensiktsmessig for alle involverte parter (Fischer & Sortland, 2001). Med tanke på det første målet forsøker man dermed å finne svar på spørsmål som omhandler hvilke egenskaper ledere kjennetegnes ved, og hvordan ledelse oppstår. Noen egenskaper som gjennom forskningen har blitt trukket fram som spesifikke for ledere er at de generelt er høye på intelligens, maktbehov, selvsikkerhet, utholdenhet og oppgavekjenneskap (Arnold, 2005), samt at personlighetstrekk som åpenhet, planmessighet og ekstraversjon, samt intelligensnivå, ser ut til å ha sammenheng med ledelse (Aamodt, 2007).

Når man diskuterer hva ledelse er, må man også vurdere hva ledelse betyr for organisasjonen og de ansatte. Dette kan ses på som et av de mest grunnleggende spørsmålene innenfor ledelsesforskningen, på grunn av at dersom ledelsen ikke har noen reell betydning for organisasjonen, vil det heller ikke ha noen direkte betydning hvem lederen er, eller hvordan han eller hun oppfører seg. I følge Hogan og Kaiser (2005) er ledelse likevel viktig hovedsaklig av to grunner. For det første sier de at ledelse er nøkkelen til organisatorisk effektivitet, og for det andre skaper dårlige ledere misnøye i organisasjonen. Dette kan tolkes til at det viktigste er å ha en leder, og denne lederen må ikke ha dårlige lederegenskaper. Schein (2010) drar denne tanken om ledelsens betydning til et ytterpunkt, ved å argumentere for at ledere, i tillegg til grunnleggerne, er de viktigste kulturskaperne i en organisasjon. Det blir dermed lederne og grunnleggerne som legger grunnlaget for hvordan det meste i organisasjonen skal gjøres og hvilke normer og regler som skal følges. Årsaken til dette er i følge Schein at det er disse som har mest makt i forhold til å prege virkelighetsoppfatningene i organisasjonen. De fleste andre lederteorier tar derimot et mer moderat standpunkt, og tillegger ledere noe ansvar, men ikke alt.

I forhold til det andre målet innen ledelsesforskning, å foreskrive god ledelse ønsker man blant annet å finne ut mer om hvilke egenskaper som er hensiktsmessige for en leder, og hvilke former for atferd en leder bør utvise i samhandling med sine underordnede. Ulike ledere utviser forskjellige former for lederatferd, og det har i den sammenheng blitt utviklet mange teorier, og gjort et stort omfang av undersøkelser i forhold til hva slags lederatferd som fungerer best. Yukl (1998) mente at den mest hensiktsmessige måten å beskrive lederatferd på var å klassifisere ulike former for atferden ut i fra en tre-faktor taksonomi. Ut i fra denne tredelingen mente han at lederatferd kan deles inn i oppgaveorientert atferd, relasjonsorientert atferd og endringsorientert atferd. Oppgaveorientert atferd vil da innbefatte atferd som er rettet mot å få gjennomført oppgaven, fordele arbeidet og ressursene på en mest mulig effektiv måte, samt å øke produktiviteten i gruppen. En slik type atferd kan blant annet være klargjøring av roller, planlegging, organisering og observering. Relasjonsorientert atferd vil derimot si atferd som brukes hovedsaklig for å bedre relasjonene på arbeidsplassen, hjelpe folk, øke samarbeidet og høyne de ansattes jobbtilfredshet. Slik atferd kan for eksempel være støtte, rådgivning og konflikthåndtering. Den siste formen for lederatferd, endringsorientert atferd, går ut på å bedre strategiske beslutninger, tilpasse seg endringer i miljøet, gjøre vesentlige endringer i arbeidet og sørge for at de ansatte støtter og satser på endringen.

I motsetning til tanken om at noen spesifikke lederegenskaper og atferdsmåter er mer hensiktsmessige enn andre, står kontingensteoriene hvor det heller vises til at ulike situasjoner krever ulik lederatferd (Arnold, 2005). For eksempel kan det i noen situasjoner kreves ledere som utviser stor grad av oppgaveorientert atferd, mens i andre situasjoner kan relasjonsorientert lederatferd være mest hensiktsmessig. Den mest kjente av disse nevnte teoriene er Fiedlers kontingensteori, hvor det argumenteres for at det finnes tre nøkkelaspekter ved enhver situasjon som er avgjørende for hvilken atferd lederen bør utvise. Disse tre aspektene mente Fiedler er leder-medarbeider relasjonen (i hvor stor grad de underordnede liker og stoler på sin leder), oppgavestrukturen (hvor godt definert gruppens mål og prestasjoner er) og maktposisjonen (hvorvidt lederen kontrollerer belønning og straff) (Fiedler, 1976).

#### *Ansattes oppfatning av leder*

Ledere bruker størsteparten av sin arbeidstid på å kommunisere med sine ansatte (Riggio, Riggio, Salinas & Cole, 2003), og man kan si at ledere og deres underordnede deltar i en form for psykologisk transaksjon med hverandre (Rathnayake, 2010). Dermed blir det naturlig å tenke seg at de ansattes oppfatning og opplevd relasjon til den spesifikke lederen blir av betydning, både for den ansatte selv og for lederen. Selv om ledere utviser spesifikke typer atferd i samhandling med de ansatte, er det likevel ikke garantert at alle ansatte oppfatter den samme lederen likt. Hvordan en leder blir oppfattet av sine ansatte avhenger av mange ulike faktorer, som den ansattes personlighet (Felfe & Schyns, 2010; Keller, 1999) relasjonen mellom lederen og den ansatte (Engle & Lord, 1997) og situasjonen rundt (Bligh, Kohles & Pillai, 2005), i tillegg til lederens virkelige atferd (Riggio et al., 2003). Egenskaper ved lederen selv som synes å øke sannsynligheten for en god lederoppfatning har vist seg å være blant annet synlighet, ansvarsvilje og resultatorientering (Strand, 2007).

Et viktig aspekt ved ansattes lederoppfatning er altså hvor god kvaliteten på relasjonen dem imellom er. Dette belyses blant annet gjennom en teori omtalt som Leader-Member Exchange (LMX), hvor det vektlegges relasjoner mellom ansatte og deres nærmeste leder. I følge denne teorien deler en leder sine ansatte inn i en inngruppe og en utgruppe (Aamodt, 2007). De ansatte som blir plassert i lederens inngruppe har gode relasjoner til lederen, og dette medfører at de får mer hjelp, større ansvar og mer informasjon enn de andre. Ansatte i utgruppen får derimot kun den hjelpen og informasjonen fra lederen som er pålagt i følge



arbeidskontrakten, og har en betydelig dårligere relasjon til lederen (Sin, Nahrgang & Morgeson, 2009). For de ansatte selv kan dette ha vesentlig betydning for jobbtilfredsheten og motivasjonen på arbeidsplassen (Aamodt, 2007). I en studie av Glasø og Einarsen (2006) ble det undersøkt hvilke ulike typer relasjoner man kan ha mellom leder og underordnet, og om disse relasjonstypene så ut til å ha betydning for den ansattes jobbtilfredshet. 270 ledere og 542 underordnede var med på undersøkelsen, og ved hjelp av faktoranalyse fant de fire ulike former for relasjoner. Disse relasjonene ble kalt anerkjennelse, frustrasjon, overtramp og usikkerhet (egen oversettelse). De fant også at disse relasjonene var sterkt korrelert med de ansattes jobbtilfredshet. De fant derimot ingen korrelasjon med livstilfredsheten, noe som vil si at det ser ut som det kun er på jobben man i betydelig grad blir påvirket av ens forhold til sin nærmeste leder. Det er også verdt å merke seg at de fant tre ulike former for negative relasjoner mellom leder og ansatt, mens de kun fant én form for positiv relasjon. I tillegg viste resultatene av undersøkelsen at leders oppfattning av relasjonen hadde liten betydning for den ansattes oppfatning og jobbtilfredshet (Glasø & Einarsen, 2006). Dette tyder på at det er den ansattes egen oppfatning av denne relasjonen som har sterkest betydning, på tross av om dette stemmer med virkeligheten, og lederens oppfatning. Andre undersøkelser viser at relasjonen mellom leder og ansatt også spiller en viktig rolle for den ansattes motivasjon i forhold til endring (Parish, Cadwallader & Busch, 2006).

### *Implisitte lederteorier*

Frem til i dag har ledelsesforskning tradisjonelt vært preget av et ledersentrert fokus. Det vil si at man hovedsakelig har fokusert kun på lederens betydning for organisasjonen og for de ansatte. I løpet av det siste tiåret har det derimot blitt gjort en vridning mot en mer følgersentrert forskning, hvor det heller har blitt lagt større vekt på de underordnedes betydning for lederen og organisasjonen (Felfe & Schyns, 2010). En teori som har vokst fram gjennom denne følgersentrerte ledelsesforskningen omhandler implisitte lederteorier. Implisitte lederteorier kan beskrives som kognitive strukturer som inneholder skjema med typiske trekk og atferder ved ledere (Eden & Leviathan). I følge denne teorien danner altså alle mennesker seg ulike mentale beskrivelser av hva en typisk leder er, det vil si en slags lederstereotypi. Disse skjemaene brukes dermed ubevisst når en ansatt evaluerer eller danner seg en oppfatning av sin leder. Skjemaene fungerer på tre nivåer; 1) overordnet nivå, hvor det avgjøres om noen er en leder eller ikke, 2) grunnleggende nivå, hvor lederen klassifiseres innenfor en av elleve ledertyper, og 3) underordnet nivå hvor lederen klassifiseres enda mer

spesifikt inn i undergrupper av ledertypene. Det andre, grunnleggende nivået regnes som det viktigste, og det som spiller størst rolle i menneskers tolkning av ledere (Lord, Foti & De Vader, 1984).

Naturlige spørsmål som dukker opp i forbindelse med implisitte lederteorier omhandler blant annet hvordan de oppstår, hva de inneholder, og hvilken betydning de har for den ansatte, lederen og organisasjonen. I en studie gjennomført av Offermann og kolleger (1994) ble en stor gruppe studenter bedt om å liste opp 25 trekk de mente er beskrivende for ledere, og det ble deretter gjennomført en faktoranalyse for å se om det synes å være fellestrekk i forhold til hvordan ledelse ble oppfattet. Det ble det funnet åtte faktorer, omtalt som sensitivitet, dedikasjon, tyranni, karisma, attraktivitet, maskulinitet, intelligens og styrke. Den samme strukturen ble også funnet hos arbeidstakere, når de ble bedt om å karakterisere sin leder. Disse resultatene tyder på at mennesker, både i og utenfor arbeidslivet, har en generell tanke om hva ledelse er, og gir dermed støtte i forhold til eksistensen av implisitte lederteorier. Imidlertid er ikke disse implisitte lederteoriene nødvendigvis korrekte, slik at mennesker dermed oppfatter lederne sine slike de virkelig er. For eksempel argumenterer noen for at mennesker ofte foretrekker andre personer som er mest mulig lik seg selv, og at dette også gjelder for lederoppfatninger (Felfe & Schyns, 2010). Det vil si at man har mer positive oppfatninger av ledere som har flere likhetstrekk med seg selv. Dette støttes blant annet av resultater som tyder på at ansattes personlighetstrekk ut fra femfaktormodellen (åpenhet, planmessighet, ekstraversjon, medmenneskelighet og nevrotisme) korrelerer med deres lederoppfatninger i forhold til Offermann og kollegers (1994) inndeling i åtte faktorer (Keller, 1999).

Selv om implisitte lederteorier regnes for å foregå i enkeltmenneskers ubevissthet, og i stor grad påvirkes av personlighet og egen erfaring (Hunt, Boal & Sorenson, 1990), tyder undersøkelser på at de ansattes oppfatning av lederen også blir påvirket av ytre faktorer. Høy organisatorisk suksess ser for eksempel ut til å bedre lederoppfatningen, mens lav suksess på den andre siden ser ut til å senke lederoppfatningen (Felfe & Petersen, 2007). Andre undersøkelser tyder på at enkeltmenneskers oppfatninger av leder påvirkes av mennesker rundt seg, blant annet kolleger. Dette skjer ved at mennesker som jobber tett sammen danner seg felles konstruksjoner av ledelse gjennom ulike sosiale prosesser (Pastor, 1998 omtalt i Bligh & Schyns, 2007).

På tross av at teorien om implisitte lederteorier fokuserer på de ansatte og deres oppfatninger, kan det også ha viktige implikasjoner for lederne, ved at ansattes oppfatninger av ledere ser ut påvirke ledernes atferd og holdninger på ulike måter (Felfe & Petersen, 2007). Disse resultatene kan på bakgrunn av dette føre med seg et endret fokus blant ledere, fra å fokusere på egen lederatferd, til å heller fokusere mer på eget rykte og relasjoner til sine underordnede. Andre resultater tyder også på at effektive ledere har godt renommé, noe som støtter betydningen av andres oppfatning for lederen selv (Hogan & Kaiser, 2005).

### *Romance of leadership*

En annen av de overnevnte følgersentrerte teoriene, og som kan settes i nær sammenheng med implisitte lederteorier, kalles "Romance of Leadership". Teorien ble fremmet av James R. Meindl i 1985, og kan sies å være blant de mest ytterliggående av de følgersentrerte teoriene. Grunntanken bak teorien er at ansatte selv definerer og avgjør betydningen av ledelse, men ledersynet styres heller av deres egen oppfatning av lederen, enn av lederens virkelige atferd. Dermed blir hovedbudskapet at ledelse ikke kan oppstå uten følgere (Meindl, 1995). I følge teorien har ansatte i tillegg ofte en overdreven tro på lederens betydning, og lederen tillegges dermed for mye ære eller skyld når organisasjonen opplever positive eller negative hendelser. For å måle enkeltmenneskers tendens til å attribuere organisatoriske utfall til lederen, ble det utformet et eget måleinstrument kalt "Romance of Leadership Scale" (RLS) (Bligh & Schyns, 2007).

Selv om teorien om romance of Leadership tilsynelatende fungerer på individnivå, mener Meindl (1995) at den, i likhet med implisitte lederteorier, også er gjeldende på gruppenivå. Argumentet for dette var at ulike interaksjonsnettverk, som for eksempel nettverket mellom kolleger på en arbeidsplass, fungerer som kanaler for opprettelse av sosiale konstruksjoner omkring ledelse. Dermed kan det se ut som ansattes lederoppfatninger påvirkes til en viss grad av kollegenes lederoppfatninger, på tross av at de ulike ansatte kan ha forskjellige relasjoner med lederen.

Romance of leadership har de siste årene blitt gjenstand for mange undersøkelser, og det har hittil blitt gjort forskning rundt denne teorien i minimum elleve ulike land (Bligh & Schyns, 2007). Flere undersøkelser har blitt gjort for å kartlegge hvordan denne overattribueringen til ledere oppstår, og om det skyldes egenskaper ved den underordnede, ved lederen eller ved situasjonen. Resultater tyder på at mennesker generelt legger mer vekt

på situasjonelle faktorer enn faktorer ved selve lederen, når de tillegger leder ansvar (Meindl, 1995; Bligh et al., 2005). Spesielt relevante situasjonelle faktorer er i følge Meindl (1995) blant annet kriser og sterke situasjoner som øker de underordnedes affektive opphisselse.

Teorien har blitt kritisert, blant annet for ikke å kunne generaliseres til alle situasjoner. For eksempel er det funnet resultater som tyder på at den bare er gjeldende i situasjoner hvor det er stor distanse mellom leder og underordnet (Shamir, 1995), eller hos mennesker uten høy utdanning (Rathnayake, 2010). Teorien har også blitt kritisert av mange for å ha et for høyt fokus på de ansatte, og for lite på samspillet mellom dem og lederne. Collinson (2005) argumenterer for at ledelsesforskningen ikke bør være verken for ledersentrert eller for følgersentrert, men heller relasjonsfokusert. På denne måten blir det relasjonen mellom lederen og ”følgeren”, det vil si den underordnede, som blir mest vesentlig. Meindl (1995) var også delvis enig i dette, men mente derimot at det var for tidlig å se på interaksjoner mellom følger- og ledersentrert forskning enda, på grunn av at det var blitt gjort for lite følgersentrert forskning. Derfor mente han at det ville bli en skjevhet i fokuset, dersom det ikke først ble gjort et vesentlig større omfang følgersentrert forskning.

### *Betydning av lederoppfatning*

Ansattes oppfatning av nærmeste leder kan ha betydning både for dem selv, for lederen og for organisasjonen som helhet. For de ansatte selv kan lederoppfatningen ha betydning både jobbmessig og personlig. En positiv oppfatning av, og en god relasjon med sin leder, kan føre med seg blant økt motivasjon, følelse av forpliktelse til arbeidet, og høynet jobbtilfredshet (Glasø & Einarsen, 2006). Den nærmeste lederen er også den som primært evaluerer den ansattes jobbprestasjoner, og en dårlig oppfatning av denne lederen kan dermed medføre ekstra stress for den ansatte (Fiedler, Potter, Zais & Knowlton, 1979). En indirekte effekt av en positiv lederoppfatning kan i tillegg være en økning i den ansattes selvbylde. Sosial identitetsteori argumenterer for at ansatte vil ha en mer positiv oppfatning av andre mennesker som ligner dem selv. Dette kan videreføres til å også innebære ansattes oppfatninger av ledere, ved at ledere som ligner en selv blir mer positivt oppfattet (Felfe & Schyns, 2010). Siden andre resultater også tyder på at ansatte identifiserer seg med sine ledere, vil en slik positiv oppfatning av lederen for de ansatte kunne overføres til å skape seg et bedre selvbylde, dersom ansatte både ser positivt på ledere som er lik dem selv, og i tillegg identifiserer seg med dem.

Organisasjonen som helhet vil også påvirkes, om enn mer indirekte, av om de ansatte har en god eller dårlig oppfatning av sine ledere. Dersom ansattes jobbtilfredshet og motivasjon påvirkes av deres lederoppfatning, slik det kommer frem gjennom Glasø og Einarsens (2006) undersøkelse, vil dette også indirekte ha betydning for organisasjonens arbeid og rykte. En organisasjon som har mange ansatte med lav jobbtilfredshet og mangel på motivasjon, vil sannsynligvis også ha problemer med arbeidseffektiviteten, i tillegg til at det ofte vil være mye sykefravær og turnover (Aamodt, 2007).

Også lederen selv vil naturlig nok kunne påvirkes av sine underordnedes lederoppfatninger (Felfe & Petersen, 2007). Resultatene fra en undersøkelse tyder på at ledere vrir sitt eget selvbilde slik at det skal passe til synet på idealisert ledelse, og deretter forsøker å gi disse synene videre til sine underordnede for å bedre sitt eget personlige rykte (Gray & Densten, 2007). Dette vil kunne medføre at lederne bruker mer tid på å bygge opp sitt eget rykte, og mindre tid på å jobbe for god ledelse (Meindl, 1995).

Selv om ansattes oppfatninger av leder ser ut til å ha betydning både for den ansattes trivsel på arbeidsplassen, lederens rolle og valg av atferd, og for organisasjonens effektivitet og prestasjoner, har det ikke blitt undersøkt nærmere hvordan denne lederoppfatningen påvirkes av aspekter ved arbeidet, som omfattende endringsprosesser og hvilken sektor virksomheten befinner seg innenfor. Dette vil derfor være fokuset i denne undersøkelsen.

### *Organisasjonsendring*

Alle organisasjoner står før eller senere overfor situasjoner som krever endringer innad i organisasjonen. Dette kan blant annet skyldes ytre årsaker, som for eksempel endringer i markedet og økonomien, eller det kan skyldes indre faktorer i organisasjonen som for eksempel konflikter blant de ansatte eller problemer med høyt sykefravær. Men selv om det iverksettes endringer for å bedre situasjonen, er ikke alle endringer like vellykket. En undersøkelse omtalt i magasinet Economist i 2000 viste at kun 20 % av alle endringer medførte betydelig suksess, mens hele 63 % av endringene kun medførte en midlertidig suksess (Taylor-Bianco & Schermerhorn, 2006). Dette viser tydelig viktigheten med å gjennomføre organisasjonsendringer på en god måte, for å sørge for å oppnå størst mulig sjanse for å lykkes med endringen, som også skal vedvare. Hvordan en organisasjonsendring fungerer, og på hvilken måte den kan gjennomføres mest hensiktsmessig, har derfor vært viktige spørsmål som har blitt studert innenfor feltet for organisasjonsforskning i lengre tid.

Det har blitt foreslått flere ulike måter å klassifisere forskjellige typer organisasjonsendring, men den vanligste måten har tradisjonelt vært å beskrive endringer som enten planlagt eller uplanlagt. Planlagt endring vil da være endringer som organisasjonen har hatt tid til å forberede seg på, og som derfor skjer over lengre tid. Uplanlagt endring kommer derimot plutselig, ofte som svar på hendelser i miljøet organisasjonen befinner seg i. Det kan for eksempel være endringer i den økonomiske situasjonen, endringer i markedet eller lignende. Selv om det finnes mye forskning omkring fenomenet organisasjonsendring er det i dag fortsatt store uenigheter om hvilken tilnærming, planlagt eller uplanlagt endring, som er mest hensiktsmessig i ulike situasjoner (Arnold, 2005).

