

Merethe Kopreitan Dahl
Nicholas Alexander York

Endringsledelse i en kommune - en demografisk ledelsesutfordring?

En casestudie basert på en økonomisk motivert og omfattende endringsprosess i Indre Fosen kommune

Masteroppgave i Master of Public Administration (MPA)

Veileder: Marthe Liss Holum

August 2022



Merethe Kopreitan Dahl
Nicholas Alexander York

Endringsledelse i en kommune - en demografisk ledelsesutfordring?

En casestudie basert på en økonomisk motivert og omfattende endringsprosess i Indre Fosen kommune

Masteroppgave i Master of Public Administration (MPA)
Veileder: Marthe Liss Holum
August 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven innen endringsledelse markerer avslutningen på Master of Public Administration (MPA) ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Å kombinere oppgaven med fulltidsjobb og familieliv har vært krevende, men samtidig svært lærerik og en erfaring vi alltid vil ha med oss.

Arbeidet med oppgaven har pågått i en spesiell tid preget av koronapandemi, hvor det har vært lite rom for fysiske møter. Dette har ført til at vi har hatt færre møtepunkt enn det som både var planlagt og ønskelig, særlig fordi det meste av undervisningen fra NTNU har måttet vært gjennomført digitalt. Samtidig har det understreket viktigheten av å tilpasse seg endringer, som også er en essensiell del av vår masteroppgave. Til tross for at studietiden ikke ble helt slik vi hadde forutsett mener vi likevel at både masteroppgaven og studiet generelt har styrket vår kompetanse innen offentlig styring og ledelse betraktelig.

Vi ønsker å takke vår veileder Marthe Holum for gode tilbakemeldinger og rask respons underveis i prosessen. Samtidig ønsker vi å takke Tor Georg Jakobsen for veiledning med hensyn til metode og statistiske analyser. Vi ønsker også i denne sammenhengen å rette en stor takk til de ansatte i Indre Fosen kommune som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen, og som dermed ga oss datagrunnlaget for oppgaven som selvsagt var helt sentralt.

Til slutt ønsker vi aller mest å takke våre tålmodige familier som har gitt oss både tid og rom til å fullføre mastergraden. Uten deres hjelp og støtte hadde vi aldri kommet i mål.

Trondheim 10.7.2022

Nicholas Alexander York

Merethe Kopreitan Dahl

Sammendrag

Hensikten med denne studien er å undersøke i hvilken grad de individuelle faktorene sektortilhørighet, lederansvar, alder, utdanningsnivå og kjønn påvirker de ansattes forhold til endringsledelse i Indre Fosen kommune. Studien er gjennomført med bakgrunn i en pågående endringsprosess i kommunen som skyldes en utfordrende økonomisk situasjon som har utviklet seg over lengre tid. Basert på de individuelle faktorene og tidligere studier ble det utformet hypoteser som hadde til hensikt å belyse problemstillingen for studien. Situasjonen Indre Fosen kommune står i er også ansett som aktuell for flere kommuner i Norge på grunn av reduserte økonomiske rammer, befolkningsnedgang og den demografiske utviklingen.

Studien er en kvantitativ tverrsnittstudie ved bruk av en elektronisk spørreundersøkelse som er basert på tidligere forskning, og som i hovedsak tar for seg ulike aspekter særlig knyttet til ledelsens rolle i den pågående endringen. Undersøkelsen ble sendt ut til alle ansatte i Indre Fosen kommune. Spørsmål og datagrunnlaget fra spørreundersøkelsen ble lagt til grunn for statistiske analyser, herunder respondentanalyser, faktoranalyse, reliabilitetsanalyse og multivariate regresjonsanalyser.

Hovedteorien som det er tatt utgangspunkt i for å drøfte resultatene fra spørreundersøkelsen og regresjonsanalysene er John P. Kotters åtte-stegsmodell for vellykket endring. Utvalgte spørsmål fra spørreundersøkelsen ble benyttet i skalaer som videre skulle måle de ansattes forhold til endringsledelse sett i forhold til utvalgte steg i Kotters endringsteori. Eventuelle fremtredende og signifikante funn skulle belyse hvilke faktorer som i lys av teorien kan ha betydning for endringsledelse i kommunen, og som ledelsen kan ta med seg i planlegging og implementering av videre endringsprosesser i kommunen for å fremme endringen.

Funn i denne studien indikerte at det var særlig de individuelle faktorene sektortilhørighet og utdanningsnivå som viste seg å være signifikant på flere områder med hensyn til de ansattes opplevelse av endringsledelse i kommunen. Alder var signifikant hovedsakelig hos de yngste og eldste aldersgruppene som var mer positiv på enkelte områder, men det var ikke en lineær sammenheng mellom høyere alder og den ansattes forhold til endringsledelse. Funnene indikerte derimot at lederansvar og kjønn ikke hadde signifikant betydning.

Abstract

English title: Change management within a municipality – a demographic leadership challenge? A case study of Indre Fosen municipality based on an economically motivated and comprehensive change process.

The purpose of this study was to investigate to which extent certain individual factors, including sector, management responsibility, age, educational level, and gender, affects the employees' perspective regarding change leadership within Indre Fosen municipality. The reason for the study is connected to an ongoing major change process initiated due to a financial situation that has been deteriorating over recent years. In order to shine a light on the purpose of this study, hypotheses were constructed based on the individual factors and former studies. The current situation Indre Fosen municipality currently finds itself in is also considered to be relevant within other municipalities in Norway due to budget reductions, population decline and demographic development.

This study is a quantitative study using a survey based on former research, and which primarily focused on different leadership aspects regarding the ongoing change process. The survey was sent to all employees within Indre Fosen municipality. The questions and data from the survey formed the foundation for further statistical analyses, including respondent analyses, factor analysis, reliability analyses and multivariable analyses.

The main theory on which discussions regarding results from the survey and analyses are based is John P. Kotter's 8-step process for leading change. Selected questions from the survey were used in various indexes in order to measure the employees' perspective regarding change leadership in light selected steps in Kotter's theory. The findings were intended to indicate which factors had a significant effect on change leadership in Indre Fosen. These findings were intended to be of use to management in further planning and implementation of the change process in the municipality.

The findings of this study indicated that sector and educational level had the most significant impact on the employees' perspective on change leadership. Age also had a significant effect, particularly with the youngest and eldest employees. However, there was not a linear connection between age and employee's perspective on change leadership. On the other hand, the findings indicated that management responsibility and gender did not have a significant effect.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innholdsfortegnelse	IV
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av Indre Fosen kommune	7
1.2 Beskrivelse av Indre Fosen kommune.....	8
1.2.1 Hva gjøres for å fremme endringskapasiteten i kommunen?	11
2 Problemstilling og hypoteser	11
2.1 Hensikt, formulering og mål.....	11
2.2 Analyse av problemstillingen	12
2.3 Valg av hypoteser med begrunnelse.....	13
2.3.1 Hypotese 1 – Sektortilhørighet.....	14
2.3.2 Hypotese 2 - Lederansvar.....	14
2.3.3 Hypotese 3 - Alder.....	15
2.3.4 Hypotese 4 - Utdanningsnivå	16
2.3.5 Hypotese 5 - Kjønn.....	17
3 Teori	18
3.1 Hva er endring?	18
3.2 Endring i organisasjoner.....	20
3.3 Motivasjon for endring og endringskapasitet	21
3.4 Utfordringer for endringsprosessen.....	21
3.5 Suksessfaktorer for endring.....	23
3.6 Teorier om endringsledelse	24
3.6.1 Kurt Lewins tre faser i endringsprosessen.....	24
3.6.2 John Kotter – 8 stegs-prosess for å redusere menneskelig motstand.....	25
3.6.3 Videre om Kotters teori og kritikk til modellen	34
3.6.4 Andre relevante teorier sett i sammenheng	36
4 Metode	38
4.1 Vitenskapsfilosofi.....	38
4.2 Forskningsstrategi og design	39
4.3 Forskningsetiske vurderinger	40
4.3.1 Forskerrollen	40
4.4 Spørreundersøkelsen	43

4.4.1	Beskrivelse av undersøkelsen.....	43
4.5	Operasjonalisering av variabler.....	48
4.5.1	Uavhengige variabler.....	48
4.5.2	Avhengige variabler og skalering.....	48
4.6	Dimensjonalitet, validitet og reliabilitet.....	50
4.6.1	Validitet.....	51
5	Empiriske analyser	53
5.1	Deskriptiv statistikk.....	54
5.1.1	Uavhengige variabler og sentraltendens.....	54
5.1.2	Indikatorer som avhengige variabler og sentraltendens	60
5.2	Faktor- og reliabilitetsanalyser.....	63
5.2.1	Skalaer som avhengige variabler og sentraltendens	66
5.3	Korrelasjonsanalyser	67
5.4	Multivariate regresjonsanalyser.....	68
6	Resultater og drøfting.....	71
6.1	Hypotese 1 – Det er signifikante forskjeller mellom tjenestesektorene og deres forhold til endringsledelse	72
6.1.1	Svarfordeling	72
6.1.2	Regresjonsanalyser	73
6.1.3	Vektet lederansvar	74
6.1.4	Drøfting	75
6.1.5	Delkonklusjon	76
6.2	Hypotese 2 – Lederansvar har en positiv effekt på den ansattes forhold til endringsledelse	77
6.2.1	Svarfordeling	77
6.2.2	Regresjonsanalyser	78
6.2.3	Vektet lederansvar	79
6.2.4	Drøfting	79
6.2.5	Delkonklusjon	81
6.3	Hypotese 3 – Høyere alder har en negativ effekt på den ansattes forhold til endringsledelse	81
6.3.1	Svarfordeling	81
6.3.2	Regresjonsanalyser	83
6.3.3	Vektet lederansvar	83
6.3.4	Drøfting	84
6.3.5	Delkonklusjon	85
6.4	Hypotese 4 – Høyere utdanningsnivå har en positiv effekt på den ansattes forhold til endringsledelse	86
6.4.1	Svarfordeling	86

6.4.2	Regresjonsanalyser	87
6.4.3	Vektet lederansvar	88
6.4.4	Drøfting	88
6.4.5	Delkonklusjon	89
6.5	Hypotese 5 – De ansattes forhold til endringsledelse er ikke påvirket av kjønn	90
6.5.1	Svarfordeling	90
6.5.2	Regresjonsanalyser	91
6.5.3	Vektet lederansvar	92
6.5.4	Drøfting	92
6.5.5	Delkonklusjon	93
7	Konklusjon.....	94
7.1	Problemstilling og sentrale funn knyttet til hypotesene	94
7.1.1	Steg 1 – Skape en følelse av nødvendighet	95
7.1.2	Steg 2 – Samle en sterk styrende koalisjon	96
7.1.3	Steg 4 – Kommunisere ut visjonen.....	96
7.1.4	Steg 5 – Tilrettelegge for / muliggjøre handling	98
7.2	Studiens betydning for praksis	98
8	Litteraturliste	101
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv for egen undersøkelse	106
	Vedlegg 2: Egen spørreundersøkelse.....	108
	Vedlegg 3: CHPI-undersøkelse	116
	Vedlegg 4: Undersøkelse fusjonsprosess HiÅ, HiG, HiST og NTNU	119
	Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD	122
	Vedlegg 6: Forespørsel NSD knyttet til anonymisering av kommunen	124

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av Indre Fosen kommune

Indre Fosen kommune ble opprettet 1. januar 2018 etter sammenslåing av Rissa og Leksvik kommuner. Selv om det er gjennomført flere undersøkelser og forskning knyttet til kommunereformen, finnes det få studier på prosesser etter sammenslåing. Motivet bak sammenslåingen av de to kommunene var i stor grad økonomisk begrunnet, og sammenslåingen var forespeilet å bli økonomisk fordelaktig for to kommuner som begge hadde en utfordrende økonomi. I det fjerde året etter sammenslåingen fremstår virkeligheten som en annen, og Statsforvalteren har kommunen under tett oppsyn hvor ROBEK¹ er en reell mulighet. Indre Fosen kommune ha i tillegg til kommunesammenslåingen også vært igjennom andre endringsprosesser. Kommunen har nå de siste to årene stått i koronapandemi med alle de utfordringene det har ført til for tjenesteleveranse og det er en kontinuerlig digitaliseringsprosess som skal endre måtene man leverer tjenester til innbyggerne på i årene framover.

Inntektsrammene i prognosene for de neste årene viser at frie inntekter for kommunen reduseres. Kommunen har en lavere befolkningsvekst enn gjennomsnittet for landets kommuner, som medfører mindre overføringer fra staten. Kommunen har en økende gjeldsbyrde som øker i takt med investeringene som er planlagt gjennomført, som medfører at renter og avdrag tar en større andel av driftsbudsjettet. Dette har ført til behov for endring og en omlegging av organisasjonen for å være i stand til å møte fremtidens krav til leveranse av offentlige tjenester. For å lykkes med dette vil man være avhengig av kontinuerlige endringsprosesser som kan antas å påvirke hele organisasjonen. Hva som så skal til for å lykkes kan i stor grad være avhengig av i hvilken grad de ansatte i kommunen tilpasser seg endringer, og i hvilken grad endringsprosessene drives frem av ledelsen. En slik situasjon og de problemstillinger som Indre Fosen står ovenfor er sannsynligvis ikke unik, og er sannsynligvis aktuell for flere andre kommuner i Norge. Det fremstår dermed som interessant å se nærmere på hvordan ansatte i kommunen forholder seg til en slik økonomisk drevet endring, og hva som påvirker dette forholdet i et endringsledelsesperspektiv.

¹ ROBEK-registeret er et register over kommuner og fylkeskommuner som er i økonomisk ubalanse, eller som ikke har vedtatt økonomiplan, årsbudsjett eller årsregnskap innen gjeldende frister. Kommuner i ROBEK underlegges statlig kontroll.

Selv om denne studien tar utgangspunkt i en økonomisk endringsprosess som nylig er initiert, har det vært rettet oppmerksomhet mot en mer effektiv tjenesteleveranse helt siden kommunesammenslåingen i 2018. Det er brukt betydelige ressurser på å lage strategidokumenter innen ulike tjenestesektorer, og disse ble lagt fram sammen med en helhetlig plan for kommunen i 2020. Utgangspunktet var en bestilling fra kommunestyret som ba kommunedirektøren om å legge fram en totaloversikt over mulige innsparinger i Indre Fosen kommune, inkludert konsekvenser for økonomi og kvalitet på tjenestene.

1.2 Beskrivelse av Indre Fosen kommune

Indre Fosen kommune består av de tidligere kommunene Rissa og Leksvik, som ved utgangen av 2017 henholdsvis hadde 6 631 og 3 458 innbyggere. Ved utgangen av 2021 var det registrert 9 899 innbyggere i den sammenslåtte kommunen, en nedgang i forhold til befolkningstall før sammenslåingen (Statistisk sentralbyrå, 2022).

Det hadde tidligere vært en lang tradisjon for samarbeid mellom de tidligere kommunene, og kommunesammenslåingen var derfor frivillig. Forut for sammenslåingen i 2018, ble det i 2015 vedtatt en intensjonsavtale om sammenslåing i begge kommunestyrer. Sammenslåingen av kommunene ble klassifisert som en virksomhetsoverdragelse, som vil si at virksomhetene overdras til en annen eier/driver. Ettersom virksomhetene Rissa og Leksvik kommuner opphørte fra 31. desember 2017 ville i prinsippet alle ledere være overtallige fra det tidspunktet. Det ble derfor opp til Indre Fosen kommune å bestemme hvilke ledere som var kvalifisert for ny lederstilling i ny kommune. Samtidig ble følgende målsetting beskrevet i intensjonsavtalen fra 2015:

En viktig målsetting med kommunesammenslåingen er en kompetent og effektiv tjenesteproduksjon med attraktive og utviklende arbeidsplasser for ansatte. For å nå dette målet blir det avgjørende å utvikle en løsningsorientert og fleksibel organisasjon. Nedbemanning forsøkes løst gjennom omplassering og naturlig avgang. Ingen skal sies opp som en konsekvens av kommunesammenslåingen. (Rissa og Leksvik, 2015, s. 3)

Selv om målsettingen i intensjonsavtalen var ment å trygge ansatte i de opprinnelige kommunene, førte det i realiteten til manglende økonomiske innsparinger på ledernivå. Dette skyldtes at de fleste lederstillingene ble videreført, det ble opprettet ett ekstra ledernivå, samt at ledere som ikke fikk fortsette i sine lederstillinger fikk videreført egen lønn i annen passende stilling.

I forkant av endelig vedtak om sammenslåing var det politisk bred enighet om involvering av innbyggerne i prosessen. Det ble derfor gjennomført både innbyggerundersøkelser og rådgivende folkeavstemning før endelig vedtak om sammenslåing ble fattet i desember 2015. Prosessen fram mot vedtak om sammenslåing besto av å avklare spørsmål knyttet til eksempelvis administrasjonssenter og kommunenavn, mens fokuset etter vedtaket var på avgjørelser i forbindelse med oppbygging av ny organisasjon og dannelsen av en ny kommune (Indre Fosen kommune, 2022).

I august 2016 ble administrativ og politisk organisering i ny kommune presentert, og lederne la frem en omstillingsplan i desember 2016 som ga videre føringer for prosessen. Som en del av prosjektorganiseringen, ble det opprettet over tjue politiske og administrative arbeidsgrupper innenfor ulike områder, blant annet innenfor økonomi, personal, kultur, skole/barnehage, helse og omsorg, næring/landbruk og kommunikasjon. Hver av disse gruppene hadde leder og nestleder, og i tillegg til hovedgruppene ble det opprettet undergrupper ved behov. Arbeidsgruppenes arbeid ble delt i to faser som skulle resultere i omstillingsplanen som ble lagt frem:

- Informasjonsutveksling og kartlegging av status, utfordringer og muligheter
- Prioriteringer og planlegging

(Indre Fosen kommune, 2016).

Videre ble det i 2020 lagt fram en totalplan for organisering av tjenestetilbudet i Indre Fosen kommune. Bakgrunnen for flere av endringene var å tilpasse driften til befolkningsutvikling og økonomiske rammer (Indre Fosen kommune, 2020). Dette var nødvendig fordi man også på dette tidspunktet så at det kunne være vanskelig å komme i balanse økonomisk. Totalplanen viste mulige innsparinger i Indre Fosen kommune med konsekvenser for økonomi og kvalitet i tjenestene. Organisasjonen ble utfordret på å jobbe på nye måter for å klare det de økonomiske begrensningene krevde. Arbeid med digital transformasjon sto sentralt i dette bildet. Totalplanen ble lagt fram for kommunestyret høsten 2020 uten at tiltakene fikk vesentlige virkninger for prioriteringer i budsjett og økonomiplan.

Tiden etter sammenslåingen har vært preget av begrensede budsjetter og et utfordrende økonomisk bilde. Underskudd på drift har vært korrigert ved bruk av fondsmidler, men dette var i 2021 ikke lenger mulig på grunn av utilstrekkelige tilgjengelige midler. Det er siden sammenslåingen gjennomført omfattende investeringer i Indre Fosen kommune. Disse har ført

til en økt gjeldsgrad, og finanskostnader har tatt en større del av driftsbudsjettet. Med den gitte situasjonen har det blitt nødvendig å utsette alle investeringer inntil kommunen har gjenvunnet riktig tjenestenivå i forhold til inntektene. Det var avgjørende at kommunen iverksatte tiltak for driftsåret 2022, slik at det var mulig å bringe økonomien i balanse i hele økonomiplanperioden.

De fleste tiltakene som ble foreslått i totalplanen ble også berørt i budsjett for 2022 og økonomi- og handlingsplan 2023-2025. Målet var at man skulle tilrettelegge for en fremtidig bærekraftig tjenesteproduksjon, kvalitetsmessig og økonomisk for kommunen (Indre Fosen kommune, 2021b). Budsjett 2022 for Indre Fosen vil være for organisasjonen og krever en omfattende organisatorisk endring og nye måter å levere tjenester til innbyggerne på (Indre Fosen kommune, 2021a).

En konsekvens av reduserte økonomiske rammer, befolkningsnedgang og demografisk utvikling, er at man er nødt til å foreta en bemanningstilpasning i organisasjonen. Selv om en av målsettingene i intensjonsavtalen i utgangspunktet var at ingen skulle miste jobben som følge av kommunesammenslåingen, så har reduserte økonomiske rammer ført til nedbemanningsbehov i enkelte sektorer og man har vært nødt til å se på en reduksjon i tjenesteleveransene. Oppvekstsektoren har i flere omganger vært nødt til å nedbemanne som en konsekvens av at det blir færre barn i kommunen. Dette er noe det tas stilling til hver vår ved planlegging av nytt skoleår. Helse og omsorgssektoren har også den siste tiden sett på en mulig effektivisering av driften. Dette innebærer at man også i enkelte virksomheter her har vært nødt til å se på nye og mer effektive måter og levere tjenester på, og at man må foreta en bemanningstilpasning også i denne sektoren. Indre Fosen kommune har som nevnt fokus på digital transformasjon, hvor man ved hjelp av teknologi og utvikling endrer måten det jobbes på for å gi brukeren bedre tjenester. Det blir jevnlig arrangert heldagssamlinger for alle ledere, tillitsvalgte og en rekke fagpersoner i kommunen for å utvikle prosesser innenfor alle kommunens sektorer.

Kommunesammenslåingen, som var forventet å være økonomisk gunstig for Rissa og Leksvik, har samlet sett ikke gått i ønsket retning sett fra et økonomisk perspektiv i forhold til det som var den opprinnelige intensjonen. Kommunedirektørens stadfestet i budsjett 2022 og økonomi- og handlingsplan 2023-2025, at Indre Fosen kommune var i en utfordrende økonomisk situasjon og at det ville være behov for å gjennomføre en betydelig omlegging i planperioden (Indre Fosen kommune, 2021b). Med hensyn til situasjonens omfang vil dette naturligvis påvirke store deler av organisasjonen i tiden videre fremover.

1.2.1 Hva gjøres for å fremme endringskapasiteten i kommunen?

Kommunen har i lys av de nødvendige endringsprosessene iverksatt et lederutviklingsløp der man i samarbeid med konsultentselskapet PWC² skal ha fokus på lederes rolle i organisasjonsendring. Alle ledere med økonomi- og personalansvar har blitt invitert til å delta i dette løpet. Målet for arbeidet har vært å bruke kommunenes reelle utfordringer og ledernes erfaring som basis for å jobbe med lederutvikling og skape varig endring. Et viktig prinsipp er at lederutviklingsprogrammet ikke skal oppleves som et gjentakende “stunt” som glemmes straks en samling er ferdig. Det er også viktig at samarbeidet som utvikles i ledergruppen gjennom denne satsningen også blir opprettholdt etter endt lederutvikling. Mange har etterlyst et sterkere kollegium i ledergruppen, der man kan bruke hverandres erfaringer og støtte seg til hverandre i endringsprosesser. Som leder vil man befinne seg i situasjoner hvor man må stå til ansvar for vanskelige og ubehagelige avgjørelser, og det kan da være godt å ha et lederkollegium å støtte seg på.

2 Problemstilling og hypoteser

2.1 Hensikt, formulering og mål

Som beskrevet i innledningen både har og vil Indre Fosen kommune bli utsatt for flere endringer særlig som følge av økonomiske utfordringer. Det er rimelig å si at slike endringer kan ha stor innvirkning på de ansattes arbeidshverdag. De utfordringene som Indre Fosen kommune står ovenfor i dag fremstår også som aktuelle problemstillinger for andre kommuner i Norge, selv om det rapporteres at flere av landets kommuner leverer større overskudd enn på lenge. KOSTRA viser at kommunenes overskudd økte med 4,2 milliarder fra 2019-2020. Samtidig er dette et resultat av betydelig endring av hvordan man leverer tjenester i kommunene, god skatteinntang og innføring av eiendomsskatt (Lerø, 2021). Økonomisk motiverte endringer i offentlig sektor fremstår dermed som et kontinuerlig aktuelt tema for kommune-Norge.