Porras og Robertson (1992) bygget videre på denne inndelingen ved i tillegg å dele endringene inn i førsteordens og andreordens endring. Førsteordens endring beskrives som en vedvarende forbedring. Det vil si endringer som gjøres i allerede eksisterende systemer, slik som for eksempel å endre noen arbeidsrutiner eller omorganisere noe i ledelsesnivåene. Andreordens endring er derimot de endringene som er mer radikale og fundamentale, som for eksempel endringer i organisasjonens mål, og disse endringene ble tidligere kalt revolusjonære endringer. Ut fra denne inndelingen navnga de fire ulike endringstyper, som vist i figur 1 under:

	<b>Planlagt endring</b>	<b>Uplanlagt endring</b>
<b>Førsteordens endring</b>	Utviklende endring	Evolusjonær endring
<b>Andreordens endring</b>	Transformasjonell endring	Revolusjonær endring

Figur 1: Porras og Robertsons inndeling i ulike typer organisasjonsendring

Denne klassifiseringen har blitt kritisert for å være overforenklet, ved at noen endringer kan klassifiseres ut fra flere av kategoriene. For eksempel kan også revolusjonære endringer kan være planlagte (Burke, 2008). Jeg vil likevel ta utgangspunkt i denne inndelingen for å klassifisere de aktuelle organisasjonsendringene som studeres i denne undersøkelsen, på grunn av at det gir en nyttig beskrivelse av hva slags endring det gjelder, og hva den innebærer.

### *Endringssunnhet*

Et omdiskutert spørsmål innenfor fagfeltet dreier seg, som tidligere nevnt, om hvilke egenskaper ved en organisasjonsendring som er av betydning for å sørge for et best mulig utfall, både for de ansatte og for organisasjonen. Dette var formålet for prosjektet ”Sunne

omstillingsprosesser”, som ble gjennomført ved NTNU. Gjennom flere store undersøkelser av endringer ved norske arbeidsplasser, kom man fram til fem faktorer som ser ut til å være spesielt viktige dersom en omstillingsprosess skal kunne betraktes som sunn. Disse fem faktorene er 1) bevissthet om normer, 2) bevissthet om mangfold, 3) tidlig rolleklarhet, 4) ledertilgjengelighet og 5) konstruktive konflikter (Saksvik et al., 2007). Senere ble det utviklet et måleinstrument for å måle sunnheten ved endringsprosesser, kalt Healthy Change Process Index (HCPI), som har vist seg å være et reliabelt mål på endringssunnhet (Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009).

### *Motstand mot endring*

Endringer som har betydning for det arbeidet de ansatte gjør kan blant annet påvirke de ansattes selvtillit (Carnall, 2007) og jobbtilfredshet (Rafferty & Griffin, 2006). Dermed blir det naturlig at de ansatte vil utvise en eller annen form for reaksjon når de står overfor en betydningsfull endring på arbeidsplassen. Et av de største problemene som ofte oppstår når en arbeidsplass skal gjennomgå en endringsprosess er at de ansatte uttrykker motstand mot endringen (Yukl, 2002). Motstand mot endring er også den faktoren som oftest får skylden når organisasjonsendringer mislykkes eller ikke vedvarer (Ford & Ford, 2009). Dette kan komme til uttrykk på svært ulike måter, og ha mange forskjellige årsaker. De viktigste årsakene er i følge Jacobsen (2004) at ansatte eller andre utenfor organisasjonen enten misliker endringen, er redde for endringen, frykter at de kan miste personlige goder gjennom endringen eller rett og slett ikke ser betydningen av endringen. I følge Carnall (2007) gir dette seg ofte uttrykk i at de ansatte gjennomgår en mestringssyklus, normalt bestående av fem faser:

1. Fornektelse
2. Forsvar
3. Utkobling
4. Tilpasning
5. Internalisering

Mestringssyklusen baserer seg på at de ansatte kan føle et endringsforslag som en beskyldning om at de selv ikke utfører jobben sin på en god nok måte. De ansatte vil, i følge denne teorien, først fornekte behovet for endring, for så å forsøke og forsvare det arbeidet de tidligere har gjort. Deretter vil de komme i en fase hvor de kobler ut sine gamle tanker og arbeidsmåter, før

de etter hvert begynner å tilpasse seg endringen. I den siste fasen vil endringen være internalisert hos de ansatte, slik at den nye måten å gjøre ting på nå i stedet har blitt den normale måten (Carnall, 2007).

Selv om de aller fleste endringer vil medføre en viss grad av motstand blant de ansatte, er det forskjellig fra situasjon til situasjon hva denne motstanden bygger på, og hvor sterk den blir. I en undersøkelse av ansattes opplevelser av endringer fant Rafferty og Griffin (2006) tre viktige aspekter ved endringen som avgjør ansattes opplevelser. For det første fant de at hyppigheten av endringer har betydning for endringsoppfatningen, på den måten at jo hyppigere organisasjonen gjennomfører endringer, jo vanskeligere blir det for de ansatte å identifisere når endringen starter og avsluttes, og dermed oppleves arbeidet mer ustabil. For det andre fant de at opplevd betydning av endringen har påvirkning på de ansattes holdninger. Det siste viktige aspektet som ble funnet var planleggingen av endringen. Dersom de ansatte fikk mulighet til å bidra under planleggingen av endringen opplevde de endringen som mer forutsigbar, noe som reduserte stress og ønske om å skifte jobb.

### *Endringsledelse*

Når organisasjoner opplever såkalte "krisiske hendelser", definert som hendelser som blir av avgjørende betydning for organisasjonen, har ofte ledere blitt tillagt mye ansvar for utfallet av hendelsen (Fischer & Sortland, 2001), på tross av at dette ikke alltid nødvendigvis stemmer med virkeligheten (Meindl, 1995). Det er viktig i denne sammenhengen å skille mellom hvem det er som leder de ansatte gjennom en endringsprosess, og hvem det er som bestemmer hva som skal endres. Ofte er det toppledelsen, noen ganger i samarbeid med andre ansatte, som tar avgjørelsene i forhold til innholdet i endringen. Likevel er det mellomlederne som har den daglige kontakten med de ansatte, og dermed blir dem som må lede sine underordnede gjennom endringen og sørge for at endringsprosessen blir utført på en god måte (Saksvik & Tvedt, 2009). Dermed kan man tenke seg at det blir naturlig for ansatte å tillegge mellomlederne ansvaret for det som skjer, på tross av at de egentlig ikke har det reelle ansvaret. Disse lederne får derfor en ekstra utfordring i forhold til å også opprettholde sitt eget omdømme gjennom endringen.

På bakgrunn av denne ansvarstildelingen må gode ledere derfor kunne lede sine ansatte i både endring og stabilitet (Taylor-Bianco & Schermerhorn, 2006). I forhold til definisjonen av ledelse som er omtalt tidligere, kan man si at endringsledelse innebærer å lede



en gruppe ansatte til å nå de målene som er satt i forhold til endringen, som ofte innebærer å bedre gruppens ytelse eller miljø etter endringen. Carnall (2007) gir en beskrivelse av hva som må gjøres i en endringsprosess:

*people must be influenced, departmental boundaries crossed or even “swallowed up”, new ideas accepted, new ways of working embraced and new standards of performance and quality achieved*

(Carnall, 2007 s. 225)

Dette sitatet gir en antydning av hvilke utfordringer en endringsleder står overfor. Ikke bare må lederen utføre sine vanlige oppgaver, men lederen må også være med på å sørge for at alle ansatte forstår og godtar endringen, og at de nye rutineene blir godt innarbeidet. Dette betyr at endringsledelse i stor grad innebærer læring. I følge Fischer og Sortland (2001) kan ledere virke både hemmende og fremmende på læring, ut fra hvordan de opptrer overfor sine underordnede. Dersom en leder er likegyldig og kritiserer sine ansatte vil dette kunne virke hemmende, mens dersom lederen på den andre siden oppmuntrer og anerkjenner det de ansatte gjør, vil dette kunne fremme de ansattes læring.

Lederens rolle vil være av viktig betydning i en endringsprosess, også på grunn av problemene som kan oppstå med motstand blant de ansatte, uklarheter rundt endringen og lignende. En viktig oppgave for lederen vil derfor ofte bli å sørge for at motkreftene blir mindre enn endringskreftene (Jacobsen 2004). Det vil si at innad i organisasjonen må ønsket om endring være større enn ønsket om å unngå endring. Dermed blir et viktig diskusjonsmoment hvordan ledere på best mulig måte kan hindre motstand blant de ansatte, og heller sørge for mest mulig positivitet i forhold til endringen og dens innhold. Ledere vil også ofte være dem som får skylden når de ansatte er misfornøyde med endringen. I følge Burke (2008) må ledere, for å komme seg ut av dette problemet på best mulig måte, jobbe med å 1) lytte til de ansatte, 2) ikke sette seg i forsvar, og 3) uttrykke stor tålmodighet. Disse rådene gir igjen uttrykk for vanskeligheten med å skulle lede ansatte gjennom en omfattende endringsprosess, og viser også betydningen av at ledere opptrer på riktig måte for å sørge for at de ansatte oppfatter både endringen og lederen positivt. Dersom de ansatte ikke blir fornøyde selv etter at endringen er gjennomført, og i tillegg legger skylden på lederen, vil det sannsynligvis bli vanskelig for lederen å ivareta en god relasjon til sine underordnede i etterkant av endringen.

I litteraturen har det tradisjonelt vært to ulike syn på endringsledelse. Noen mener lederstilen er det viktigste, og at det dermed finnes noen ledere som automatisk vil kunne håndtere endring bedre enn andre. På den andre siden mener andre at det finnes noen typer lederatferd som vil fungere bedre enn andre under en endringsprosess, og at alle ledere dermed kan håndtere endring dersom de lærer å bruke den riktige atferdsformen (Herold, Fedor, Caldwell & Lice, 2008). Ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse av ledere som ble ansett som flinke til å lede endring, ble det i prosjektet ”Sunne omstillingsprosesser” funnet at gode endringsledere ser ut til å være de lederne som fullt ut omfavner endringen, både i forhold til utfordringer ved selve endringen og menneskene som var involvert. I tillegg ble det vist til viktigheten for de ansatte av å ha en leder å snakke med om konsekvenser av endringen for dem selv (Saksvik & Tvedt, 2009). Dette understreker igjen betydningen av ledere, og deres håndtering av endringer.

Når det gjelder ulike lederstiler er transformasjonsledelse den stilen som knyttes sterkest opp mot endringsledelse (Arnold, 2005) Transformasjonsledelse er en lederstil som først ble foreslått av Burns i 1978, for deretter å bli mer spesifisert av Bass i 1985. Det er spesielt i de siste ti årene at denne lederstilen har fått mye oppmerksomhet, og har deretter vært gjenstand for store mengder empiriske undersøkelser (Bono & Anderson, 2005). Transformasjonsledelse kan i hovedsak sies å bestå av fire komponenter. Den første komponenten, som kan kalles individualisert hensyn, går ut på at lederen behandler hver enkelt ansatt ut fra hans eller hennes egne premisser, og leder gjennom delegering og coaching. Den neste komponenten i denne lederstilen kan kalles intellektuell stimulering, og betyr at transformasjonsledere oppmuntrer til fri tenkning og resonnering. Inspirasjonell motivasjon er den neste komponenten som innebærer at lederen forsøker å høyne de ansattes forventninger til fremtiden ved å skape en klar og positiv visjon. Den siste komponenten, som kan kalles idealisert påvirkning eller karisma, handler i større grad om lederens egne handlinger, ved at lederen selv viser ansvarlighet for sine egne handlinger, gjør personlige offer og viser sterk besluttsomhet (Arnold et al., 2005).

Flere undersøkelser tyder på at transformasjonsledelse har positive effekter, både for de ansatte og organisasjonen i sin helhet (Bono & Anderson, 2005). For de ansatte tyder undersøkelser på at transformasjonsledelse er positivt blant annet for deres motivasjon og moral (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002), og affektive forpliktelse til arbeidsplassen (Herold et al., 2008). I tillegg viser resultater at transformasjonsledelse er forbundet med bedre resultater for organisasjonen (Bass, 1990).

Forskning på transformasjonsledelse har tidligere blitt kritisert for å fokusere for mye på dyadiske forhold, og for lite på endring (Yukl, 1999). Meindl har også kritisert transformasjonsledelse, og da spesielt karismatisk ledelse, for i virkeligheten å dreie seg om en ”hypperromantisering” av ledere (Meindl, 1995; Schyns, Kroon & Mors, 2008). Det vil si at ut i fra teorien om romance of leadership ses karismatisk ledelse på som den største formen for romantisering av ledere, hvor ledere tillegges absolutt all ære for organisatoriske hendelser.

### *Betydning av endring for lederoppfatning*

Spørsmålet som ønskes besvart gjennom denne undersøkelsen dreier seg om hvorvidt endringsprosesser har betydning for ansattes lederoppfatning. Argumentet bak dette er at ansatte ser ut til å ha underliggende lederstereotyper, eller implisitte lederteorier, som i følge tidligere empiri kan se ut til å påvirkes like mye av viktige ytre faktorer, som av erfaringer med virkelige ledere. Når en virksomhet skal gjennomgå en større endring, er det naturlig at endringsprosessen vil prege de ansattes arbeidsliv på en eller annen måte. På bakgrunn av dette vil det også være naturlig å forvente at omfattende endringsprosesser vil ha betydning for de ansattes oppfatning av egen leder.

I tillegg kan man se på endringsprosesser i lys av romance of leadership. Dersom ledere ofte gis ansvaret for hendelser på arbeidsplassen, kan det hende at de ansatte også vil endre sin lederoppfatning ut i fra deres opplevelser i forhold til endringsprosesser. Spørsmålet blir da hvilke aspekter ved endringsprosessene det er som eventuelt kan medføre endringer i lederoppfatning. Det vil si om det er aspekter ved selve endringen, som sunnheten ved endringen eller hvor mye motstand endringen medfører, eller om det er aspekter ved den ansattes egen oppfatning som er av betydning. Ses dette ut i fra sunnheten ved endringsprosessene, kan man tenke seg at dersom en ansatt opplever endringsprosessen som sunn, vil han eller hun sannsynligvis også bli mer fornøyd med lederens håndtering av prosessen. Dette kommer spesielt fram gjennom den ene faktoren regnet som å ha betydning for sunne endringsprosesser, ledertilgjengelighet, som viser til lederens betydning for utfallet og gjennomføringen av en god og sunn endringsprosess (Saksvik et al., 2007).

Ser man på ansattes opplevelse av endring i sammenheng med teorien om romance of Leadership, kan man tenke seg at ansatte kan ha en tendens til å tilskrive også utfallet av endringen over på leder. Det vil si at ansatte kan føle at, uansett om utfallet av en omstilling

blir positivt eller negativt for dem selv, og på tross av hvem det var som i virkeligheten stod bak endringen, vil de ansatte i følge denne teorien altså ofte legge skylden eller æren over på lederen. Ser man så dette i forhold til mestringssyklusen (Carnall, 2007), som beskrevet tidligere, kan man forvente at de ansattes oppfattning av sin nærmeste leder vil variere etter hvor i syklusen de ansatte befinner seg til enhver tid. Dersom en ansatt befinner seg i forsvarsfasen, og dermed innehar en negativ holdning til endringen, vil den ansatte også i følge *romance of leadership* ha en mer negativ oppfattelse av lederen, siden lederen feilaktig tillegges ansvaret for endringen. Dermed kan vi forvente at, så lenge endringen ender opp i et positivt utfall, vil lederoppfatningen forverres i begynnelsen av en endringsprosess, for dermed å gradvis bli bedre etter hvert som den ansatte forstår bakgrunnen for endringen og tilpasser seg det som skjer. I forhold til de aktuelle endringene som undersøkes her ble det som nevnt gjort målinger på to tidspunkt, før og etter oppstart endringsprosessene. Ut fra de overnevnte teoriene forventes det dermed at lederoppfatningen blant de ansatte vil være mer positiv under den første målingen enn under den andre målingen, med forutsetning om at endringen fikk et positivt utfall for de ansatte.

I følge Rafferty & Griffin (2006) er det som nevnt forskjeller i forhold til hvorvidt de ansatte opplever en endring som betydningsfull for seg selv og sitt arbeid. Dette kan også ses i sammenheng med *romance of leadership*, i forhold til sannsynligheten for at en endring vil forandre en ansattes lederoppfatning. Dersom de ansatte ikke opplever endringen som særlig betydningsfull vil sannsynligheten være mindre for at de ansatte viser motreaksjoner eller endrer sine oppfatninger av arbeidet eller ledelsen på grunn av endringen. I følge en undersøkelse av Bligh og kolleger (2005) av resultatene fra *Romance Leadership Scale*, avhenger enkeltpersoners tendens til å attribuere utfall til lederen, av personens opplevelse av krise. Det vil si at sterke situasjoner ser ut til å ha betydning for hvordan følgere oppfatter sin leder og lederens ansvar, i motsetning til Meindl og kollegers (1985) opprinnelige tanke om at *romance of leadership* styres hovedsakelig av disposisjonelle faktorer. Ser man resultatene fra Bligh og kollegers (2005) undersøkelse i sammenheng med organisasjonsendring blir det dermed igjen vesentlig å tenke på om de ansatte oppfatter organisasjonsendringen som betydningsfull for dem selv. Hvis de ansatte oppfatter endringen som svært betydningsfull for dem selv kan dette føre til at situasjonen blir så sterk at det kan være med å endre deres oppfatning av sin nærmeste leder. Motsatt kan man også argumentere for at dersom en endring ikke oppfattes som betydningsfull av de ansatte vil det heller ikke være sannsynlig at de ansatte endrer sin lederoppfatning på grunn av det som skjer gjennom endringsprosessen.

### *Privat og offentlig sektor*

Innen organisasjonsforskning er det ofte naturlig å skille mellom organisasjoner som har sitt virke innen privat og offentlig sektor. Den viktigste forskjellen mellom disse to organisasjonstypene er at offentlige virksomheter eies og finansieres av staten, mens private virksomheter drives på privat basis. I tillegg viser empiriske undersøkelser at offentlige virksomheter preges av mer formalisering, mer lover og regler, og en større konsentrasjon av autoritet hos toppledelsen, i forhold til private virksomheter (Brewer & Lam, 2009). I følge Rainey, Backoff og Levin (1976, omtalt i Aarum Andersen, 2010) skiller offentlige og private virksomheter seg fra hverandre hovedsakelig på tre viktige områder. For det første er det forskjeller i virksomhetenes meninger, mål og planleggingsmetoder. For det andre skiller de seg fra hverandre når det kommer til metoder for seleksjon, ledelse og motivasjon. Til slutt sier de at offentlige og private virksomheter er forskjellige i forhold til hvordan man kan kontrollere og måle resultatene i virksomhetene.

I følge Busch (2004) blir det derimot mer og mer uklart hvor skillet mellom privat og offentlig går, når det gjelder hvordan de drives og styres. En av årsakene til dette er at det blir flere og flere private virksomheter som arbeider innenfor offentlige rammer, for eksempel ved at offentlige oppgaver legges ut på anbud. Likevel finnes det noen vesentlige forskjeller mellom private og offentlige virksomheter, i forhold til deres oppgaver og hvordan de styres. Blant annet mener noen at autoritet og makt har to ulike betydninger innenfor de to sektorene. I følge Thynne (2003), kan man skille mellom privat og offentlig makt. Privat makt kan sammenlignes med økonomisk autoritet, hvor utøvelse av makt skjer på bakgrunn av en forventning om at innsats fører til belønning. Offentlig makt baserer seg derimot mer på politisk autoritet, som går ut på at makt utøves på bakgrunn av legitimitet og rolle, for eksempel politisk valgte roller eller stillinger innen offentlige virksomheter (Busch, 2004). I følge dette skiller altså privat og offentlig sektor seg fra hverandre i forhold til at økonomi har større betydning innen privat sektor, mens roller ser ut til å ha større betydning for offentlige virksomheter. Dermed blir det også naturlig å tenke seg at de ansattes oppfatning av sin nærmeste leder vil ha større betydning innen offentlige virksomheter, også i en endringsprosess.

Også i forhold til hvordan virksomhetene administreres er det forskjeller mellom de to sektorene. I følge Weber (1996, omtalt i Busch, 2004) skal offentlige virksomheter administreres som et byråkrati med formelle regler og prosedyrer, og det er i tillegg et tydelig skille mellom dem som styrer og dem som har ansvaret for utførelsen. I private virksomheter

er det, i motsetning til dette, resultatene som er avgjørende, og det er dermed ikke like faste rammer for hvordan virksomheten skal styres. Det gis dermed et større handlingsrom til lederne i de private virksomhetene, siden de ikke er bundet av like mange formelle regler for hvordan oppgavene skal utføres.

På bakgrunn av dette spørsmålet om hvorvidt det finnes praktiske forskjeller mellom sektorene, spesielt i forhold til rolle, blir det hensiktsmessig å undersøke om det er forskjeller i hvordan ledere oppfattes av ansatte ved private og offentlige virksomheter. Dersom resultater tyder på at en slik forskjell finnes, gir dette støtte til tanken om at det er en reell praktisk forskjell mellom offentlig og privat. Dersom det derimot ikke oppdages en slik forskjell kan det diskuteres om dette skyldes uklare grenser mellom sektorene.