Å analysere og belyse aktuelle områder knyttet til endringsledelse, som kan ha innvirkning på en kommune som gjennomgår større endringer, er et sentralt utgangspunkt for denne studien. Spesielt med hensyn til å rette oppmerksomheten på områder som kan øke sannsynligheten for vellykket endring. Denne studien har til hensikt å synliggjøre hvorvidt individuelle faktorer påvirker de kommuneansattes forhold til endringsledelse i en kommune som skal gjennomføre

² Price Waterhouse Coopers

større endringsprosesser. Ved å vise til signifikante funn og konklusjoner i denne masteroppgaven, er det et mål å styrke en proaktiv ledelse i forbindelse med endringsprosessene knyttet til den økonomiske endringen i kommunen.

Gjennomføringen skjer med bakgrunn i en empirisk undersøkelse i Indre Fosen kommune knyttet til utvalgte individuelle egenskaper og spørsmål relatert til endringsledelse, og en videre analyse av forhold som påvirker aksept, trivsel eller misnøye knyttet til endringsprosesser. Problemstillingen for studien formuleres som følger:

Hvilke individuelle faktorer har signifikant betydning for de kommuneansattes forhold til endringsledelse?

Som nevnt er hovedmålet for studien å peke på faktorer som kan ha signifikant betydning for de kommuneansatte når det gjelder endringsledelse og den pågående økonomiske endringen i kommunen. Resultater fra spørreundersøkelsen søkes generalisert tilbake til populasjonen, altså de ansatte i Indre Fosen kommune. Videre har funnene til hensikt å bli benyttet av ledelsen i kommunen når det gjelder videre planlegging og implementering i endringsprosessen.

Det understrekes at en generalisering av signifikante funn for i denne undersøkelsen vil gjelde for situasjonen i Indre Fosen kommune. Samtidig er funnene knyttet til en tversnittstudie og gir et bilde av situasjonen i kommunen på det tidspunktet spørreundersøkelsen ble gjennomført. Når det gjelder en generalisering av de empiriske funnene for denne studien til andre kommuner, bør det utvises varsomhet da det ikke er gitt at disse er direkte overførbare. For å avdekke signifikante funn som kan generaliseres til å også gjelde flere kommuner, bør rammene for denne forskningen benyttes hos andre kommuner som går gjennom større endringsprosesser grunnet økonomiske utfordringer.

2.2 Analyse av problemstillingen

Det er anbefalt at en problemstilling skal være aktuell, ha samfunnsmessig relevans, og være faglig interessant (Ringdal, 2018). Kommunereformen og de økonomiske utfordringer mange kommuner nå møter knyttet til den demografiske utviklingen, tilsier at problemstillingen for denne oppgaven både er aktuell og samfunnsmessig relevant. For at problemstillingen skal være faglig interessant, er denne studien knyttet til aktuell teori innen endringsledelse.

En problemstilling må også være forskbar ved at det enten finnes tidligere data eller at det kan samles inn data for å kunne besvare problemstillingen (Ringdal, 2018). De individuelle

faktorene slik det fremgår av problemstillingens formulering er avgrenset til sektortilhørighet, lederansvar, alder, utdanningsnivå og kjønn. Disse egenskapene er valgt med bakgrunn i tidligere studier, herunder blant annet en tidligere studie og spørreundersøkelse som ble gjennomført i Indre Fosen kommune i 2016. Forskningen som denne undersøkelsen var en del av, var knyttet til kommunesammenslåingen av Rissa og Leksvik kommuner, og den tilhørende endringsprosessen (Nyeng, 2017). De individuelle faktorene er sentrale i hypotesene som er utledet fra problemstillingen, og er beskrevet nærmere i kapittel 2.3. Hypotesene og eventuelle funn skal dermed tydeliggjøre i hvilken grad disse faktorene påvirker den ansattes forhold til endringsledelse og den pågående endringsprosessen i Indre Fosen kommune. Ved å benytte individuelle faktorer som er brukt i en tidligere undersøkelse, kan dette også gi et sammenligningsgrunnlag mot den tidligere forskningen.

De kommuneansattes «forhold til endringsledelse» slik det kommer frem av problemstillingen, kan også betegnes som deres subjektive holdning eller mening. Samtidig kan uttrykket oppfattes som meget vid, og krever en avgrensning eller definisjon. Den teoretiske tilnærmingen og utformingen av den empiriske undersøkelsen for denne studien, krever dermed en tydelig utformet beskrivelse for hvordan den ansattes forhold til endringsledelse skal forstås og tolkes. Følgelig skal teori- og metodekapitlet i denne oppgaven tydeliggjøre den teoretiske og metodiske rammen, og bidra til en avgrenset og målrettet analyse med hensyn til problemstillingen og hypotesene.

2.3 Valg av hypoteser med begrunnelse

Den teoretiske rammen og tidligere forskning på området danner grunnlaget for oppgavens problemstilling og hypoteser. Å utarbeide teori, eller hypoteser, er en del av den teoretiske defineringen i forskningsprosessen (Jacobsen, 2018b). Med bakgrunn i dette er det valgt en problemstilling og et teoretisk utgangspunkt, hvor det videre er utledet fem hypoteser denne studien finner det interessant å undersøke. Denne studien skal belyse graden av kompleksitet i forbindelse med endringsprosesser i Indre Fosen kommune gjennom å bekrefte eller avkrefte disse hypotesene. Funnene knyttet til hypotesene kan tydeliggjøre behov for en differensiert ledelsestilnærming eller peke på områder man bør ha økt oppmerksomhet på for å fremme endring. Hypotesene for denne studien er beskrevet i påfølgende underkapitler.

2.3.1 Hypotese 1 – Sektortilhørighet

Det er signifikante forskjeller mellom tjenestesektorene og deres forhold til endringsledelse.

I enkelte tjenestesektorer i Indre Fosen kommune, som for eksempel helse og omsorg, er det flere med mange års erfaring fra organisasjonen og høy grad av realkompetanse, men lite formalkompetanse. Dette kan føre til jobbusikkerhet og en økt bekymring for hvordan endringen påvirker deres arbeidsforhold. Det kan være sannsynlig at det er begrensede muligheter andre steder i kommunen, da deres kompetanse er knyttet opp mot den stillingen de innehar i dag. Dette gjelder også en del stillinger innen arealsektoren, hvor mange av ansatte innenfor eksempel renhold ikke innehar relevant fagkompetanse. Man ser i allerede påbegynte nedbemanningsprosesser i kommunen, at de overtallige innenfor for eksempel helse og omsorg stort sett er ufaglærte. Til sammenligning har for eksempel sektor oppvekst en høyere andel ansatte som innehar formalkompetanse, som i snitt kan redusere de ansattes bekymring innenfor denne sektoren, og dermed påvirke deres forhold til endringen i positiv retning. Én begrunnelse for valg av hypotese knyttet til sektortilhørighet er dermed at graden av formalkompetanse på tvers av sektorer varierer og følgelig påvirker de ansattes forhold til endring.

Det eksisterer også vesentlige forskjeller med hensyn til størrelse på tjenestesektorene, hvor helse og omsorg og oppvekst er de klart største både med hensyn til økonomiske driftsrammer og antall ansatte. Samtidig er tjenestesektorene ulike når det gjelder hvilke tjenester de skal tilby, som igjen danner grunnlag for ulike profesjonskulturer på tvers av sektorene. Det fremstår dermed som rimelig å anta at sektortilhørighet påvirker de ansattes forhold til endringsledelse på grunn av strukturelle og kulturelle ulikheter.

2.3.2 Hypotese 2 - Lederansvar

Lederansvar har en positiv effekt på den ansattes forhold til endringsledelse.

I en undersøkelse gjennomført i forbindelse med kommunesammenslåing av Rissa og Leksvik kommuner til Indre Fosen kommune, fant man at det var ulikheter mellom ansatte med og uten lederansvar. På de aller fleste områdene hadde lederne i gjennomsnitt signifikant høyere score enn ansatte uten lederansvar, altså at ledere i snitt var mer positive til endring (Nyeng, 2017). Undersøkelsen viste videre at med unntak for indeksen «Rolleklarhet» som ble utarbeidet for studien, svarte ledere signifikant høyere enn andre ansatte på alle områder i undersøkelsen.

Nyengs (2017) studie ga uttrykk for at lederansvar gjør ansatte mer positiv til endringen på nær sagt alle parametere. Disse tar utgangspunkt i Goleman, Boyatzis og McKee (2002). Ledere har ofte bedre tilgang på informasjon og innsikt i prosessen enn andre ansatte, og forventes dermed i enda mindre grad å «frykte det ukjente». At ledere gjennomgående er mer positivt innstilt til selve endringen og mer tilfreds med informasjon og involvering i prosessen, kan potensielt gi toppledelsen et inntrykk av at organisasjonen er mer endringsvillig og mer tilfreds med prosessen enn det som faktisk er tilfelle lenger ned i organisasjonen (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

På den andre siden vil en kommune som gjennomgår betydelig økonomisk endring sannsynligvis måtte redusere antall ledere i forhold til tidligere på grunn av strukturelle og organisatoriske endringer. Et ikke uvesentlig antall ledere må derfor forvente å få endret sin stilling og sitt ansvarsområde. For mange vil dette kunne oppleves som brudd på en «psykologisk kontrakt» og de forventningene den enkelte hadde ved tiltredelse. Dette både med tanke på karrieremuligheter, ansvarsgrad og mulighet for makt og påvirkning. I praksis vil dette kunne medføre et faktisk personlig tap for den enkelte. Potensielle karriereløp kan forsvinne og muligheten til mulig personlig utvikling og økt inntekt kan bli redusert. Det vil også endre maktforholdet og den symbolske ordenen. Disse aspektene kan ha betydelig negativ påvirkning på lederes forhold til endring (Jakobsen & Thorsvik, 2013).

2.3.3 Hypotese 3 - Alder

Høyere alder har en negativ effekt på den ansattes forhold til endringsledelse.

Alder kan spille en sentral rolle når det kommer til reaksjoner og holdninger relatert til endring. Ifølge Bal et al. (2008) vil eldre ansatte anse sine muligheter til å bytte arbeidsgiver som noe mer begrenset, og dermed forsøke å se det beste i den arbeidsgiveren de allerede har. Videre kan eldre ansatte ha flere tilfredshetsfaktorer utenfor jobben, som for eksempel etablerte familier, venner og hobbyer, og derfor tillate lavere grad av tilfredshet på jobben fordi dette veier opp.

Alder kan i noen tilfeller ha sammenheng med hvor mange endringer en ansatt tidligere har vært igjennom. Ifølge Stensaker og Sverdrup (2017) vil ansatte i organisasjoner som har vært

gjennom flere store endringer, ha et annet referansepunkt enn ansatte i organisasjoner uten særlig endringserfaring. Ansatte i slike endringshyppige organisasjoner kan oppleve endringstretthet, en tilstand som fører til en følelse av at endringen tar overhånd, og som kan lede til kyniske reaksjoner som å "vente" ut endringen fordi man antar at det snart vil komme nye endringer. Ikke alle ansatte opplever en slik endringstretthet, og organisasjoner som gjennomfører hyppige endringer kan bidra til at ansatte både blir vant til endring, samtidig som de opparbeider kompetanse knyttet til omstilling (Stensaker & Sverdrup, 2017).

2.3.4 Hypotese 4 - Utdanningsnivå

Høyere utdanningsnivå har en positiv effekt på den ansattes forhold til endringsledelse.

Oppfattet personlig kompetanse er knyttet til graden av kompetanse et individ føler den har i sin arbeidsrolle. Ansatte med en høy grad av selvtillit har en tendens til å tro at de kan utføre arbeidsoppgavene sine under alle omstendigheter, samt å kunne utføre arbeidsoppgaver som er annerledes fra oppgavene de er vant til. Derfor vil ansatte med høy arbeidskompetanse være mer selvsikre i arbeidet sitt selv ved store endringer sammenlignet med de som har et lavere nivå av kompetanse. Ansatte med høy arbeidskompetanse vil derfor ha en mer positiv holdning til endring, samt være mer klar for det (Kwahk & Kim, 2008).

Med hensyn til kompetanse sier Meyer og Stensaker (2011) at ansatte med høyere og en mer spesialisert kompetanse ser ut til å ha en høyere endringskapasitet. Dette sammenlignet med dem som er mindre trygge på egen kompetanse. Ansatte med liten eller ingen kompetanse kan ofte føle seg overflødig og usikre på sin posisjon i endringen. Ved kompetansekartlegginger får ansatte med høyest kompetanse vist overfor både nye og gamle ledere at de stiller sterkt i en bemanningstilpasning (Meyer & Stensaker, 2011).

Som nevnt under hypotesen knyttet til sektortilhørighet er det varierende grad av formalkompetanse i de ulike tjenestesektorene. I omstillingsprosesser i kommunen er det erfart at ansatte med lav utdanning er mest bekymret for å miste jobben, og at disse er mer utsatt med hensyn til de kompetansekrav som stilles. Kompetanse er ofte et viktig kriterium i nedbemanningsprosesser, og det er ofte dem som ikke har formell utdanning som er de første til å bli overtallige eller miste jobben. Dette kan føre til høyere grad av bekymring og misnøye i forbindelse med endringen blant ansatte med lavere utdanning.

2.3.5 Hypotese 5 - Kjønn

De ansattes forhold til endringsledelse er ikke påvirket av kjønn.

I undersøkelsen fra 2017 knyttet til kommunesammenslåingen var et av de mest overraskende funnene at menn var signifikant mer skeptiske til endringsprosessen enn kvinner (Nyeng, 2017). Tidligere studier viser derimot at det ikke nødvendigvis er kjønn som har betydning for endringskapasiteten, men at andre faktorer som for eksempel alder og utdanning spiller en større rolle. Dermed har hypotesen for denne studien knyttet til kjønn til hensikt å avdekke hvorvidt funnet i 2017 er et gjentakende fenomen for Indre Fosen kommune, eller om det kan betraktes som særegent i forbindelse med kommunesammenslåingen. Det kan samtidig være relevant å merke seg at kjønnsbalansen i Indre Fosen kommune er relativt skjevt fordelt, som også økte sannsynligheten for at majoriteten av respondentene i undersøkelsen for denne studien var kvinner. Dette peker også Nyeng (2017) på i sin undersøkelse av Rissa og Leksvik kommuner. Dette krever at de samlede resultatene for menn i undersøkelsen vurderes proporsjonalt, men at de ikke tillegges for stor oppmerksomhet da n sannsynligvis vil være relativt lav i forhold til kvinner. Samtidig kan det være misvisende å vekte menns svar i analysene, da resultatene risikerer å ikke gjenspeile de faktiske forholdene i populasjonen.

3 Teori

Å lede endringer er en utfordrende oppgave for ledere. Det er en krevende øvelse hvor man både skal rettlede, veilede og oppmuntre mens organisasjonen utvikler seg. De fleste store endringsprosesser ledes ofte av toppledelsen, og evne til å lede endringer kan ses på som selve essensen i ledelse. For å konkretisere og måle dette på en hensiktsmessig måte kreves det et teoretisk fundament. Teori knyttet til endringsledelse fremstår som svært omfattende, hvor ulike endringsteorier tar for seg flere ulike aspekter knyttet til endring. Det er konsensus i litteraturen at evnen til å håndtere endringer er viktig (Yukl, 2013). Samtidig er det tydelig at å håndtere endringer er utfordrende, og at rundt 70% av alle endringsinitiativ faktisk mislykkes (Kotter, 2012).

Et sentralt oppmerksomhetsområde for denne studien er som tidligere nevnt ledelsesperspektivet, og hvordan ledelse ivaretas og kommer til uttrykk gjennom respondentenes svar i spørreundersøkelsen og i videre analyser. For å avgrense det teoretiske perspektivet for oppgaven vil dette kapitlet først definere noen mer generelle uttrykk forbundet med endring, hva som legges i endring, noen sentrale uttrykk. Til slutt vil endringsteori som er benyttet i denne studien bli beskrevet.

Teori fra John P. Kotter er benyttet som teoretisk utgangspunkt for denne oppgaven, da hans teori legger stor vekt på ledelse i endringsprosesser. Dette kapitlet vil derfor gjøre rede for Kotters åttetrinnsmodell som omhandler åtte steg for vellykket endring. Kotters teori vil også vurderes mot andre relevante endringsteorier. Kurt Lewins teori vil bli presentert da denne danner grunnlag for flere av de nyere teoriene innen endringsledelse. Dette skal bidra til å se fellestrekk blant noen av de nye teoriene.

3.1 Hva er endring?

Det samfunnsmessige utviklingstempoet tilsier at bedrifter kontinuerlig må tilpasse seg for å overleve. Av denne grunn kan det være avgjørende for hvordan organisasjoner håndterer krav til endring og hvordan endringer gjøres. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan endringer omfatte fem forhold. Samtlige av disse forholdene fremstår som aktuelle for Indre Fosen kommune i forbindelse med den økonomiske endringen.

Det første forholdet er endring av oppgaver, teknologi og/eller mål og strategi hvor det er måten man jobber på, og det man jobber mot som endres. Det andre er endring i organisasjonens

struktur, hvor måten organisasjonen er oppbygd er gjenstand for endring. På dette området er det strukturelle forhold som fører til en endring, slik at dette påvirker hvem som tar beslutninger, informasjonsflyt mellom organisasjonsenheter, samt ansvarsforhold og kommandolinjer. Strukturen viser til hvem som har ansvaret for ulike oppgaver og hvordan dette fordeles i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Et tredje forhold er endringen i organisasjonens kultur. Ifølge Busch, Vanebo og Dehlin (2010) består organisasjonskultur av et mønster av felles verdier og grunnleggende antakelser. Disse viser til hva organisasjonsmedlemmene mener er viktige verdier, hvilke normer som er akseptert og hvordan virkeligheten forstås. Definisjonen legger vekt på at disse elementene er felles for organisasjonsmedlemmer. Det vil si at det handler om kollektive verdier, normer og virkelighetsoppfatninger hos grupper og at det er her endringen skjer (Busch et al, 2010).

Det fjerde forholdet er knyttet til endring av organisasjonens demografi. Organisasjonsdemografi referer til sammensetningen av ansatte i organisasjonen, og det vises til de ansattes alder, kjønn, tjenestetid, og utdanning. Organisasjonsdemografien baseres på at verdier, normer og virkelighetsoppfatninger internaliseres i de ansatte. Mennesker tar med seg tidligere erfaringer inn i organisasjonene de arbeider i, dette kan prege beslutninger de tar og oppfatninger de har (Lægreid & Olsen, 1978).

Det femte og siste forholdet innebærer endring i prosesser, altså endringer i hvordan man gjennomfører arbeidet. Dette innebærer den prosessen man må gjennom for å komme fra dagens situasjon til en ønsket situasjon. For at det skal være behov for å endre noe må det foreligge en dissonans (forskjell) mellom dagens situasjon og ønsket situasjon. Foreligger det ikke en dissonans mellom nå-situasjonen og ønsket situasjon er det stabilitet og harmoni i organisasjonen, og ingen endring er nødvendig (Sander, 2021).

Endringsformene nevnt over kan føre til at interne maktforhold i organisasjonen endres og at organisasjonen endrer tilknytningen til sine omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Omfang av endring avhenger av om det er radikalt eller inkrementelt. I tilfelle en radikal endring, vil organisasjonen bryte med tidligere praksis. Om det er en trinnvis endring, bygger organisasjonen på den eksisterende praksis som den allerede har, der man forbedrer og endrer dette trinn for trinn. Sentralt for å lykkes med endringer er at man må identifisere behov for endring og retning av endring, man må ha rett tilnærming i forhold til omstendighetene. Å få

ansatte til å endre praksis er avgjørende, og god ledelse av endring må være representert på alle nivåer (Yukl, 2013).

3.2 Endring i organisasjoner

Objektivt sett har mengden med store, omveltende endringer i organisasjoner økt betraktelig de siste årene. Kotter (2012) mener dette er en prosess som vil være mer vanlig enn uvanlig fremover fordi de fleste organisasjoner vil være tvunget til å redusere kostnader, forbedre tjenestekvaliteten og bli mer effektive. Dette skyldes særlig som tidligere nevnt en raskere endring i omgivelsene og et kontinuerlig behov for å tilpasse seg disse endringene (Kotter, 2012).

Norsk offentlig sektor er også gjenstand for en kontinuerlig endringsprosess. I 2020 ble mer enn 70 kommuner sammenslått, hvor over en million mennesker ble berørt og hvor flere titusen ansatte i ulik grad fikk endrede arbeidsforhold. I tillegg pågår det et kontinuerlig endringsarbeid innad i skolesektoren, og i helsesektoren møter man mange utfordringer på grunn av den demografiske utviklingen med en stadig aldrende befolkning (Jacobsen, 2018a).

Alle endringsprosesser vil være forskjellige, mye på grunn av at ulike prosesser har ulike utgangspunkt. En stor endring som for eksempel en kommunesammenslåing eller en betydelig organisasjonsendring som følge av økonomisk underskudd vil være mer radikal i sin karakter i forhold til det kontinuerlige endringsarbeidet som foregår i en kommune. Selv om prosessene er ulike, vil de likevel resultere i en organisatorisk endring (Jacobsen, 2018a). En planlagt organisatorisk endring vil være overlagte handlinger som skal føre en organisasjon fra en tilstand til en annen. Endring i organisasjoner kan føles som en betydelig belastning for ansatte, og det kan derfor være krevende å lykkes med slike prosesser.

Kotter (2012) sine åtte steg for endring, som er nærmere beskrevet senere i dette kapitlet, beskrives å skulle skape en økonomisk verdi hvor fokus er på formelle strukturer og systemer (Jacobsen, 2018a). Kotter legger vekt på at endring i stor grad kommer med utgangspunkt i ledelsen. Den økonomiske endringen som står sentralt for denne studien er en endring initiert av administrasjonen i kommunen. Det er ledelsen som skisserer løsningene for hvordan organisasjonen skal møte endringene, hvor målet er hvilke resultater man kan måle av endringen. Samtidig har endringen som formål å utvikle organisasjonen, og i tillegg til å være en topptung endring legges mye vekt på inkrementalisme, medbestemmelse og bemyndigelse (Jacobsen, 2018a).

3.3 Motivasjon for endring og endringskapasitet

Når en organisasjon skal gjennomføre endringer, undervurderes ofte viktigheten av å kommunisere et konsistent endringsbudskap og behovet for å motivere de ansatte for endringen (Armenakis & Harris, 2002). Endringsmotivasjon er et sentralt fenomen i denne sammenhengen og handler om individets motivasjon for den endringen organisasjonen ønsker å gjennomføre (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). I hvilken grad individet er motivert for endringen, vil påvirke individets egne antakelser om hvorvidt det er behov for endring, og hvorvidt endringen vil ha en positiv effekt på egen jobb. For å forberede de ansatte for endring bør ledelsen derfor klargjøre hvordan organisasjonens prestasjoner skiller seg fra en ønsket framtidssituasjon (diskrepans), vekke en følelse av at noe er galt og trenger å endres (Armenakis & Harris, 2002). Denne tilnærmingen er i tråd med Kotters første steg i endringsprosessen knyttet til å etablere en følelse av nødvendighet (Kotter, 2012). I henhold til Armenakis og Harris (2002) blir derfor utfordringen stor hvis organisasjonen har problemer med å skape en følelse av diskrepans, eller at noe er galt og må endres.

Et avgjørende moment som del av endringsprosesser er at ledere har tilstrekkelig tid og ressurser til å ivareta de ansatte gjennom koordinering, tilrettelegging og problemløsning. Hvis dette er fraværende, er det grunn til å tro at også motivasjonen til ansatte vil være sviktende. Samtidig som det er viktig med tilstedeværelse og oppmerksomhet i endringsprosesser, er det mange andre forhold som kan innebære at ledernes evne til å være til stede for sine ansatte utfordres. Et eksempel på dette er at endringer fører til oppsigelser fra ledere som blir erstattet av nye ledere, og at aktiv deltagelse i endringsprosessene går ut over daglig drift og evne til å ivareta ansatte (Meyer & Stensaker, 2011).