#### *Ledelse i privat og offentlig sektor*

Både privat og offentlig sektor blir mer og mer preget av et økt press mot effektivitet, noe som medfører at det blir satt et enda høyere fokus på lederes rolle og beslutningstaking (Fischer & Sortland, 2001). Det er likevel kommet frem resultater som tyder på at det er ulikheter mellom ledere innen offentlig og privat sektor. I en gjennomgang av tidligere undersøkelser kom Boyne (2002) frem til at ledere innen offentlig sektor ofte har færre materialistiske verdier, føler lavere organisasjonstilhørighet, og legger større vekt på samfunnsinteresser, i forhold til ledere innen privat sektor. Dette støttes av andre studier hvor resultatene tyder på at offentlige ledere utviser mer altruisme og er mer opptatt av samfunnets beste (Steel, 1999 omtalt i Busch, 2004). Disse resultatene viser igjen hvordan sektorene skille seg fra hverandre i forhold til makt og maktbruk, som nevnt tidligere, hvor offentlig sektor ofte baserer seg på politisk makt, mens privat sektor baserer seg mer på økonomisk makt (Busch, 2004).

Det er også kommet frem flere andre betydelige forskjeller mellom ledere i private og offentlige virksomheter. Etter en undersøkelse av ledere innen offentlige og private virksomheter i Sverige argumenterte Aarum Andersen (2010) for at det finnes forskjeller mellom private og offentlige ledere når det gjelder blant annet ledelsesstil, lederatferd og hva lederne motiveres av. Han fant gjennom sine resultater, i tillegg til en gjennomgang av tidligere undersøkelser, at private ledere ofte var relasjonsorienterte, brukte en intuitiv beslutningsstil og hovedsakelig ble motivert av behovet for makt. På den andre siden var offentlige ledere endringsorienterte og motivert av et behov for oppnåelse, mens de i likhet

med de private lederne benyttet seg av en intuitiv beslutningsstil. Ut i fra disse resultatene blir det naturlig å tenke seg at offentlige ledere vil ha bedre evner til å lede sine ansatte gjennom en endringsprosess, på bakgrunn av sitt fokus på endring. På den andre siden vil private ledere kanskje ha lettere for å oppfatte sine ansattes tanker og behov gjennom endringen, siden disse lederne ser ut til å være mer opptatt av relasjonene på arbeidsplassen.

### *Endring i privat og offentlig sektor*

Med tanke på at private og offentlige virksomheter skiller seg fra hverandre på noen grunnleggende måter, er det også sannsynlig at organisasjonsendringer vil ha ulikt innhold og betydning innenfor de to sektorene. For eksempel vil private og offentlige sektorer ofte ha ulike mål ved en endring. Mens hovedmålet bak en endring i privat sektor ofte er å bedre virksomhetens økonomi og inntjeneste, er dette ikke like enkelt i offentlig sektor. Bakgrunnen for dette er at offentlige virksomheter ikke opererer innenfor et marked på samme måte som de private, og har dermed ikke de samme økonomiske kravene. I offentlig sektor blir endringer derfor ofte gjort heller med et mål om mest mulig nytte for folket, og det fokuseres mer på å få frem synlige resultater av en endring, enn økonomiske resultater (Jacobsen, 2004). Likevel ser det ut til å være en økende trend innenfor offentlig sektor å gjøre endringer i retning av en mer privat organisering av arbeidet. Et eksempel på dette finnes innenfor høyere utdanningsinstitusjoner i Europa, hvor det har blitt mer og mer vanlig å gjøre de offentlige institusjonene mer lik de private i forhold til administrering og struktur. Dette skyldes hovedsakelig at styringsmaktene ofte ikke har ressurser nok til å finansiere utdanningsinstitusjonene tilstrekkelig, og institusjonene får dermed selv ekstra oppgaver i forhold til å skaffe ytterligere inntjening. På bakgrunn av dette blir det i stor grad gjennomført betydelige endringer i administreringen av disse virksomhetene, noe som kan gå på bekostning av den jobben utdanningsinstitusjonene egentlig skal drive med (By, Diefenbach & Klarner, 2008).

Dette betyr at selv om det finnes vesentlige ulikheter mellom privat og offentlig sektor, ser det ut til at når det gjelder endring blir disse ulikhetene mer og mer utydelige. Det kan likevel argumenteres for at endringer vil ha ulik betydning for de ansatte innenfor de to sektorene. På bakgrunn av at sektorene ser ut til å bli mer like hverandre, og preget av en mer privat organisering, kan det tenkes at en endring vil være av større betydning for offentlig

ansatte, ut i fra at det i en slik situasjon vil bli disse ansatte som sannsynligvis må håndtere de største endringene i sin arbeidsdag.

### *Universitetsfakultet og fiskeribedrift*

I den empiriske delen av denne undersøkelsen er det brukt data samlet inn gjennom prosjektet ”sunne omstillingsprosesser”, fra to ulike virksomheter. Den første virksomheten var et fakultet ved et offentlig norsk universitet. Fakultetet gjennomgikk i løpet av årene 2007-2008 en større omstillingsprosess hvor det ble gjort vesentlige endringer i organisasjonsstrukturen. Flere ansatte måtte som følge av denne endringen skifte både arbeidssted og arbeidsoppgaver, og enkelte ble flyttet til andre deler av organisasjonen. Som følge av dette ble det gjennomført en medarbeidertilfredshetsundersøkelse av alle administrativt ansatte, både i forkant og etterkant av endringsprosessens oppstart.

Den private virksomheten som blir studert i denne undersøkelsen er en fiskeribedrift hvor det har blitt innført vesentlige endringer i skiftordningen på arbeidsplassen. Dette medførte nye arbeidstider og rutiner for de ansatte. Spørreskjema ble utlevert til alle ansatte både i forkant og etterkant av denne omstillingen, samt at en mindre gruppe ansatte ble stilt de samme spørsmålene ved to andre tidspunkt.

Ut fra Porras og Robertsons (1992) klassifisering av organisasjonsendringer, som beskrevet tidligere, kan endringen både i den offentlige og den private virksomheten omtales som en planlagt endring. Dette på grunn av at det var endringer som kom over lengre tid, og ikke som et svar på plutselige hendelser i miljøet eller lignende. Omstillingene innebar også endringer i allerede eksisterende rutiner og systemer ved arbeidsplassene, og dermed regnes begge som førsteordens endringer. I lys av dette kan begge disse endringene klassifiseres som utviklende endringer. Det er likevel forskjeller i forhold til hvordan de to endringene påvirket de ansattes arbeid. I den offentlige virksomheten innebar endringen hovedsakelig forandringer i arbeidsoppgaver og eventuelt arbeidssted for de ansatte, men livet utenom arbeidet ble ikke påvirket direkte. For det private utvalget innebar derimot endringen at de ansatte fikk andre arbeidstider, og andre skift enn tidligere, og dermed ble også livet utenom arbeidet påvirket direkte gjennom endringen. På bakgrunn av dette kan de to endringene presentert her ses på som betydelig ulike fra hverandre, selv om de kan klassifiseres likt i forhold til Porras og Robertsons inndeling.



### *Hypoteser*

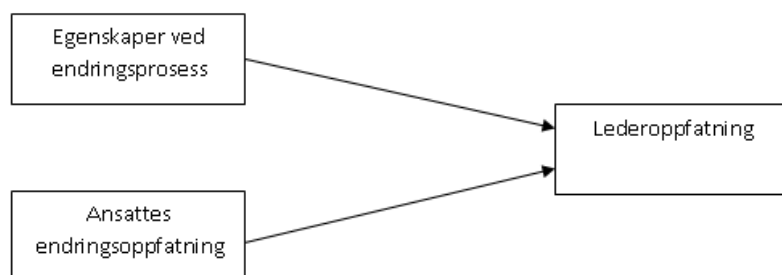
På bakgrunn av overnevnte teori og empiri vil jeg i denne undersøkelsen teste følgende hypoteser:

#### **H1: Det er forskjeller i forhold til lederoppfatning og oppfatning av endring hos ansatte i private og offentlige virksomheter**

Undersøkelser tyder på at ledere i private og offentlige virksomheter har noe ulike egenskaper og atferdsmønstre, i tillegg til at de to sektorene baserer seg på ulike former for administrasjon og makt. Det ser også ut til å være forskjeller mellom sektorene i forhold til hvordan endringer gjennomføres og hvilken betydning endringer har for ansatte. Ses ulikhetene mellom selve virksomhetene i forhold til implisitte lederteorier og romance of leadership blir det dermed naturlig å tenke seg at det finnes et vesentlig skille i forhold til i hvilken grad de ansatte i de to virksomhetene lot sin lederoppfatning påvirkes av endringsprosessene. Tidligere forskning tyder også på noen underliggende ulikheter hos ledere i privat og offentlig sektor, og det kan dermed forventes en forskjell i lederoppfatningen hos de ansatte.

#### **H2a: Egenskaper ved en endringsprosess vil ha direkte påvirkning på de ansattes lederoppfatning**

#### **H2b: Ansattes oppfatning av endring vil ha direkte påvirkning på lederoppfatningen**

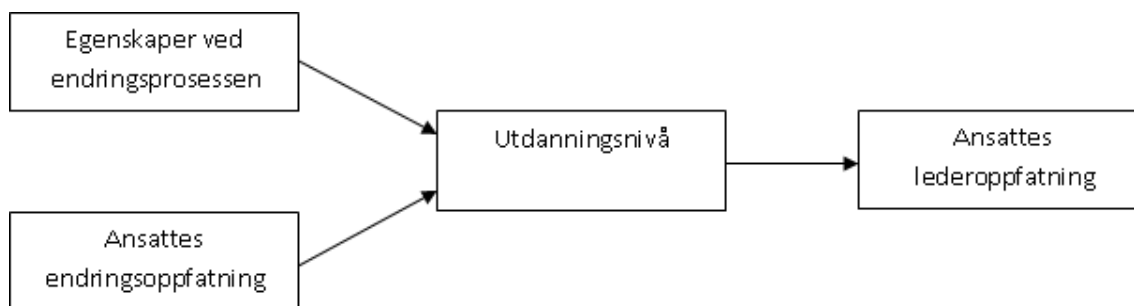


**Figur 2: illustrasjon an hypotese 2, hovedeffekter av endringsprosessene og ansattes endringsoppfatninger på lederoppfatning**

Ser man på organisasjonsendring gjennom de tidligere omtalte teoriene implisitte lederteorier og romance of leadership vil ledere feilaktig kunne tillegges ansvaret for endringen som skjer på arbeidsplassen. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at ulike aspekter ved en endringsprosess vil medføre endringer i de ansattes lederoppfatning. Slike aspekter kan enten være egenskaper ved selve endringsprosessen, eller de ansattes egne oppfatninger av endring.

Også den ansattes egne oppfatninger i forhold til utfallet av endringsprosessen på arbeidsplassen, samt en mer generell oppfatning av endring, kan ha betydning for lederoppfatningen. Årsaken til dette er at dersom de anser både den spesifikke endringen, og endring generelt som noe positivt, og lederen i tillegg gis ekstra ansvar for det som hender under endringen, vil de ansatte kunne oppfatte sin leder mer positivt på grunn av selve endringsprosessen.

### **H3: Ansattes utdanningsnivå vil fungere som en moderator for hvorvidt egenskaper ved endringen eller deres egne oppfatninger har betydning for lederoppfatningen**



**Figur 3: illustrasjon av hypotese 3, utdanningsnivå som moderator for effekten av endringsprosessen på lederoppfatningen**

Resultater fra flere undersøkelser tyder på at teorien romance of leadership, og overattribuering av ansvar for organisatoriske hendelser, ikke er like gjeldende hos ansatte med høy utdanning, på grunn av at disse ikke lar sine egne oppfatninger påvirkes i like stor grad av ytre faktorer.

#### **H4: Lederoppfatning og oppfatning av endring vil forandre seg i løpet av en endringsprosess**

I følge mestringscyklusen (Carnall, 2007) vil ansatte forandre sin oppfatning av endringen i løpet av prosessen, fra svært negativ til mer og mer positiv, inntil endringen til slutt er internalisert. Ser man dette i forhold til romance of leadership, og tendensen til å overattribuere ansvar til leder, vil det dermed være sannsynlig at lederoppfatningen også vil forandre seg, etter hvert som oppfatningen av endringen forandrer seg.

## METODE

### *Design*

Denne oppgaven ble gjennomført som en kvantitativ undersøkelse med et tverrsnitt design, med innslag av longitudinelle analyser. I datainnsamlingen ble det benyttet en naturalistisk metode, ved at det ble gjort målinger av virksomheter som gjennomgikk virkelige endringer (Skog, 2004). Det ble benyttet to uavhengige utvalg, ansatte hos en offentlig og en privat virksomhet. Fra hvert utvalg ble det i analysene brukt data fra to måletidspunkt, henholdsvis før og etter oppstart av endringsprosessene.

### *Materiale*

Datamaterialet ble samlet inn ved hjelp av spørreskjema. Hovedsakelig ble det stilt de samme spørsmålene til begge utvalgene, med enkelte unntak hvor det ble stilt spørsmål som var spesifikke for det enkelte utvalget eller tidspunktet skjemaet ble sendt ut på. Spørsmålene som ble benyttet i analysene var likevel hovedsakelig de samme for begge utvalgene, og ved begge måletidspunktene. I tillegg inneholdt skjemaene spørsmål om blant annet demografiske variabler som kjønn og alder, spørsmål om arbeidsmiljø og tilfredshet med arbeidet. På grunn av at alle spørreskjemaene inneholdt spørsmålsformuleringer som kunne identifisere de spesifikke virksomhetene, ble det valgt å ikke legge ved skjemaene som appendiks i denne oppgaven.

De statistiske analysene ble gjennomført ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS versjon 16.0.

### *Prosedyre*

Etter å ha gjennomgått betydelige mengder litteratur innenfor fagfeltet for organisasjonspsykologi fattet jeg etter hvert stor interesse for ansattes oppfatning av leder, og hvordan denne oppfatningen påvirkes av ulike ytre faktorer. Jeg ble gjort oppmerksom på prosjektet "Sunne omstillingsprosesser", og fikk gjennom dette prosjektet tilgang til datamaterialet fra de to utvalgene. Dermed var alt datamateriale blitt samlet inn på forhånd, og jeg deltok derfor ikke under datainnsamlingen. På tross av at det generelt er en fordel å selv samle inn de data man trenger til en slik undersøkelse, ser jeg også på dette som noe positivt. For det første muliggjorde dette bruken av den longitudinelle delen av undersøkelsen. Med tanke på tidsaspektet for oppgaven hadde det vært vanskelig å gjennomføre datainnsamlinger med tilstrekkelig langt mellomrom, og dermed var det i denne

sammenhengen mest hensiktsmessig å benytte ferdig innsamlet datamateriale for å få mulighet til å gjennomføre de ønskelige analysene. En annen fordel med å benytte ferdig innsamlet data, ligger i hvordan kjennskap til utvalg og respondenter kan påvirke resultatene av en slik undersøkelse. Siden jeg ikke hadde personlig kontakt med virksomhetene i forkant av datainnsamlingen og analysene, ble jeg ikke påvirket av informasjon om organisasjonen som jeg eventuelt hadde fått på forhånd dersom jeg hadde samlet inn data selv. Selv om dette er et problem som først og fremst gjelder innenfor kvalitative undersøkelser, er det også et viktig hensyn å ta i kvantitativ forskning. Det ble i tillegg mindre problemer knyttet til å bevare informantenes anonymitet, da jeg ikke hadde kjennskap til respondentene.

Etter en gjennomgang av spørreskjemaene, ble det valgt ut spørsmål som på en god måte kunne forventes å måle de variablene som ble brukt for å besvare de ulike forskningshypotesene. Kriteriene for utvelgelse av spørsmål var at de var gitt til alle respondentene i de to utvalgene, og ved begge tidspunkt. Dermed ble det valgt ut spørsmål som omhandlet demografiske variabler som kjønn, alder og lignende, i tillegg til spørsmål som lederoppfatning, egenskaper ved endringsprosessene og de ansatte opplevelser av endring. Dataene som ble ansatte som relevante for denne undersøkelsen ble så samlet inn i en felles datafil i programmet SPSS, og der det var hensiktsmessig ble flere delspørsmål samlet inn i indekser. Det ble også gjort en gjennomgang av hvilke respondenter som eventuelt måtte ekskluderes fra analysene, og disse ble slettet fra datafilen.

### *Etikk*

Ved alle empiriske undersøkelser som gjennomføres er det viktig å følge visse etiske retningslinjer. Denne undersøkelsen ble ikke ansett som meldepliktig, da jeg ikke selv hadde gjennomført datainnsamlingene, eller hadde tilgang til opplysninger om respondenter eller utvalg. Datainnsamlingen er likevel godkjent av NSD gjennom prosjektet "Sunne Omstillingsprosesser".

For å sikre at ingen respondenter kunne gjenkjennes gjennom sine svar på spørreskjemaene, ble det under datainnsamlingen ikke gitt noen form for identifikasjon som kunne knytte navn og besvarelser sammen. Dette var en ulempe under selve dataanalysene, på grunn av at det ble vanskelig å sammenligne besvarelsene fra de samme personene på de to tidspunktene. Likevel er det viktig å vurdere hvor betydningsfullt det er å få gjennomført alle analyser, i forhold til å få sikret respondentenes anonymitet (Kantowitz, Roedigger & Elmes,

2005). Som nevnt tidligere hadde jeg heller ingen kontakt med verken virksomhetene eller respondentene, og jeg kunne dermed ikke selv få noen formening om hvem de ulike svarene kom fra.

### *Respondenter*

Det ble i denne undersøkelsen benyttet data fra to ulike utvalg med respondenter, ved to ulike tidspunkt. Disse to utvalgene kom fra en offentlig og en privat virksomhet, og tidspunktene var før og etter oppstart av endringsprosessene (betegnet som tid1 og tid2). Utvalgene vil dermed videre i oppgaven omtales som henholdsvis offentlig utvalg og privat utvalg. Store deler av analysene krevde imidlertid at alle respondentene ble samlet inn i et felles utvalg, og dette omtales dermed som samlet utvalg. Under de statistiske analysene i SPSS, der det var nødvendig å sammenligne utvalgene, ble det private utvalget kodet 1 og det offentlige utvalget kodet 2.

### *Privat utvalg*

Det private utvalget bestod av alle som var ansatt i en fiskeforedlingsbedrift ved de tidspunktene spørreskjemaene ble samlet inn, før og etter oppstart av endringsprosessen. I tillegg ble ti tilfeldig utvalgte ansatte også spurt ved to andre tidspunkt. Av hensyn til de statistiske analysene, og mulighetene for å sammenligne med det offentlige utvalget, valgte jeg likevel å kun bruke data fra de to målingene hvor alle respondentene deltok, det vil si den andre og fjerde målingen. Disse to målingene omtales dermed som tid1 og tid2.

Ved tid1 ble det gitt 61 svar av 82 utsendte spørreskjema, som utgjør en svarprosent på 74,4 %. Av disse var 36 kvinner, noe som utgjør en kvinneandel på 59 %. 9 oppga at de hadde lederansvar, hvilket utgjør en andel på 14,8 %, og 51 var fast ansatt, som utgjør 83,6 %.

I den andre målingen (tid2) ble det gitt 31 svar, som vil si at det i mellom målingene var et frafall av 30 respondenter. 11 av respondentene ved den andre målingen oppga at de ikke hadde vært ansatt før innføringen av 6-timers dag, og ble dermed ekskludert fra analysene. På bakgrunn av dette ble det brukt svar fra 20 respondenter fra tid2 i det private utvalget. Av disse var 15 kvinner, det vil si en kvinneandel på 75 %. To respondenter oppga å ha lederansvar, og det utgjør en andel på 10 % (for mer utfyllende informasjon om det private utvalget, se for eksempel Arnekleiv, 2006).

### *Offentlig utvalg*

Det offentlige utvalget bestod av alle administrativt ansatte ved et norsk universitetsfakultet ved de to måletidspunktene. I den første runden av prosjektet (tid1) ble spørreskjemaet sendt ut til 130 personer, hvorav 117 svarte. Dette utgjør en svarprosent på 90. På bakgrunn av en feil i utsendingen av spørreskjemaene, hvor lederne av de ulike instituttene ved fakultetet ble spurt i den første målingen, men ble utelatt i den andre målingen, ble det nødvendig å forsøke å ta ut disse fra analysene. Årsaken til dette var at instituttlederne sannsynligvis hadde både høyere utdanning og alder enn de andre respondentene, og kunne dermed ført til en betydelig skjevhet i utvalget. For å finne igjen disse respondentene ble det valgt ut de som både hadde rapportert at de hadde ledererfaring, jobbet i stor eller liten enhet (dvs. ikke i fakultetsadministrasjonen) og som i tillegg svarte at arbeidsoppgavene deres blant annet bestod i studier og studieveiledning, og/eller forskningsadministrasjon. Det viste seg at det var 19 respondenter som oppfylte disse kriteriene, og selv om dette var noe flere enn antallet instituttledere ved fakultetet på det spesifikke tidspunktet, ble det valgt å ekskludere alle disse fra analysene. Dermed ble det brukt svar fra 98 respondenter fra det offentlige utvalget ved tid1. Av disse var 64 kvinner, det vil si 65,3 %. I tillegg rapporterte 25 av respondentene at de hadde lederansvar, noe som utgjør 25,5 %, og 81 var fast ansatt, som utgjør 82,7 %.

I den andre runden (tid2) ble spørreskjemaet sendt ut til i alt 116 personer, og det kom inn totalt 79 svar. Dette utgjør en svarprosent på 68. I mellom de to målingene var det dermed et frafall på 38 respondenter. I tillegg oppga seks av respondentene å ha jobbet ved fakultetet under et år, hvilket betyr at de ikke hadde vært ansatt før oppstart av endringsprosessen. Disse respondentene ble ekskludert fra analysene, siden det var usannsynlig at disse ville bli påvirket på samme måte av endringen. Dermed ble det i analysene brukt svar fra 76 respondenter fra det offentlige utvalget ved tid2. Av disse var 58 kvinner, som utgjør en kvinneandel på 79,5 prosent. I denne runden av undersøkelsen rapporterte kun fem av respondentene at de hadde lederansvar, noe som utgjør 6,8 prosent, og 67 hadde fast ansettelse, det vil si 91,8 %.

### *Samlet utvalg ved tid2*

På bakgrunn av at det var et relativt stort frafall av respondenter mellom de to målingene, i tillegg til at mange hadde valgt å besvare kun deler av spørreskjemaet, ble det av hensyn til de

statistiske analysene valgt å samle alle respondenter fra tid2 inn i et felles, samlet utvalg. Det vil si at respondentene ved den andre målingen ikke ble delt inn etter sektor. Ulempen med denne samlingen av utvalgene var at det ikke ble mulig å se om endringsprosesser hadde ulik effekt over tid for lederoppfatningen hos privat og offentlig ansatte. Likevel ville det ikke vært hensiktsmessig å gjennomføre en slik analyse, på grunn av det lave antallet besvarelser ved den andre målingen. Dette utvalget bestod dermed av 93 respondenter. Av disse var 73 kvinner, som utgjør en kvinneandel på 78,5 %. Sju respondenter oppga å ha lederansvar, noe som utgjør 7,5 %.

### *Indekser og enkeltvariabler*

I de statistiske analysene i denne oppgaven blir det hovedsakelig brukt indekser, men også enkeltvariabler der det var nødvendig. Indekser brukes for å få en generell forståelse av et fenomen som kan undersøkes ved hjelp av flere ulike spørsmål eller tester. Indeksene blir dermed en sum av flere enkeltstående variabler (Skog, 2004). For å undersøke reliabiliteten ved indeksene, ble brukt beregninger av Cronbachs alfakoeffisient, som er et mål på indeksenes indre konsistens. Alfakoeffisienten beregnes ved å se på korrelasjoner mellom utvalgets observerte skårer, og forventede skårer for hele populasjonen. Det vil altså si om variasjonene i enkeltskårer ser ut til å skyldes tilfeldigheter ved det bestemte utvalget, eller om det skyldes en universell forskjell, med bakgrunn i fenomenet som undersøkes. Dermed kan alfakoeffisienten tolkes som prosentandel av de observerte individuelle forskjellene som skyldes sann varians i det fenomenet som måles (Cronbach & Shavelson, 2004). Selve beregningen av alfakoeffisienter for indekser er i avhengig av antallet items i indeksen, og størrelsen på korrelasjonene mellom dem (Skog, 2004). Det er uenigheter i forhold til hvor stor alfakoeffisienten må være for at indeksen skal kunne regnes som reliabel, men en tommelfingerregel sier at den bør være minimum 0,7 (Field, 2005). For denne undersøkelsen ble det beregnet Cronbachs alfa for hele utvalget samlet, og disse beregningene, samt en beskrivelse av innhold og måling av hver enkelt indeks, følger i kommende avsnitt. Tabell 1 viser en oppsummering av hvordan de ulike variablene ble målt.



**Tabell 1: beskrivelse av hvordan variablene ble målt**

	Utvalg	Tid	Målenivå	Items
Lederoppfatning 1	Privat/offentlig	1	Intervall	4
Lederoppfatning 2	Samlet	2	Intervall	4
Utdanning	Samlet	1	Ordinal	1
Endringstoleranse	Privat/offentlig	1	Intervall	8
Endringssunnhet	Privat/offentlig	1	Intervall	4
Endringsopplevelse	Privat/offentlig	1	Intervall	1
Motstand mot endring	Privat/offentlig	1	Intervall	1

### *Lederoppfatning*

Variabelen Lederoppfatning henviser til de ansattes oppfatning av sin nærmeste leders egenskaper og lederatferd. Variabelen ble målt fire spørsmålsledd, med følgende formulering: Hvor ofte... 1) ...får du støtte og hjelp fra nærmeste sjef? 2) ... får du viktig informasjon som han eller hun har fått fra andre? 3)...forsøker nærmeste overordnede å løse konflikter på en konstruktiv måte? 4)...delegerer nærmeste sjef myndighet slik at du kan ta viktige beslutninger uten hans / hennes godkjenning?

Disse spørsmålene ble målt med en fem punkt Likertskala fra meget sjeldent til meget ofte. I analysene ble det brukt målinger av Lederoppfatning fra begge måletidspunktene, og i beskrivelsen av de ulike analysene vil denne variabelen betegnes som Lederoppfatning1 eller Lederoppfatning2, i forhold til om dataene som ble brukt for å måle variabelen ble tatt fra tid1 eller tid2. Cronbachs alfa ble for Lederoppfatning1 målt til .892, og .807 for Lederoppfatning2, og kan dermed tolkes som tilfredsstillende.

Opprinnelig ble denne indeksen brukt for å måle lederstøtte. Imidlertid viser tidligere undersøkelser at ansattes evalueringer ikke alltid kan bruke s som reliable mål på lederatferd, men heller på de ansattes oppfatninger av lederatferden (Felfe & Petersen, 2007). I lys av dette har det i denne undersøkelsen blitt valgt å bruke denne indeksen for å måle ansattes oppfatning av støtte fra sin nærmeste leder.

## Utdanning

Med bakgrunn i tidligere empiri som viser betydningen av utdanning for hvorvidt arbeidstakeres lederoppfatning påvirkes av ytre faktorer, ble denne faktoren også inkludert i analysene. Variabelen viser til respondentenes utdanningsnivå, og ble målt med et enkelt spørsmål om deres høyeste formelle utdanning. Utdanningsnivået ble målt med fem kategorier, definert som ikke fullført grunnskole, grunnskole (7-9 år), videregående/yrkesskole (10-12 år), høgskole/universitet (13-16 år), og universitetsgrad (mer enn 16 år). Svarene som brukes for denne variabelen er trukket ut fra den første målingen. Frekvensene av skårer i de to utvalgene vises i tabellen under.

**Tabell 2: krysstabell for utdanningsnivå i privat, offentlig og samlet utvalg, tid1**

Høyeste formelle utdanning	Privat		Offentlig		Samlet	
	Frekvens	Prosent	Frekvens	Prosent	Frekvens	Prosent
Grunnskole (7-9 år)	15	24.6	1	1.1	16	10.5
Videregående eller yrkesskole (10-12 år)	38	62.3	14	15.2	52	34.0
Høgskole/universitet (13-16 år)	7	11.5	34	37.0	41	26.8
Universitetsgrad (mer enn 16 år)	1	1.6	43	46.7	44	28.7
Total	61	100	92	100	153	100

Denne tabellen antyder at de ansatte i den offentlige virksomheten generelt hadde høyere utdanningsnivå enn de privat ansatte, som forventet med bakgrunn i at det offentlige utvalget var hentet fra en utdanningsinstitusjon.

Selv om tidligere undersøkelser omkring utdanningsnivå og implisitte lederteorier ofte skiller mellom høy utdanning eller lav utdanning, ble det valgt å ikke dele inne på denne måten under hovedanalysene i denne undersøkelsen, men heller beholde kategoriene slik de ble målt. Årsaken til dette var at det da ble mulig å få et mer nyansert bilde av utdanningsnivåets innvirkning på endringers betydning for lederoppfatning. Likevel ble denne inndelingen brukt der det var nødvendig å kategorisere utdanningsnivået.

### *Endringssunnhet*

Variabelen endringssunnhet henviser til sunnheten ved gjennomføringen av den spesifikke endringsprosessen, ut fra de fem faktorene funnet gjennom prosjektet ”Sunne omstillingsprosesser” (Saksvik, Nytrø & Tvedt, 2008). For å måle denne variabelen ble det benyttet en indeks omtalt som HCPI (Healthy Change Process Index), som har vist seg å ha god reliabilitet i forhold til å måle sunnheten ved endringsprosesser (Saksvik et al., 2007). Indeksen består av 4 spørsmålsledd med følgende formulering: 1) Ledelsen har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig på endringen..., 2) Jeg har hatt anledning til å snakke med min nærmeste leder om hvilke konsekvenser endringen får for meg..., 3) Denne endringen har ført til at jeg blir usikker på hva som forventes av meg i jobben..., 4) Ledelsen har kommunisert på en måte som åpner for dialog om endringen... Disse spørsmålene ble besvart med en 5 punkts Likert skala, fra helt uenig til helt enig. På grunn av at det tredje spørsmålsleddet var snudd i forhold til de andre, ble skårene på dette spørsmålet rekodet, slik at 1 var definert som mest negativt og 5 mest positivt for alle spørsmålene. Cronbachs alfa ble målt til 0,784, og tolkes dermed som tilfredsstillende.

### *Motstand mot endring*

Variabelen Motstand mot endring viser til om de ansatte rapporterte at det hadde vært motstand mot endringen på deres arbeidsplass. Variabelen ble målt med et enkelt spørsmålsledd, ”Det har vært motstand mot endring blant de ansatte”, som ble besvart med en fem punkt Likert skala fra helt uenig til helt enig. En høy gjennomsnittlig verdi av denne variabelen viser dermed til høy rapportert mengde motstand mot endringen.

### *Endringstoleranse*

Variabelen Endringstoleranse henviser til respondentenes toleranse for endring, og hvordan de reagerer når de blir utsatt for endringer. Denne variabelen inneholder altså ikke ansattes oppfatninger av den spesifikke endringen de gjennomgår, men heller deres opplevelser av endringer på et generelt grunnlag. Variabelen ble målt med åtte spørsmålsledd, med formuleringer som for eksempel: ”Generelt synes jeg endringer er negativt”, ”Dersom jeg ble informert om at det skulle skje en betydelig endring i måten ting skal gjøres på i jobben, ville jeg antakeligvis bli stresset” og ”Når jeg har kommet fram til en konklusjon er det ikke sannsynlig at jeg endrer den senere”. Spørsmålene ble besvart på en seks punkts Likert skala

fra uenig til enig, slik at høyere tall tyder på mer negativ oppfatning av generell endring. Cronbachs alfa ble målt til 0,842, som regnes som tilfredsstillende. På grunn av at det var betydelige forskjeller i spørsmålsformuleringene brukt ved den andre målingen av det offentlige utvalget, ble ikke denne variabelen tatt med i undersøkelser av endringer over tid.

### *Endringsopplevelse*

Variabelen Endringsopplevelse viser til respondentenes opplevelse av den spesifikke endringen på deres arbeidsplass. Variabelen ble målt med ett enkeltspørsmål, som var relativt likt for begge utvalgene. Det offentlige utvalget besvarte påstanden ”jeg er tilhenger av prosjektet” på en fem punkt Likert skala fra helt uenig til enig. Det private utvalget besvarte påstanden ”Jeg er fornøyd med innføringen av 6-timersdagen” på en fem punkt Likert skala fra helt uenig til helt enig. Selv om ordlyden i spørsmålet var forskjellig for de to utvalgene, forventes det likevel at betydningen er det samme, og at det derfor er hensiktsmessig å sammenligne dem. På grunn av at denne variabelen ikke ble målt med en indeks, ble det heller ikke beregnet Cronbachs alfa.

### *Analysen*

De statistiske ble gjennomført i to trinn. I det første trinnet ble det undersøkt om variablene tilfredsstilte normalitetsforutsetningene, og om skilte seg fra hverandre på andre variabler enn forventet. Dette ble gjort for å sikre at eventuelle forskjeller funnet i hovedanalysene ikke skyldtes andre faktorer, som for eksempel demografiske variabler. Trinn en ble gjennomført ved hjelp av flere t-tester med uavhengige utvalg, hvor sektor ble satt som grupperingsvariabel, og ulike demografiske og situasjonelle faktorer som avhengige variabler. I disse testene ble det kun brukt data fra den første målingen. Det ble også gjort tilsvarende t-tester av det samlede utvalget ved de to ulike måletidspunktene, for å undersøke om det kunne forutsettes at det var den samme gruppen ansatte som ble undersøkt ved begge tidspunktene. I disse t-testene ble Tid lagt inn som grupperingsvariabel, og demografiske og situasjonelle faktorer som avhengige variabler.

I trinn to ble selve hypotesetestingen gjennomført. De ulike analysemetodene og hvordan disse ble brukt under hypotesetestingen, beskrives i kommende avsnitt.

### *Statistiske analysemetoder*

De ulike analysemetodene som ble brukt i denne undersøkelsen var t-tester, variansanalyse og regresjonsanalyse. Samtlige analyser ble gjennomført med et konfidensintervall på 95 % ( $\alpha=0.05$ ). For å teste forutsetningen om normalfordelte variabler ble det brukt mål på skewness og kurtosis (Field, 2005).

#### *T-test*

T-tester brukes når man har én uavhengig variabel med to nivåer, og én avhengig variabel, og man ønsker å sammenligne gjennomsnittsskåren av den uavhengige variabelen mellom de to gruppene. Dette kan gjøres enten gjennom å bruke to uavhengige utvalg (independent means t-test) eller med to grupper innen samme utvalg (dependent means t-test) (Field, 2005).

Hovedprinsippet bak t-testene er likevel den samme, det vil si å undersøke om det finnes signifikant gjennomsnittlige forskjeller i den avhengige variabelen hos de to gruppene som sammenlignes. Effektstørrelsen i t-testene ble funnet ved å beregne Cohen's d, som er et mål som viser hvor mange standardavviks forskjell det er mellom gjennomsnittene. Til tross for uenigheter i forhold til de spesifikke grensene, regnes som regel effektstørrelser på minimum 0.2 som små, 0.5 som medium og 0.8 som store effekter (Cohen, 1992).

På grunn av at det i denne undersøkelsen ble brukt to ulike utvalg, og ved to ulike tidspunkt, ble det kun brukt t-tester med uavhengig utvalg. Den første runden med t-tester ble gjort for å undersøke om det var vesentlige forskjeller mellom respondentene i de ulike utvalgene, og det ble derfor gjort tester både av forskjeller mellom det private og det offentlige utvalget, samt forskjeller mellom tid1 og tid2. Det ble også gjort t-tester for å teste hypotesene om ulikheter mellom lederoppfatning og endringsoppfatning i privat og offentlig utvalg, og om det var gjennomsnittlige forskjeller i lederoppfatningen ved de to målingene.

#### *Variansanalyse*

I likhet med t-tester brukes variansanalyse (ANOVA) også for å teste forskjeller i gjennomsnitt, men er mer hensiktsmessig å bruke når den uavhengige variabelen består av flere enn to nivåer. Til forskjell fra t-tester baserer variansanalyse seg ikke på t-verdier, men heller på en F-verdi som sammenligner variasjon innad i gruppene med variasjon mellom gruppene (Skog, 2004). Sagt på en annen måte er altså F-verdien en sammenligning av sann

variens (mellom gruppene) og tilfeldig variens (innad i gruppene). En av ulempene med å bruke variansanalyse er at man kun får informasjon om hvorvidt det finnes gjennomsnittlige forskjeller av den avhengige variabelen mellom noen av gruppene, men man får derimot ikke informasjon om hvilke grupper det er som eventuelt skiller seg fra hverandre. Dette kan imidlertid sjekkes dersom man har forventninger om hvor forskjellene ligger, ved å legge inn planlagte kontraster mellom noen av gruppene når analysen gjennomføres. Effektstørrelsen i en ANOVA beregnes ved hjelp av mål på  $\omega$ , som gir et mer nøyaktig estimat enn Pearsons korrelasjonskoeffisient, på grunn av at det tas utgangspunkt i både variens forklart av modellen og variens forklart av tilfeldige feil (Field, 2005). Selv om ANOVA ikke alltid gir et klart svar på hvor eventuelle forskjeller ligger, er det likevel et nyttig verktøy for å undersøke om den uavhengige variabelen ser ut til å ha effekt på den avhengige variabelen. Ønsker man derimot å finne ut mer om hvor denne effekten ligger, er det hensiktsmessig å gjennomføre en regresjonsanalyse.

I denne undersøkelsen ble det gjennomført en variansanalyse for å undersøke om det var forskjeller i lederoppfatning i forhold til de ansattes utdanningsnivå. Variansanalyse ble brukt i denne sammenhengen på grunn av at utdanningsnivået var en kategorisk variabel bestående av fem nivåer. Det ble i tillegg lagt inn en planlagt kontrast, hvor det ble sett på gjennomsnittlige forskjeller mellom ansatte med høy eller lav utdanning. Dette ble delt opp slik at alle med høyskole eller universitetsutdanning, uavhengig av lengde, ble klassifisert som høy utdanning. Resten av respondentene, som dermed hadde til og med videregående eller yrkesfaglig skole, ble dermed klassifisert som lav utdanning.

### *Lineær regresjonsanalyse*

Lineær regresjonsanalyse er i hovedsak en statistisk metode som brukes for å predikere en utfallsvariabel, det vil si en avhengig variabel, ut fra en eller flere uavhengige variabler, eller prediktorvariabler (Field, 2005). Analysen kan gjennomføres enten som en enkel (simple) eller en multippel regresjonsanalyse, ut i fra antallet prediktorer. Enkle regresjonsanalyser baserer seg på å finne den modellen som best beskriver de observerte data ut fra en enkelt prediktor, og dermed se om denne modellen skiller seg signifikant fra en modell som kun beskriver gjennomsnittet i utvalget. En enkel lineær regresjonslinje kan utformes slik:

$$Y=X+\epsilon$$

I denne ligningen tilsvarer Y utfallsvariabelen, X tilsvarer prediktorvariabelen og  $\epsilon$  representerer feil, eller naturlig variasjoner i skårene. Regresjonsmodellen presenteres ved hjelp av en rett linje som kan gå oppover eller nedover ut fra retningen på den observerte sammenhengen. Lineær regresjon forutsetter at sammenhengen mellom variablene er lineær, og at restleddsvariasjonene er homoskedastiske, normalfordelt og uavhengige av hverandre. Homoskedastisitet innebærer at variasjonene rundt regresjonslinjen er like overalt. Forutsetningen om uavhengige restledd kan man forvente at er oppfylt dersom man gjør undersøkelser med tilfeldig utvalg (Skog, 2004). I denne undersøkelsen må det derimot undersøkes nærmere, siden utvalget ikke er tilfeldig valgt. Forutsetningen om uavhengige restledd ble dermed testet ved hjelp av en Durbin-Watson test, som undersøker om residualene er ukorrelerte (Field, 2005).

Multipel lineær regresjon baserer seg på de samme prinsippene som enkel regresjon, men det legges derimot inn flere prediktorvariabler. Regresjonsligningen blir tilsvarende mer komplisert, da det legges til et nytt ledd for hver prediktor, og kan dermed bli seende slik ut:

$$Y=(b_0+b_1X_1+b_2X_2+\dots)+\epsilon$$

På grunn av at det i multipel regresjonsanalyse benyttes flere prediktorer, ligger det i tillegg til de forutsetningene som er gjeldende også ved lineær regresjon, en forutsetning om at de uavhengige variablene må være ukorrelerte (Field, 2005). Dette undersøkes gjennom å sette opp en korrelasjonsmatrise med korrelasjonene mellom alle de ulike variablene, og undersøke om noen variabler ser ut til å korrelere høyt med hverandre.

I denne undersøkelsen ble det gjennomført en multipel lineær regresjonsanalyse for å undersøke hvilke faktorer ved endringsprosessene som hadde påvirkning på lederoppfatningen. Analysen ble gjort ved hjelp av en blokkvis forced entry metode, hvor det i første blokk ble kontrollert for de demografiske variablene kjønn og alder. I blokk to ble det lagt inn variablene som omhandlet selve endringsprosessen, det vil si endringssunnhet og motstand mot endring, mens variablene som omhandlet ansattes oppfatninger av endring, endringstoleranse og endringsopplevelse, ble lagt inn i blokk tre. Det ble i tillegg gjennomført en rekke multiple regresjonsanalyser for å teste hypotesen om utdanningsnivå som buffer for endringsprosessens påvirkning på lederoppfatning. For å kunne gjøre dette ble det beregnet interaksjonsledd, hvor alle skårer ble omregnet til z-skårer, for å sikre likt gjennomsnitt og standardavvik. I disse analysene ble alder og kjønn lagt inn i blokk en, de to variablene som inngikk i interaksjonsleddet i blokk to og tre, og selve interaksjonsleddet i blokk fire.