I Indre Fosen kommune vil det være behov for omfattende bemanningstilpasning for å komme i balanse økonomisk, og dette vil på sikt kunne føre til stor slitasje i organisasjonen. Et vedvarende arbeidspress kan øke risiko for endringstretthet og en økning i sykefravær. Videre kan dette føre til en kompetanseflukt fra organisasjonen. Selv om nedbemanning er et mål, kan det være fare for at de som forlater kommunen frivillig, også er de man i størst mulig grad ønsker å beholde (Meyer & Stensaker, 2011).

3.4 Utfordringer for endringsprosessen

Én utfordring Indre Fosen kommune kan stå ovenfor i gjennomføringen av den økonomiske endringen, er antall endringer organisasjonen har vært igjennom de siste årene.

Kommunesammenslåingen i 2018 kan sies å ha vært en radikal organisatorisk endring. Gjennom hele perioden etterfulgt av sammenslåingen, har det vært et stadig fokus på digital transformasjon, nye systemer og ny arbeidsmetodikk. Koronapandemien i 2020 skapte umiddelbare behov for endring i innhold i tjenestetilbud og arbeidsoppgaver. I tillegg er det i forbindelse med den økonomiske situasjonen i kommunen varslet flere nye endringer i måten man leverer tjenester på i tiden fremover. Dette kan føre til en endringstretthet i organisasjonen, alternativt noe man kan betegne som endringsmetning som følge av høy endringstakt. En opplevelse er at det skjer for mange endringer som tar fokus bort fra kjerneoppgavene til organisasjonen, og man opplever endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Motstand rettet mot endringsprosesser kan få utslag på flere vis. Enkelte ansatte kan velge å reagere ved å forlate kommunen og søke en mer stabil arbeidsplass. Dette kan som tidligere nevnt føre til tap av verdifull kompetanse, i tillegg til at rekruttering blir mer utfordrende. Andre kan vise sin motstand ved å nekte å gjennomføre planlagte endringer, mobilisere sammen med kolleger, og aktivt jobbe mot endringen. Det kan også finnes de ansatte som ønsker å latterliggjøre endringsprosessen eller dem som står bak endringen (Meyer & Stensaker, 2011).

Ifølge Lyngdal (1989) vil det oppstå ulike former for motstand uansett hva slags endringsstrategi man benytter, enten det er rettet mot teknologi eller strukturer. Lyngdal (1989) beskriver at mennesker ser på endring som en trussel fordi man har interesser i nåværende ordning, og man opplever at denne fungerer godt. De ansatte bruker tid på å etablere nåværende praksis for å føle kontroll og trygghet i hverdagen, og når det oppstår noe nytt i organisasjonen kan dette oppfattes som provoserende på grunn av en tilfredshet med nå-situasjonen. Dette gjelder spesielt dersom man ikke forstår årsaken til endringene og man ikke lar seg overbevise om at det er nødvendig med endring (Lyngdal, 1989).

En annen atferd som vanskeliggjør endring, er å innta en mer passiv holdning der man tar avstand fra endringen og blir likegyldig til resultatet. Man er trøtt av pågående endringer og ser ikke poenget med å gjennomføre nok en endring i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011). Økonomien i Indre Fosen har i flere år vært presset, og «trusselen» om omorganisering og effektivisering har stadig vært et tilbakevendende tema.

En typisk reaksjon mot endring er å reagere med resignasjon. Dette henger sammen med tidligere negative erfaring fra endringsprosesser. Ansatte beskriver ofte dette med at de mister kontroll og identitet. De har ofte opplevd at tidligere endringsprosesser har vært dårlige og

urettferdige, og man opplever at ledelsen trer endringer ned over hodene på de ansatte. Man opplever at man ikke har noen reell innflytelse på prosessen. De ansatte beskriver også den nye hverdagen etter tidligere endring som krevende fordi deres kompetanse ikke lenger blir verdsatt. Man kan oppleve å bli satt til en jobb man kanskje ikke behersker, eller en jobb der man ikke får brukt den kompetansen man innehar (Meyer & Stensaker, 2011). Både resignasjon og en følelse av lite innflytelse kan føre til lavere tillit til ledelsen. Det kan oppleves som om ledelsen undergraver sannheten ved å presentere et bilde de ansatte ikke kjenner seg igjen i.

Det er en rekke utfordringer mellomledere møter i større endringsprosesser ved at man både må håndtere rollen som både endringsagent og endringsmottaker. Dette innebærer at mellomlederen både skal iverksette og drive endringen på sitt nivå i organisasjonen, samtidig som man i utgangspunktet ikke er initiativtaker for endringen da den er igangsatt av overliggende nivå. Flere mellomledere kan derfor oppleve at de får delansvar for å iverksette en endring de ikke nødvendigvis selv er enig i. Dermed er det også sentralt å bruke tid på å forankre prosessen på mellomledernivået. Ofte kan mellomledere oppleve en endringsprosess som en merbelastning, da dette kommer i tillegg til daglige arbeidsoppgaver. Dette kan skape utfordringer med å skape engasjement, samt at det legger press på mellomledernes endringskapasitet. I den daglige driften må dermed tid og ressurser også settes av til å gjennomføre endring. Det tar tid å lære nye måter å jobbe på både for ledere og ansatte, og man må bruke mer tid på å utføre oppgaver som tidligere var godt innarbeidet (Meyer & Stensaker, 2011).

I tillegg til daglig drift må mellomledere også håndtere konflikter, forhandlinger og politiske prosesser som foregår på gulvet. De må utøve emosjonell støtte for ansatte som av ulike årsaker har vanskelig for å akseptere eller iverksette endringen. De ansatte vil se til leder og forvente informasjon og støtte fra nærmeste ledd. Dette kan oppleves som spesielt utfordrende dersom mellomlederen i utgangspunktet ikke er tilhenger av endringen (Meyer & Stensaker, 2011).

3.5 Suksessfaktorer for endring

Inkludering av ansatte i store omstillingsprosesser er sentralt for å få et best mulig resultat. I Norge er det tradisjon for å involvere bredt i endringsprosesser, og man er opptatt av å ivareta medbestemmelse og involvere både ansatte og fagorganisasjonene/fagforeningene underveis. De ansatte skal som følge av dette få et eierskap til prosessen, i tillegg til at budskapet forankres og medarbeidere blir motiverte for endring. Involvering og medbestemmelse bidrar også til å

gi medarbeidere tilstrekkelig med kunnskap om endringen slik at man får en forståelse for behovet for endring. Det er som oftest de tillitsvalgte som representerer de ansatte i involveringsprosessene (Meyer & Stensaker, 2011).

Amundsen og Kongsvik (2016) sier at sjansen for å lykkes med endringsinitiativ er større om man ivaretar følgende prinsipper; enighet om opplevd behov for endring, endringshistorien, bygge planlagt endring på erfaringer fra tidligere praksis, synliggjøre resultatene av endringer som gjennomføres og reell medvirkning i endringsarbeidet.

3.6 Teorier om endringsledelse

Endringsledelse er et vidt begrep, og det finnes svært mange teorier og modeller om dette temaet som knytter seg til blant annet ledelse, kultur og holdninger. Generelt innebærer endringsledelse å lede individer, grupper eller organisasjoner gjennom en endringsprosess (Sander, 2021). Endringsledelsesprosesser beskriver en rekke av hendelser som opptrer fra starten av en endring, til slutt (Yukl, 2013). Det finnes flere teorier som fokuserer direkte på endringsprosessen og beskriver de handlingene som iverksetter forandringen. Siden flere av disse teoriene tar utgangspunkt i Kurt Lewins (1951) tre faser i endringsprosessen, er det ansett som hensiktsmessig å først presentere denne grunnleggende endringsteorien.

3.6.1 Kurt Lewins tre faser i endringsprosessen

3.6.1.1 *Unfreezing (tine - frigi)*

I tinningsfasen blir organisasjonen tatt fra en tilstand hvor man ikke er klar for forandring til å være forberedt, og villige til å initiere endring. Dette regnes som å være en av de mest kritiske fasene for å motivere til endring, da det er her man skaper en forståelse av behovet for endringsprosessen (Pawar & Charak, 2017).

Den første fasen handler om å synliggjøre behovet for endring. Det bør skapes et godt klima for gjennomføring av endringen. God kommunikasjon ut til organisasjonen står sentralt med hensyn til hvorfor endringen er riktig og viktig. Medarbeidere som utsettes for endringen må forstå konsekvensene dersom man ikke endrer seg, og endringen må dermed oppfattes som en forbedring av dagens situasjon. Endringslederen spiller en viktig rolle i det første stadiet. Endringslederen bør eksemplifisere og visualisere hva som ikke fungerer så godt i nåsituasjonen, og hva endringen vil ha å si for fremtidige muligheter (Jacobsen, 2018a).

3.6.1.2 *Moving (forandre)*

Når ansatte har fått en forståelse for endringer, er det neste steget å motivere til å gjennomføre endringen. Dette er et kontinuerlig arbeid. I denne fasen må lederne skape trygghet hos de ansatte underveis i prosessen, og dette krever kontinuerlig oppfølging og informasjon (Pawar & Charak, 2017).

Forandringsfasen er knyttet til selve gjennomføringen av endringen, og det er i denne fasen menneskene må endre sin atferd. Endringene kan omfatte ny struktur, innføring av verktøy eller nye rutiner. For at endringen skal bli vellykket er det viktig å opprettholde endringstrykket, og holde motivasjon for endring oppe. Ledere og eventuelle endringsagenter må her gå foran som gode forbilder og vise vei for andre i organisasjonen. Leder må ta tak i hindringer som kan oppstå, gjøre tiltak for å redusere motstand og tilby nødvendige kompetansehevende tiltak (Jacobsen, 2018a).

3.6.1.3 *Freezing (stabilisere - fryse på nytt)*

I sluttfasen fryses og stabiliseres endringen igjen. Stabiliseringsfasen forsterker den nye atferden og den nye anerkjennelsen, og organisasjonen er igjen i balanse.

Her handler det om å stabilisere organisasjonen etter endring. Ifølge Lewin er det viktig å etablere belønningssystemer eller sanksjoner, slik at endringen vedvarer og at medarbeidere ikke faller tilbake til gamle mønstre. På denne måten sikrer man en varig endring og den fremtiden organisasjonen ønsker seg (Jacobsen, 2018a).

3.6.2 John Kotter – 8 stegs-prosess for å redusere menneskelig motstand

Én av teoriene som er en videreutvikling av Lewin, og som ofte er anvendt innen endringsledelse, er John Kotters åtte steg for organisasjonsendring. Kotter er som tidligere nevnt benyttet som hovedteori for denne oppgaven for å analysere den økonomiske endringen i Indre Fosen kommune og de ansattes forhold til endringsledelse. Kotter (2012) mener i sin modell at stegene for en vellykket endringsprosess er knyttet til åtte definerte faser som gjennomføres kronologisk. Utfordringen i alle åtte stegene er å endre ansattes opptreden, hva de gjør og behovet for å endre dette (Kotter & Cohen, 2002).

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

Figur 1: Kotters åtte steg for organisatoriske endringer (Kotter, 1996).

Som nevnt i kapittel 1.2, er endringsprosessen i Indre Fosen kommune i et relativt tidlig stadium, og det er dermed ansett som lite hensiktsmessig å se hvilke effekter eller gevinster, både kortsiktige og langsiktige, endringen har medført i organisasjonen og hvorvidt endringen er integrert i prosesser og kultur. Spørsmålene i spørreundersøkelsen som ble benyttet for denne oppgaven ble heller ikke ansett som dekkende for i tilstrekkelig grad belyse enkelte steg, herunder stegene 3, 6, 7 og 8. En analyse av ulike styringsdokumenter kunne sannsynligvis belyst dette nærmere. Dette ville derimot føre oppgaven i et mer kvalitativt spor. Samtidig ble det valgt bort av hensyn til oppgavens omfang og formalkrav.

Som følge av dette er denne studien avgrenset til å vurdere de ansattes forhold til endringsledelse med hensyn til steg 1, 2, 4 og 5 i henhold til Kotters åtte-stegsmodell. Påfølgende underkapitler vil beskrive disse stegene hver for seg. For å belyse helheten vil også steg 3 og stegene 6, 7, og 8 beskrives i egne underkapitler. Spørsmål fra spørreundersøkelsen

som er tatt med for å måle dette forholdet, er dermed kun knyttet til de stegene som denne studien er avgrenset til.

3.6.2.1 Steg 1 – Skape en følelse av nødvendighet

Det første steget i Kotters endringsprosess er å skape forståelse for at endring er nødvendig, og handler om å etablere endringsvilje for å oppnå en spesifikk mulighet som må utnyttes. Klima for endringen må starte hos ledelsen på toppen av hierarkiet. Lederne må skape en følelse av nødvendighet gjennom å beskrive en mulighet for organisasjonen som kan appellere til hver enkelt ansatt. Forankringen av endringen nedover i organisasjonen er avgjørende for at videre samarbeid skal fungere. Hvis bare noen få begynner å tvile på at endringen er nødvendig, vil det skape utfordringer med gjennomføringen (Kotter, 2012). For Indre Fosen kommune er nødvendighet for endring knyttet til økonomiske utfordringer og en drift som ikke er økonomisk bærekraftig. En synlig krise kan være en sterk bidragsyter til å fremme behov for endring (Kotter, 2012).

Det er imidlertid viktig at et slikt budskap ikke kun kommer fra toppledelsen. For at forståelsen av behovet for endring skal kunne nå ut i hele organisasjonen, vil enhets- og virksomhetsledere i kommunen spille en sentral rolle i å styrke følelsen av nødvendighet. Selv om toppledelsen er nøkkelpersoner, kan ledere på lavere nivå også stå frem som modige endringsagenter og dermed bidra til endring (Kotter, 2012). Det er samtidig viktig å øke forståelsen blant de ansatte at også de spiller en viktig rolle, og at det ikke kun er toppledelsen som har betydning for endringen (Kotter & Cohen, 2002).

I den hensikt å kartlegge de ansatte i Indre Fosen kommune sitt forhold til endringsledelse og endring med hensyn til steg 1 i Kotter, er følgende spørsmål benyttet fra spørreundersøkelsen for denne studien:

Ledelsens rolle:

- Ledelsen har gjort det klart hvorfor denne endringen er nødvendig
- Ledelsen har lagt vekt på hvor viktig denne endringen er før den ble innført

Forutsetninger basert på tidligere erfaring:

- Vi preges av dårlige erfaringer fra tidligere endringer
- Vi har gode erfaringer fra tidligere endringer

Hensikten med disse inndelingene er gjennom «Ledelsens rolle» å vurdere hvorvidt de ansatte opplever at ledelsen har styrket en nødvendighetsfølelse i forbindelse med den økonomiske endringen. «Ledelsen» som begrep for denne studien er en samlebetegnelse uavhengig av ledernivå. Inndelingen «Forutsetninger basert på tidligere erfaring» søker å synliggjøre de ansattes opplevelse av tidligere erfaring knyttet til endring, da det er rimelig å forvente at dårlige erfaringer kan føre til resignasjon, en lavere endringsvilje og følgelig en redusert nødvendighetsfølelse. Tilsvarende antas gode erfaringer å styrke endringsviljen. Denne inndelingen er knyttet til den enkeltes generelle opplevelse fra tidligere endringsprosesser, og dermed i mindre grad knyttet til hvilken rolle ledelsen har hatt.

3.6.2.2 Steg 2 – Samle en sterk styrende koalisjon

Ingen enkeltindivid kan alene gjennomføre en endring i en organisasjon. Dette gjelder særlig med hensyn til tempoet i dagens samfunnsutvikling. På grunn av kompleksitet og omfang, trenger man en sterk koalisjon med riktig sammensetning, grad av tillit, og felles mål for å restrukturere, omskape eller omdanne strategi (Kotter, 2012). En slik koalisjon, eller gruppe, bør bestå av medlemmer som ønsker å bidra til endring, og bør inneholde ansatte fra ulike nivå i hele organisasjonen. Koalisjonen bør bestå av noen ledere, noen ansatte og ha ulik kompetansesammensetning. Disse bør ha støtte og makt i organisasjonen slik at de sammen former en sterk endringskoalisjon og dermed bygger videre på nødvendighetsfølelsen i steg 1. Deres tillit og troverdighet internt i organisasjonen er viktig for å kunne få med seg resten av organisasjonen på endringen (Kotter, 2012). Det er viktig at ledelsen viser entusiasme og forpliktelse overfor endringen, og at man evner å spre denne ut til de ansatte. Man må også få til et gjensidig tillitsforhold i koalisjonen (Kotter & Cohen, 2002).

Det er i utgangspunktet fire essensielle karakteristikk medlemmene i koalisjonen bør inneha:

1. Posisjonsmakt – Gruppen bør bestå av nøkkelpersoner med nær tilknytning til driften for å styrke fremdrift.
2. Ekspertise – Medlemmene må ha ulik kompetanse og erfaring som ivaretar ulike synspunkter og fagområder, for å styrke beslutningsgrunnlaget.

3. Kredibilitet – Gruppen må ha et godt rykte for å bli hørt og tatt på alvor.
4. Lederskap – Gruppen må bevist lederskap med god balanse mellom styring og ledelse for å drive frem prosessen.

(Kotter, 2012).

Ved større endringer i store konsern vil det antakelig være behov for 20-50 personer i en endringskoalisjon (Kotter, 2012). Grunnet omfanget på den økonomiske endringen i Indre Fosen kommune, er det i tråd med steg 2 i Kotter dermed naturlig å forvente at ledere i ulike tjenestesektorer og på ulike nivå involveres i en slik koalisjon for å ivareta de essensielle karakteristikkene posisjonsmakt og ekspertise i gruppen. For denne studien ble de essensielle karakteristikkene kredibilitet og lederskap ansett som mer interessant å belyse, og følgelig undersøke i hvilken grad de ansatte opplevde at dette var til stede hos ledelsen. For å belyse ledelsens forutsetninger for å inngå i en endringskoalisjon med hensyn til kredibilitet og lederskap og følgelig å fremme endringen, ble følgende spørsmål brukt fra spørreundersøkelsen:

Ledelsens forutsetninger:

- Ledelsen inviterer til dialog, men de hører ikke på oss
- Jeg ser ingen vits i å diskutere med ledelsen
- På min arbeidsplass er det greit å uttrykke uenighet til ledelsen
- Ledelsen oppmuntrer meg til å delta i viktige avgjørelser
- Ledelsen oppmuntrer meg til å si ifra når jeg har en annen mening

Fordi det er viktig å skape en koalisjon i organisasjonen med høy grad av tillit, er det også viktig at ledere lytter til og inkluderer de ansatte. Ledere som inngår i en endringskoalisjon skal bidra til å fremme endringen, og danner sentrale forutsetninger for de videre stegene i endringsprosessen. Spørsmålene som er tatt med fra spørreundersøkelsen søker å gi indikasjoner på i hvilken grad ansatte opplevde tillit til ledelsen ved å bli oppfordret til deltakelse i forbindelse med endringsprosesser, og dermed en tillit til at ledelsen som inngår i en endringskoalisjon tar med seg de ansattes synspunkter inn i prosessene.

3.6.2.3 Steg 3 – Skape en visjon

Steg 3 innebærer at man må skape en visjon for endring. En god visjon har tre hensikter; den synliggjør den generelle retningen for endringen, den motiverer folk til å handle i riktig retning, og den reduserer behov for kontinuerlig koordinering og konflikt. En effektiv visjon skal være mulig å se for seg, ønskelig, gjennomførbar, målrettet, fleksibel og kommuniserbar. Den kan gjerne anses som enkel fordi den er en del av et større system som består av strategi, planer og budsjetter (Kotter, 2012).

Man må formulere en sterk visjon for hva som er den ønskede fremtidsvisjonen og denne skal motivere ansatte for videre endring. Endringskoalisjonen som dannes med utgangspunkt i steg 2 utarbeider utkastet. Visjonen skal skape sterke drivkrefter og appellere til de ansatte for å oppnå et større mål (Kotter, 2012). Visjonen må kunne visualisere fremtiden, og bør være så kort at den lar seg kommunisere på fem minutter. En feil mange gjør er at man tror at for eksempel et fremtidig budsjett vil være en visjon som er tilstrekkelig for at ansatte vil gjennomføre endring (Kotter & Cohen, 2002).

3.6.2.4 Steg 4 – Kommunisere ut visjonen

Etter å ha skapt en visjon for endringen innebærer steg 4 å kommunisere denne ut bredt, men også dypt nok i organisasjonen. Visjonen må kommuniseres ofte og på en måte som blir forstått og adoptert av hver enkelt ansatt. Dette stiller klare krav til god ledelse fremfor god styring på flere nivå i organisasjonen. Dette skal føre til at de ansatte føler seg forpliktet til å være med på endringen slik at de kan oppnå visjonen sammen. Visjonen bør formidles i enhver anledning og kontinuerlig gjennom hele endringsprosessen. En fare er at man underkommuniserer, og at man tror man har informert godt nok (Kotter & Cohen, 2002). Dette ble det rettet mye kritikk mot i forbindelse med kommunesammenslåingen i Indre Fosen, hvor administrasjonen hadde et bilde av at man kommuniserte godt, mens de ansatte hadde et inntrykk av at ledelsen holdt tilbake informasjon (Nyeng, 2017).

Å akseptere en visjon kan oppleves krevende for den enkelte, og det kan generere mange spørsmål som for eksempel hva endringen betyr for meg eller om det finnes andre måter å gjøre ting på (Kotter, 2012). Slike spørsmål bør besvares av endringskoalisjonen i sitt arbeid, men det er samtidig noe samtlige ledere bør kunne gi sine ansatte svar på.

Nøkkelementene i å kommunisere budskapet på en effektiv måte består ifølge Kotter (2012) av enkelhet, bruk av metaforer, bruk av flere fora, repetere budskapet, lede gjennom eksempel, forklare eventuelle motsetninger, samt å legge til rette for to-veis kommunikasjon og involvering.

For å måle de ansattes forhold til endring sett i lys av steg 4 er det tatt utgangspunkt i følgende inndelinger og spørsmål fra spørreundersøkelsen som ble ansett som relevant for å belyse i hvilken grad ledelsen ivaretok kommunikasjon:

To-veis kommunikasjon:

- Ledelsen inviterer til dialog, men de hører ikke på oss
- Jeg ser ingen vits i å diskutere med ledelsen
- Ledelsen har prøvd å få frem alle synspunkter
- Jeg har hatt anledning til å snakke med ledelsen om konsekvenser for meg
- Ledelsen er så travel at de er vanskelig å få en prat på tomannshånd
- Ledelsen vegrer seg for å ta opp vanskelige spørsmål om konsekvenser for den enkelte
- Ledelsen har gitt individuell oppmerksomhet til ansatte som opplever at endringen er vanskelig

Informasjonskvalitet:

- Ledelsen tar hensyn til at folk reagerer forskjellig
- Mangel på informasjon fra ledelsen har ført til rykter på min arbeidsplass
- Ledelsens informasjon har vært av god kvalitet
- Ledelsen har gitt tydelig uttrykk for hva som skal oppnås
- Ledelsen har gjort det klart for denne endringen er nødvendig
- Ledelsen har informert fortløpende om pågående prosesser

Konsekvensoppfatning (forståelse for konsekvensene av endringen):

- Denne endringen får betydelige konsekvenser for forholdene ved min arbeidsstasjon/mitt arbeidsområde/kontor
- Denne endringen påvirker i stor grad mine daglige gjøremål/arbeidsoppgaver
- Denne endringen har stor betydning for min innflytelse på/i virksomheten

Inndelingene «To-veis kommunikasjon» og «Informasjonskvalitet» er knyttet til nøkkelementene i effektiv kommunikasjon som Kotter (2012) beskriver, og i hvilken grad de ansatte opplevde at ledelsen har ivaretatt disse. Inndelingen «Konsekvensoppfatning» har til hensikt å belyse i hvilken grad den ansatte i kommunen opplevde at den økonomiske endringen påvirket eget arbeidsforhold, og er i mindre grad knyttet til ledelsens rolle i steg 4. Den ansattes opplevelse på dette området kan være et resultat av faktiske konsekvenser endringen medfører, men den kan også være et resultat av underkommunikasjon fra ledelsen dersom en respondent scorer lavt og det er rimelig å anta at endringen faktisk har store konsekvenser for vedkommende.

3.6.2.5 Steg 5 – Tilrettelegge for / muliggjøre handling

Steg 5 i Kotters modell innebærer å legge til rette for at andre kan handle i tråd med visjonen. Å muliggjøre handling innebærer dermed å fjerne så mange hindringer som mulig for å gjennomføre de endringsprosesser som den økonomiske endringen i Indre Fosen kommune skaper behov for. Motstand er en negativ reaksjon på endringsinitiativet, og kan derfor defineres som et forhold som bidrar til å vanskeliggjøre endring. Endringsledelse dreier seg i all hovedsak om å skape oppslutning om endring, eller det å håndtere motstanden (Jacobsen, 2018a). Steg 5 anses å være et sentralt steg med hensyn til å redusere endringsmotstand, hvor god ledelse er en vesentlig forutsetning for å lykkes.

En stor organisatorisk endring er avhengig av involvering av et stort antall ansatte. Selv om de ansatte har forstått visjonen og hvordan de kan bidra, kan det eksistere barrierer som hindrer myndiggjøring, og som fører til at de ansatte blir bokset inne. Dette kan skyldes formelle strukturer som gjør det vanskelig å handle, ledere som fraråder handling som fremmer visjonsoppnåelse, mangel på essensiell kunnskap og evner som underminerer handling, og systemer som hemmer insentiv for å handle i tråd med visjonen. Samtidig er det vesentlig å oppfordre ansatte til å skaffe seg ny kunnskap og ferdigheter som er nødvendige for å gjennomføre endringen (Kotter, 2012). Disse mulige barrierene innebærer dermed blant annet at de ansatte på ulike nivå tildes ansvar og myndighet slik at de er i stand til å utføre sitt arbeid, at lederne på de ulike nivåene er endringsagenter og ikke blokkerer endringen, at de ansatte involveres og får eierskap til arbeidet sitt, og at de ansatte gis de rette forutsetninger for å lykkes i endringen gjennom kompetanseheving og å tilegne seg ny kunnskap. Ledere må gi tilbakemeldinger som gjør de ansatte i stand til å ta mer framsynte beslutninger (Kotter & Cohen, 2002).

For å muliggjøre andre i å handle i tråd med visjonen, er det viktig å gi rom for dette i organisasjonen. De spørsmålene som ble benyttet for å kartlegge de ansatte forhold til endring sett i lys av steg 5, ble delt inn i tre ulike inndelinger. Disse var i utgangspunktet samlet, men ble delt som følge av faktoranalysene som ble utført for denne studien. Bakgrunnen for dette vil beskrives nærmere i kapittel 5.2. Inndelingene er rettet mot hvorvidt ledelsen fremmer visjonen for endringen gjennom å redusere antall barrierer, herunder hvorvidt ledelsen ivaretar inkludering, åpenhet og myndiggjøring:

Inkluderende ledelse:

- På min arbeidsplass er det greit å uttrykke uenighet med ledelsen
- Ledelsen oppmuntrer meg til å delta i viktige avgjørelser
- Ledelsen oppmuntrer meg til å si ifra når jeg har en annen mening
- Ledelsen gjør mye for å involvere og informere de ansatte

Åpen ledelse:

- Vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremål vi vil endre og hvilke vi vil beholde
- Ledelsen har prøvd å få frem alles synspunkter
- Ledelsen har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig
- Ledelsen har gitt individuell oppmerksomhet til ansatte som opplever at endringen er vanskelig

Myndiggjørende ledelse:

- Ledelsen gir meg verdifulle tilbakemeldinger knyttet til hvordan jeg utfører arbeidet mitt
- Ulike ansvarsområder og oppgaver blir raskt avklart
- Man vet som oftest hvem som har ansvar for forskjellige oppgaver
- Jeg har fått nødvendig opplæring med tanke på nye arbeidsoppgaver og roller
- Jeg får muligheter til å lære interessante ting eller øke min kompetanse
- Ledelsen har gitt folk myndighet til å iverksette denne endringen

3.6.2.6 Steg 6, 7 og 8 i Kotters modell

Som nevnt tidligere er oppgaven avgrenset til steg 1,2, 4 og 5 i Kotters teori. I den hensikt å beskrive helheten i Kotters modell vil det dermed redegjøres kort for de videre stegene og hva disse innebærer.

Steg 6, å skape kortsiktige gevinster, handler om å ta ut tidlige gevinster og forsterke et inntrykk blant de ansatte at endringsprosessen gir ønskede effekter. Dette er viktig for å motivere de ansatte for å fortsette endringsprosessen. Gode kortsiktige resultater har tre kjennetegn; de er synlige for organisasjonen og objektivt sanne, de er entydige og gir ingen rom for tolkning, og at resultatene tydelig er en effekt av endringen. Det må identifiseres små seire og belønne de ansatte som har bidratt for dette. Kortsiktige resultater har til hensikt å synliggjøre verdien av den pågående endringen, belønne endringsagenter underveis for arbeidet de har lagt ned, synliggjøre et eventuelt behov for å justere visjonen og strategien, samt dempe kritikken fra eller overbevise kynikere og endringsmotstandere. Dette vil bygge momentum og skape motivasjon, og holde trykket oppe i endringsprosessen (Kotter, 2012).

I steg 7, konsolidere forbedringer og produsere mer endring, er det rettet oppmerksomhet mot å bruke de allerede oppnådde resultatene til å drive endringen fremover. Det må foretas stadig nye tilpasninger for å bringe endringen videre. Kotter (2012) nevner en kardinalregel knyttet til steg 7; Dersom man slipper opp etter man har oppnådd de første kortsiktige gevinstene i steg 6, er det risiko for å miste kritisk momentum som da vil etterfølges av regresjon. Det er viktig å erkjenne at forandring tar tid, og god ledelse er uvurderlig i dette steget.

Steg 8, å institusjonalisere nye fremgangsmåter, handler om å forankre nye endringer i organisasjonen for å gjøre dem permanente. Siden organisasjonskulturen har stor innflytelse på mennesker, må ny praksis forankres i kulturen for å ikke bli utsatt for regresjon. Dette innebærer at for eksempel nye prosesser og metoder etablerer seg i organisasjonen og blir den nye normalen. Nye atferdsnormer, holdninger og verdier skal bli del av den nye organisasjonskultur, og først da kan endringen anses som implementert (Kotter, 2012).

3.6.3 Videre om Kotters teori og kritikk til modellen

Kotter (2014) har videreutviklet de samme ideene, og han snakker da i større grad om frivillighet. De åtte stegene eksisterer fremdeles i videreutviklingen av teorien, men disse er senere kalt åtte akseleratorer. I tillegg presenterer Kotter en ny type dobbeltorganisering, der

man i tillegg til et tradisjonelt hierarki, introduserer en nettverksorganisasjon som skal jobbe sammen med hierarkiet. Denne nettverksorganisasjonen skal være en formell organisering, som skal jobbe for å nå organisasjonens mål, men uten direkte kobling med de hierarkiske beslutningsprosessene. Den skal gjennomføre oppgavene sine basert på initiativ på alle nivå av organisasjonen, men uten at noen av deltakerne er utnevnt, og uten at oppgavene er spesifisert av ledelsen. Målet er at visjonen er så klart formulert, og at de ansatte er så kunnskapsrike og har nok tillit og myndighet til at de kan iverksette tiltak som bidrar til endringen i organisasjonen. Intensjonen er at det lystbetonte ved medbestemmelse skal bidra til å frigjøre ressurser og engasjement, uten å redusere de ansattes oppmerksomhet knyttet til deres ordinære arbeidsoppgaver (Kotter, 2014).

John Kotters teori om endring har også vært gjenstand for noe kritikk som det er viktig at vi belyser i denne oppgaven. Nichols (2010) er blant annet kritisk til at Kotter ikke implementerer nok kontekst i sin modell. Nichols er samtidig kritisk til at Kotter ser på en endringsprosess med en konkret start og slutt, og sier at dette ikke er reelt i dagens samfunn. Endringsprosesser er i dag mer eller mindre en kontinuerlig prosess, og med behovet for den stadige utviklingen så vil modellen ha begrenset gyldighet. I tillegg er det et poeng at Kotters modell ikke i tilstrekkelig grad tar hensyn til økonomiske, politiske og andre krefter som kan påvirke endringsinitiativer. Slike krefter anses å være særlig relevant i offentlig sektor, hvor for eksempel visjonen i en endringsprosess kan endre retning som følge av et politisk skifte i en kommune.

En annen som har sett på Kotters teorier med kritisk blick er Peter Edward Sidorko (2008). Sidorko forsket på Kotters modell og hvorvidt den passet inn i enhver endring. Organisatoriske endringer kan variere i omfang både med hensyn til hva som skal endres og hvor mange mennesker som er involvert. Sidorko (2008) kritiserte Kotters modell for å være en oppskrift som ikke nødvendigvis passer alle, men at ledere som velger å bruke modellen må tilpasse den til sin kultur og organisasjon, og omfanget av endringen. Dette er imidlertid et fellestrekk ved alle de før nevnte modellene (Stouten et al., 2018). Sidorko kritiserer også Kotter for ikke å ta inn over seg det menneskelige aspektet ved endring. Han mener det ikke er tatt høyde for at mennesker reagerer på ulike måter og av ulike årsaker på endringer. Kotter mangler også ifølge Sidorko en klar evaluering og måling av endringen. Positive effekter av endringen skal ifølge Kotter synliggjøres, men en helhetlig vurdering knyttet til hvorvidt endringen var en suksess, er ikke en del av åtte-stegsmodellen (Sidorko, 2008).

Sammenligner man teoriene til Kotter og Lewin finner man flere sammenfallende punkt, som jo er naturlig da Lewin (1951) utgjør grunnlaget for Kotters modell. Begge tar utgangspunkt i at forandring må bli akseptert i organisasjonen før implementering kan starte. Ansatte må bli motiverte nok til å ville forlate kunnskap og erfaring de allerede besitter for å kunne forstå endringen. Begge teoriene kan benyttes av ledere for suksessfull implementering av endringen, og har en relativt enkel stegvis tilnærming for gjennomføring av prosessen.

3.6.4 Andre relevante teorier sett i sammenheng

Stouten et al. (2018) har sammenlignet de mest populære endringsmodellene som kan anses som de mest brukte innen endringsledelse. I tillegg til modellene til henholdsvis Kurt Lewin og John Kotter, nevnes Beers seks-stegsmodell, AI-modellen til Cooperrider og Srivastva, Judsons fem-stegsmodell, Kanter, Stein og Jicks ti steg for endring, og Hiatts ADKAR-modell.

Disse teoriene har flere overlappende kjennetegn, og alle representerer ulike steg innen en endringsprosess. Samtlige teorier retter oppmerksomheten på et behov for å gjøre kjent hvorfor en endring er nødvendig, og at man må skape en forståelse for endringen. Hele feltet har utviklet seg med fokus på ulike karakteristikk ved endring. Hull i tidligere teorier har blitt forsøkt fylt, eller nye muligheter utforsket, mens modellene sorterer på alt fra faser, hvor i organisasjonen endringen kommer fra, hvor de planlagte endringene er, samt i hvilken grad endringene er store eller betydningsfulle. Stouten et al. (2018) identifiserte ti steg som en syntese av både modellenes steg, men også tankene og forståelsen som de ulike modellforfatterne har lagt til grunn i sin litteratur (Stouten et al, 2018).

Selv om de ulike modellene er relativt samstemte, er det uenighet knyttet til hvordan endringen skal begynne. Spesielt er man uenig om behovet for å identifisere en krise, jamfør steg 1 i Kotters modell. Kanters og Hiatts modeller vektlegger å skape bevissthet rundt behovet for endring fremfor å fokusere på en krise (Stouten et al, 2018). Modellene er samstemte med hensyn til å bruke nøkkelpersoner i organisasjonen da disse har en viktig rolle i å fremme endringsprosessen. Det er derimot ulik oppfatning av hvor disse personene skal rekrutteres fra. Et fellestrekk er at toppledelsen må ha tiltro til disse, slik at disse ofte er mellomledere i en organisasjon (Stouten et al, 2018). Det er også relativt stor enighet mellom modellene knyttet til arbeidet med å formulere og kommunisere visjonen for endringen eller resultatet av denne. Forskjellen mellom modellene på dette området er knyttet til hvem som skal formulere visjonene (Stouten et al, 2018). Det er generelt enighet blant modellene om behovet for å

mobilisere energi for endringen, men det er en ulikhet i modellene i hvor tidlig i prosessen man skal implementere endringen. Mens Judson for eksempel argumenter for at dette skal implementeres sent i prosessen for å sikre at de ansatte er modne for endring, så sier Kotter at dette må gjøres raskt i henhold til at det er skapt en følelse av krise tidlig i prosessen. Til slutt er det også relativt bred enighet knyttet til viktigheten av å muliggjøre handling blant flere i organisasjonen, for eksempel ved å gi opplæring og innflytelse eller fjerne barrierer. Alle disse endringsmodellene som er belyst, er relativt samstemte om de aktivitetene som trengs for å fremme endring. De fleste tidligere nevnte teorier, bortsett fra AI og Beers modeller, har også et fokus på at endringen starter på toppen, for å videre forankres ned i organisasjonen (Stouten et al, 2018).

4 Metode

4.1 Vitenskapsfilosofi

Ontologien, vitenskapens syn på virkeligheten, og epistemologien, kunnskapssynet, danner grunnlaget for valg av den vitenskapsfilosofiske tilnærmingen i denne studien. Empirismen, eller den logiske positivismen, er tilknyttet naturvitenskapen og forsvarer en vitenskapelig oppfatning av verden. Ifølge empiristene er vitenskapsutviklingen en kumulativ prosess, som løsriver seg fra metafysikken og fordommer. Basert på faktiske observasjoner finnes det dermed en virkelighet som er objektivt sann. Epistemologien innenfor positivismen tar utgangspunkt i generelle utsagn eller teorier som gjennom empiriske undersøkelser observeres, og generaliseres. Den logiske positivismen verdsetter den verifiserbare kunnskapen, altså slik det faktisk er. Det er denne kunnskapen som har betydning og som gir mening (Ringdal, 2018).

Å fremme syn hvordan noe burde vært fremfor å beskrive hvordan virkeligheten faktisk er, er basert på verdier. Dette er ikke mulig å verifisere, og anses følgelig som ikke-vitenskapelig. Positivismen er knyttet til den induktive metoden, hvor man med utgangspunkt i empirien og observasjoner avdekker mønstre. Disse mønstrene resulterer da i utarbeidelsen av generelle teorier eller lovmessigheter som kan anses å være allmenngyldige (Ringdal, 2018). Til tross for at konklusjonene eller teoriene dannes med bakgrunn i empirien, er det likevel risiko for at disse er usikre. Dette bemerkes som en svakhet ved den logiske positivismen.

Karl Poppers kritiske rasjonalisme argumenterer på sin side for en meningsløshet knyttet til å observere virkeligheten uten et teoretisk utgangspunkt. Virkeligheten kan aldri helt avdekkes på grunn av forskerens egen partiskhet og uvitenhet (Ringdal, 2018). Ifølge Popper kan vitenskapelige teorier som dannes med bakgrunn i observasjon forkastes på et senere tidspunkt, dersom observasjoner gjort i ettertid avkrefter disse teoriene. Denne tilnærmingen skiller seg fra positivismen ved å bygge på prinsippet om falsifiserbarhet fremfor kun å skille mellom vitenskap og ikke-vitenskap (Ringdal, 2018). Deduksjonsprinsippet innebærer på den andre siden at man beveger seg fra teori til empiri, som vil si at man gjør antagelser om hvordan verden ser ut på bakgrunn av teori. For denne studien kommer dette til uttrykk i hypotesene som fremgår av kapittel 2.3.

Omfanget av problemstillingen og formuleringen av hypotesene for denne oppgaven fører til at det for denne oppgaven er valgt en positivistisk tilnærming, da det er ønskelig å danne en

objektiv forståelse av virkeligheten gjennom empirisk observasjon. Den positivistiske tilnærmingen er knyttet til kvantitativ metode (Yilmaz, 2013). Målet for forskningen er som tidligere nevnt at ledelsen i kommunen kan knytte resultater fra denne studien til endringsledelse i organisasjonen når det gjelder den pågående og fremtidige endringsprosesser. For å danne et best mulig bilde av virkeligheten, er det dermed et behov for et solid datagrunnlag med et antall respondenter som kan antas å være representativ for populasjonen. Fordelen ved å benytte kvantitativ metode er at man i forhold til kvalitativ metode øker sannsynligheten for å avdekke mønstre blant populasjonen. I tillegg anses en kvantitativ tilnærming å i større grad ivareta anonymitetshensyn for denne studien.

Det teoretiske fundamentet for denne oppgaven som fremgår av teorikapitlet, og spørreundersøkelsen som er valgt, skal tydeliggjøre et bilde av virkeligheten, redusere egen subjektivitet, og følgelig styrke forskningens verdi. Videre aksepteres det, ved å følge Poppers argumenter, at konklusjoner i denne studien på et senere tidspunkt kan bli avkreftet gjennom nyere forskning. Sett i lys av den kritiske rasjonalismen, anses dermed funn i denne studien ikke nødvendigvis som verifiserte sannheter i tråd med den positivistiske tilnærmingen, da en endring i tid og kontekst vil kunne påvirke fremtidens virkelighet.

4.2 Forskningsstrategi og design

Valg av forskningsstrategi henger naturlig sammen med den vitenskapsfilosofiske tilnærmingen, altså sammenhengen mellom positivismen og kvantitativ metode. Yilmaz (2013) definerer kvantitativ forskning som en type forskning hvor sosiale fenomen forklares ved hjelp av numeriske data, særlig statistikk. Videre skal dette fastslå hvorvidt teorien som måles ved bruk av variabler forklarer eller er i stand til å predikere fenomenet.

For denne studien er det med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget; Kotters åtte steg for vellykket endring, og med utgangspunkt i hypotesene, ønskelig å forklare fenomen som angår de ansattes forhold til endringsledelse i Indre Fosen kommune knyttet til den pågående økonomiske endringen. Til tross for at de ansattes forhold til endringsledelse sett fra sosialkonstruktivistisk perspektiv kan være et resultat av en konstruert virkelighet forårsaket av mellommenneskelige faktorer, er det rimelig å forvente regelmessigheter gjennom kvantitativ metode og statistiske analyser som kan gi et bilde av en objektiv virkelighet, og gi grunnlag for statistisk generalisering.

Den kvantitative forskningsstrategien kan iverksettes ved hjelp av fem ulike design; eksperimentell design, tverrsnittsdesign, longitudinell design, casedesign og komparativ design (Ringdal, 2018). Problemstillingen og hypotesene for denne studien gir som tidligere nevnt et behov for et høyt antall respondenter, men tidsperspektivet og ressurstilgangen forbundet med innhenting av data skaper visse begrensninger for hvilket design det er hensiktsmessig å ta i bruk. Å gjennomføre og implementere en endringsprosess i en større organisasjon tar flere år (Kotter, 2012). Det er også rimelig å forvente dette for en større økonomisk endringsprosess i en kommune. Gitt den korte varigheten for forskningsperioden, er det dermed lite sannsynlig å forvente signifikante endringer i endringsprosessens fremdrift eller svar fra respondentene i løpet av denne perioden. Datagrunnlaget er dermed innhentet gjennom en tverrsnittstudie i form av en spørreundersøkelse. Tverrsnittsdesignet baserer seg på ett tidspunkt for å beskrive forhold i nåtid, hvor en spørreundersøkelse er en standardisert utspørring av et representativt utvalg av personer (Ringdal, 2018).

4.3 Forskningsetiske vurderinger

4.3.1 Forskerrollen

I samfunnsvitenskapen kan de etiske konsekvensene innen forskning fremstå som mindre alvorlige i forhold til i naturvitenskapen. Likevel er det helt nødvendig å få på det rene det ansvaret denne studien har med hensyn til å forvalte, analysere og fremstille dataene på en redelig måte. Forskere har i henhold til forskningsetikkloven en aktsomhetsplikt ved å sikre at forskningen skjer i henhold til forskningsetiske normer (2006, § 4).

For denne studien er det tatt utgangspunkt i de uformelle normene representert i den engelske forkortelsen CUDOS (Merton og Storer, 1973, referert i Ringdal, 2018, s. 58). Oversatt til norsk er dette knyttet til normene felleseie, universalisme, upartiskhet, originalitet og organisert skepsis. Nærmere forklart innebærer dette at denne studien blir gjenstand for åpen publisering, at forskningen blir vurdert uavhengig av forskernes sosiale status, at oppgaven er nøytral i analysen av datagrunnlaget, at oppgaven søker ny kunnskap med hensyn til endringsprosesser i kommunal sektor, og til sist at det utvises kildekritikk og nyanserte betraktninger av det teoretiske grunnlaget for oppgaven i forhold til virkeligheten. Disse normene er også betegnet som «vitenskapens etos» (De nasjonale forskningsetiske komiteene [NESH], 2021)

4.3.1.1 Personvern

Det er for dette prosjektet særlig vurdert hensyn til ivaretagelse av personopplysninger. Herunder hvordan respondentene behandles og informeres i forkant av datainnsamlingen, hvordan respondentenes svar i form av rådata behandles og lagres, og hvordan deres svar behandles videre i analysen. Respekt for likeverd, frihet og selvbestemmelse, og beskyttelse mot risiko for skade og urimelig belastning inngår som del av de alminnelige normene i samfunnet (NESH, 2021).

Informasjon om prosjektet, herunder en beskrivelse av prosjektet, informasjonsskriv og spørreskjema, ble sendt til Norsk Senter for forskningsdata (NSD) 29. oktober 2021. Underveis i denne godkjenningsperioden ble gjennomføringen av prosjektet forankret og godkjent av kommuneledelsen i Indre Fosen 8. november 2021. Prosjektet ble ferdig behandlet av NSD 29. november 2021 med følgende vurdering:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så lenge den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 29.11.21, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

Godkjenning fra NSD er vedlagt denne oppgaven som Vedlegg 5.

For å gjøre respondentene oppmerksomme på prosjektet før utsendelse av spørreskjemaet, ble det i forkant lagt ut informasjon på kommunens intranettside. Informasjonen inneholdt formålet med prosjektet, samt informasjonsskrivet som også fulgte selve spørreskjemaet. Med hensyn til behandling av personopplysninger beskrev informasjonsskrivet at svar ble anonymisert ved innsendelse av spørreskjemaet, varigheten for lagring av rådata, respondentens rettigheter, og kontaktinformasjon ved spørsmål. Rådataen ble lagret på NTNU sine servere. Informasjonsskrivet er vedlagt denne oppgaven som Vedlegg 1.

Flere av spørsmålene i spørreskjemaet i spørreundersøkelsen, som er nærmere beskrevet nærmere i neste kapittel, brukte begrepet «Min nærmeste leder...» i formuleringen. Dette ble bemerket av NSD som behandling av tredjepartsopplysninger, og ble som følge av dette korrigert til «Ledelsen» for å redusere risiko for identifisering av enkeltpersoner i datagrunnlaget og vår analyse. Dette medførte noen spørsmål fra respondenter i løpet av

svarperioden som er beskrevet og vurdert i kapitlene som omhandler henholdsvis praktisk gjennomføring (kap. 4.4.1.1) og validitet (kap. 4.6.1).

Som det fremgår av informasjonsskrivet ble det av hensyn til personvern innledningsvis lagt opp til en anonymisering av Indre Fosen kommune som forskningsobjekt. Dette ble underveis i forskningsperioden ansett som mindre hensiktsmessig da det ble ansett for å redusere forskningsresultatenes verdi og kvalitet. Etter å ha sendt forespørsel om tillatelse for endring til NSD, ble det besluttet å ikke anonymisere Indre Fosen kommune. Som et kompenserende tiltak ble bakgrunnsspørsmålene (kjønn, lederansvar, alder, utdanningsnivå og sektortilhørighet) ikke kombinert på en slik måte at det var mulig å identifisere enkeltpersoner. Samtidig ble antall kategorier knyttet til lederansvar og utdanningsnivå redusert for å ivareta personvern hensyn. Forespørselen til og vurderingen fra NSD fremgår av vedlegg 6.