## RESULTAT

### Trinn 1

#### *Deskriptiv statistikk – variabler*

Tabell 3 viser deskriptiv statistikk for de ulike variablene som ble brukt under regresjonsanalysene, med data hentet fra den første målingen, og med alle respondenter.

**Tabell 3: deskriptiv statistikk for variablene, samlet utvalg tid1**

	n	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Lederoppfatning	155	3.15	1.24	-0.82***	0.23
Motstand mot endring	154	2.42	1.38	-0.27	-0.77*
Endringssunnhet	153	2.80	1.28	-0.78***	0.19
Endringstoleranse	156	2.37	.99	-0.18	1.19**
Endringsopplevelse	154	3.32	1.66	-0.77***	-0.47
Utdanningsnivå	159	3.60	1.21	-0.84***	0.93*

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

#### *Normalitet og uteliggere*

For å undersøke hvorvidt forutsetningen om normalfordelte variabler var oppfylt, ble det brukt mål på skewness og kurtosis, som henviser til hvordan skårene fordeler seg rundt gjennomsnittet. Ut fra tabell 1 kan vi se at alle variablene har negativ skewness, som indikerer en oppsamling av skårer på høyre side av normalfordelingskurven. Hos variablene lederoppfatning, endringssunnhet, endringsopplevelse og utdanningsnivå er denne skjevheten signifikant. Når det gjelder kurtosis viser tabellen at motstand mot endring og endringsopplevelse har negativ kurtosis, som indikerer en flat distribusjon av skårer, mens de andre variablene ser ut til å ha en spiss distribusjon, vist ved positive kurtosis-mål. For variablene motstand mot endring, endringstoleranse og utdanningsnivå er disse målene signifikante. Selv om det dermed har blitt vist til utilfredsstillende normaldistribusjon ved flere av variablene, har jeg valgt å bruke variablene i sin opprinnelige stand gjennom analysene, for å hindre at viktig informasjon forsvinner gjennom for eksempel rekoding av variablene. Det vil derimot bli gitt en mer utdypende redegjørelse for hvilken betydning dette kan ha hatt for resultatene av analysene, under diskusjonsdelen av oppgaven.

For å undersøke om det fantes uteliggere som kunne skape skjevheter i analysene, ble det sett på alle case som hadde standard residualer høyere enn  $\pm 2$ . Det er forventet at 95 % av



utvalget skal ligge innenfor disse grensene (Field, 2005). Resultatene viste at fire case havnet utenfor disse grensene, som tilsvarer i underkant av 4 % av utvalget. Disse fire hadde standard residualer mellom 2.081 og 2.471. Utvalget ser dermed ut til å stemme godt overens med hva som kunne forventes, og det tyder ikke på noen problemer med skjevheter på grunn av uteliggere.

### *Forskjeller mellom utvalgene*

Forskjeller mellom utvalgene ble undersøkt ved hjelp av to omganger med t-tester med uavhengige utvalg. I den første omgangen ble det sett på forskjeller mellom respondentene ved de to måletidspunktene, hos det private og det offentlige utvalget. Siden det ikke ble registrert id-nummer på de ulike respondentene, men det var den samme gruppen ansatte som ble spurt på begge tidspunktene, ble disse t-testene gjennomført for å se om det kunne forutsettes at det var det samme utvalget som besvarte spørsmålene ved begge måletidspunkt. I tabell 4 og 5 presenteres resultat for forskjellene mellom respondentene i de to målingene i henholdsvis det private og det offentlige utvalget.

**Tabell 4: t-tester for uavhengige utvalg, gjennomsnittsforskjeller mellom måletidspunkt, privat utvalg**

	t-verdi	df	Mean difference	Effektstørrelse (Cohen's d)
Kjønn	1.36a	35.8	0.16	0.34
Alder	-1.18	79	-.28	-0.32
Utdanning	1.25	66	0.33	0.47
Ansiennitet	-0.16	65	-0.40	.019
Lederansvar	-0.58	77	0.05	-0.15

Det ble ikke funnet noen signifikante forskjeller mellom målingene hos det private utvalget. Hos det offentlige utvalget ble det derimot funnet signifikant forskjeller i alder og andel ansatte med lederansvar. Forskjellen i andel respondenter med rapportert lederansvar kan forklares ved at den omtalte endringen i den offentlige virksomheten innebar endringer i lederstrukturene, og dermed kunne det forventes en slik forskjell mellom de to målingene.

**Tabell 5: t-tester for uavhengige utvalg, gjennomsnittsforskjeller mellom måletidspunkt, offentlig utvalg**

	t-verdi	df	Mean difference	Effektstørrelse (Cohen's d)
Kjønn	0.14a	167.99	0.30	0.06
Alder	-3.81a***	131.81	-0.56	-0.61
Utdanning	-1.64	167	-0.28	-0.26
Ansiennitet	-0.05a	168.71	-0.10	-0.01
Lederansvar	-4.72a***	136.98	-0.33	-0.69

\* p<.05

a lik varians ikke antatt

Det er også verdt å merke seg at gjennomsnittlig alder for det offentlige utvalget var lavere ved den andre målingen, og det ser dermed ikke ut som denne forskjellen skyldes at de ansatte hadde blitt eldre i tiden mellom målingene. For både alder og lederansvar ble det likevel kun beregnet moderate effektstørrelser, og disse signifikante forskjellene regnes derfor ikke for å være av vesentlig betydning for utfallet av undersøkelsen, med bakgrunn i de nevnte forventningene. Dermed kan resultatene tyde på at forutsetningen om at respondentene i både det private og det offentlige utvalget er like i de to målingene, er tilfredsstillt, dog med visse forbehold.

I den andre omgangen med t-tester ble det undersøkt om det var ulikheter mellom respondentene i det private og det offentlige utvalget. På grunn av at det hovedsakelig ble brukt data fra den første målingen, i tillegg til at det ikke ble funnet vesentlige forskjeller mellom måletidspunktene i de ulike utvalgene, ble det kun sett på forskjeller mellom privat og offentlig utvalg ved tid1. Resultatene av t-testene presenteres i tabell 6.

Som vi kan se av tabellen ble det funnet en signifikant forskjell mellom utvalgene i forhold til kjønn, utdanningsnivå og ansiennitet i bedriften. Målet på effektstørrelsen for utdanningsnivå ( $d=-1.12$ ) og ansiennitet ( $d=-0.71$ ) viser at begge variablene har en sterk effekt på den totale variansen, mens kjønn så ut til kun å ha liten effekt på variansen ( $d=0.36$ ). Forskjellen og effekten av utdanningsnivå var ikke uventet, både på grunn av generelle forskjeller mellom privat og offentlig sektor, samt på grunn av at det offentlige utvalget kom fra et universitetsfakultet, og det var derfor naturlig å finne en høy andel høyt utdannede ansatte der.

Den observerte forskjellen i ansiennitet var imidlertid ikke forventet, og må tas med i betraktningen under tolkningen av analyseresultatene.

**Tabell 6: t-tester for uavhengige utvalg, gjennomsnittsforskjeller mellom privat og offentlig utvalg, tid1**

	t-verdi	df	Mean Difference	Effektstørrelse (Cohen's d)
Kjønn	2.15*	157	0.18	0.36
Alder	-.06a	112.23	-0.01	-0.01
Utdanningsnivå	-7.37a*	152.22	-1.13	-1.12
Ansiennitet i bedriften	-4.95a*	128.86	-0.84	-0.71
Lederansvar	3.12**	154.89	0.24	0.49

\*p<.05, \*\*p<.01

a lik varians ikke antatt

### *Korrelasjoner*

Tabell 7 viser korrelasjonene mellom de ulike variablene brukt i analysene, beregnet med Pearsons korrelasjonskoeffisient.

**Tabell 7: Korrelasjoner mellom variabler**

	Leder- oppfatning	Kjønn	Alder	Endrings- sunnhet	Motstand mot endring	Endrings- toleranse
Kjønn	.30***	-				
Alder	.23**	.14*	-			
Endringssunnhet	.39***	.23**	.06	-		
Motstand mot endring	.14*	.16*	.04	.51***	-	
Endringstoleranse	.32***	.22**	.26**	.42***	.36***	-
Endringsopplevelse	.23**	.24**	.04	.63***	.31***	.26**

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\*p<.001

Selv om det ble funnet mange signifikante korrelasjoner mellom variablene, var de fleste relativt lave. Ut fra tabellen kan vi se at de sterkeste korrelasjonene ble funnet mellom endringssunnhet og endringsopplevelse ( $r=.63$ ), samt mellom motstand mot endring og

endringssunnhet ( $r=.51$ ). Begge disse korrelasjonene er positive, som indikerer at høyere endringssunnhet har sammenheng med positiv endringsopplevelse og mer motstand mot endringen. I tillegg er det verdt å merke seg at det ble funnet negative korrelasjoner mellom sektor, og motstand mot endring, endringssunnhet, endringstoleranse og endringsopplevelse. På bakgrunn av at privat sektor ble kodet 1 og offentlig sektor 2, indikerer dette at de ansatte i det offentlige utvalget opplevde mindre motstand mot endring, større sunnhet ved endringen, og var mer positive både til generell og spesifikk endring.

## Trinn 2

### *Hypotese 1 – forskjeller mellom privat og offentlig utvalg*

For å undersøke om det finnes forskjeller i hvordan ansatte i det private og det offentlige utvalget oppfatter endring og leder, ble det kjørt en rekke t-tester med uavhengig utvalg. Dette ble gjort for å se om det ble funnet forskjeller i gjennomsnittlig lederoppfatning, endringstoleranse og endringsopplevelse hos de to gruppene. Tabell 8 viser resultatene fra disse t-testene.

**Tabell 8: t-tester med uavhengige utvalg, forskjeller mellom privat og offentlig utvalg, tid1**

	t	df	Mean Difference	Std. Error Difference	Effektstørrelse (Cohen's d)
Lederoppfatning	-1.99a*	152.57	-0.36	0.18	-0.31
Endringssunnhet	4.29***	151	0.99	0.20	0.86
Motstand	4.12a***	138.05	0.85	0.20	0.66
Endringstoleranse	4.89***	154	0.75	0.15	0.80
Endringsopplevelse	3.24**	152	0.87	0.27	0.55

\*  $p<.05$  \*\*  $p<.01$  \*\*\*  $p<.001$

a lik varians ikke forutsatt

På grunn av at det private utvalget ble kodet 1, og det offentlige 1, viser negative gjennomsnittsforskjeller at det private utvalget hadde en lavere skåre enn det offentlige utvalget, mens positive gjennomsnittsforskjeller viser en høyere skåre hos det private utvalget. Ut fra tabellen kan vi se at det private utvalget hadde en lavere lederoppfatning

( $M=2.92$ ,  $SE=.11$ ) enn det offentlige utvalget ( $M=3.28$ ,  $SE=.14$ ). Denne forskjellen var signifikant  $t(152.57)=-1.99$ ,  $p<.05$ . Imidlertid ble det kun beregnet en lav effektstørrelse av lederoppfatningen ( $d=0.31$ ).

For endringsopplevelse hadde det private utvalget en signifikant høyere gjennomsnittlig skåre ( $M=3.88$ ,  $SE=.19$ ) enn det offentlige utvalget ( $M=3$ ,  $SE=.17$ ),  $t(152)=3.24$ ,  $p<.001$ . Det private utvalget viste også til høyere gjennomsnittlig endringstoleranse ( $M=2.84$ ,  $SE=.12$ ) enn det offentlige utvalget ( $M=2.10$ ,  $SE=.09$ ), og denne forskjellen var signifikant,  $t(154)=4.89$ ,  $p<.001$ . Dette betyr at det private utvalget ser ut til å ha en mer negativ oppfatning av sin leder og generell endring, i tillegg til en mer positiv oppfatning av den spesifikke endringen, i forhold til det offentlige utvalget. For endringstoleransen ble det beregnet en moderat effektstørrelse, mens for de ansattes opplevelse av den spesifikke endringen ble det beregnet en relativt lav effektstørrelse.

I forhold til forskjeller mellom de to endringsprosessene ble det funnet signifikant høyere endringssunnhet hos det private utvalget ( $M=3.43$ ,  $SE=.13$ ) i forhold til det offentlige utvalget ( $M=2.44$ ,  $SE=0.13$ ),  $t(151)=4.29$ ,  $p<.001$ . Det private utvalget rapporterte også signifikant mer motstand mot endringen ( $M=2.96$ ,  $SE=.15$ ) enn det offentlige utvalget ( $M=2.11$ ,  $SE=.14$ ),  $t(138.05)=4.12$ ,  $p<.001$ .

Resultatene fra t-testene støtter dermed hypotese 1, hvor det ble forventet å finne en forskjell i lederoppfatning og endringsoppfatning blant de ansatte i de to utvalgene.

#### *Hypotese 2 – endringsprosessenes påvirkning på de ansattes lederoppfatning*

Det ble gjennomført en multipl regressjonsanalyse, med blokkvis forced entry metode. I den første blokken ble det lagt inn de demografiske variablene kjønn og alder. I den andre og tredje blokken ble det lagt inn variablene som beskriver henholdsvis egenskaper ved endringen og de ansattes oppfatning av endring. Utfallsvariabelen som ble brukt var lederoppfatning ved tid1. I tabell 9 kan vi se hvor stor påvirkning hver enkelt variabel hadde på lederoppfatningen.

Justert  $R^2$  viser hvor stor andel av variasjonen i lederoppfatning som blir forklart av modellen. Tabellen viser dermed at blokk 1, med kun kjønn og alder kan forklare 11 % av variansen i lederoppfatningen. Blokk 2, hvor det ble inkludert variabler som omhandlet selve

endringen, kunne forklare 21 % av variansen, mens blokk 3, som også inkluderte de ansattes endringsoppfatninger, ser ut til å kunne forklare 22 % av variansen.

**Tabell 9: De uavhengige variabelenes effekt på lederoppfatning for samlet utvalg tid1. Multipl regressjonsanalyse, blokkvis forced entry**

	Blokk 1			Blokk 2			Blokk 3		
	B	SE	$\beta$	B	SE	B	B	SE	$\beta$
Kjønn	.64	.18	.27**	.47	.18	.20**	.46	.18	.20**
Alder	.28	.11	.19*	.27	.11	.18*	.23	.11	.15*
Endringssunnhet				.36	.08	.37***	.36	.10	.37**
Motstand mot endring				-.08	.08	-.09	-.10	.08	-.12
Endringstoleranse							.17	.11	.13
Endringsopplevelse							-.04	.07	-.06
Justert R <sup>2</sup>			.11			.21			.22
$\Delta R^2$						.11			.01
F			10.40			10.87			7.77

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\*p<.001

Forutsetningen om ukorrelerte residualer ble undersøkt ved hjelp av Durbin-Watson test, som for denne analysen ble beregnet til 2.01. Denne verdien er tilnærmet lik to, og forutsetningen forventes derfor å være oppfylt (Field, 2005). Multikolariteten ble undersøkt gjennom beregninger av toleranseverdier og VIF. Toleranseverdiene varierte mellom 0,46 og 0,98, i tillegg til at det ikke ble funnet VIF-verdier høyere enn 10. Dette tyder på at det ikke var et problem med multikolaritet i analysen.

Den standardiserte regresjonskoeffisienten ( $\beta$ ) varierer mellom 1 og -1. De fleste  $\beta$ -verdiene vist i tabellen er imidlertid relativt lave, og tyder dermed på å kun ha liten effekt på lederoppfatningen.

Den dikotome variabelen kjønn, som ble kodet 1 for kvinner og 2 for menn, viste signifikante positive effekter i alle blokkene,  $\beta=.27$  ( $p<.01$ ) i blokk 1,  $\beta=.20$  ( $p<.05$ ) i blokk 2 og  $\beta=.20$  ( $p<.01$ ). Variabelen alder hadde også signifikant effekt i alle blokkene,  $\beta=.19$  ( $p<.05$ ) i blokk 1,  $\beta=.18$  ( $p<.05$ ) i blokk 2 og  $\beta=.15$  ( $p<.05$ ) i blokk 3.

Kontrollert for kjønn og alder, ble det funnet en signifikant positiv effekt av endringssunnhet ( $\beta=.41$ ,  $p<.001$ ), som vil si at når sunnheten for endringen ble høyere, ble også lederoppfatningen høyere. Det ble derimot funnet en negativ effekt av motstand mot endring ( $\beta=-.09$ ,  $p>.05$ ), som vil si at mindre motstand hadde sammenheng med høyere lederoppfatning, men denne effekten var ikke signifikant. Dermed gir resultatene av analysen kun delvis støtte av hypotese 2a.

Når det gjelder de ansattes egne oppfatninger i forhold til endring tyder resultatene på at de ansattes generelle endringstoleranse hadde en positiv innvirkning på lederoppfatning ( $\beta=.13$ ,  $p>.05$ ), mens endringsopplevelse så ut til å ha negativ effekt ( $\beta=-.06$ ,  $p>.05$ ). Disse effektene var imidlertid ikke signifikante, og hypotese 2b må dermed forkastes.

### *Hypotese 3 – betydning utdanningsnivå som moderator for endringsprosessene påvirkning*

For å undersøke om det fantes forskjeller i lederoppfatningen hos ansatte med ulikt utdanningsnivå, ble det gjennomført en variansanalyse med utdanningsnivå som uavhengig variabel og lederoppfatning som avhengig variabel. Resultatet av analysen viste at det ble funnet en signifikant forskjell i gjennomsnittlig lederoppfatning hos noen av grupperingene,  $F(4, 150)=15.92$ ,  $p<.001$ ,  $\omega= 0.53$ . Det ble i tillegg lagt inn én planlagt kontrast, hvor lav utdanning (opp til videregående) ble satt opp mot høy utdanning (utdanning på universitets- eller høgskolenivå). Resultatene viste en signifikant forskjell mellom de to grupperingene,  $t(87.60)=-8.98$ ,  $p<.001$ . Dette støtter opp om hypotese 4, hvor det forventes at utdanningsnivå vil fungere som en buffer for hvorvidt lederoppfatning påvirkes av endringsprosesser. Resultatet viser likevel bare at det finnes en forskjell, og ikke hvordan denne forskjellen har påvirkning på andre variabler. Dette må derfor studeres nærmere gjennom regresjonsanalyse.

For å gjøre grundigere undersøkelser av utdanningsnivåets effekt på endring og lederoppfatning, ble det derfor gjennomført en rekke regresjonsanalyser hvor det ble lagt inn kjønn og alder i blokk en, variablene som inngikk i interaksjonsleddet i blokk to og tre, og i blokk fire ble det lagt inn interaksjonsleddene mellom utdanningsnivå og de ulike prediktorvariablene. For å sørge for likt gjennomsnitt og standardavvik ble variablene i interaksjonsleddet omgjort til standardiserte z-skårer. I tabell 10 presenteres resultat fra blokk fire ved de ulike analysene.

**Tabell 10: interaksjonsleddenes påvirkning på lederoppfatning, samlet utvalg tid1. Multiple regresjonsanalyser, forced entry, resultater tatt fra blokk 4**

	B	SE	$\beta$	Justert R <sup>2</sup>
Zutdanning*Zendringssunnhet	-.002	.001	-.40	.34
Zutdanning*Zmotstand	-.002	.001	-.55*	.25
Zutdanning*ZEndringstoleranse	-.002	.001	-.31	.27
Zutdanning*ZEndringsopplevelse	-.002	.001	-.54*	.25

\* p<.05

Note: Blokk 1: kjønn, alder, Blokk 2: utdanningsnivå, Blokk 3: motstand mot endring / endringsopplevelse, Blokk 4: interaksjonsledd

Ut fra tabellen kan vi se at det ble funnet en signifikant interaksjonseffekt mellom motstand mot endring og utdanningsnivå ( $\beta=-.55$ ,  $p<.05$ ), samt mellom endringsopplevelse og utdanningsnivå ( $\beta=-.54$ ,  $p<.05$ ). For å se hvilken sammenheng det var mellom disse variablene, ble det gjennomført en runde med post hoc tester. Utdanningsnivå ble delt inn i de samme to gruppene som i variansanalysen, det vil si lav utdanning (til og med videregående) som bestod av 46.5 % av utvalget, og høy utdanning (høgskole eller universitetsutdanning) som bestod av 53.5 % av utvalget. Det ble så gjort regresjonsanalyser hvor det ble kontrollert for alder og kjønn, med lederoppfatning ved tid1 som avhengig variabel, og den standardiserte verdien av motstand mot endring og Endringsopplevelse som uavhengige variabler. Tabell 11 viser resultatene fra post hoc testene.

**Tabell 11: post hoc tester, interaksjonseffektene påvirkning på lederoppfatning, gruppevis etter utdanningsnivå**

	Lav utdanning			Høy utdanning		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Zmotstand mot endring	.02	.01	.16	-.01	.01	-.08
Zendringsopplevelse	.02	.01	.20	.00	.01	.04

Ut fra resultatene presentert i tabellen kan det se ut som endringsopplevelse har høyere effekt på lederoppfatningen hos ansatte med lavt utdanningsnivå enn hos de med høyt utdanningsnivå. Det ser også ut til at ansatte med lav utdanning hadde en positiv effekt av motstand mot endring på lederoppfatningen, mens de ansatte med høy utdanning hadde en negativ effekt. Disse effektene var likevel ikke signifikante, og det blir dermed vanskelig å si noe mer sikkert om hvordan disse interaksjonseffektene ser ut til å fungere.