For å ytterligere redusere risiko for identifikasjon av enkeltpersoner i Indre Fosen kommune hvor enkelte tjenestesektorer hadde relativt få ansatte, ble det valgt å bruke aldersgrupper som svaralternativ i spørreundersøkelsen fremfor at respondentene skulle oppgi spesifikk alder.

4.3.1.2 Metodologiske hensyn

For å sikre faglig forsvarlighet i forskningen, er det sentralt å tydeliggjøre prosjektets tilnærming for å etterleve de metodologiske normene. I forskning beskrives disse som saklighet, klarhet, etterrettelighet og etterprøvnbarhet (NESH, 2021). Dette søkes oppnådd gjennom en målrettet analyse tydelig rettet mot problemstillingen og hypotesene for denne studien, og bruk av god henvisningsskikk.

Selvutfyllingsskjemaet ble gjort tilgjengelig for alle ansatte i kommunen. At spørreundersøkelsen var tilgjengelig for samtlige ansatte reduserer risiko for dekningsfeil, hvor utvalget som mottar spørreundersøkelsen ikke representerer den totale populasjonen (Ringdal, 2018). Videre danner dette per definisjon grunnlag for en enkel tilfeldig trekking, hvor hver enhet i populasjonen i utgangspunktet har lik sannsynlighet for å delta.

Å undersøke hele populasjonen betyr at det for denne studien er benyttet stokastisk modellteori. Dette innebærer at man i utgangspunktet bør få perfekte prediksjoner, men ved å følge en stokastisk modell generaliserer man fra observasjonen til den mekanismen som ga denne studien de aktuelle data (Aaberge & Laake, 1984, s. 185; Gold, 1969, s. 44; Henkel, 1976, s. 85). Dette gir dermed ikke perfekte prediksjoner da undersøkelsen anses som ikke-

deterministisk, og innebærer at resultatene vil variere til tross for at man forsøker å holde rammefaktorene konstant. Bruk av konfidensintervall og signifikansnivå gir derfor mening. Dersom det er lav grad av statistisk signifikans, er dette en indikasjon på at funnene skyldes tilfeldigheter.

4.3.1.3 Egen subjektivitet

I den hensikt å gjøre det enklere for leseren å vurdere muligheten for andre konklusjoner fra andre, bør forskere tydeliggjøre egne begrensninger og kompetanse på det aktuelle saksområdet (NESH, 2021). Forskeren må være bevisst egen subjektivitet, da dette kan påvirke datainnsamlingen og analysen (Grønmo, 2004). Eksempelvis skal man unngå at konklusjoner og resultater presenteres som følge av en «Confirmation Bias», hvor forskeren manipulerer eller former datagrunnlaget og analysen for å bekrefte egne antakelser.

Begge forfatterne av denne studien har henholdsvis 8 og 14 års erfaring fra offentlig forvaltning, hvorav 3 og 5 års erfaring fra sentraladministrasjon i kommunal sektor. Det er naturlig at denne erfaringen kan føre med seg inntrykk og oppfattelser som uten korrigerende tiltak kan føre til fordommer som påvirker subjektiviteten. En av medforfatterne i dette prosjektet var også ansatt i Indre Fosen kommune i forskningsperioden. Tidligere erfaringer og nærhet til forskningsområdet kan medføre risiko for subjektivitet i betraktninger av virkeligheten, og at virkeligheten dermed forvrenges. Samtidig anses det som en fordel at man gjennom økt innsikt og relevant erfaring kan ta høyde for flere aspekter og argumenter i forskningen. For å redusere risiko for at egen subjektivitet i denne oppgaven er hypotesene utformet med utgangspunkt i teori, empiriske forhold i kommunen og tidligere forskning fremfor å utforme antakelser basert på egen erfaring som man kan ha større motiv for å forsvare. De statistiske analysene har til hensikt å belyse resultatene og eventuelle sammenhenger på en objektiv måte, samtidig som de knyttes til det teoretiske utgangspunktet.

4.4 Spørreundersøkelsen

4.4.1 Beskrivelse av undersøkelsen

Utgangspunktet for spørreundersøkelsen som ble benyttet for denne oppgaven, er en undersøkelse tidligere utviklet gjennom et samarbeidsprosjekt mellom Psykologisk institutt ved NTNU og Direktoratet for Arbeidstilsynet i perioden 2004-2008 ved navn «Sunne omstillingsprosesser». Som del av dette prosjektet utviklet Tvedt, Saksvik og Nytrø (2009) «Healthy Change Process Index» (HCPI), som er en prosessmodell som skal måle grunnkjernen

i en sunn og effektiv omstilling gjennom de fire dimensjonene «bevissthet om mangfold», «lederes tilgjengelighet», «konstruktiv konflikthåndtering» og «tidlig rolleavklaring». Videre ble det utviklet et tilhørende spørreskjema ved navn «Change Process Healthiness Index» (CPHI), som hadde til hensikt å måle disse områdene. Det ble for denne studien valgt å ta utgangspunkt i dette spørreskjemaet. Årsaken til dette er at innholdet i spørreskjemaet senere er blitt validert i forskningssammenheng, og kan brukes til å forstå endringsprosesser. Videre anses flere av spørsmålene som relevante også for det teoretiske grunnlaget i denne studien. CHPI-undersøkelsen fremgår av vedlegg 3.

CPHI-undersøkelsen er et selvutfyllingsskjema bestående av 67 lukkede spørsmål. Sett i lys av den vitenskapsfilosofiske tilnærmingen for denne studien og valg av design, ble spørsmål i undersøkelsen som ga uttrykk for verdier, eksempelvis spørsmål om hvordan noe «burde» vært, fjernet. Spørsmål som hadde relativt lik formulering, ble også redusert. Hensikten ved å redusere undersøkelsens volum var å øke sannsynligheten for en høyere svarprosent som kunne styrke vårt kvantitative datagrunnlag samtidig som at en nedskalert versjon fortsatt ivaretok det kvalitative aspektet med hensyn til problemstillingen, hypotesene og det teoretiske utgangspunktet for oppgaven.

Etter innspill fra en kollega ble det i tillegg valgt å se til en spørreundersøkelse som ble gjennomført i forbindelse med endringsprosessen og fusjonen mellom Høyskolen i Ålesund, Høyskolen i Gjøvik, Høyskolen i Sør-Trøndelag og NTNU i 2016 (Røvær, 2016). Denne undersøkelsen inkluderte også flere spørsmål fra CPHI-undersøkelsen, som underbygger CPHI-skjemaets validitet i forbindelse med endringsprosesser. Undersøkelsen inneholdt også spørsmål knyttet til myndiggjørende og endringsorientert ledelse, som ble ansett som relevant for denne oppgaven sett i lys av den sentrale rollen ledelsesbegrepet har i Kotters teori.

Spørreundersøkelsen for denne studien besto til slutt av 47 lukkede spørsmål, fordelt slik:

- 5 bakgrunnsspørsmål
- 32 spørsmål fra CPHI-undersøkelsen
- 8 spørsmål fra undersøkelse ifm. fusjon mellom HiÅ, HiG, HiST og NTNU
- 2 egenformulerte spørsmål

Ringdal (2018) anbefaler at selvutfyllingsskjema bør åpne med generelle spørsmål før den går over til mer spesifikke spørsmål. Spørsmålene i vår undersøkelse ble delt inn i syv inndelinger:

- Bakgrunnsspørsmål
- Generelle spørsmål om ledelsen
- Generelle påstander om egen endringsatferd
- Den pågående endringens betydning for respondenten
- Spørsmål og påstander om egen organisasjon og den pågående endringen
- Egne holdninger til / tanker om den pågående endringen
- Spørsmål knyttet til ledelsen under den pågående endringen.

Denne inndelingen hadde til hensikt å gjøre spørreskjemaet mer oversiktlig for respondenten, samt å tilrettelegge for en naturlig oppbygning av hva det ble spurt om. Bakgrunnsspørsmålene ble lagt til for å danne analysegrunnlaget for hypotesene, og besto av kjønn, aldersgruppe, utdanningsnivå, lederansvar og sektortilhørighet. Samtlige spørsmål med unntak av bakgrunnsspørsmålene er vurderingss spørsmål i tråd med Likert-formatet (Ringdal, 2018). Svaralternativene for disse var likt skalert med verdi fra 1 til 5 som besto av «svært uenig», «litt uenig», «verken enig eller uenig», «litt enig» og «svært enig». Spørreskjemaet som ble benyttet for denne oppgaven, og spørsmålene i den enkelte inndeling, fremgår av vedlegg 2.

Som følge av en risiko for at respondentene kunne ha ulike oppfattelser av hva begrepet «endring» innebærer, medførte dette behov for en konkretisering. Med begrepet «endring», mentes de endringer som var knyttet til den økonomiske endringen i Indre Fosen kommune. En slik endring vil sannsynligvis påvirke store deler av organisasjonen, og det er derfor rimelig å anta at slike endringsprosesser også krever en høy grad av styring og ledelse på flere nivå, som er et sentralt aspekt i denne studien. Hva som defineres av den enkelte som betydelige konsekvenser, vil derimot sannsynligvis være subjektivt. For å tydeliggjøre ovenfor respondentene hva «endring» innebar for denne studien, ble dette forklart i informasjonsskrivet som respondentene mottok i forbindelse med datainnsamlingen.

4.4.1.1 Praktisk gjennomføring

Spørreskjemaet ble opprettet ved bruk av Microsoft Forms, og sendt ut gjennom en felles kanal i Microsoft Teams tilgjengelig for alle ansatte i Indre Fosen kommune. Svar fra respondentene ble automatisk anonymisert i datagrunnlaget ved innsendelse. For å hindre ugyldige/tomme svar som kunne føre til at hele svar måtte forkastes fra datagrunnlaget, ble samtlige spørsmål i skjemaet satt som obligatoriske. Det måtte dermed hukes av for ett svaralternativ for alle spørsmål før respondenten fikk mulighet til å sende inn skjemaet.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut 3. desember 2021 med opprinnelig svarfrist 24. desember 2021. I løpet av denne perioden ble det sendt ut en påminnelse 16. desember. Grunnet en forholdsvis lav svarprosent ved svarfristens utløp, ble det valgt å sende ut ny påminnelse 3. januar og forlenge svarfristen til 9. januar 2022. I den forlengede perioden ble kommunens intranett, og lønns- og personalsystem Visma GAT, brukt som utsendelseskanal i tillegg til Microsoft Teams.

I begynnelsen av svarperioden kom det inn spørsmål fra enkelte respondenter knyttet til to områder. Det ene var hvordan man skulle forstå begrepet «Ledelse» i spørsmålsformuleringene. Som tidligere nevnt ble dette justert fra «Min nærmeste leder» på grunn av bemerkning fra NSD av hensyn til personvern. Svaret som ble gitt var at begrepet «ledelse» skulle forstås som det ledernivået som var tettest knyttet til eget arbeid, og den ledelsen de forholder seg til i daglig drift. Det andre området det var spørsmål til var knyttet til usikkerhet rundt hvorvidt respondentens svar var anonymisert. Det er usikkert hva som er årsaken til dette spørsmålet da dette kom frem av informasjonsskrivet. Likevel ble de som var usikre på dette forsikret om at deres svar ville være anonymisert, både i datagrunnlaget og i den endelige oppgaven.

4.4.1.2 Svarprosent, frafall og skjevfordeling

Per januar 2022 telte antall ansatte i kommunen 979 personer. Etter siste svarfrist 9. januar hadde det blitt sendt inn 369 svar, som dermed dannet utvalget og utgjorde en svarprosent på 37,7. Hvordan svarprosenten er fordelt per tjenestesektor fremgår av tabell 1. Tabellen viser at svarprosenten for tjenestesektorene oppvekst, administrasjon og kultur trakk den samlede svarprosenten noe ned, mens helse og omsorg og areal bidro til å øke den samlede svarprosenten. Dette gjelder særlig for helse og omsorg da sektoren hadde en høyere svarprosent i spørreundersøkelsen i tillegg til å utgjøre om lag 50 prosent av populasjonen. Ytre validitet er knyttet til i hvor stor grad eventuelle funn kan generaliseres fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2018b). Differansene mellom prosentfordeling for utvalg og populasjon per tjenestesektor indikerte en viss skjevfordeling i utvalget. En videre vurdering av over- og underrepresentasjon i utvalget med hensyn til sektortilhørighet er presentert i kapittel 5.1.1.1.

Sektor	Antall respondenter pr sektor (utvalg)	Antall ansatte pr sektor (populasjon)	Svarprosent pr sektor	Prosentfordeling respondenter (utvalg)	Prosentfordeling ansatte (populasjon)	Diff. Populasjon - utvalg (prosentpoeng)
Helse og omsorg	206	488	42,2 %	55,8 %	49,8 %	-6,0 %
Oppvekst	106	342	31,0 %	28,7 %	34,9 %	6,2 %
Administrasjon	18	59	30,5 %	4,9 %	6,0 %	1,1 %
Kultur	8	26	30,8 %	2,2 %	2,7 %	0,5 %
Areal	31	64	48,4 %	8,4 %	6,5 %	-1,9 %
SUM	369	979	37,7 %	100 %	100 %	≈ 0

Tabell 1: Antall respondenter og svarprosent per tjenestesektor, målt mot faktisk fordeling i populasjonen.

Ved gjennomføring av selvutfyllingsskjemaer er et frafall på 50 prosent eller mer ansett som vanlig (Ringdal, 2018). Svarprosenten for spørreundersøkelsen anses i så måte som akseptabelt. Det eksisterer derimot en risiko for at respondentene ikke danner et representativt utvalg for kommunen som helhet til tross for at undersøkelsen i prinsippet var tilgjengelig for alle ansatte i kommunen. Enkel tilfeldig trekking gir utvalg som bare avviker fra populasjonen på grunn av tilfeldigheter (Ringdal, 2018, s. 209). Til tross for at samtlige ansatte i prinsippet hadde tilgang til spørreundersøkelsen, er det rimelig å anta at enkelte yrkesgrupper har mer begrenset tilgang til pc-utstyr i forhold til andre yrkesgrupper, og som dermed i mer begrenset grad er pålogget de kommunale systemene. Dette kan for eksempel gjelde for renholdere eller assistenter innen helse. Variasjonen blant de potensielle respondentene i utvalget, herunder yrkesgruppe, kan dermed begrenses som følge av praktiske forhold i kommunen og at de i utgangspunktet hadde dårligere forutsetninger for å delta i undersøkelsen. Dette betegnes som frafallsfeil i overgangen fra bruttoutvalget til nettoutvalget (Ringdal, 2018). Dette kan føre til en underrepresentasjon blant disse yrkesgruppene i undersøkelsen, som i kombinasjon med en relativt lav svarprosent kan føre til seleksjonsskjevhet. Som følge av personvern hensyn i en relativt liten kommune, begrenser bakgrunnsspørsmålene i spørreundersøkelsen muligheten for å avdekke i hvilken grad dette er tilfellet. Likevel søkes det i den empiriske analysen å belyse i hvilken grad datagrunnlaget gir uttrykk for å være representativ, og hvordan dette kan ha innvirkning på analyser og vurderinger sett i lys av problemstillingen og hypotesene for studien.

Som nevnt i den praktiske gjennomføringen ble spørreundersøkelsen formidlet gjennom flere kanaler i den hensikt å nå ut til en større andel av utvalget/populasjonen. Et annet mulig tiltak som ble skissert for å korrigere for en mulig utvalgsskjevhet var å levere ut undersøkelsen på

fysiske lokasjoner i papirformat. Dette ble derimot ansett som for kostbart gitt ressurstilgangen og forskningsperioden for dette prosjektet.

4.5 Operasjonalisering av variabler

4.5.1 Uavhengige variabler

Bakgrunnsspørsmålene i spørreundersøkelsen utgjør de uavhengige variablene, eller x -variablene, for denne oppgaven. Bakgrunnsspørsmålene danner grunnlaget for å teste hypotesene, og sammenligne svar på tvers av kjønn, aldersgruppe, lederansvar, utdanningsnivå og sektortilhørighet. De uavhengige variablene ble gitt ulike verdier. Kjønn som dikotom variabel hadde en verdi for hvert kjønn; mann og kvinne. Alder var delt inn i seks grupper a 10-års intervaller fra og med 16 års alder, hvor den siste gruppen besto av 65 år og eldre. Hver tjenestesektor i Indre Fosen kommune ble tildelt en verdi innunder variabelen sektortilhørighet (verdi 1-5). Som følge av personvern hensyn og teoretisk forankring ble lederansvar og utdanningsnivå etter undersøkelsen var gjennomført begrenset til å kun ha to verdier/kategorier hver. Dette ble endret til å kun skille mellom lederansvar og ikke lederansvar, og lavere og høyere utdanning. Faglederansvar og personal- og økonomiansvar ble derfor slått sammen til kun «Lederansvar». Lavere utdanning ble definert som opp til fullført videregående skole/fagbrev/svennebrev (opprinnelig verdi 1-2), mens høyere utdanning ble definert som fullført utdanning ved høyskole eller universitet (opprinnelig verdi 3-5).

Variabler som måles på både nominal- og ordinalnivået er begge betegnet som kategorivariabler. Dette innebærer at analyseenheter/respondentene kun kan klassifiseres i gjensidig utelukkende kategorier. For måling på nominalnivået gir det ingen mening å rangere en verdi over en annen. Når det gjelder variabler målt på ordinalnivået så kan de rangeres meningsfylt, men det er ikke mulig å vurdere avstanden mellom to ulike verdier (Ringdal, 2018). For denne studien ble variablene kjønn og sektortilhørighet dermed definert som nominalvariabler. Variablene lederansvar, aldersgrupper og utdanningsnivå ble definert som ordinale variabler.

4.5.2 Avhengige variabler og skalering

Den avhengige variabelen, eller Y -variabelen, for denne studien er samlet sett den ansattes forhold til endring. Totalt 42 spørsmål i spørreskjemaet, samtlige spørsmål med unntak av bakgrunnsspørsmålene, danner grunnlaget for å operasjonalisere og måle den avhengige

variabelen. Hvert enkelt spørsmål knyttet til endring i undersøkelsen besto som tidligere nevnt av fem verdier i tråd med Likert-formatet. Så å si alle spørsmål knyttet til holdninger gir ordinale variabler (Ringdal, 2018). En ordinal variabel med fem eller flere verdier kan i tillegg defineres som en kontinuerlig variabel.

Det ble ikke ansett som hensiktsmessig å analysere hvert enkelt spørsmål for å vurdere respondentenes forhold til endringsledelse da dette ville bli for tidkrevende samt føre til en uoversiktlig analyse. For å forenkle den videre analysen av datagrunnlaget fra spørreundersøkelsen ble det derfor besluttet å gruppere spørsmål, eller indikatorer, som ble ansett som relevant i henhold til steg 1, 2, 4 og 5 i Kotters modell. Disse gruppene utgjorde skalaer for å måle den ansattes forhold til endringsledelse og for å benyttes i videre analyser. Skalaene fulgte i likhet med de underliggende indikatorene Likert-formatet.

Ringdal (2018) bruker også betegnelsene «sammensatt mål» og «indeks» for skala, og trekker frem at å slå sammen flere indikatorer for å måle et rikt teoretisk begrep også kan gi høyere reliabilitet i forhold til å benytte enkeltvariabler. For å avdekke hvorvidt utvalgte spørsmål kunne settes sammen i skalaer ble det gjennomført faktor- og reliabilitetsanalyser for hver enkelt skala, som er beskrevet nærmere i kapittel 5.2. Resultater fra faktoranalysene førte til opprettelse av skalaene med det antall underliggende indikatorer som fremgår av tabell 2. Skalaene ble navngitt i henhold til hva de var ment å belyse sett i forhold til Kotters teori.

Ifølge Ringdal (2018) kan det skilles mellom to ulike hovedtyper indekser; refleksive og formative. Mens likheten mellom de to er at begge typene skal måle den latente variabelen, er forskjellen forholdet de to har til den latente variabelen. En refleksiv indeks innebærer at indikatorene blir forklart av den latente variabelen, mens en formativ indeks fører til at den latente variabelen blir forklart av indikatorene. Denne oppgaven vil dermed bestå av formative skalaer/indekser, da de underliggende indikatorene spørsmål fra spørreundersøkelsen) skal danne et bilde av de ansattes forhold til endringsledelse.

Steg iht. Kotter	Skala	Antall indikatorer
Steg 1 - Skape en følelse av nødvendighet	Ledelsens rolle	2
	Forutsetninger basert på tidligere erfaring	2
Steg 2 – Samle en sterk styrende koalisjon	Ledelsens forutsetninger	5
Steg 4 - Kommunisere ut visjonen	Informasjonskvalitet	6
	To-veis kommunikasjon	7
	Konsekvensoppfatning	3
Steg 5 - Tilrettelegge for handling	Inkluderende ledelse	4
	Åpen ledelse	4
	Myndiggjørende ledelse	6

Tabell 2: Knytning til utvalgte steg i Kotters åtte steg for vellykket endring, opprettede skalaer og antall underliggende indikatorer.

4.6 Dimensjonalitet, validitet og reliabilitet

Dimensjonalitet, validitet og reliabilitet betegnes som tre sentrale egenskaper for å vurdere kvaliteten til et mål. Disse egenskapene er dermed sentrale for å kvalitetsvurdere våre data og styrke den samfunnsvitenskapelige verdien av våre funn. Dimensjonaliteten gir uttrykk for hvorvidt et sett indikatorer som skal måle et teoretisk begrep er homogene og ikke gir uttrykk for flere dimensjoner. En høy grad av reliabilitet innebærer at senere målinger med samme måleinstrument gir samme resultat, og er en videre forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2018).

Den interne konsistensen, eller reliabiliteten, til en indeks eller skala som består av flere indikatorer kan måles ved bruk av Cronbachs alpha, en statistisk størrelse som vil variere mellom 0 og 1. Alpha bør ha en verdi mellom 0,60 og 0,70, og anses som den nedre grensen for hva som er akseptabel verdi (Hair et al., 2014). Alpha påvirkes av sammenhengen mellom spørsmålene som trekkes inn i det sammensatte målet, og antall spørsmål/indikatorer (Ringdal, 2018, s. 104). For denne oppgaven ble det til slutt opprettet ni skalaer som sett i lys av steg 1,2, 4 og 5 i Kotters teori skulle bidra til å måle respondentenes forhold til endringsledelse. Enkelte spørsmål ble brukt i flere skalaer, da de ble betraktet som relevant i ulike kontekster med hensyn til Kotters modell. Dette fører med seg en problemstilling knyttet til å sammenligne skalaer i

videre analyser da dette leder til en perfekt multikolaritet. Én av forutsetningene for en regresjonsmodell om multikolaritet innebærer at en variabel ikke skal ha en perfekt sammenheng med andre variabler (Ringdal, 2018). For denne oppgaven er dette unngått ved at skalaene som avhengige variabler analyseres separat i ulike regresjonsanalyser.

Spørsmålene i spørreundersøkelsen var formulert på en slik måte at svaralternativet «Helt enig» både kunne gi uttrykk for at respondenten hadde et svært positivt eller svært negativt forhold til endringsledelse. For å bruke spørsmål med ulik «fremtoning» inn i samme faktoranalyse, ble verdiene for spørsmål som indikerte et negativt forhold til endring snudd i statistikkprogrammet. Verdien på «negative» spørsmål ble snudd slik at svaralternativet «Helt enig» fikk verdien 1 istedenfor 5, Tilsvarende fikk svaralternativet «Helt uenig» verdien 5.

4.6.1 Validitet

En positivistisk vitenskapsfilosofisk tilnærming krever at datagrunnlaget lar seg verifisere, og avdekke hvordan virkeligheten faktisk er. Dette innebar at spørsmålsformuleringene og svaralternativene i spørreskjemaet la opp til at respondenten i størst mulig grad beskrev faktiske forhold, og ikke slik man skulle ønske virkeligheten hadde vært. For å styrke en indre validitet sett i lys av den vitenskapsfilosofiske tilnærmingen ble dermed enkelte spørsmål hvor det ble gitt anledning til å uttrykke hvordan noe «burde» vært forkastet eller omformulert i forhold til den opprinnelige CPHI-undersøkelsen som ble benyttet som grunnlag.

Å ta utgangspunkt i et produkt utviklet gjennom en kvalitativ forskningsstudie over fire år fremfor å utvikle et eget spørreskjema kan påstås å styrke spørreskjemaets validitet med hensyn til å måle respondentenes forhold til endringsledelse. På den andre siden kan det påvirke den indre validiteten dersom CPHI-undersøkelsen avviker fra det denne studien ønsker å måle da det teoretiske grunnlaget er en annen. Ved å utvikle et eget spørreskjema kunne man i større grad innhentet mer nøyaktig data, men det kan samtidig øke risiko for redusert kvalitet i utforming av undersøkelsen. Denne risikoen skyldes egen partiskhet eller uvitenhet som er ett av argumentene bak Poppers kritisk rasjonalistiske filosofi (Ringdal, 2018).

Som tidligere nevnt ble spørsmål som inneholdt «Min nærmeste leder...» til «Ledelsen...» som følge av merknad fra NSD. Selv om dette styrket personvern hensyn i datainnhenting, kan det på den annen side ha hatt innvirkning på spørreskjemaets validitet. Det er rimelig å anta at respondentene kunne ha ulike oppfatninger av hva begrepet «Ledelsen» innebar. Denne

antagelsen underbygges av spørsmål fra respondenter i løpet av svarperioden jamfør kapittel 4.4.1.1.

Formelen $V = sann\ verdi + målefeil$ gir uttrykk for at den målte verdien for en variabel påvirkes av både den ukjente sanne verdien og en systematisk eller tilfeldig målefeil (Ringdal, 2018, s. 103). Respondentens begrepsforståelse knyttet til ledelse kan dermed i utgangspunktet gi en viss risiko for systematisk målefeil, selv om dette ikke helt er verifiserbart. Innholdsvaliditeten innebærer at indikatorene gir en rimelig dekning av de viktigste aspektene ved begrepet (Ringdal, 2018, s. 105). Det kan hevdes at det i lys av Kotters teori og hypotesene for denne studien, fremstår som mindre relevant å skille mellom de ulike ledelsesnivåene. Ifølge Kotter (2012) er ledelse en av de viktigste faktorene for å lykkes med endring. Vi vet at flertallet av endringsprosesser havarerer, og én av hovedårsakene til dette er at endringsledelse ikke praktiseres. Det fremstår dermed som mer relevant å se på betydningen av ledelse i Indre Fosen kommune, uavhengig av ledernivå. Følgelig anses en ulik begrepsoppfatning blant respondentene å ha begrensede konsekvenser for denne studien.

Validiteten uttrykker hvorvidt det som måles har en forankring i teorien. Mens reliabiliteten er et rent empirisk spørsmål, krever validiteten i tillegg en teoretisk vurdering (Ringdal, 2018). Mens den ytre validiteten er knyttet til hvorvidt funn kan generaliseres fra utvalg til populasjon, er den indre validiteten koblet til årsakssammenhenger, og hvorvidt man måler det man ønsker å måle (Jacobsen, 2018b). Den indre validiteten med hensyn til den teoretiske forankringen, herunder en begrunnelse for hvorfor ulike spørsmål er ansett som relevant for den enkelte skala, er beskrevet i kapittel 3.6.2.

5 Empiriske analyser

Datagrunnlaget for analysen ble lastet inn fra spørreskjemaet i Microsoft Forms og lagret som fil i Microsoft Excel på NTNU-server. Dataen ble deretter overført til statistikkprogrammet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versjon 27. SPSS ble benyttet videre for å bearbeide datagrunnlaget og gjennomføre statistiske analyser som presenteres i dette kapitlet.

Dette kapitlet presenterer innledningsvis en deskriptiv statistikk for henholdsvis bakgrunnsspørsmålene og spørsmålene/indikatorerne fra spørreundersøkelsen. Bakgrunnsspørsmålene utgjør de uavhengige variablene, og er sentrale for hypotesene for denne undersøkelsen. Med hensyn til bakgrunnsspørsmålene innebærer dette å vurdere svarfordelinger og graden av representativitet blant respondentene i forhold til faktiske tall i populasjonen, samt belyse eventuell over- eller underrepresentasjon i utvalget. For de avhengige variablene presenteres utvalgte mål på sentraltendens. Dette skal tydeliggjøre svarfordelingen i utvalget, og vurdere hvorvidt noen av spørsmålene faller utenfor formelle krav og følgelig må forkastes.

For å ivareta hensyn til dimensjonalitet, reliabilitet og begrepsvaliditet for skalaene som ble opprettet med utgangspunkt i spørsmål fra spørreundersøkelsen, ble det gjennomført faktoranalyser og reliabilitetsanalyser i SPSS. Resultatene fra disse analysene, herunder tiltak som ble iverksatt for å tilfredsstillte formelle krav, vil presenteres i dette kapitlet. Videre vil det presenteres det ny deskriptiv statistikk for de verifiserte skalaene som utgjør de avhengige variablene i videre analyser.

Det ble som del av denne oppgaven utført korrelasjonsanalyser for å undersøke eventuelle samvariasjoner mellom de opprettede skalaene. Dette vil presenteres for å synliggjøre forholdet mellom de ulike skalaene i et teoretisk perspektiv, og i hvilken grad svar fra respondentene og stegene i henhold til Kotter kan ses i forhold til hverandre. Skalaene ble derimot benyttet som avhengige variabler i separate regresjonsanalyser.

Til slutt i dette kapitlet er fremgangsmåten for utførelsen av de multivariate regresjonsanalysene beskrevet. Resultater fra de ulike regresjonsanalysene, presenteres først i kapittel 8.

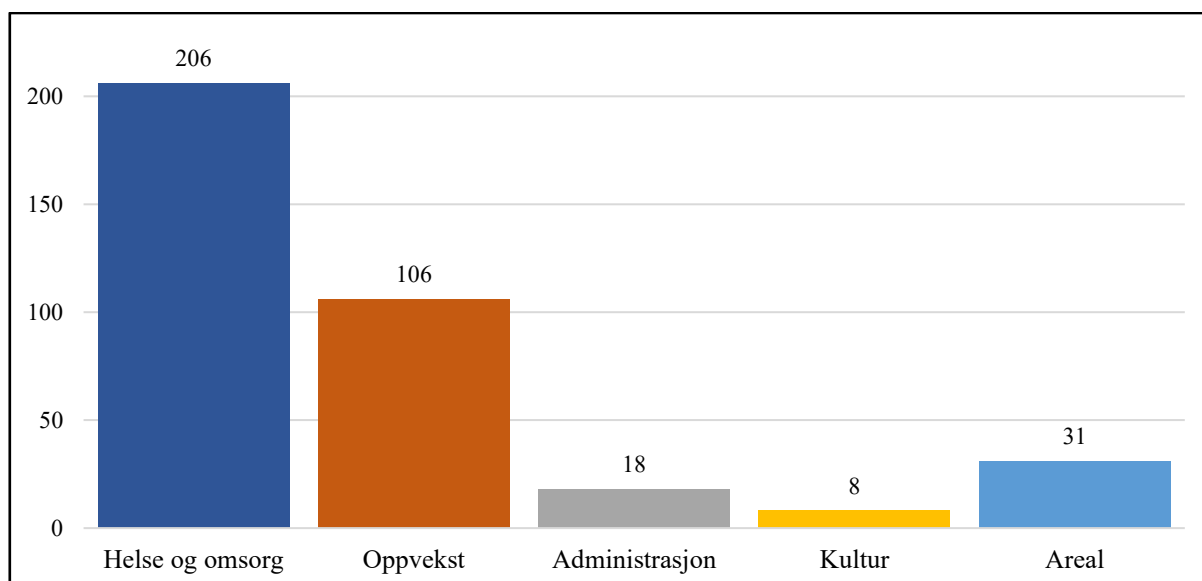
5.1 Deskriptiv statistikk

5.1.1 Uavhengige variabler og sentraltendens

De uavhengige variablene for denne oppgaven består av bakgrunnsspørsmålene fra spørreundersøkelsen; sektortilhørighet, lederansvar, aldersgruppe, utdanningsnivå og kjønn. En analyse av disse er som nevnt innledningsvis sentrale for å vurdere representativitet og den ytre validiteten, og dermed bidra til å kontekstualisere videre vurderinger og konklusjoner. Videre kan analyser av svarfordelingen resultere i behov for korrigerende tiltak, som for eksempel å slå sammen verdier innenfor en uavhengig variabel eller vekte enkelte kategorier som er over- eller underrepresentert i utvalget sett i forhold til populasjonen. Da man hadde tilgang til informasjon om de faktiske forhold i Indre Fosen kommune med hensyn til variablene kjønn, lederansvar og sektortilhørighet, vil analysen av disse variablene også vurdere svarfordelingen i utvalget i forhold til populasjonen.

5.1.1.1 Sektortilhørighet

Figur 2 viser at flertallet av respondentene tilhørte tjenestesektorene helse og omsorg og oppvekst, og tilsvarte 84,6 prosent av nettoutvalget. Det fremgår av tabell 3 at dette er tett opptil faktiske forhold med en differanse på kun 0,4 prosentpoeng i forhold til populasjonen. På den annen side er det en intern skjevhet mellom disse tjenestesektorene ved at ansatte fra helse og omsorg fremsto noe overrepresentert og utgjorde 6 prosentpoeng mer i forhold til populasjonen, mens ansatte i oppvekst fremsto noe underrepresentert og utgjorde 6,2 prosentpoeng mindre. Dette tilsvarer en forskyvning på om lag 23 respondenter i datagrunnlaget. Gitt det høye antall n for disse tjenestesektorene anses en forskyvning i den størrelsen ikke som utslagsgivende, og er dermed akseptabel.



Figur 2: Fordeling av respondenter per tjenestesektor.

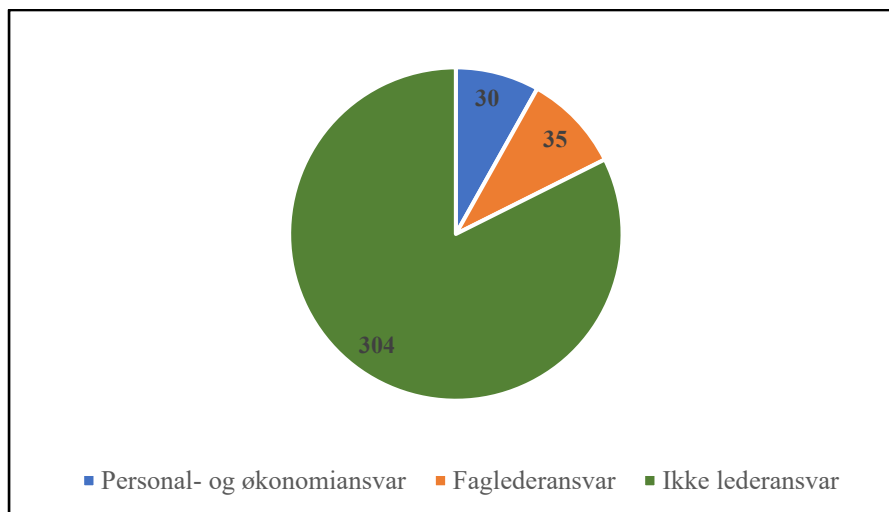
Når det gjelder de mindre tjenestesektorene i kommunen; administrasjon, kultur og areal, avviker disse mellom 0,5 og 1,9 prosentpoeng fra fordelingen i populasjonen. Disse differansene anses å være akseptable med hensyn til videre analyser.

Tjenestesektor	Antall respondenter (N)	Prosentfordeling i utvalg	Antall i populasjon	Prosentfordeling i populasjon	Diff. prosentfordeling i prosentpoeng (populasjon - utvalg)
Helse og omsorg	206	55,8 %	488	49,8 %	-6,0 %
Oppvekst	106	28,7 %	342	34,9 %	6,2 %
Administrasjon	18	4,9 %	59	6,0 %	1,1 %
Kultur	8	2,2 %	26	2,7 %	0,5 %
Areal	31	8,4 %	64	6,5 %	-1,9 %
SUM	369	100 %	979	100 %	0,0 %

Figur 3: Antall respondenter per tjenestesektor og prosentfordeling i forhold til utvalget, inkludert sammenligning i forhold til populasjon.

5.1.1.2 Lederansvar

Fordeling av respondentene med hensyn til lederansvar fremgår av figur 4. Utvalget besto hovedsakelig av ansatte uten lederansvar ($n = 304$), som var naturlig å forvente basert på faktiske forhold i populasjonen.



Figur 4: Svarfordeling i utvalget fordelt på lederansvar.

Tabell 3 viser prosentfordelingen i utvalget i forhold til populasjonen. Mens antall respondenter uten lederansvar utgjorde 82,4 prosent i utvalget, var den faktiske prosentandelen i populasjonen 92,8 prosent. En differanse på 10,5 prosentpoeng kan dermed innebære at ansatte med lederansvar fremstår noe overrepresentert i videre analyser. En mulig forklaringsårsak for denne overrepresentasjonen kan være at ledere har lettere tilgang til pc, og dermed hadde bedre forutsetninger for å delta i den elektroniske spørreundersøkelsen. For å undersøke hvilken effekt en overrepresentasjon av ledere hadde på resultatene ble det derfor besluttet å utføre regresjonsanalyser både med og uten vektning av lederansvar.

Lederansvar	Antall respondenter (N)	Prosentfordeling i utvalg	Antall i populasjon	Prosentfordeling i populasjon	Diff. prosentfordeling i prosentpoeng (populasjon - utvalg)
Personal- og økonomiansvar	30	8,1 %	48	4,9 %	-3,2 %
Faglederansvar	35	9,5 %	22	2,2 %	-7,2 %
Ikke lederansvar	304	82,4 %	909	92,8 %	10,5 %
SUM	369	100 %	979	100 %	0,0 %

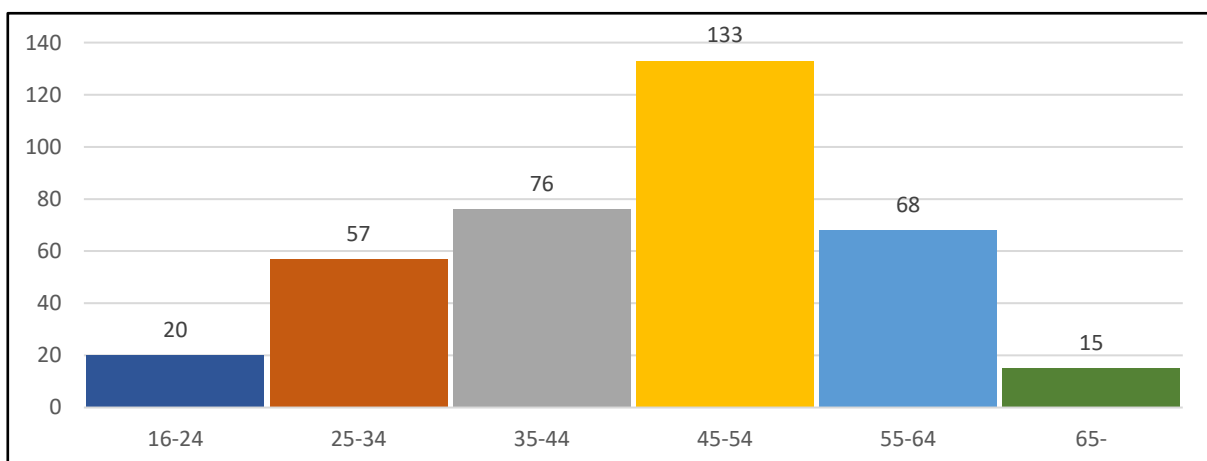
Tabell 3: Fordeling av respondenter med hensyn til lederansvar i utvalg, i forhold til populasjon.

Av tabell 3 ser man at antall respondenter med faglederansvar overstiger det faktiske antallet i populasjonen. Dette medfører risiko for feilmålinger dersom denne gruppen inkluderes i videre analyse. Det anses likevel som sannsynlig at respondentene som har valgt dette har en stilling med lederansvar. Etter nærmere undersøkelse i kommunen var avviket i hovedsak knyttet til sektor oppvekst. Denne sektoren bruker i enkelte tilfeller betegnelsen «Avdelingsleder», «Trinnsleder» eller «Pedagogisk leder» fremfor «Fagleder», selv om funksjonen i prinsippet er

den samme. Disse ble ikke fanget opp i uttrekk av faktiske tall for Indre Fosen kommune. For å opprettholde representativitet ble det dermed valgt å slå sammen kategoriene «Personal- og økonomiansvar» og «Faglederansvar» til kategorien «Lederansvar». Dette bidro samtidig til å styrke personvern hensyn knyttet til de mindre tjenestesektorene tidligere beskrevet i kapittel 4.3.1.1.

5.1.1.3 Aldersgrupper

Aldersfordelingen i nettoutvalget fremgår av figur 5, og viser at alle aldersgrupper var representert i nettoutvalget. Dette danner i utgangspunktet grunnlag for å gå videre med analyser knyttet til hypotesen hvorvidt alder har en negativ effekt på forholdet til endringsledelse. Aldersgruppene i midten av fordelingen, aldersgruppene «35-44» og «45-54», utgjorde 56,6 prosent av utvalget ($n = 209$). Etter at aldersgruppene ble operasjonalisert i SPSS og tildelt verdier (1-6) var gjennomsnittet blant respondentene 3,59, som viser at flertallet befant seg blant de øvre aldersgruppene.



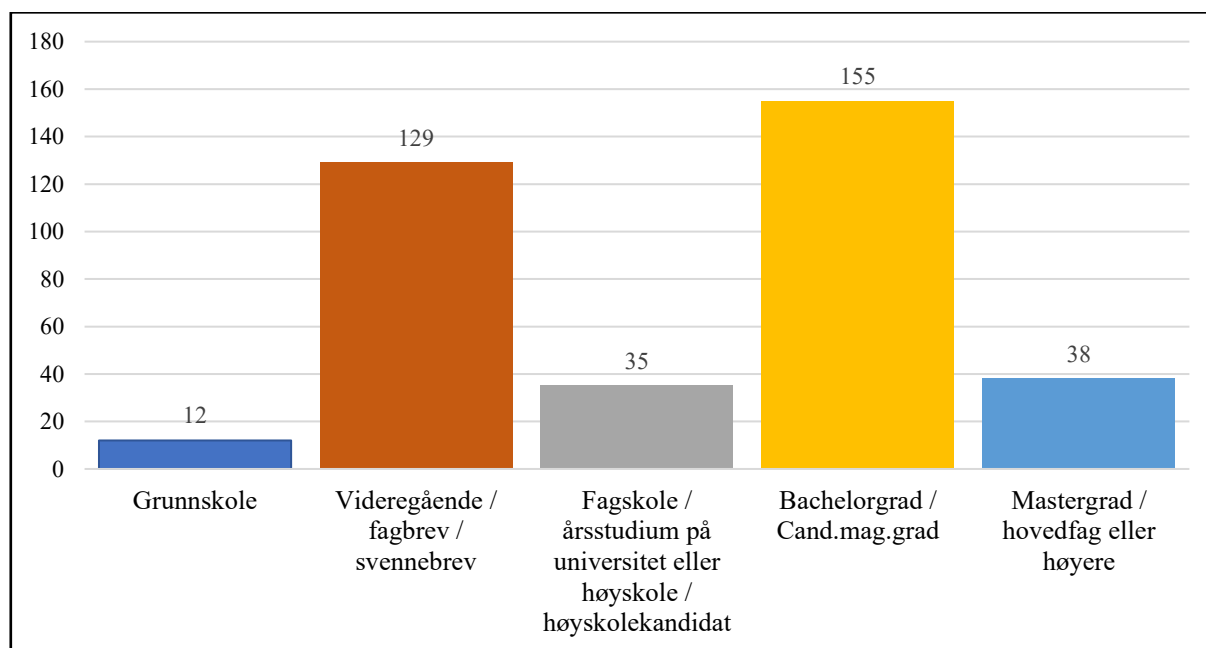
Figur 5: Fordeling av respondenter i henhold til aldersgruppe

Aldersgruppe	Antall respondenter (N)	Prosentfordeling i utvalg
16-24	20	5,4 %
25-34	57	15,4 %
35-44	76	20,6 %
45-54	133	36,0 %
55-64	68	18,4 %
65-	15	4,1 %
SUM	369	100 %

Tabell 4: Antall respondenter per aldersgruppe og prosentfordeling i forhold til utvalget.

5.1.1.4 Utdanningsnivå

Fordelingen av respondentene med hensyn til fullført utdanningsnivå fremgår av figur 6. Fordelingen fremsto mer ujevnt fordelt med kategoriene «Videregående/fagbrev/svennebrev» ($n = 129$) og «Bachelorgrad/Cand.mag.grad» ($n = 155$) som de klart største i utvalget.



Figur 6: Fordeling av respondenter i henhold til fullført utdanningsnivå.

Jamfør tabell 5 utgjorde disse to kategoriene 77 prosent av utvalget. Med hensyn til hypotesen for denne oppgaven knyttet til utdanningsnivå og et forholdsvis lavt antall n hos de resterende utdanningskategoriene, ble det besluttet å slå sammen utdanningsnivåene til to hovedkategorier; lavere og høyere utdanning. Lavere utdanning ($n = 141$) ble definert som grunnskole og videregående/svennebrev/fagbrev, mens høyere utdanning ($n = 228$) ble definert som all utdanning gjennomført ved universitet eller høyskole. Dette ga dermed to kategorier med høyere n som ble ansett som mer hensiktsmessig å sammenligne i videre analyser.

Utdanningsnivå	Antall respondenter (N)	Prosentfordeling i utvalg
Grunnskole	12	3,3 %
Videregående / fagbrev / svennebrev	129	35,0 %
Fagskole / årsstudium på universitet eller høyskole / høyskolekandidat	35	9,5 %
Bachelorgrad / Cand.mag.grad	155	42,0 %
Mastergrad / hovedfag eller høyere	38	10,3 %
SUM	369	100 %

Tabell 5: Antall respondenter per utdanningsnivå og prosentfordeling i forhold til utvalget.

5.1.1.5 Kjønn

Selv om man av tabell 6 ser at kvinner var kraftig overrepresentert i utvalget i forhold til menn, ser dette ut til å gjenspeile virkeligheten da kjønn også er skjevt fordelt i populasjonen. Dette anses som vanlig også i flere andre kommuner ved at kvinner ofte er tungt representert særlig innenfor helse- og omsorgssektoren, som ofte er en tjenestesektor med et høyt antall ansatte i forhold til andre sektorer. Tabell 6 viser at kjønnsfordelingen i utvalget var tilnærmet lik kjønnsfordelingen i populasjonen, da det kun skiller 0,6 prosentpoeng. Dette anses å styrke representativiteten med hensyn til kjønn i videre analyser.

Kjønn	Antall i utvalg (N)	Prosentfordeling i utvalg	Antall i populasjon	Prosentfordeling i populasjon	Svarprosent
Kvinne	314	85,1 %	827	84,5 %	38,0 %
Mann	55	14,9 %	152	15,5 %	36,2 %
SUM	369	100,0 %	979	100,0 %	37,7 %

Tabell 6: Fordeling av respondenter med hensyn til kjønn. Sammenligning av utvalg i forhold til populasjon, og svarprosent per kjønn.

Samtidig kan man av tabellen se at svarprosenten for hvert kjønn i liten grad avvek fra hverandre. På grunn av skjevheten i populasjonen, og at både fordelingen i utvalget og svarprosenten per kjønn ikke hadde store avvik, ble det ikke ansett som nødvendig å vekte kjønn i videre analyser.

Da man for denne studien hadde tilgang til faktiske forhold i kommunen, ble det også ansett som hensiktsmessig å se nærmere på kjønnsfordelingen per tjenestesektor for å vurdere hvorvidt det eksisterte avvik innad i en sektor. Tabell 7 gir uttrykk for kjønnsfordelingen fordelt på tjenestesektor blant respondentene og i populasjonen. Sektorene helse og omsorg, oppvekst,

kultur og areal hadde alle en differanse på mindre enn 2,7 prosentpoeng i utvalget i forhold til den faktiske kjønnsfordelingen. Administrasjonen hadde en noe høyere differanse (5,9 prosentpoeng), men grunnet et relativt lavt antall ansatte ble dette ansett som akseptabelt da enkeltindivider i en mindre sektor naturligvis vil påvirke prosenten i større grad i forhold til i de større tjenestesektorene.