Hypotese 3 ble på bakgrunn av de beskrevne analysene kun delvis støttet, ved at det ble funnet signifikante forskjeller i lederoppfatning mellom ansatte med høyt og lavt utdanningsnivå, i tillegg til at det ble funnet signifikante interaksjonseffekter mellom motstand mot endring og Endringsopplevelse, og utdanningsnivå.

#### *Hypotese 4 – endringer over tid*

På grunn av stort frafall mellom målingene hos både det private og det offentlige utvalget, ble de prospektive analysene gjennomført med samlet utvalg. For å undersøke hvorvidt endringsprosessene hadde effekt over tid, ble det gjennomført en serie med t-tester med uavhengig utvalg, for å se om det ble funnet signifikante forskjeller i gjennomsnittet av de ulike variablene ved de to målingene. Tabell 12 viser resultatene fra disse testene.

**Tabell 12: t-tester for uavhengige utvalg, gjennomsnittsforskjeller mellom målinger**

	t	df	Mean Difference	Std. Error Difference	Effektstørrelse (Cohen's d)
Lederoppfatning	-0.92a	204.84	-0.13	0.14	-0.12
Endringssunnhet	-4.47a*	242.04	-0.61	0.14	0.55
Motstand mot endring	-6.27*	245	-1.10	0.18	-0.83
Endringsopplevelse	1.81a	229.70	0.34	0.19	0.23

\* p<.001

a lik varians ikke antatt

Ut fra tabellen kommer det fram at det ikke ble funnet signifikant endring i lederoppfatningen mellom de to målingene. De ansattes egne oppfatninger av endring hadde heller ikke forandret seg signifikant i løpet av tiden. Det ble derimot funnet signifikante gjennomsnittsforskjeller i begge variablene som måler selve endringsprosessen, det vil si endringssunnhet og motstand mot endring. For begge disse signifikante gjennomsnittsforskjellene ble det beregnet effektstørrelser som viste til en moderat effekt av måletidspunkt på endringssunnhet og en stor effekt på motstand mot endring. Ut i fra disse resultatene ser det dermed ut til at selv om egenskaper ved den spesifikke endringen så ut til å forandre seg i løpet av prosessen, hadde ikke dette vesentlig betydning for lederoppfatningen.

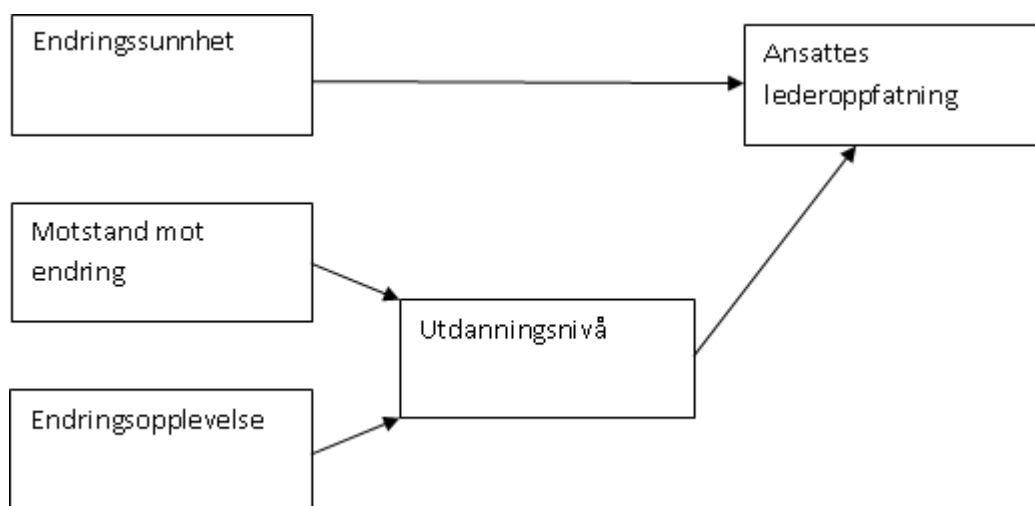
Det er likevel verdt å merke seg at begge de signifikante forskjellene i endringssunnhet og motstand mot endring var negative, som tyder på at det ble rapportert både lavere sunnhet ved endringen og lavere motstand mot endringen ved den andre målingen.

## DISKUSJON

### *Oppsummering av resultater*

Det ble funnet signifikante forskjeller mellom det private og det offentlige utvalget, både når det gjaldt lederoppfatning, egenskaper ved endringsprosessen og de ansattes egne oppfatninger av endringene. Det private utvalget rapporterte en mer negativ oppfatning av sin nærmeste leder enn det offentlige utvalget, samt at de hadde en lavere endringstoleranse, det vil si opplevelse av generell endring. Derimot ble det observert høyere endringssunnhet og endringsopplevelse, i tillegg til en større andel motstand mot endring, hos det private utvalget. Med bakgrunn i disse observerte forskjellene beholdes hypotese 1.

Figur 2 summerer opp resultatene fra regresjonsanalysene. Ut fra illustrasjonen kan vi se at det ble funnet en signifikant hovedeffekt av endringssunnhet på ansattes lederoppfatning. Det ble i tillegg funnet interaksjonseffekter av utdanningsnivå og motstand mot endring, og av utdanningsnivå og endringsopplevelse.



**Figur 4:** illustrasjon av funn omkring endringsprosessens betydning for ansattes lederoppfatning

Hypotese 2a ble delvis støttet, ved at det ble funnet en signifikant positiv hovedeffekt av endringssunnhet på lederoppfatning, samtidig som det ikke ble funnet en signifikant effekt av motstand mot endring. Hypotese 2b måtte derimot forkastes, på grunn av at det ikke ble funnet signifikante hovedeffekter av verken endringstoleranse eller endringsopplevelse i forhold til lederoppfatning.

Hypotese 3, hvor det ble sett på utdanningsnivå som en moderator for effekten av endringsprosesser på lederoppfatning, ble delvis støttet gjennom resultater av variansanalyse

og regresjonsanalyser. Det ble funnet en signifikant forskjell i lederoppfatning mellom ansatte med høy og lav utdanning, og det ble i tillegg funnet signifikante interaksjonseffekter mellom utdanningsnivå, motstand mot endring og endringsopplevelse. Det ble derimot ikke funnet noen signifikante resultater av post hoc testene som ble gjennomført for å undersøke virkningen av de observerte interaksjonseffektene. Resultatene tydet likevel på at både motstand mot endring og endringsopplevelse hadde en sterkere påvirkning på lederoppfatning hos ansatte med lavt utdanningsnivå.

I forhold til forskjeller over tid, viste resultatene fra t-tester at egenskapene ved selve endringen (motstand mot endring og endringssunnhet) forandret seg signifikant i negativ retning i løpet av endringsprosessen. Dette tyder på at på tross av lavere andel rapportert motstand ved den andre målingen, hadde sunnheten ved endringen sunket. Lederoppfatningen og endringstoleransen hadde derimot ikke endret seg signifikant mellom målingene.

### *Forskjeller mellom offentlig og privat virksomhet*

#### *Opplevelse av endring*

Resultatene av undersøkelsen tyder på at de ansatte i det private utvalget hadde en mer positiv oppfatning av den spesifikke endringen på arbeidsplassen, i tillegg til en mer negativ oppfatning av generell endring, i forhold til de ansatte i det offentlige utvalget. Beregninger av effektstørrelsen for disse variablene viste imidlertid at det kun var en liten eller moderat effekt av sektor i forhold til forskjellen ved henholdsvis endringstoleranse og endringsopplevelse. Likevel er dette interessante forskjeller, som det er hensiktsmessig å diskutere nærmere årsaken bak. Den største diskusjonen blir dermed hvorvidt disse observerte forskjellene har bakgrunn i reelle forskjeller mellom de to studerte endringsprosessene, grunnleggende forskjeller mellom privat og offentlig sektor, eller ulikheter mellom ansatte i de to sektorene.

Den første av disse potensielle forklaringene, det vil si at forskjellene skyldes ulikheter ved de to endringsprosessene, støttes ved at det også ble funnet signifikante forskjeller i både sunnheten ved endringen og mengde motstand mot endring hos de to utvalgene. Det private utvalget rapporterte høyere skårer på disse variablene, og endringsprosessen i den private virksomheten så derfor ut til på den ene siden å være sunnere enn den offentlige endringsprosessen, mens det på den andre siden så ut til å være betydelig mer motstand mot

den private endringen. Dermed ser det altså ut til å ha vært virkelige forskjeller i de to endringsprosessene, noe som kan forklare hvorfor de to utvalgene hadde ulik opplevelse av endringen.

Tidligere forskning omkring virksomheter innen privat og offentlig sektor tyder på at det finnes betydelige forskjeller mellom sektorene, både i forhold til administrering, type oppgaver det jobbes med og maktbruk innad i virksomheter. Ut fra tidligere studier ser offentlige virksomheter ut til å basere seg mest på politisk makt, mens private virksomheter på den andre siden ser ut til å basere seg mer på økonomisk makt (Thynne 2003). Ut fra dette vil en endring sannsynligvis ha forskjellig betydning for ansatte i de ulike sektorene, på bakgrunn av at endringer vil kunne medføre ulike konsekvenser for de ansatte. Hvilken påvirkning dette vil ha for de ulike virksomhetene vil det imidlertid være vanskelig å si noe om uten å gjøre grundigere undersøkelser, som for eksempel dybdeintervju eller lignende.

Under analysene ble det imidlertid funnet en signifikant forskjell i ansiennitet hos de to utvalgene, hvor de ansatte i den offentlige virksomheten oppga å ha arbeidet gjennomsnittlig lenger i den samme virksomheten enn de privat ansatte. Dette kan ha hatt betydning for de ansattes opplevelse av endringene, ut i fra hvilket forhold de har fått til sitt eget arbeid, og hvor godt de kjenner organisasjonen de arbeider for. Settes det i sammenheng med Carnalls (2007) teori, hvor motstand mot endring regnes som et tegn på at ansatte tolker endringsforslag som en beskyldning mot deres jobbprestasjoner, vil denne følelsen sannsynligvis kunne være sterkere hos ansatte som har jobbet lenge med de samme arbeidsoppgavene. Årsaken til dette er at ansatte med lengre ansiennitet ofte har mer innebygde rutiner i forhold til arbeidet sitt (Palioniemi, 2006), og i lys av denne teorien skulle man altså kunne forvente å finne en høyere andel motstand mot endringen blant de ansatte i det offentlige utvalget. Imidlertid gir ikke resultatene fra denne undersøkelsen støtte til dette argumentet, ved at det heller ble funnet signifikant mindre rapportert motstand mot endring hos det offentlige utvalget enn hos det private utvalget, altså motsatt av hva som i så fall kunne forventes. Sett på en annen måte kan dette tolkes som en antydning om at ansatte med lang ansiennitet på arbeidsplassen generelt har større forståelse for den endringen som skal gjøres, på grunn av at de har hatt lengre tid til å bli kjent med hvilke problemer virksomheten stor ovenfor, og hva som kan forbedres. Denne motstridende argumentasjonen finnes også igjen i andre undersøkelser, blant annet gjennom en kvalitativ undersøkelse hvor finske arbeidstakere med ulik erfaring på samme arbeidsplass ble intervjuet, blant annet i forhold til deres tanker omkring kompetanse og kompetansebygging. Ut fra analysene av intervjuene

kom det fram at lang erfaring med arbeidet på en side var positivt på grunn av at det førte til en bedre forståelse av hvor de trengte å øke sin kompetanse. På den andre siden virket erfaring også i noen situasjoner negativt, ved at arbeidstakere med lengre erfaring hadde mindre ønske om å prøve ut nye arbeidsmåter og rutiner (Paloniemi, 2006).

### *Oppfatning av leder*

Forskjellen som ble funnet i opprinnelig lederoppfatning mellom det private og offentlige utvalget kan, i likhet med opplevelsen av endring, ha bakgrunn i flere ulike faktorer. For det første gir det støtte til teorien om at ansattes lederoppfatning vil kunne påvirkes av deres opplevelse av en endringsprosess. Dette på grunn av at det, som nevnt over, ble funnet signifikante forskjeller i de ansattes endringsopplevelse, samt av sunnheten ved endringen og mengde motstand mot endringen på arbeidsplassen. Alle disse faktorene viste også signifikante effekter på lederoppfatningen gjennom regresjonsanalysene, selv om de ansattes utdanningsnivå også så ut til å spille en vesentlig rolle i forhold til i hvilken grad endringsprosessene hadde påvirkningskraft. Ut fra dette ser det altså ut som ulikheter i lederoppfatningen hos de to virksomhetene blant annet kan ha skyldtes forskjeller i forhold til hvordan endringsprosessene ble opplevd i de to utvalgene. På den andre siden tyder tidligere forskning på at mennesker med høyt utdanningsnivå ikke vil la sitt syn på leder påvirkes like mye av ytre faktorer som de med lavere utdanningsnivå (Meindl, 1995; Bleigh, 2005). Dette ble også delvis støttet gjennom resultatene av denne undersøkelsen, men potensielle årsaker til dette vil diskuteres nærmere senere i oppgaven. Siden utvalgene altså skilte seg betydelig fra hverandre i forhold til utdanningsnivået hos de ansatte, hvor det ble rapportert en langt større andel høyt utdannede i den offentlige virksomheten, kan dette også ha vært en medvirkende årsak til denne observerte forskjellen i lederoppfatning.

Ser man på den andre siden bort fra at virksomhetene var i ferd med å gjennomgå en betydelig endringsprosess, kan man derimot tenke seg at forskjellen kan ligge i reelle ulikheter mellom ledere i private og offentlige virksomheter. Sett på denne måten kan den observerte forskjellen i lederoppfatning da fungere som en støtte til tidligere forskning, hvor det vises til ulikheter mellom ledere i privat og offentlig sektor, i forhold til blant annet altruisme, organisatorisk tilhørighet og maktmetoder (Busch, 2004). I denne undersøkelsen så det ut til at de offentlige lederne ble mest positivt oppfattet av sine ansatte. Siden disse i følge forskning ser ut til å ha en mer endringsorientert lederstil, gir resultatene også en antydning

om at endringsorientert lederatferd vil kunne være mer hensiktsmessig i en endringssituasjon enn den relasjonsorienterte atferd, som ofte finnes hos private ledere (Aarum Andersen, 2010). Dermed kan dette tolkes som en støtte av funnene gjennom prosjektet ”Sunne omstillingsprosesser”, hvor det blir argumentert for at de lederne som ser ut til å håndtere endring best, er de som fullt ut tar tak i endringen (Saksvik & Tvedt, 2009).

Hvilken av årsakene som i virkeligheten ligger bak denne gjennomsnittlige forskjellen i lederoppfatning mellom privat og offentlig utvalg kan det være vanskelig å bedømme. Dette blir et grunnleggende spørsmål om hvorvidt sektor hadde direkte eller indirekte effekt på lederoppfatningen. Det vil si om det var ulikheter mellom privat eller offentlig sektor som førte til de observerte forskjellene i lederoppfatning, eller om det heller var forskjeller i forhold til opplevelse av endring, med bakgrunn i ulikheter mellom virksomhetene og type endring, som medførte forskjell. På den ene siden kan det være naturlig å tenke at, siden endringsprosessene enda ikke hadde kommet skikkelig i gang ved det første måletidspunktet, i tillegg til at det ble funnet en betydelig forskjell mellom de to virksomhetene, så ligger forklaringen heller i ulikheter mellom sektor enn ulikheter i oppfatning av endringene. Det vil si at forskjeller i sektor hadde direkte effekt på lederoppfatningen. På den andre siden viser tidligere forskning at lederoppfatning i betydelig grad preges av vesentlige hendelser på arbeidsplassen (Bligh et al., 2005).

Det sistnevnte argumentet støttes også dersom man legger til grunn forskning omkring *romance of leadership*, hvor det vises til at lederoppfatning ser ut til å preges i større grad av sterke situasjoner, det vil si situasjoner som øker de ansattes affektive opphisselse, enn av virkelige egenskaper ved lederen (Meindl, 1995). Selv om ansattes toleranse for endring ikke så ut til å ha vesentlig betydning for lederoppfatningen, er det likevel verdt å vurdere om den observerte forskjellen mellom utvalgene i forhold til dette kan ha hatt en indirekte betydning. Når det gjelder endringsprosesser vil ansatte mest sannsynlig oppfatte endringen som en sterk situasjon dersom de har lav toleranse av endring generelt, og dermed vil oppfatte endringen som en større påkjenning. I denne undersøkelsen ble det observert signifikant lavere endringstoleranse hos det private utvalget, og det blir derfor naturlig å anta at de privat ansatt opplevde endringsprosessen som en sterkere situasjon enn de offentlig ansatte, og på bakgrunn av dette lot sin lederoppfatning påvirkes i større grad av endringsprosessen. Ut i fra de observerte forskjellene både i forhold til endringstoleranse og gjennomsnittlig utdanningsnivå, er det altså naturlig å anta at de privat ansatte ble mer preget av endringsprosessen på arbeidsplassen, og at deres lederoppfatning dermed ble mer påvirket av

situasjonen. Disse resultatene kan imidlertid kun gi antydninger, og dermed kunne det vært hensiktsmessig å foreta en grundigere undersøkelse, med bruk av blant annet dybdeintervju, for å få en dypere forståelse av disse sammenhengene.

### *Endringsprosessenes påvirkning på lederoppfatningen*

#### *Endringssunnhet*

Resultatene av regresjonsanalysen viste at sunnheten ved endringsprosessene så ut til å ha en direkte positiv effekt på lederoppfatningen, slik at høyere endringssunnhet syntes å ha sammenheng med en mer positiv oppfatning av nærmeste leder. For det første tyder dette på at endringsprosesser har en reell påvirkningskraft i forhold til hvordan de ansatte oppfatter sin nærmeste leder. Dermed gir det støtte til teorien om at menneskers tendens til å overattribuere ansvar for organisatoriske utfall, påvirkes av betydningsfulle hendelser på arbeidsplassen, slik det kommer frem gjennom tidligere undersøkelser av *romance of leadership* (Meindl, 1995; Bligh et al., 2005).

Ved at det ble funnet en slik positiv sammenheng mellom endringssunnhet og oppfatning av støtte fra nærmeste leder, støttes også resultatene fra prosjektet ”Sunne omstillingsprosesser”, hvor det hevdes at sunnheten ved en omstillingsprosess har betydning blant annet for ansattes trivsel og opplevd stress (Tvedt et al., 2009), og at mellomleder har sterk betydning for de ansattes opplevelse av endringsprosessene, vist ut fra viktigheten for de ansatte ved å ha en leder og diskutere med i forhold til konsekvensene for dem selv (Saksvik & Tvedt, 2009).

#### *Motstand mot endring og endringsopplevelse*

Det ble funnet en svak negativ effekt av motstand mot endring i forhold til lederoppfatning, men denne effekten var imidlertid ikke signifikant. På tross av dette ble det i stedet funnet en signifikant interaksjonseffekt mellom motstand mot endring og utdanningsnivå, noe som tyder på at mengden motstand mot endring blant de ansatte likevel ser ut til å ha en viss betydning for de ansattes oppfatning av nærmeste leder, med forbehold om hvilket utdanningsnivå de hadde. Dette gir støtte til Meindls (1995) argument om at attribuering av ansvar for organisatoriske hendelser til leder, påvirkes av sosiale nettverk på arbeidsplassen, blant annet mellom kolleger. Ses resultatene av regresjonsanalysen i sammenheng med



forskjellene mellom de to utvalgene, kommer det imidlertid fram at det private utvalget, som rapporterte høyeste andel motstand mot endring, i tillegg hadde den mest positive opplevelse av endringen. Dette står i motsetning til tidligere forskning hvor det kommer fram at motstand ofte skyldes at de ansatte enten misliker eller ikke ser betydningen av endringen (Jacobsen, 2004). Dersom motstand mot endring hadde kommet som en reaksjon på en negativ opplevelse av selve endringen, ville det sannsynligvis heller ha blitt rapportert mer endringsmotstand hos det offentlige utvalget, som hadde en gjennomsnittlig mer negativ endringsopplevelse.

I likhet med motstand mot endring, ble det ikke funnet en signifikant hovedeffekt av de ansattes opplevelse av den spesifikke endringen, men derimot en interaksjonseffekt av endringsopplevelse og utdanningsnivå. Dermed ser det altså ut som at de ansattes oppfatning av den spesifikke endringen på arbeidsplassen kan ha en viss betydning for hvordan de oppfatter sin nærmeste leder. Dette støtter igjen opp om romance of leadership, ved at måten endringen oppleves på ser ut til å overføres til måten lederen oppfattes av sine ansatte (Meindl et al., 1985), med forbehold om de ansattes utdanningsnivå. Ved at det også, gjennom t-tester, ble funnet en signifikant mer positiv opplevelse av endringen hos det private utvalget, kan dette derfor gi en antydning av at private ledere vil kunne oppfattes mer positivt av sine ansatte enn offentlige ledere etter en endringsprosess, men dette er imidlertid vanskelig å si sikkert blant annet på grunn av den store forskjellen i utdanningsnivå hos de to utvalgene.

#### *Utdanningsnivå som moderator ved effekt av motstand mot endring og endringsopplevelse på lederoppfatning*

Flere undersøkelser av implisitte lederteorier og romance of leadership viser til resultater som tyder på at høyt utdannede mennesker ikke blir påvirket på samme måte som andre av ytre faktorer (Bligh et al, 2005; Rathnayake, 2010). Resultatene fra denne undersøkelsen gir også delvis støtte til dette, ved at det ble funnet signifikante interaksjonseffekter mellom utdanningsnivå på den ene siden, og henholdsvis motstand mot endring og endringsopplevelse på den andre siden. Ut fra retningen av interaksjonseffektene ser det ut til at ansatte med lavt utdanningsnivå har lettere for å bli påvirket av endringsprosessen som foregår på arbeidsplassen, og deretter la dette påvirke deres oppfatning av egen leder. I lys av dette ser det altså ut som at høyt utdannede mennesker har større innsikt i forhold til å se ting i en større sammenheng, og dermed også har større forståelse for at lederen ikke er personlig

ansvarlig for endringen. Dette argumentet støttes også dels gjennom andre deler av denne undersøkelsen, ved at det offentlige utvalget hadde en signifikant høyere gjennomsnittlig lederoppfatning enn det private utvalget. Siden det offentlige utvalget bestod av en betydelig høyere andel høyt utdannede ansatte enn det private utvalget, antyder dette derfor at høyt utdannede ansatte har mer positive oppfatninger av sine ledere enn lavt utdannede ansatte, noe som tyder på at de ikke like lett lar seg påvirke av eventuelle negative følelser omkring endringen. Hva som er bakgrunnen for denne interaksjonseffekten kan være vanskelig å avgjøre uten å ha mer inngående informasjon om utvalgene, på tross av flere potensielle årsaker.

I første omgang kan det diskuteres hvorvidt disse forskjellene skyldes ulikheter i lederstereotyper hos høyt og lavt utdannede mennesker, sett ut fra at implisitte lederteorier antas å dannes på bakgrunn av erfaringer med ledelse (Hunt, Boal & Sorenson, 1990). Høyt utdannede mennesker har ofte gjennom studietiden fått mer opplæring i ledelse, og også gjerne egen ledererfaring (Gosling, Bolden & Petrov, 2009). På denne måten har de selv i større grad opplevd hvordan en leder jobber, hvilke utfordringer en leder står overfor, og hva slags ansvar en leder i virkeligheten har. Derfor vil de sannsynligvis kunne ha en annen opplevelse av hva ledelse i virkeligheten innebærer, og lar seg kanskje ikke like lett påvirke av ytre faktorer, siden de kan forventes å ha et større omfang av erfaringer å bygge deres lederoppfatning på.

Tidligere forskning tyder i tillegg på at en persons implisitte lederteorier begynner å dannes allerede i tidlig barndom (Hunt, Boal & Sorenson, 1990), noe som kan gi en annen, og mer indirekte, forklaring på hvorfor utdanningsnivå ser ut til å ha betydning for lederoppfatning. Det vises også til resultater som tyder på at det er barn fra trygge og varme hjem som oftest presterer godt i skolesammenheng og dermed ender opp med å ta høyere utdanning (Davis-Kean, 2005). Settes disse to faktorene i sammenheng blir det derfor naturlig å tenke at mennesker med høyt utdanningsnivå vil ha større sannsynlighet for å få opparbeidet seg positive lederstereotyper allerede gjennom erfaringer fra tidlig barndom, og dermed også vil ha en mer positiv oppfatning av sin leder i voksen alder.

Imidlertid gir ikke disse resultatene et entydig bilde av hvilken påvirkning utdanningsnivå i virkeligheten har på lederoppfatningen. De observerte forskjellene mellom de to utvalgene kan også skyldes andre faktorer, som for eksempel ulikheter mellom lederne, forskjeller i de ansattes personlighet og lignende. I tillegg ga post hoc testene ikke et klart

svar på hvilken retning interaksjonseffektene gikk, selv om det kunne se ut som ansatte med lav utdanning lot sin lederoppfatning bli mer påvirket av både motstand mot endring og endringsopplevelse.

### *Ingen effekt over tid*

Det ble mot forventet ikke funnet noen signifikant endring i lederoppfatning mellom måletidspunktene, selv om det ble funnet signifikant høyere endringssunnhet og mer motstand mot endring ved den andre målingen. Ut i fra dette ser endringsprosessene ikke ut til å ha noen effekt på lederoppfatningen over tid, på tross av at de så ut til å ha forandret sine egenskaper mellom målingene. Den mest innlysende implikasjonen av dette er at romance of leadership ikke har vært gjeldende i denne situasjonen, ved at lederoppfatningen ikke forandret seg vesentlig etter hvert som endringsprosessen utviklet seg. Når en slik forskjell ikke har blitt funnet, er det vanskelig å se for seg at det kan ha skjedd en overattribuering av ansvar for endringen til de ansattes nærmeste leder.

Disse resultatene gir heller ikke støtte til tanken om at lederoppfatning vil endre seg i løpet av en endringsprosess, på bakgrunn av at ansattes opplevelse av endringen vil forandre seg etter hvert som de gjennomgår en mestringsyklus (Carnall, 2007). På tross av dette viser resultatene forandringer i rapportert endringssunnhet, noe som kan anses som en støtte av selve mestringsyklusen, hvor ansattes syn på endringen forventes å bedres i løpet av prosessen. Imidlertid gikk endringssunnheten ned mellom de to målingene ved denne undersøkelsen, noe som ikke stemmer i forhold til forventingene ved bruk av mestringsyklusen.

Et annet perspektiv på dette kan være at lederoppfatningen ble påvirket av endringsprosessen som helhet, men ikke av hvilket stadium de var på i prosessen. Dette argumentet støttes ved at det heller ikke funnet en signifikant forskjell i endringsopplevelsen mellom målingene, noe som tyder på at de ansatte ikke forandret sin oppfatning av den spesifikke endringen i løpet av prosessen. Ut i fra dette ser det derfor også ut som at mestringsyklusen ikke kunne forklare forskjellene i det utvalget, på bakgrunn av at de ansatte heller så ut til å ha en stabil oppfatning av endringen gjennom hele prosessen. Hadde resultatene derimot vist støtte til mestringsyklusen ville de ansattes endringsopplevelse sannsynligvis ha bedret seg betydelig mellom målingene. Resultatene fra denne

undersøkelsen tyder derimot på at det heller er selve endringen som har påvirkning på lederoppfatningen, og ikke utviklingen i endringsprosessen.

Denne argumentasjonen støttes også dersom det tas høyde for tidspunktet da undersøkelsen ble gjennomført. Den første målingen ble gjennomført på et tidspunkt da endringen allerede var introdusert for de ansatte. Dette kan ha medført at effekten av endringen allerede i en viss grad hadde inntruffet, og dermed ikke kom frem gjennom analysene. Dersom den første målingen hadde blitt gjort på et tidligere tidspunkt, når de ansatte enda ikke hadde blitt gjort oppmerksom på endringen som skulle skje, kunne det kanskje blitt observert større forskjeller i lederoppfatningen, siden denne da ikke hadde blitt påvirket på noen måte av endringen, ved den første målingen. Dette kan imidlertid være vanskelig å gjennomføre, siden man da må gjennomføre den første målingen på et svært tidlig tidspunkt i planleggingen av en endring. Det kan også tenkes at utfallet ville blitt annerledes dersom undersøkelsen hadde blitt gjort med utvalg hvor det hadde blitt gjort uplanlagte endringer. Siden planlagte endringer ofte skjer over lengre tid, har ofte både leder og ansatte lengre tid til å forberede seg på det som skal skje (Porras & Robertson, 1992), og endringen får dermed kanskje ikke den samme psykologiske effekten som en uplanlagt spontan endring.

#### *Sammenheng mellom motstand mot endring og endringssunnhet*

Gjennom t-tester, samt gjennom korrelasjonsberegninger av de uavhengige variablene (se tabell 7), kom det frem resultater som tyder på at der det ble rapportert større mengde motstand mot endring, ble det også rapportert om høyere endringssunnhet. På tross av at dette var en uventet oppdagelse, ble det samme funnet observert både under analyser i forhold til forskjeller mellom utvalgene og forskjeller over tid, og må derfor diskuteres nærmere. Denne observasjonen står i første rekke fram som en motsetning i forhold til hva man først skulle tro, på bakgrunn av forventninger om mer fornøyde ansatte ved sunne omstillingsprosesser. I tillegg har mange en tendens til å legge skylden for mislykkede organisasjonsendringer på motstand mot endring blant de ansatte (Ford & Ford, 2009). Skifter man derimot perspektiv, og ser på det ut i fra aspekter ved gjennomføringen endringsprosesser, kan man argumentere for at motstand mot endring til en viss grad kan anses som et tegn på sunnhet.

To av faktorene som har vist seg å være fremtredende innenfor sunne omstillingsprosesser er at ledelsen tar hensyn til mangfold på arbeidsplassen, samt at det legges til rette for konstruktive konflikter (Saksvik et al., 2007). I lys av dette kan det

diskuteres hvorvidt årsaken til at mange ansatte rapporterer om mer motstand mot sunne endringer, skyldes at ansatte har fått større rom til åpent å vise sin motstand, for på denne måten kunne samarbeide om å finne løsninger som er til det beste for alle parter. Dette argumentet støttes blant annet av Ford og Ford (2009) som understreker viktigheten av at ledere ikke kun skylder på motstand som en årsak bak mislykkede organisasjonsendringer. I stedet legger de vekt på at motstanden bør tas med i beregningen, og heller brukes som et verktøy i arbeidet med endringen. Dette kan også ses i sammenheng med beskrivelsen av endringslederens rolle i forhold til å sørge for mindre motkrefter og mere endringskrefter hos partene involvert i endringen (Jacobsen, 2004). Siden andre undersøkelser tyder på at motstanden minker gjennom at ansatte får mulighet til å bidra i planleggingen og gjennomføringen av endringen (Rafferty & Griffin, 2006), understrekes også viktigheten av at de får mulighet til å uttrykke eventuell misnøye og bekymring, for på denne måten redusere mengden motkrefter.

Selv om det ut fra nevnte teorier ser ut til at motstand mot endring til en viss grad kan være positivt, kan det likevel virke negativt i andre sammenhenger. I forhold til dette kommer igjen Meindls (1995) teori om at *romance of leadership* kan være sosialt konstruert, ved at ansatte lar seg påvirke av andre rundt seg i forhold til sin lederoppfatning. Dersom ansatte overattribuerer organisatoriske hendelser over på leder, og i tillegg blir påvirket av andres misnøye, vil også motstand mot endring blant kolleger kunne medføre dårligere lederoppfatning. Drar man denne teorien til et ytterpunkt kan man dermed tenke seg at motstand mot endring kan føre til en ond sirkel, hvor motstand mot endring fører til mer misnøye, og mer misnøye deretter fører til mer motstand.

Det er altså vanskelig å si om motstand mot endring vil fungere positivt eller negativt i forhold til sunnheten ved en endringsprosess, men disse og andre resultater understreker likevel betydningen av å ha et bevisst forhold til motstand ved gjennomføring av en endringsprosess.

### *Metodiske betraktninger*

Under tolkning av kvantitative analyser er det alltid viktig å vurdere hvilken betydning metodiske valg har hatt for resultatene, og hvilke feilkilder som eventuelt kan ha påvirket utfallet.

### *Spørreundersøkelser og feilaktige svar*

Denne undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av data fra spørreskjema, som er en svært vanlig metode å bruke innenfor psykologisk forskning. Likevel fører denne metoden også med seg potensielle feilkilder som det er nødvendig å vurdere. For det første baserer spørreskjemaundersøkelser seg på respondentenes egne meninger og tolkninger, og ikke på objektive mål (Kantowitz et al., 2005). Derfor blir det vanskelig å vite hvor reliable resultatene er, i forhold til om respondentene har forstått spørsmålene riktig, er opplagte nok til å gjennomføre undersøkelsen og lignende.

Et vanlig problem ved bruk av spørreskjema med spørsmål om menneskers holdninger, er at mange gjerne svarer ut fra hva de mener er mest sosialt akseptabelt eller på andre måter gir feilaktige svar (Scwarz, 2007). Siden det i denne sammenhengen var snakk om de ansattes holdninger og oppfatninger kan dette ha vært en medvirkende faktor i forhold til utfallet av undersøkelsen. Imidlertid viser analyser av resultater fra tidligere undersøkelser at det ikke ser ut til å være forskjell i forhold hvor stor grad ansatte i privat eller offentlig sektor eventuelt svarer ut fra sosial akseptabilitet (Rainey & Bozeman, 2000). Det er likevel hensiktsmessig å ha dette i minnet ved bruk av spørreskjema i slike sammenhenger, og under tolkningen av resultatene.

### *Lite utvalg / frafall mellom målinger*

Ved alle kvantitative undersøkelser er det viktig å vurdere hvor mange respondenter det er hensiktsmessig å bruke, for å kunne sikre et godt og generaliserbart resultat. Det kan ofte være lett å tenke at jo flere man har med jo bedre, men dette stemmer ikke alltid med virkeligheten. Et problem med å benytte for store utvalg kan være at det blir lettere å oppnå feilaktige signifikant resultater, det vil si en større sjanse for å gjøre type I feil (Field, 2005). Dette skyldes at når det blir store grupper med mange respondenter som undersøkes, forventes det at det vil være mindre tilfeldige ulikheter mellom gruppene, og dermed blir de forskjellene som finnes lettere ansett som betydningsfulle.

I denne undersøkelsen har det derimot ikke vært et problem med for mange respondenter, men heller relativt få. Særlig var det problemer i forhold til stort frafall av respondenter mellom målingene. I tillegg hadde mange av respondentene ved tid2 unnlatt å

besvare deler av spørsmålene. Dermed ble det et betydelig lavere antall besvarelser å basere analysene på ved den andre målingen. Dette medførte problemer i forhold til å kunne gjøre sammenligninger mellom det private og det offentlige utvalget over tid, på grunn av at det i så fall ville blitt et svært lavt antall respondenter per gruppe. Frafall er på den andre siden et relativt vanlig problem ved longitudinelle surveyundersøkelser. Dette kan skyldes flere årsaker, som for eksempel "tretthet" eller at de ikke lenger hører med i gruppen som blir undersøkt (Skog, 2004). I forhold til denne undersøkelsen kan det for eksempel ha vært noen ansatte som skiftet arbeidssted i mellom målingene, og dermed kun ble spurt ved tid1. Spørreskjemaene var også relativt lange, noe som kan ha ført til at flere valgte å ikke besvare alle spørsmålene.

For å løse problemet med stort frafall, uten å bli nødt til å utelate aspektet med endringer over tid, ble det dermed valgt å slå sammen utvalgene til et stort ved tid2, og dermed se på endringer over tid for hele utvalget. Dette var i første omgang en ulempe på grunn av at det da ikke ble mulig å se om endringsprosesser i private og offentlige utvalg utviklet seg ulikt over tid, eller om det var forskjell i forhold til hvordan de ansatte opplevde endringsprosessene etter hvert som de utviklet seg. Imidlertid ville det blitt mer eller mindre umulig å få reliable resultater av en analyse med så små utvalg.

Ved den første målingen var det imidlertid tilstrekkelig antall besvarelser til at tommelfingerregelen om minimum ti respondenter per prediktor i regresjonsanalysene ble oppfylt, og til at det ble mulig å gjennomføre reliable sammenligninger av privat og offentlig utvalg. Likevel var det relativt få besvarelser, i forhold til å kunne finne generaliserbare resultat. Eventuelle signifikante resultater observert hos et lite utvalg vil ha mindre sjanse for å kunne finnes igjen i hele populasjonen. Dette skyldes at små utvalg vil ha mindre sannsynlighet for å oppfylle kriteriet om normalfordeling enn større utvalg (Skog, 2004). Dermed vil en ekstremskåre kunne medføre større skjevheter i resultatene enn den samme skåren ville gjort i et større utvalg. Dette kan ha også medført problemer i forhold til å finne signifikante resultater, på bakgrunn av at det i mindre utvalg blir vanskeligere å skille mellom tilfeldig og sann varians (Fearon, 2003). På tross av dette ble det funnet flere signifikante resultater i denne undersøkelsen, men disse resultatene blir likevel vanskelig å generalisere, på grunn av lite utvalg.

Ved bruk av longitudinelle design hvor det oppleves problemer med stort frafall mellom målingene, bør det alltid tas høyde for hvorvidt det var tilfeldige respondenter som

valgte å ikke svare ved den andre målingen, eller om det var spesielle årsaker bak dette valget. For eksempel var det spesielt stort frafall av respondenter i det private utvalget, og mange av de som deltok ved tid2 hadde utelatt store deler av spørsmålene. Dette kan tyde på at noe hadde skjedd i mellomtiden som førte til at mange ikke ønsket å besvare spørsmålene videre (Skog, 2004). Frafall er imidlertid et problem innenfor de fleste slike undersøkelser, og siden longitudinelle undersøkelser er hyppig brukt innenfor både samfunnsvitenskapelig og psykologisk forskning, er det viktig å ha sørge for gode rutiner i forhold til å bevare respondenter mellom målinger (Oman, Vesely, Aspy & Fluhr, 2009).

#### *Operasjonalisering av variabler*

Denne undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av ferdig innsamlede data, og ferdiglagde spørreskjema, noe som førte med seg en utfordring i forhold til operasjonalisering av variablene som det var ønskelig å måle. Dette kan ha medført feilaktighet i resultatene, dersom respondentene har forstått spørsmålene på en annen måte enn jeg gjorde da jeg valgte ut spørsmål til bruk i analysene. For eksempel kan dette ha forekommet under målingen av endringsopplevelse, hvor det ble spurt om hvor fornøyd de ansatte var med endringen på arbeidsplassen. I denne formuleringen kan det ligge misforståelser i forhold til om de ansatte var fornøyd med innholdet i endringen eller prosessen. Slike problemer med operasjonalisering kan medføre ulike resultat ved ulike undersøkelser.

I forhold til den avhengige variabelen i de statistiske analysene, lederoppfatning, så kan dette også ha vært et potensielt problem. Indeksen som ble brukt for å måle lederoppfatningen ble opprinnelig brukt for å måle lederstøtte, men med bakgrunn i at tidligere forskning tyder på at slike mål ikke nødvendigvis måler reell lederatferd med heller de ansattes oppfatninger av lederatferd (Felfe & Petersen, 2007), har jeg valgt å bruke denne indeksen for å undersøke ansattes oppfatning av nærmeste leder. Imidlertid kan dette ha betydning for tolkningen av resultatene, ved at endringer i observert lederoppfatning i virkeligheten kan omhandle endringer i lederens atferd

#### *Responskategorier og normalfordeling*

Antall responskategorier har vist seg å være av viktig betydning for reliabiliteten ved en undersøkelse, og kan knyttes nært opp til normalfordeling av variablene. På tross av store



uenigheter, tyder omfattende forskning på at det i de fleste situasjoner er mest ideelt med fem eller syv kategorier, men at dette også må vurderes ut fra normalfordelingen (Bandalos & Enders, 1996). Spørsmålene i denne undersøkelsen ble hovedsakelig besvart med fem kategorier, og reliabiliteten ser derfor ut til å være styrket ut i fra dette. Resultatene av de statistiske analysene viste likevel at noen av variablene ikke tilfredstilte forutsetningen om normalfordeling, gjennom beregninger av skewness og kurtosis. Dette kan ha ført til problemer med reliabiliteten ved de analysene hvor disse variablene var involvert. Når variabler har signifikant skewness tyder det på en skjevfordeling av skårer, med overvekt på høyre side av normalfordelingskurven ved negative verdier, og venstre side ved positive verdier. Signifikant verdier av kurtosis tyder på at normalfordelingen enten er for spiss eller for flat, det vil si at det er for mange høye eller lave skårer i forhold til gjennomsnittet (Field, 2005). Betydelige skjevheter i normalfordelingen hos utvalget kan føre til problemer i forhold til beregninger av konfidensintervall, spesielt i små utvalg. Imidlertid blir dette sjelden et problem i utvalg med en utvalgsstørrelse på minimum 100 (Skog, 2004). Det samlede utvalget ved tid1, som skjevheten ble beregnet ved, bestod av 159 respondenter, og derfor ser det ikke ut til at dette har ført til betydelige problemer i forhold til beregning av konfidensintervall.

Ved slike skjevfordelinger av skårer, hvor forutsetningen om normalfordelte variabler ikke ser ut til å være tilfredstilt, finnes det flere valg man kan gjøre for å sikre et mer reliabelt resultat. Blant annet er det en vanlig metode å rekode skårene inn i større eller mindre kategorier, slik at variablene til slutt vil bli normalfordelt. Ved bruk av indekser er det også mulig å se nærmere på hvert enkelt item i indeksen, for å se om det er enkelte som kan utelates for å redusere skjevheten (Bandalos & Enders, 1996). Disse løsningene vil kunne være fordelaktige i forhold til tolkningen av resultatene, og reliabiliteten ved dem. På den andre side kan det være en ulempe på bakgrunn av at viktig informasjon kan falle bort, for eksempel ved at flere svaralternativer slås sammen, eller ved at items med mange høye eller lave skårer fjernes. Dersom dette blir gjort kan betydelig informasjon om blant annet skårene i ”halene” av normalfordelingskurven forsvinne (Bandalos & Enders, 1996). På grunn av disse ulempene, i tillegg til at utvalget kunne anses som stort nok, ble det altså dermed valgt å ikke gjøre endringer i variablene før analysene.