Tjenestesektor	Antall kvinner i utvalg	Antall menn i utvalg	Kvinneandel i utvalg	Antall kvinner i populasjon	Antall menn i populasjon	Kvinneandel i populasjon	Differanse kvinneandel i prosentpoeng (populasjon - utvalg)
Administrasjon	9	9	50,0 %	33	26	55,9 %	5,9 %
Oppvekst	91	15	85,8 %	293	49	85,7 %	-0,2 %
Helse og omsorg	188	18	91,3 %	438	50	89,8 %	-1,5 %
Kultur	6	2	75,0 %	20	6	76,9 %	1,9 %
Areal	20	11	64,5 %	43	21	67,2 %	2,7 %
SUM	314	55	85,1 %	827	152	84,5 %	-0,6 %

Tabell 7: Fordeling av respondenter med hensyn til kjønn, fordelt per tjenestesektor. Sammenligning av utvalg i forhold til populasjon.

5.1.2 Indikatorer som avhengige variabler og sentraltendens

De avhengige variablene for denne oppgaven består som utgangspunkt av enkeltspørsmålene fra spørreundersøkelsen, med unntak av bakgrunnsspørsmålene. Disse betegnes også som indikatorer. Det er sentralt at dataen er tilnærmet normalfordelt for å gjennomføre statistiske beregninger og generalisering (Ringdal, 2018). For denne studien synliggjøres dette ved bruk av gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet, kurtose og min/max-verdier. Dersom avvikene blir for store kan videre analyser anses som ugyldige. I analysen av datagrunnlaget for de avhengige variablene ble det derfor innledningsvis valgt å vurdere svarfordelingen for hvert spørsmål/indikator. Dette hadde til hensikt å avdekke indikatorer som ikke fulgte prinsippet om normalfordeling, og som potensielt måtte forkastes som del av den videre analyser. En fremstilling og vurdering av frekvensfordelingen med hensyn til de uavhengige variablene vil ikke bli presentert for indikatorene. Det ble ansett som mer relevant å gjøre dette for skalaene som utgjorde de avhengige variablene i analysene rettet mot hypotesene for oppgaven.

Gjennomsnittet beregnes ved å summere alle verdier for en variabel, og dele på antall respondenter (Ringdal, 2018). Skjevhet og kurtose benyttes for å angi distribusjonen av respondentene og i hvilken grad fordelingen avviker fra en normalfordeling. Skjevhet angir skjevhet i forhold til midten av skalaen, hvor en positiv verdi indikerer at dataen er skjev fordelt

mot venstre del av skalaen, mens en negativ verdi indikerer at dataen er skjevt fordelt mot høyre. Kurtose angir hvorvidt kurven er flat eller toppet i forhold til en klokkeformet kurve (normalfordeling). For både skjevhet og kurtose anses verdier mellom -2 og +2 som akseptable (George & Mallery, 2010). Andre påpeker at også verdier mellom -3 og +3 er akseptable (Kline, 2016). En negativ verdi for kurtose betyr at kurven er flatere i forhold til en normalfordeling, mens en positiv verdi innebærer en spissere kurve.

Standardavviket uttrykker spredningen i fordelinger og er i utgangspunktet brukt for kontinuerlige variabler, men kan også brukes for variabler som er målt på ordinalnivå og har mer enn fire til fem verdier der hvor det er teoretisk rimelig at variabelen er kontinuerlig i populasjonen (Ringdal, 2018).

Tabell 8 viser at gjennomsnittet for indikatorene i stor grad er samlet rundt skalaens midtpunkt (verdi = 3), hvor gjennomsnittsverdiene varierer mellom 2,38 (omkodet versjon av spørsmål 37) som laveste verdi, og 4,12 (spørsmål 17) som høyeste. Gjennomsnittene for samtlige indikatorer ligger dermed rundt skalaens midtpunkt på 3. Standardavvikene for variablene ligger mellom 0,863 (spørsmål 19) og 1,398 (omkodet versjon av spørsmål 7), og tilsier at spredningen i all hovedsak ligger rundt midten av skalaen.

Spørsmål nr.	Gj.snitt	Std.avvik	Skjevhet	Kurtose	Min./Max.
6 (omk.)	3,05	1,293	0,091	-1,062	1 / 5
7 (omk.)	3,33	1,398	-0,281	-1,234	1 / 5
8	3,46	1,248	-0,489	-0,747	1 / 5
9	3,17	1,360	-0,133	-1,176	1 / 5
10	3,19	1,345	-0,146	-1,143	1 / 5
11	3,02	1,295	-0,035	-1,073	1 / 5
12	3,17	1,284	-0,196	-1,045	1 / 5
13	3,32	1,126	-0,229	-0,473	1 / 5
14 (omk.)	3,51	1,076	-0,472	-0,347	1 / 5
15	3,32	0,956	-0,347	-0,119	1 / 5
16 (omk.)	3,30	1,139	-0,144	-0,967	1 / 5
17	4,12	0,937	-1,318	1,835	1 / 5
18 (omk.)	3,11	0,990	-0,078	-0,427	1 / 5
19	3,99	0,863	-0,883	0,889	1 / 5
20	3,99	1,072	-0,825	-0,075	1 / 5
21	3,64	1,176	-0,560	-0,586	1 / 5
22	3,31	1,172	-0,173	-0,713	1 / 5
23	3,06	1,226	-0,114	-0,928	1 / 5
24	2,92	1,293	0,000	-1,088	1 / 5
25	3,04	1,250	-0,075	-0,914	1 / 5

26	2,96	1,386	0,023	-1,215	1 / 5
27 (omk.)	2,78	1,099	0,072	-0,413	1 / 5
28 (omk.)	2,94	1,326	0,131	-1,113	1 / 5
29 (omk.)	3,20	1,230	-0,144	-0,820	1 / 5
30 (omk.)	2,99	1,064	-0,027	-0,219	1 / 5
31	2,96	1,091	0,119	-0,596	1 / 5
32	3,42	1,166	-0,391	-0,767	1 / 5
33	3,21	1,159	-0,140	-0,710	1 / 5
34	3,20	1,284	-0,232	-1,020	1 / 5
35 (omk.)	3,02	1,391	0,050	-1,271	1 / 5
36	3,13	1,255	-0,198	-0,966	1 / 5
37 (omk.)	2,38	1,090	0,514	-0,362	1 / 5
38	2,43	1,185	0,338	-0,834	1 / 5
39 (omk.)	2,70	1,018	0,080	-0,202	1 / 5
40	2,57	0,916	0,005	0,115	1 / 5
41 (omk.)	2,71	0,995	0,224	0,099	1 / 5
42	3,48	1,125	-0,399	-0,617	1 / 5
43	3,86	1,062	-0,862	0,184	1 / 5
44	3,30	1,107	-0,193	-0,599	1 / 5
45	3,02	0,981	0,072	0,105	1 / 5
46	3,12	1,204	-0,123	-0,878	1 / 5
47	2,60	1,119	0,113	-0,671	1 / 5

Tabell 8: Sentraltendens for spørsmål fra spørreundersøkelsen. «Omk.» betyr at verdiene for svaralternativene er omkodet/snudde i SPSS.

Med hensyn til fordelingen symmetri vises det til verdiene for skjevhet og kurtose i tabell 8. Minimums- og maksimumsverdier i tabellen med hensyn til skjevhet er henholdsvis -1,318 og 0,514, mens minimums- og maksimumsverdiene for kurtose er henholdsvis -1,271 og 1,835. Samtlige verdier for både skjevhet og kurtose er dermed innenfor kravet i henhold til George & Mallery (2010) på ± 2 .

Med hensyn til en vurdering av skalafordelingen til spørsmålene, altså hvorvidt respondentene har benyttet seg av hele skalaen for hver enkelt variabel, ser man av kolonne «Min./Maks.» i tabell 8 at skalafordelingen er god for samtlige variabler. Det er ikke tatt med av hensyn til oppgavens omfang, men ved uttrekk av deskriptiv statistikk i SPSS er det observert at alle svaralternativer er benyttet for samtlige spørsmål i undersøkelsen.

Oppsummert er det konkludert med at spørsmålene i spørreundersøkelsen som utgjør grunnlaget for videre analyser alle er innenfor formelle krav til fordeling, og at det dermed på dette stadiet ikke er behov for å forkaste enkeltspørsmål.

5.2 Faktor- og reliabilitetsanalyser

En faktoranalyse kan synliggjøre tilfeldige målefeil med hensyn til reliabilitet i en tverrsnittstudie, kvalitetssikre sammenhenger mellom et sett av indikatorer, og avdekke hvorvidt et sett av spørsmål måler én eller flere dimensjoner (Ringdal, 2018).

Utvalgte spørsmål fra spørreundersøkelsen ble som nevnt tidligere med bakgrunn i teoretiske vurderinger satt sammen til sammensatte mål i den hensikt å redusere antall variabler og forenkle videre analyser. De sammensatte målene ble dermed ansett som latente variabler for å måle de ansattes forhold til endring for henholdsvis steg 1, 2, 4 og 5 i henhold til Kotters teori. For å forenkle begrepsbruken og være konsekvent i oppgaven vil de sammensatte målene videre betegnes utelukkende som «skalaer».

Det ble utført eksplorerende faktoranalyser (EFA³) i SPSS for å vurdere hvorvidt skalaene målte én eller flere dimensjoner. EFA bygger på en lineær modell, der hvor hver observert variabel er en funksjon av en eller flere uobserverte faktorer. Variablene som analyseres bør være kontinuerlige, og at korrelasjonsmatrisen som analyseres er Pearson-korrelasjoner (Ringdal, 2018, s. 360). Spørsmålene i spørreundersøkelsen anses som kontinuerlige da de er ordinalvariabler med fem verdier. Principal Axis Factoring (PAF) ble valgt som ekstraksjonsmetode.

Bartlett's test of sphericity indikerer hvorvidt sammensetningen av variablene i faktoranalysen er signifikante. En verdi mindre enn .05 indikerer at en faktoranalyse kan være gunstig (IBM, 2021, avsn. 2). Samtlige faktoranalyser hadde en p-verdi = .000, en verdi som tilsier høy grad av korrelasjon og som er innenfor kravet. En identitetsmatrise innebærer at det kun eksisterer nullkorrelasjoner (0,00) mellom variablene i en korrelasjonsmatrise, med unntak av der hvor samme variabel møtes i matrisen (alltid lik 1,00). En nullhypotese knyttet til at korrelasjonsmatrisene er lik en identitetsmatrise kan følgelig forkastes for samtlige skalaer.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) angir hvorvidt utvalget er stort nok til å vise mønster av korrelasjon, og hvorvidt en faktoranalyse kan utarbeides. Verdien ligger mellom 0 og 1, og bør være større enn eller lik .5 for å anses som akseptabel (IBM, 2021, avsn. 1). Faktoranalysene knyttet til «Ledelsens rolle» og «Forutsetninger basert på tidligere erfaring» fikk de laveste KMO-verdiene (.500). Til tross for en lav verdi ble disse tatt med

³ Exploratory Factor Analysis

videre med hensyn til p-verdien i Bartletts test. De resterende fem faktoranalysene lå mellom .677 og .899 som ligger godt innenfor kravet for akseptabel verdi.

Faktorladningen for en variabel synliggjør korrelasjoner mellom den enkelte variabel og ulike faktorer, hvor en faktor gir uttrykk for en underliggende dimensjon (Ringdal, 2018). Logikken bak faktoranalysen er dermed at underliggende dimensjoner tilpasses bestemte sammensetninger av variabler. For denne studien innebærer dette i hvilken grad sammensetningen av spørsmål fra spørreundersøkelsen gir uttrykk for flere dimensjoner. Hair et al. (1998) definerer en faktorladningsverdi større enn eller lik 0,5 som akseptabel for variablene. Det er også argumentert for at en faktorladning over 0,3 kan anses som akseptabel (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1992).

Kaisers kriterium bygger på kravet at en faktor i faktoranalysen må ha en egenverdi på over 1 (Ringdal, 2018). Dersom flere faktorer innfrir dette kravet, må analysen roteres. Seks av de syv skalaene som innledningsvis gjennomgikk faktoranalyse hadde kun én faktor som tilfredstilte Kaisers kriterium. Resultatet for skalaen «Ledelsens tilrettelegging» som var knyttet til steg 5 i Kotter og som besto av 15 indikatorer, viste at sammensetningen av variabler ga uttrykk for tre dimensjoner da tre faktorer hadde egenverdi større enn 1. Ringdal (2018) oppgir at det da ofte brukes en «varimax» rotasjon, som skal gi struktur basert på ukorrelerte faktorer. Med bakgrunn i faktorladningene som fremgikk av varimax-rotasjonen, ble spørsmålene knyttet til «Ledelsens tilrettelegging» delt inn i tre skalaer for å måle én dimensjon hver i videre analyser. De nye inndelingene fikk benevnelsene «Inkluderende ledelse», «Åpen ledelse» og «Myndiggjørende ledelse». Faktorladningene for variablene knyttet til de ulike skalaene, inkludert de nyopprettede skalaene som følge av faktoranalysen, fremgår av tabell 9. Man kan se at samtlige indikatorer har en faktorladning større enn kravet på .5, med unntak av spørsmål 30 (omkodet).

Det ble i etterkant av faktoranalysene gjennomført reliabilitetsanalyser for å vurdere den interne konsistensen for hver enkelt skala. Spørsmål 30 (omkodet) ble besluttet tatt ut og ble ikke inkludert i reliabilitetsanalysen som følge av for lav faktorladning. Verdiene som fremgår av tabell 9 viser at Cronbachs alpha for samtlige skalaer tilfredstilte kravene for akseptabel verdi som ble beskrevet i kapittel 4.6.

Steg iht. Kotters modell og skala	Nye skalaer pga. underliggende dimensjoner	Spørsmål nr.	Faktorladning	Cronbachs alpha (skala)
Steg 1: Ledelsens rolle		43	.808	.790
		44	.808	
Steg 1: Forutsetninger basert på tidligere erfaring		39 (omk.)	.728	.692
		40	.728	
Steg 2: Ledelsens forutsetninger		6 (omk.)	.578	.858
		7 (omk.)	.705	
		8	.709	
		9	.832	
		10	.878	
Steg 4: Informasjonskvalitet		25	.708	.853
		35 (omk.)	.598	
		36	.858	
		42	.629	
		43	.624	
		46	.817	
Steg 4: To-veis kommunikasjon		6 (omk.)	.661	.859
		7 (omk.)	.765	
		24	.748	
		26	.661	
		28 (omk.)	.611	
		29 (omk.)	.622	
		47	.718	
Steg 4: Konsekvensoppfatning		20	.755	.803
		21	.900	
		22	.636	
Steg 5: Ledelsens tilrettelegging	Inkluderende ledelse	8	.723	.893
		9	.883	
		10	.917	
		12	.768	
	Åpen ledelse	23	.723	.885
		24	.936	
		25	.907	
		47	.680	
	Myndiggjørende ledelse	30 (omk.)	.010 (tatt ut)	.793
		11	.554	
		31	.724	
		32	.746	
		33	.591	
		34	.634	
45	.513			

Tabell 9: Oversikt over skalaer og underliggende indikatorer som gjennomgikk faktoranalyse, inkludert faktorladning for indikatorene og Cronbachs alpha for hver skala.

5.2.1 Skalaer som avhengige variabler og sentraltendens

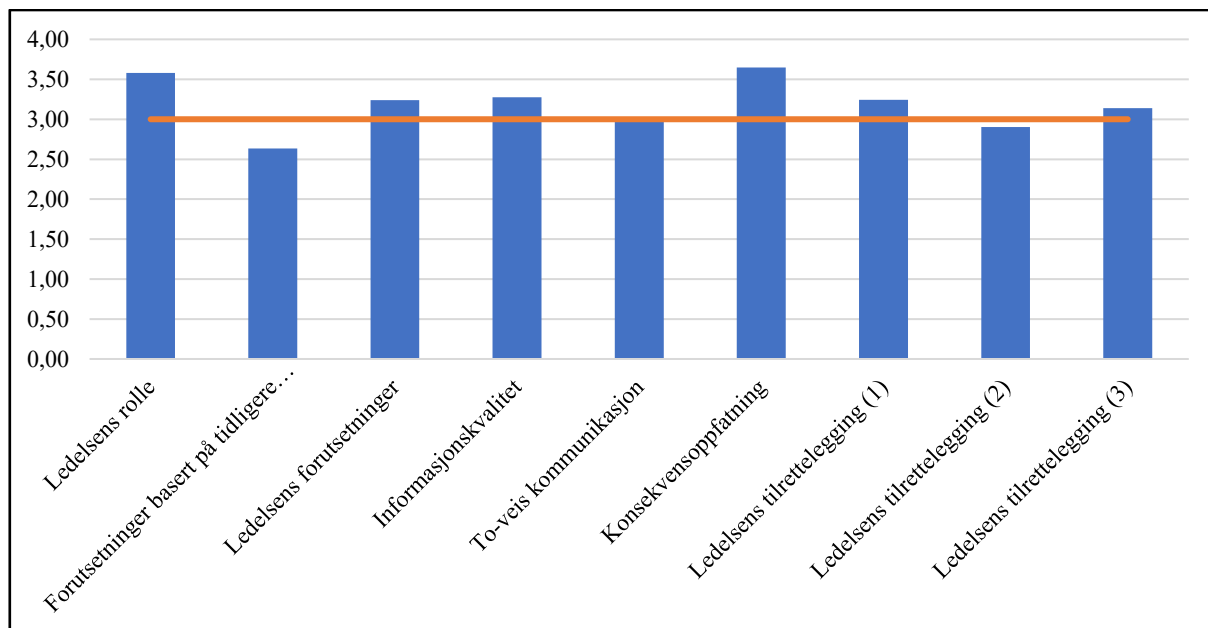
Sentraltendensen i form av gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet, kurtose og minimums- og maksimumsverdier ble analysert for skalaene som ble opprettet i SPSS med bakgrunn i faktor- og reliabilitetsanalysene. Verdiene for hver skala ble beregnet i SPSS som gjennomsnittet av verdiene til de underliggende indikatorene. Skalaene samler dermed de indikatorene som både er ansett som relevant med hensyn til det teoretiske grunnlaget, og i tillegg har bestått de tidligere analysene. Skalaene utgjør de avhengige variablene i videre analyser for denne studien for å måle de ansattes forhold til endringsledelse.

Steg iht. Kotter	Skala	Gj.snitt	Std.avvik	Skjevhet	Kurtose	Min./Max.
Steg 1	Ledelsens rolle	3,580	0,986	-0,540	0,069	1 / 5
	Forutsetninger basert på tidligere erfaring	2,634	0,846	-0,176	0,197	1 / 5
Steg 2	Ledelsens forutsetninger	3,239	1,063	-0,117	-0,749	1 / 5
Steg 4	Informasjonskvalitet	3,275	0,926	-0,106	-0,656	1 / 5
	To-veis kommunikasjon	2,999	0,953	-0,038	-0,610	1 / 5
	Konsekvensoppfatning	3,647	0,966	-0,481	-0,196	1 / 5
Steg 5	Inkluderende ledelse	3,245	1,140	-0,184	-0,961	1 / 5
	Åpen ledelse	2,903	1,055	-0,062	-0,807	1 / 5
	Myndiggjørende ledelse	3,138	0,818	-0,175	-0,190	1 / 5

Tabell 10: Sentraltendens for skalaer som avhengige variabler.

Da samtlige spørsmål i spørreundersøkelsen som var rettet mot å måle den avhengige variabelen bestod av fem verdier, var gjennomsnittsverdien for disse i utgangspunktet lik 3. Skalaenes gjennomsnittsverdier fremsto i stor grad sentrert rundt denne gjennomsnittsverdien (se figur 7). De største avvikene i forhold til gjennomsnittsverdien på 3 var for skalaene «Forutsetninger basert på tidligere erfaring» (-0,366) og «Konsekvensoppfatning» (+0,647). Ved å ta standardavviket med i betraktningen viste skalaen «Forutsetninger basert på tidligere erfaring» den laveste verdien lik 1,788 (2,634 - 0,846), og skalaen «Konsekvensoppfatning» den høyeste verdien lik 4,613 (3,647 + 0,966).

Når det gjelder andre mål på sentraltendens som er benyttet ser man av tabell 10 at samtlige skalaer var innenfor kravet til akseptable verdier for skjevhet og kurtose, og at ytterpunktene «Helt uenig» og «Helt enig» er benyttet som svaralternativ.



Figur 7: Gjennomsnittsverdier per skala i forhold til gjennomsnittlig verdi for svarkategoriene (3).

5.3 Korrelasjonsanalyser

Det ble utført korrelasjonsanalyser i SPSS for å avdekke statistisk signifikante korrelasjoner mellom skalaene som utgjør de avhengige variablene. Av hensyn til perfekt multikolinearitet ble resultater for skalaer som inneholdt felles underliggende indikatorer ikke vurdert.

Korrelasjonsmålet Pearsons r brukes for å måle forholdet mellom to kontinuerlige variabler, og er en korrelasjonskoeffisient som varierer mellom -1 og +1. Et positivt fortegn for Pearsons r innebærer at høye x -verdier går sammen med høye y -verdier, mens et negativt fortegn tyder på at høye x -verdier går sammen med lave y -verdier (Ringdal, 2018). I hvilken grad en verdi av Pearsons r og samvariasjonen mellom to variabler anses som svak, moderat eller sterk avhenger av kontekst og formål for studien. For denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i at verdier større enn 0,5 indikerer en sterk samvariasjon, verdier mellom 0,3 og 0,5 indikerer en moderat samvariasjon, og verdier lavere enn 0,3 indikerer svak samvariasjon. Tabell 11 viser signifikant samvariasjon mellom flere skalaer, dog i ulik grad. Samtlige verdier for Pearsons r var med unntak av for skalaen «Konsekvensoppfatning» positivt korrelert med hverandre. For skalaen «Konsekvensoppfatning» var en svak signifikans nokså naturlig å forvente da de underliggende indikatorene i større grad er knyttet til hva den økonomiske endringen innebærer for den enkelte fremfor ledelsens rolle i endringen.

Steg iht. Kotter	Steg 1		Steg 2	Steg 4			Steg 5		
	LR	FTE	LF	IK	TK	K	IL	ÅL	ML
Ledelsens rolle (LR)	1	.111*	.373**	-	.429**	-.009	.399**	.473**	.492**
Forutsetninger basert på tidligere erfaring (FTE)	.111*	1	.201**	.275**	.267**	-.235**	.182**	.252**	.223**
Ledelsens forutsetninger (LF)	.373**	.201**	1	.672**	-	-.143**	-	.701**	.637**
Informasjonskvalitet (IK)	-	.275**	.672**	1	.762**	-.069	.676**	-	.723**
To-veis kommunikasjon (TK)	.429**	.267**	-	.762**	1	-.189**	.701**	-	.696**
Konsekvensoppfatning (K)	-.009	-.235**	-.143**	-.069	-.189**	1	-.089	-.101	-.149**
Inkluderende ledelse (IL)	.399**	.182**	-	.676**	.701**	-.089	1	.682**	.663**
Åpen ledelse (ÅL)	.473**	.252**	.701**	-	-	-.101	.682**	1	.701**
Myndiggjørende ledelse (ML)	.492**	.223**	.637**	.723**	.696**	-.149**	.663**	.701**	1

Tabell 11: Korrelasjonsmatrise (Pearsons r) for skalaer. *signifikant på 0,05 nivå (to-halet), **signifikant på 0,01 nivå (to-halet). Felt uten verdi er skalaer med felles indikatorer.

Med hensyn til Kotters åtte steg for vellykket endring gir korrelasjonsanalysen uttrykk for at det er særlig sterke forhold mellom Ledelsens forutsetninger for å danne en endringskoalisjon (steg 2), hvordan endringen kommuniseres (steg 4), og hvordan ledelsen tilrettelegger for handling (steg 5).