Noen argumenterer for at skjevhet i normalfordeling av variabler ikke nødvendigvis trenger å bety at det er problemer med reliabiliteten ved analysene, dersom det underliggende fenomenet som studeres også er normalfordelt (Bandalos & Enders, 1996). Dette

argumentet understreker altså viktigheten av å foreta en grundig gjennomgang av fenomenet som skal studeres, for å vurdere hvorvidt skjevhet er et reelt problem eller ikke. I tillegg argumenterer andre for at skjevhet ikke er et problem (Olsson, 1979). Dette var tilfelle for variablene i denne undersøkelsen, hvor det kun ble funnet negative verdier av skewness. I tilfeller hvor det blir funnet både positive og negative verdier, mente Olsson (1979) at problemet kunne løses ved å redusere antall responskategorier.

### *Kausalitet og tredjevariabler*

Selv om det ble gjort flere signifikante funn gjennom analysene, er det imidlertid verdt å merke seg at statistiske analyser ikke gir et entydig bilde av kausalitet. Det vil si at det ikke er mulig å vite med sikkerhet hva som er årsak og hva som er virkning, kun ut fra slike resultater (Skog, 2004). Dermed blir det for eksempel noe usikkert om det er endringsprosess som fører til økt lederoppfatning, eller om årsaksforholdet går den andre veien, altså at positiv lederoppfatning fører til økt oppfatning av sunnheten ved endringsprosessen.

Et viktig aspekt i forhold til alle kvantitative analyser med naturalistiske metoder dreier seg om hvorvidt signifikante effekter skyldes direkte variasjoner i den uavhengige variabelen, eller om det finnes andre ukjente variabler som ligger bak, og som dermed skaper et feilaktig bilde av det studerte fenomenet (Kantowitz et al., 2005). I denne undersøkelsen blir dette et spørsmål om hvorvidt endringer i lederoppfatningen virkelig skyldtes opplevelsen av endringsprosessene, eller om det fantes andre ukjente faktorer som spilte en vesentlig rolle. For eksempel kan endringen i lederstruktur hos det offentlige utvalget ha ført til at mange ansatte fikk ny leder, og at lederoppfatningen ble påvirket på grunn av det. Dette kan også ha spilt en rolle i forhold til hvem de ansatte tolket som sin nærmeste leder, noe flere av respondentene også ga uttrykk for gjennom et kommentarfelt til sist i spørreskjemaene.

En slik tredjevariabel, som ikke har direkte sammenheng med endringsprosessen, kan være de ansattes relasjon med nærmeste leder. Dersom man legger LMX-teori til grunn, kan man forvente at ansatte i lederens inngruppe sannsynligvis vil ha en mer positiv oppfatning av lederen, i forhold til ansatte i lederens utgruppe (Sin et al., 2009), uavhengig av deres oppfatning av endringen. Medlemmer av inngruppen kan også potensielt ha fått mer informasjon om endringen, og hatt større mulighet til delaktighet i planleggingen, og dermed ha fått en økt forståelse og mer positiv oppfatning av endringen. Dette kan dermed ha fungert som en slags moderator for resultatene av analysene, siden det ikke ble kontrollert for de

ansattes relasjon med leder. Imidlertid kan det, på bakgrunn av Glasø & Einarsens undersøkelse (2006) hvor det ble funnet tre former for negative relasjoner med leder og kun én positiv, forventes det å være en større andel av respondentene som opprinnelig opplevde en relativt dårlig relasjon med sin leder. Dette er imidlertid en faktor det kan være nyttig å ta høyde for i eventuelle senere undersøkelser.

En annen potensiell tredjevariabel i denne undersøkelsen, som for øvrig er et generelt problem ved longitudinelle undersøkelser, kan være at respondentene påvirkes av selve målingene (Skog, 2004). I denne sammenhengen kan det blant annet ha gjort seg gjeldende ved at respondentene ble stilt spørsmål om lederoppfatning under den første målingen, og var dermed muligens mer oppmerksomme på sin leders atferd og egenskaper gjennom endringsprosessen. Dette kan igjen ha ført til at det ble svart annerledes på den andre målingen enn det ville blitt dersom respondentene ikke hadde gjennomført spørreundersøkelsen på et tidligere tidspunkt. Slike problemer er det imidlertid vanskelig å løse, men det er hensiktsmessig å være klar over hvilke følger det kan få for eventuelle funn i en longitudinell undersøkelse.

For å forsøke å kontrollere for visse mulige tredjevariabler, ble de demografiske variablene kjønn og alder inkludert i regresjonsanalysene. Skal man imidlertid kunne være så godt som sikret mot dette problemet, i tillegg til det nevnte problemet ved longitudinelt design, må man heller gjennomføre en slik undersøkelse ved hjelp av en eksperimentell metode (Kantowitz et al., 2005). På den andre siden vil en slik undersøkelse kunne medføre mer kunstige resultater, da organisasjonsendringer alltid skjer i en situasjonell kontekst, og som svar på forandringer i miljøet rundt organisasjonen (Arnold, 2005).

### *Generaliserbarhet*

Spørsmålet om generaliserbarhet dreier seg om hvorvidt resultatene fra en undersøkelse med et spesifikt utvalg kan brukes for å si noe om andre utvalg eller hele populasjonen (Field, 2005). Populasjonen som det ønskes å finne ut noe om blir i denne sammenhengen for det første alle norske arbeidsplasser, deretter alle offentlige og private virksomheter. I denne undersøkelsen blir det dermed en diskusjon om resultatene er gjeldende kun for de to utvalgene hvor datamaterialet er hentet fra, eller om de kan brukes for å si noe generelt om endringsprosessers påvirkning på lederoppfatning, eller forskjeller mellom alle private og offentlige virksomheter som gjennomgår endringsprosesser.

Selv om det ble brukt et relativt lite utvalg, oppfylte det som tidligere nevnt likevel kriteriet i forhold til minimumsantall respondenter per prediktor, og derfor anses ikke utvalgsstørrelsen å være et betydelig problem ved analysene. Det har også fra tidligere vært vanlig å bruke relativt små utvalg ved undersøkelser av forskjeller mellom offentlig og privat sektor, uten at det har ført til betydelige problemer med resultatene (Rainey & Bozeman, 2000). Likevel er det viktig å ha dette i bakhodet under tolkningen av resultatene. Resultatet kunne blitt annerledes dersom det hadde blitt brukt et større utvalg, på grunn av at distribusjonen av skårer sannsynligvis ville lignet mer på distribusjonen hos hele populasjonen (Field, 2005). Det største diskusjonsmomentet i forhold til generaliserbarheten ved denne undersøkelsen gjelder imidlertid sammenligningen av offentlig og privat sektor. På bakgrunn av at det kun ble brukt data fra undersøkelser av én virksomhet innenfor hver sektor, kan det være vanskelig å vite om disse virksomhetene var typiske for sin sektor, eller om de skilte seg ut på en eller annen måte. Derfor vil det være vanskelig å generalisere disse resultatene til hele den offentlige og private sektor i Norge. Resultatene gir likevel en antydning av hvilke forskjeller og likheter man kan finne mellom sektorene, men det vil være for usikkert å generalisere til alle offentlige og private virksomheter ut fra en undersøkelse kun basert på ett utvalg fra hver sektor. Imidlertid vil det kunne være mulig å generalisere resultatene til bransje i stedet for sektor, det vil da si fiskeribransjen og utdanningsbransjen, selv om det også må gjøres med en viss varsomhet, på grunn av lite utvalg. For å kunne gi mer sikre svar i forhold hvorvidt disse forskjellene er gjeldende for hele populasjonen, vil det derfor være hensiktsmessig å gjøre flere tilsvarende undersøkelser av større utvalg og flere virksomheter, for å se om resultatene av denne undersøkelsen lar seg replisere (Rainey & Bozeman, 2000). Det kan også være nyttig å gjøre undersøkelser med ulike metoder, for eksempel med et eksperimentelt design, for å se om resultatene vil være vesentlig forskjellige fra disse.

### *Implikasjoner*

I følge resultatene av denne undersøkelsen ser det ut til å være forskjeller mellom privat og offentlig sektor, både i forhold til egenskaper ved endringsprosessene og hvordan endringer oppfattes av de ansatte. I tillegg tyder resultatene på at både egenskaper ved endringene, samt de ansattes egne oppfatninger, har betydning for de ansattes lederoppfatning. Dermed kan resultatene gi implikasjoner i forhold til hvordan endringer bør håndteres i de ulike sektorene. På bakgrunn av at det ble funnet signifikante effekter av endringssunnhet, motstand mot

endring og endringsopplevelse, samt at de to utvalgene så ut til å skille seg fra hverandre i forhold til alle disse faktorene, blir det dermed naturlig å tenke at det må tas ulike hensyn under endringsprosesser. Imidlertid viste resultatene at utdanningsnivå virket til å ha vesentlig betydning for i hvilken grad lederoppfatningen blir påvirket av endringsprosesser. Dermed blir det naturlig å tenke at det blir viktigere å vurdere dette i virksomheter hvor det er få høyt utdannede ansatte, noe som i følge disse resultatene ser ut til å være i private virksomheter. Dette er imidlertid resultater som baserer seg på kvantitative data fra relativt små utvalg, og for å kunne finne mer sikre svar vil det være hensiktsmessig å undersøke dette nærmere gjennom bruk av kvalitativ metode, for å oppnå en dypere forståelse av forskjellene mellom privat og offentlig sektor i forhold til hvordan ansatte opplever endringsprosesser.

Som nevnt tidligere kom det fram overraskende funn som tyder på en positiv sammenheng mellom motstand mot endring og endringssunnhet. For ledere får resultater som disse derfor en viktig betydning i forhold til hvordan de på best mulig måte bør håndtere en endringssituasjon, særlig i forbindelse med hvordan de reagerer når det oppstår ulike former for motstand blant de ansatte. Det er imidlertid vanskelig å bedømme hva som ligger bak denne sammenhengen, og hva som kan gjøres for å utnytte dette best mulig i en endringssituasjon. For å få mer klarhet i dette er det nødvendig med grundigere undersøkelser av motstanden som oppstår i en endringsprosess, hvordan motstanden oppstår, årsaken bak motstanden, og hvilke eventuelle positive følger motstand mot endring kan resultere i. På denne måten kan det bli mulig å identifisere faktorer ved endringsmotstanden som fungerer positivt for endringssunnheten, og på bakgrunn av slike funn kunne komme frem til gode retningslinjer for håndtering av motstand mot endring.

Også for lederen personlig vil slike resultater kunne ha en viktig betydning, i lys av tidligere empiri som tyder på at ansattes holdninger og atferd påvirker lederne på ulike måter (Felfe & Petersen, 2007). Dermed vil endringsprosesser kunne ha en indirekte påvirkning på lederne, ved at ansattes lederoppfatning potensielt endres gjennom prosessen, og lederoppfatningen deretter påvirker ledernes atferd. Trekker man en parallell mellom endringsprosesser og leders rykte, blir det altså vel så viktig for ledere å arbeide for en sunn og positiv endringsprosess, som å eventuelt bruke tid på direkte bygging av eget omdømme.

En annen viktig implikasjon av resultatene funnet gjennom denne undersøkelsen, hvor det kommer frem at ulike egenskaper ved endringsprosesser ser ut til å ha betydning for ansattes oppfatning av leder, omhandler reliabiliteten ved målinger av lederegenskaper. Når

det i tidligere forskning har vært spørsmål om lederegenskaper, ledereffektivitet og lignende, har det i stor grad blitt målt ved hjelp av de underordnedes evalueringer (Felfe & Petersen, 2007). Siden lederoppfatninger altså ser ut til å kunne påvirkes av sterke situasjoner på arbeidsplassen, kan man sette spørsmålsteget ved om ansattes evalueringer av egen leder vil være reliable i alle situasjoner. Dette betyr at man bør være mer kritiske til undersøkelser av lederegenskaper basert kun på de underordnedes evalueringer, og være klar over at disse evalueringene kan være feilaktige dersom det har vært hendelser på arbeidsplassen som kan ha påvirket den ansattes oppfatning.

I forhold til dagens arbeidsliv gir resultatene implikasjoner i forhold til viktigheten av å gjennomføre endringsprosesser på en god måte. Sunnheten ved en endringsprosess har vist seg tidligere å ha innvirkning på blant annet utfallet av endringen, ansattes trivsel og lignende (Saksvik, Nytrø & Tvedt, 2008). Funnene gjort i denne undersøkelsen gir i tillegg en pekepinn på at endringssunnheten kan ha betydning også for mellomlederne og deres renommé i etterkant av endringen. Viktigst likevel er det kanskje at resultatene tyder på at endringsprosesser kan ha en betydelig påvirkning på relasjonene mellom de ansatte og deres nærmeste ledere, noe som kan ha stor betydning både for den ansatte selv, lederen og organisasjonen som helhet.

### *Konklusjon*

Hypptigheten av organisasjonsendringer har økt betydelig de siste tiårene, til tross for statistikk som viser at en betydelig andel av endringene mislykkes eller får negative konsekvenser (Taylor-Bianco & Schermerhorn, 2006). Dette har ført med seg et økt behov for å undersøke hvilke faktorer som er av betydning for en vellykket endring, både for de ansatte og for organisasjonen som helhet. Gjennom prosjektet "Sunn omstillingsprosesser" har det blitt pekt på ulike faktorer som ser ut til å være av betydning, og særlig har mellomledere blitt dratt fram som viktige (Saksvik & Tvedt, 2009). For mellomlederne selv kan dette bli spesielt vanskelig, siden det er de som på den ene siden ofte ikke har ansvaret for innholdet i endringen, men som likevel er den som har daglig kontakt med de ansatte og må hjelpe dem gjennom endringsprosessen. Jeg ønsket gjennom denne undersøkelsen å se nærmere på hvordan endringsprosesser oppfattes ulikt i forskjellige sektorer, og hvordan disse oppfatningene hadde påvirkning på de ansattes oppfatning av sin nærmeste leder. Resultatene viste forskjeller både i forhold til de ansattes egne oppfatninger, og egenskaper ved selve

endringsprosessene i den private og den offentlige virksomheten som ble undersøkt. Siden det også ble funnet resultater som tyder på vesentlige effekter av både motstand mot endring, endringssunnhet og opplevelse av endring i forhold til lederoppfatningen, viser dette tydelig viktigheten ved å vurdere egenskaper både ved de ansatte, type organisasjon og lignende i forkant av en endringsprosess. I tillegg kommer det fram betydningen av å inkludere de ansatte i planleggingen, og ta høyde for uenigheter og motstand, for å hindre konflikter som kan skade relasjoner mellom de ansatte og deres nærmeste leder.





## REFERANSER

- Aamodt, M. G. (2007). *Industrial / Organizational psychology: An applied approach*. USA: Thomson Wadsworth.
- Aarum Andersen, J. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70, 131-141.
- Arnekleiv, G. (2006) *Effekter av 6-timersdag for forholdet mellom arbeid og familie*. Masteroppgave, NTNU, Trondheim.
- Arnold, J. (with Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B.) (2005). *Work psychology. Understanding human behavior in the workplace*. England: Pearson Prentice Hall
- Bandalos, D. L. & Enders, C. K. (1996) The effects of nonnormality and number of response categories on reliability. *Applied measurement in education*, 9, 151-160.
- Bass, B. M. (1990) *Lederskap*. I Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bligh, M. C., Kohles, J. C. & Pillai, R. (2005) Crisis and charisma in the California recall election. *Leadership*, 1, 323-352.
- Bligh, M. C. & Schyns, B. (2007). The romance lives on: Contemporary issues surrounding the romance of leadership. *Leadership*, 3, 343-360.
- Bono, J. E. & Anderson, M. H. (2005). The Advice and Influence Networks of Transformational Leaders. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1306-1314.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97-121.
- Brewer, B. & Lam, K. Y. (2009). Conflict handling preferences: A public-private comparison. *Public Personell Management*, 38 (3), 1-14.
- Burke, W. W. (2008). *Organization change. Theory and practice*. USA: Sage Publications
- Busch, T. (2004). *Hva konstituerer grensen mellom privat og offentlig sektor?* Trondheim: Høgskolen i Sør-Trøndelag
- By, R. T., Diefenbach, T. & Klarner, P. (2008). Getting organizational change right in public services: The case of European higher education. *Journal of Change Management*, 8, 21-35.
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations*. England: Pearson Prentice Hall
- Cohen, J. (1992) A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Collinson, D. (2005) Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58, 1419-1442.
- Cronbach, L. J. & Shavelson, R. J. (2004). My current thought on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 391-418.

- Davis-Kean, P. E. (2005). The influence of parent education and family income on child achievement. *Journal of Family Psychology*, 19, 294-304.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Storbritannia: Butterworth-Heinemann Publications
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Eden, D. & Leviathan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- Egidius, H. (2000). *Psykologisk leksikon*. Oslo: Aschehoug
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *The Academy of Management Journal*, 40, 988-1010.
- Fearon, P. (2003). Big problems with small samples. *Psychologist*, 16, 12-19.
- Felfe, J. & Petersen, L. (2007). Romance of leadership and management decision making. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 1-24.
- Felfe, J. & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: further evidence for the similarity hypotheses. *British Journal of Management*, 21, 393-410.
- Fiedler, F. E. (1976). Changes in organizational leadership and the behavior of relationship- and task-motivated leaders. *Administrative Science Quarterly*, 21, 453-473.
- Fiedler, F. E., Potter III, E. A., Zais, M. M. & Knowlton, W. A. Jr. (1979). Organizational stress and the use and misuse of managerial intelligence and experience. *Journal of Applied Psychology*, 64, 635-647.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications
- Fischer, G. & Sortland, N. (2001). *Innføring i organisasjonspsykologi* (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (2009). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39, 24-36.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 49-73.
- Gosling, J., Bolden, R. & Petrov, G. (2009). Distributed leadership in higher education: what does it accomplish? *Leadership*, 5, 299-310.
- Gray, J. H. & Densten, I. L. (2007) How leaders woo followers in the romance of leadership. *Applied psychology: An international Review*, 56, 558-561.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change management on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.

- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Hunt, J. G., Boal, K. B. & Sorenson, R. L. (1990). Top management leadership. Inside the black box. *Leadership Quarterly*, 1, 41-65.
- Jacobsen, D. A. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kantowitz, B. H., Roediger III, H. L. & Elmes, D. G. (2005). *Experimental psychology. Eight ed.* USA: Thomson Wadsworth
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: individual differences and implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 104, 589-607.
- Landsend, M. (2010). *En av to slakter sjefen*. Sist nedlastet 20.september 2010, fra [http://www.dagbladet.no/2010/01/18/tema/jobb\\_og\\_utdanning/arbeidsliv/karriere/9983163/](http://www.dagbladet.no/2010/01/18/tema/jobb_og_utdanning/arbeidsliv/karriere/9983163/)
- Lord, R. G., Foti, R. J. & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Meindl, J., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Meindl, J. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: a social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6, 329-341.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: content structure and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5, 43-58.
- Olsson, U. (1979). On the robustness of factor analysis against crude classification of the observations. *Multivariate Behavioral Research*, 14, 485-500.
- Oman, R. F., Vesely, S. K., Aspy, C. B. & Fluhr, J. (2009). Methodological considerations in a community-based longitudinal study. *American Journal of Health Behavior*, 33, 58-68.
- Palioniemi, S. (2006). Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 18, 7/8, 439-447
- Parish, J. T., Cadwallader, S. & Busch, P. (2006). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 32-52.
- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. I Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (eds.) (1992) *Handbook in industrial & organizational psychology vol. 3* (2. Utgave). California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-1162.

- Rainey, H. G. & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 447-469.
- Rathnayake, C. (2010). Romance of leadership in the public sector higher education in Sri Lanka. *International Journal of Public Administration*, 33, 390-401.
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C. & Cole, E. J. (2003) The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7, 83-103.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K. & Tvedt, S. D. (2007). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 295-300.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P. & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21, 243-263
- Saksvik, P. Ø. & Tvedt, S. D. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1, 20-29.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. USA: Jossey-Bass.
- Scyns, B., Kroon, B. & Moors, G. (2008). Follower characteristics and the perception of leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 772-788.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19-47.
- Sin, H., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1048-1057.
- Skog, O. (2004). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Schwarz, W. R. (2007) i Sternberg, R. J., Roedigger III, H. L. & Halpern, D. F. (eds.) *Critical thinking in psychology*. USA: Cambridge University Press.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Taylor-Bianco, A. & Schermerhorn, J, Jr. (2006). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Change Management*, 19, 457-470.
- Thynne, I. (2003). Making sense of organizations in public management: A back-to basics approach. *Public Organization Review, A Global Journal*, 3, 317-332.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø. & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23, 80-98.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. USA: Prentice Hall

- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2002). Å lede organisasjonsendringer. I Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.