5.4 Multivariate regresjonsanalyser

For å benytte bakgrunnsspørsmålene kjønn, aldersgruppe, lederansvar, utdanningsnivå og sektortilhørighet i en regresjonsanalyse, ble disse variablene dummykodet i SPSS. Kategorien for hvert bakgrunnsspørsmål med høyest n i datasettet ble gjennomgående brukt som referansekategori, se tabell 12. Dette bidro til en konsekvent tilnærming, og for å vurdere statistisk signifikans og eventuelle ulikheter i forhold til flertallet. Referansekategorien for hvert spørsmål hadde gjennomgående verdi = 0 i regresjonsanalysene. Dummyvariablene fikk verdi 1 for den kategorien dummyvariabelen representerte, og verdi 0 for resterende kategorier.

Bakgrunnsspørsmål	Referansekategori	Antall (n)
Kjønn	Kvinne	314
Lederansvar	Ikke lederansvar	304
Aldersgruppe	45-54	133
Utdanningsnivå	Høyere utdanning	228
Sektortilhørighet	Helse og omsorg	206

Tabell 12: Oversikt over referansekategorier brukt i regresjonsanalyser.

Dummyvariablene for alle bakgrunnsspørsmålene med unntak av referansekategoriene ble satt inn som uavhengige variabler i multivariate regresjonsanalyser, hvor hver enkelt skala ble satt inn som avhengig variabel i hver enkelt regresjonsanalyse. I tillegg til skalaene er enkeltspørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen» benyttet som avhengig variabel i en multivariat regresjonsanalyse. Å bruke et enkeltspørsmål kan fremstå som noe unyansert. På den annen side kan det bidra til å avdekke et tydelig standpunkt blant respondentene med hensyn til deres forhold til den økonomiske endringen, som også kan vurderes i forhold til skalaene.

En multippel regresjonsanalyse har minst to uavhengige variabler, hvor hensikten er å gjøre analysen mer realistisk, kontrollere for andre variabler og redusere residualene (Ringdal, 2018, s. 411). Å inkludere samtlige dummyvariabler med unntak av referansekategoriene fører dermed til at analysen er mer realistisk og reduserer feilledet (residualen), i forhold til å utføre en bivariat regresjonsanalyse.

En regresjonsligning med tre x -variabler uttrykkes som følger:

$$Y = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + b_3X_{3i} + e_i$$

Regresjonskonstanten b_0 utgjør den predikerte verdien for den avhengige variabelen (Y) når alle x -variablene settes til 0 (Ringdal, 2018, s. 411). For regresjonsanalysene i denne oppgaven utgjør regresjonskonstanten den predikerte verdien for hvor referansekategoriene krysser Y -aksen. Regresjonskoeffisientene b_1 , b_2 osv. viser hvor mye Y endres når X endres med én måleenhet. Residualen, eller feilledet, er representert ved e og utgjør alle variasjon som modellen ikke fanger opp. Med hensyn til hypotesene for denne studien er det særlig regresjonskoeffisienten som er av interesse, da denne vil belyse sammenhengen mellom kategorien som en dummyvariabel representerer, og referansekategorien.

Samtlige variansanalyser (ANOVA⁴) for de ulike regresjonsanalysene viste signifikans på .01-nivå i SPSS. I vurderingen av resultatene ble verdier for den ustandardiserte regresjonskoeffisienten (*b*-koeffisienten) og signifikansnivå for hver dummyvariabel vurdert. *B*-koeffisienten viser den gjennomsnittlige endringen i den avhengige variabelen når den tilhørende uavhengige variabelen øker med én enhet, kontrollert for andre variabler i modellen (Ringdal, 2018). Signifikansnivået reflekterer forholdet mellom referansekategorien og dummyvariabelen, og et signifikansnivå større enn .05 innebærer at man isolert sett må forkaste en nullhypotese knyttet til at det er sammenheng mellom referansekategorien og den aktuelle dummyvariabelen, med hensyn til den avhengige variabelen. Regresjonskoeffisienter for dummyvariabler som hadde signifikans større enn .05 ble dermed ikke tatt hensyn til i vurderingen og drøftingen av resultatene.

R^2 viser forklaringskraften for modellen. Verdien for R^2 angir hvor stor del av variasjonen i den avhengige variabelen som kan forklares av de uavhengige variablene som inngår i modellen, og leses av i prosent. R^2 for denne studien lå mellom 6,9 og 15,9 prosent for regresjonsanalysene uten vektning av *x*-variabelen lederansvar. Modellene med vektning av lederansvar hadde en R^2 mellom 7,9 og 15,2 prosent. Dette kan betraktes som en lav forklaringsgrad for de ulike modellene, men er ansett som vanlig for holdningsdata i forhold til for eksempel økonomiske data.

Grunnet en overrepresentasjon blant respondentene i spørreundersøkelsen med hensyn til lederansvar, som ble vurdert i kapittel 8.1.1.2, ble det i tillegg til de opprinnelige regresjonsanalyser utført nye multivariate regresjonsanalyser hvor lederansvar ble vektet. Det ble opprettet en ny variabel i SPSS for lederansvar, hvor de to kategoriene «Ikke leder» og «Lederansvar» fikk nye verdier. Verdiene ble beregnet ved å dele faktisk prosentfordeling i populasjonen på prosentfordeling i utvalget for hver kategori. Verdiene for «Ikke leder» og «Lederansvar» i den nye variabelen ble dermed for de nye regresjonsanalysene endret fra henholdsvis 1 og 2 til 1,13 og 0,41.

⁴ Analysis of Variance

6 Resultater og drøfting

Dette hovedkapitlet tar for seg svarfordelingen blant respondentene og resultater fra de multivariate regresjonsanalysene sett i lys av det teoretiske grunnlaget for oppgaven, som videre danner grunnlag for å bekrefte, delvis bekrefte eller avvise hypotesene beskrevet i kapittel 2.3. I kapitlet er det tidvis benyttet forkortelser for de ulike skalaene som representerer de avhengige variablene. Eksempelvis er skalaen «Ledelsens rolle» forkortet til «LR». Forkortelser er benyttet i tekst, figurer og tabeller for å gjøre det enklere for leseren å følge de analysene og vurderingene som er gjort.

Underkapitlene vil først se nærmere på svarfordelingen fra spørreundersøkelsen med utgangspunkt i de aktuelle svarkategoriene knyttet til x -variabelen. Det samlede gjennomsnittet for hver skala er tatt med i de ulike diagrammene for å synliggjøre i hvilken grad en svarkategori avviker fra det totale gjennomsnittet. I neste underkapittel vil resultatene fra regresjonsanalysene belyses, da med særlig oppmerksomhet på de områdene som var statistisk signifikante på .05-nivå, og som dermed er generaliserbare til populasjonen med minimum 95 prosent sikkerhet.

Som nevnt i kapittel 5.4 ble det utført nye regresjonsanalyser som vektet den uavhengige variabelen lederansvar som følge av en overrepresentasjon av ansatte i Indre Fosen kommune med lederansvar. Eventuelle funn og endringer med hensyn til de opprinnelige resultatene som følge av denne vektingen, vil fremgå i et eget underkapittel for hver hypotese. Det er vesentlig å understreke at de resultatene som var statistisk signifikant i regresjonsanalysene er knyttet til deres forhold til den aktuelle referansekategorien som ble benyttet. Som nevnt er kategorien med høyest n for hver x -variabel konsekvent brukt som referansekategori.

Drøftingskapitlene for hver hypotese søker å knytte teorien og tidligere studier til de funn som er gjort med hensyn til spørreundersøkelsen og regresjonsanalysene. Funn som det redegjøres for i dette kapitlet er drøftet i lys av det teoretiske utgangspunktet for oppgaven, som hovedsakelig er områder knyttet til Kotters åtte steg for vellykket endring. Til slutt er funnene for hver hypotese oppsummert i en delkonklusjon, hvor status for hypotesen er vurdert til å være bekreftet, delvis bekreftet eller avvist.

I tabeller som presenterer regresjonskoeffisienter for kategoriene for hver uavhengig variabel knyttet til de ulike skalaene er det benyttet ulike farger for å tydeliggjøre de verdiene som var statistisk signifikante i regresjonsanalysene. Fargene som er benyttet har følgende betydning:

- Grønn – representerer verdier som var signifikant både *med* og *uten* vekting av lederansvar.
- Gul – representerer verdier som kun var signifikant *med* vekting av lederansvar.
- Rosa – representerer verdier som kun var signifikant *uten* vekting av lederansvar.

Regresjonskoeffisientene og deres verdi som fremgår av de ulike tabellene i kapitlet gjelder for de opprinnelige regresjonsanalysene uten vekting av lederansvar. For de tilfellene hvor resultatene kun er signifikante i analyse *med* vekting, vil de nye resultatene/verdiene oppgis i underkapitlene knyttet til vektet lederansvar.

6.1 Hypotese 1 – Det er signifikante forskjeller mellom tjenestesektorene og deres forhold til endringsledelse

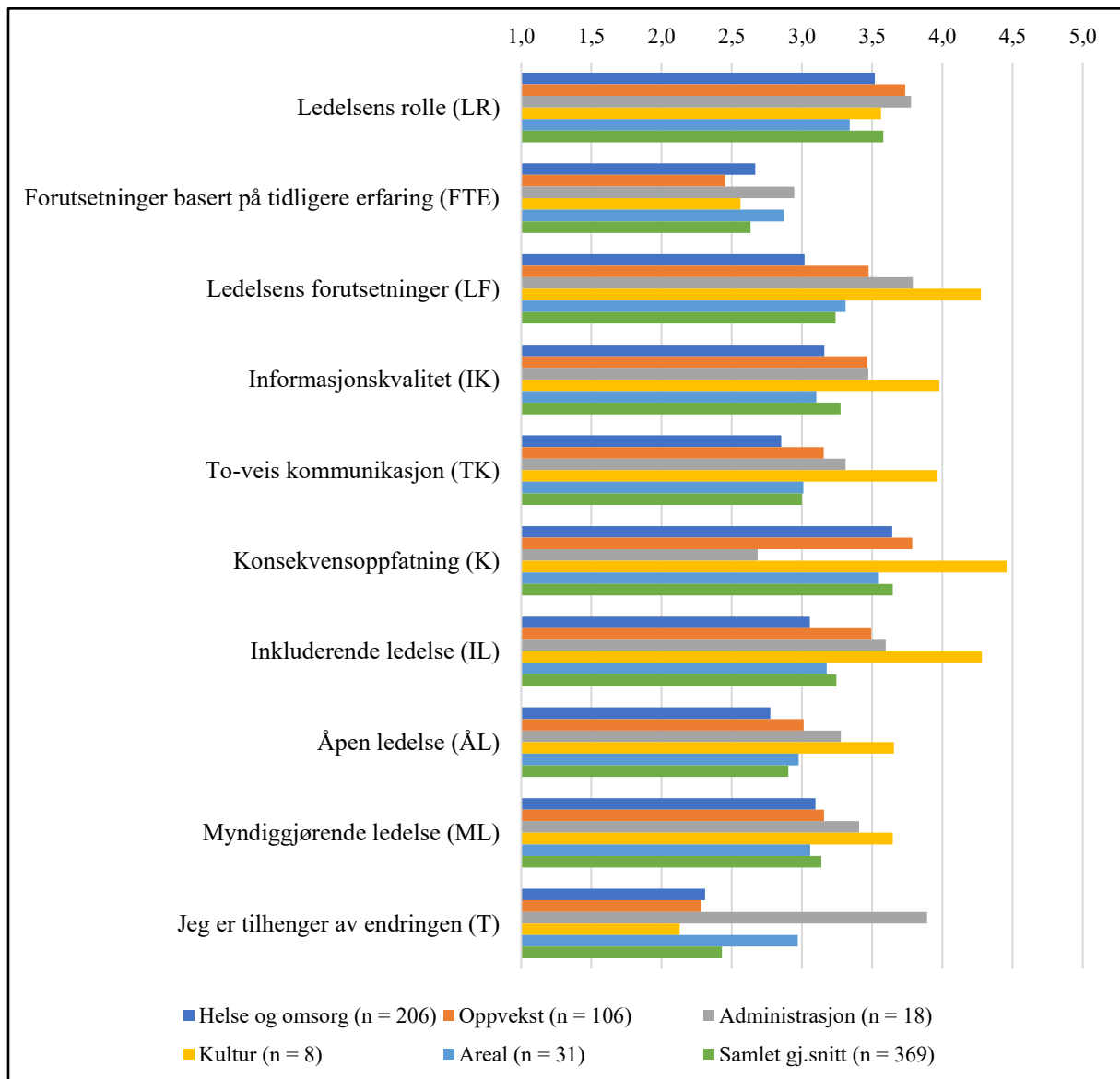
6.1.1 Svarfordeling

Figur 8 viser svarfordelingen blant respondentene i spørreundersøkelsen fordelt på de ulike tjenestesektorene i Indre Fosen kommune. Sett i forhold til de samlede gjennomsnittene for skalaene som omhandler ledelsen, var det sektorene helse og omsorg og areal som generelt lå under gjennomsnittet. Tjenestesektorene oppvekst, administrasjon og kultur lå generelt sett over det samlede gjennomsnittet.

Skalaene som i mindre grad er relatert til ledelsen er skalaene «Forutsetninger basert på tidligere erfaring» og «Konsekvensoppfatning». Disse skilte seg ut både med hensyn til score og svarfordeling i forhold til skalaene som omhandler ledelsen, da de i større grad er knyttet til tidligere erfaring og i hvilken grad endringen påvirket respondenten. Den gjennomsnittlige scoren med hensyn til tidligere erfaring (FTE) fremsto som lav for samtlige tjenestesektorer, og tyder generelt på mindre gode erfaringer fra tidligere endringer på tvers av tjenestesektor. På den annen side scoret samtlige sektorer i snitt relativt høyt med hensyn til hvorvidt ledelsen hadde tydeliggjort nødvendigheten og viktigheten av den økonomiske endringen (LR).

Videre med hensyn til i hvilken grad respondentene er tilhenger av den økonomiske endringen (T) hadde respondenter som tilhørte administrasjonen markant høyere gjennomsnitt i forhold

til andre tjenestesektorer. Dette gjaldt særlig i forhold til helse, oppvekst og kultur, som alle hadde et gjennomsnitt på venstre side av verdiskalaen. Det er interessant å merke seg at respondenter fra sektor areal fremsto mer positiv til endringen i seg selv, til tross for at de scoret lavere enn det samlede gjennomsnittet når det gjaldt flere skalaer knyttet til ledelsen. For skalaen «Konsekvensoppfatning» skilte sektor administrasjon seg markant i forhold til andre sektorer, der gjennomsnittet var det eneste som befant seg på venstre side av verdiskalaen.



Figur 8: Svarfordeling per skala fordelt per tjenestesektor, og samlet gjennomsnitt per skala.

6.1.2 Regresjonsanalyser

I resultatene fra regresjonsanalysene presentert i tabell 13 fikk kultursektoren klart flest statistisk signifikante resultater i forhold til referansekategori, hvor seks av disse var knyttet

til skalaer som omhandlet ledelse. Dette underbygger svarfordelingen i spørreundersøkelsen i figur 8, hvor kultursektoren i snitt fremsto mer positiv til endringsledelse. I tillegg fikk kultursektoren signifikant resultat for skalaen «Konsekvensoppfatning» (K = 0,741).

Steg iht. Kotter	Steg 1		Steg 2	Steg 4			Steg 5			-
Skala	LR	FTE	LF	IK	TK	K	IL	ÅL	ML	T
Helse og omsorg (konstant)	3,766	2,857	3,211	3,379	3,009	3,675	3,265	2,995	3,177	2,341
Oppvekst	0,036	-0,240*	0,305*	0,184	0,185	0,116	0,298*	0,075	-0,001	-0,206
Administrasjon	0,267	0,264	0,686**	0,359	0,406	-0,936**	0,520	0,437	0,329	1,450**
Kultur	-0,039	-0,057	1,229**	0,828**	1,114**	0,741*	1,222**	0,813*	0,591*	-0,207
Areal	-0,090	0,228	0,310	0,042	0,208	0,013	0,133	0,290	-0,007	0,499*

Tabell 13: Regresjonskoeffisienter for den uavhengige variabelen «Sektortilhørighet» med kategori «Helse og omsorg» som referansekategori (*signifikant på .05-nivå, **signifikant på .01-nivå).

Ansatte i oppvekstsektoren fremsto i snitt å ha noe dårligere erfaring med tidligere endringer i forhold til helse og omsorg (FTE = -0,240). På den annen side fikk oppvekstsektoren signifikante regresjonskoeffisienter med positivt fortegn for to av skalaene som omhandler ledelsen (LF = 0,305, IL = 0,298).

Administrasjon fikk signifikante resultater og relativt høye positive verdier for skalaen «Ledelsens forutsetninger» (0,686) som er knyttet til ledelsen, og for spørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen» (1,450). For skalaen «Konsekvensoppfatning» fikk sektoren signifikant resultat med negativt fortegn i forhold til referansekategorien (-0,936). Disse resultatene styrker svarfordelingen fra respondentene hvor administrasjon skilte seg markant fra andre tjenestesektorer på disse områdene.

Som nevnt under svarfordelingen fremsto respondenter i sektor areal som mer positiv til den økonomiske endringen i seg selv. Dette kom også frem som statistisk signifikant i regresjonsanalysen, hvor areal også fikk en relativt høy regresjonskoeffisient (T = 0,499) i forhold til referansekategorien helse og omsorg.

6.1.3 Vektet lederansvar

Ved gjennomføring av nye regresjonsanalyser hvor det ble gjennomført en vekting av lederansvar kom det frem to nye områder i tillegg til de opprinnelige signifikante resultatene uten vekting, som var statistisk signifikante på .05-nivå. Disse er markert med gul farge i tabell 13. De to verdiene var begge positive og knyttet til sektor administrasjon for skalaene «Toveis

kommunikasjon» (TK = 0,469) og «Myndiggjørende ledelse» (ML = 0,465). Dette indikerer at administrasjon i enda større grad i snitt fremsto mer positiv til endringsledelse i forhold til referansekategorien helse og omsorg.

6.1.4 Drøfting

Sett i lys av steg 1 i Kotters teori kan det lave gjennomsnittet blant respondentene på tvers av tjenestesektorer med hensyn til skala «Forutsetninger basert på tidligere erfaring» føre til en endringsvegring blant de ansatte og en redusert nødvendighetsfølelse som dermed kan være til hinder ved behov for å iverksette ny endring. Som nevnt i teorikapitlet er økning av nødvendighetsfølelse en meget sentral faktor hos flere for å fremme endring (Armenakis & Harris, 2002; Kotter, 2012; Lewis, 1951).

De signifikante verdiene knyttet til kultursektoren som alle hadde positivt fortegn indikerer at de ansatte i kultur i snitt opplevde ledelsen som mer åpen for innspill, tydelig, tilgjengelig, inkluderende, åpen og myndiggjørende. Til tross for at kultursektoren fremsto mer positiv til endringsledelse sett i lys av Kotters teori, står dette i kontrast til at kultursektoren også i høyere grad opplevde at endringen ville ha større konsekvenser/betydning for deres arbeidshverdag i forhold til referansekategorien helse og omsorg (K = 0,741). De ledelsesegenskapene som inngår i de signifikante områdene ser dermed ut til å styrke sektorens forhold til endring blant de ansatte og øke sannsynligheten for å lykkes i steg 2, 4 og 5, til tross for store konsekvenser for egen arbeidshverdag.

I oppvekstsektoren opplevde de ansatte å være signifikant mer positiv til grad av åpenhet og inkludering fra ledelsen (LF = 0,305). Dette indikerer en høyere grad av tillit til ledelsen blant de ansatte, som er sentralt for å inngå i endringskoalisjon (Kotter, 2012). Disse ledelsesegenskapene står også sentralt i steg 5 ifølge Kotter, hvor oppvekst scoret signifikant høyere (IL = 0,298), og som dermed indikerer at ledelsen ifølge de ansatte i oppvekstsektoren også i større grad oppfordrer til involvering og deltakelse fra de ansatte for å fremme handling. Dette kan føre til at tiltak som følge av den økonomiske endringen realiseres, og sannsynligheten for at endringen lykkes øker.

Administrasjon fremsto i snitt å være markant mindre påvirket av den pågående endringen i forhold til referansekategorien (K = -0,936), samtidig som de var signifikant mer positive til den økonomiske endringen (T = 1,450). Det kan være rimelig å hevde at disse henger sammen med hverandre. Sentraladministrasjonen vil gjerne i større grad fasilitere og organisere en større

økonomisk eller organisatorisk endring i en kommune, og kan i mindre grad være direkte påvirket av endringens konsekvenser. Sentraladministrasjonen er i tillegg ofte tettere på beslutningene og dermed bedre informert om bakgrunnen for de nødvendige endringsprosessene. Slik Goleman, Boyatzis og McKee (2002) hevder med tanke på ledere, at de ofte har bedre tilgang på informasjon og dermed er mer åpen for endring, kan det være rimelig å si at dette også gjelder for administrasjonen uavhengig av lederansvar. Dette kan knyttes til at ansatte innen sektor administrasjon hadde en regresjonskoeffisient med høyere verdi i forhold til oppvekst med hensyn til åpenhet og inkludering fra ledelsen ($LF = 0,686$). På den annen side viste ikke regresjonsanalysene skalaen «Inkluderende ledelse» som statistisk signifikant på .05-nivå for administrasjon slik den gjorde for oppvekst, som er knyttet til hvorvidt ledelsen inkluderer for å muliggjøre handling. Dette førte i utgangspunktet til at man i mindre grad kunne generalisere tilbake til populasjonen hvorvidt ledelsen oppmuntret til delaktighet fra de ansatte for sektor administrasjon. Når man derimot vektet lederansvar i regresjonsanalysene, styrket dette en generalisering at ledelsen også fra administrasjon sitt perspektiv i større grad hadde dialog med de ansatte ($TK = 0,469$), og tilrettela for handling ($ML = 0,465$).

Kotter (2012) fremhever en problemstilling knyttet til endringer hvor sentraladministrasjonen får hovedansvaret for å drive frem endringen, hvor for eksempel en HR-sjef setter sammen et team med representanter fra ulike avdelinger. En slik endringskoalisjon vil kunne ha god fremdrift innledningsvis på grunn av en entusiastisk leder, men fremdriften kan raskt avta som følge av passiv motstand og at de ulike representantene begrenser egen deltakelse (Kotter, 2012). Ved at administrasjonen i Indre Fosen kommune var signifikant mer positiv til den økonomiske endringen i forhold til andre større tjenestesektorer, i tillegg til at de i mindre grad merker konsekvensene av den, kan det redusere sannsynligheten for suksess dersom endringen skal drives frem av administrasjonen fremfor at endringskoalisjonen er satt sammen av medlemmer med forankret tillit i organisasjonen. Altså at de ulike tjenestesektorene er tungt representert i endringskoalisjonen hvor medlemmene dermed har posisjonsmakt, ekspertise, kredibilitet og lederskap (Kotter, 2012).

6.1.5 Delkonklusjon

Oppsummert ser det ut til at det eksisterer signifikante forskjeller mellom tjenestesektorene hva gjelder sektorenes forhold til den økonomiske endringen og endringsledelse, sett i forhold til sektor helse og omsorg som referansekategori. Særlig tjenestesektorene kultur og

administrasjon fremsto klart mer positiv. Til tross for dårligere erfaringer fra tidligere fremsto også oppvekstsektoren å ha en bedre opplevelse av ledelsen. Sett i lys av Kotters teori kan det dermed hevdes at disse har økte forutsetninger for å lykkes i endringsprosessen. I tillegg opplevde oppvekstsektoren ledelsen som mer inkluderende, som gir grunnlag for ledelsens forutsetninger for å inngå i en sterk styrende koalisjon samt muliggjøre handling.

Dersom den økonomiske endringen drives frem av sentraladministrasjonen, kan dette innebære risiko med hensyn til endringsprosessens fremdrift. Dette bør forebygges ved å i større grad inkludere medlemmer fra de ulike tjenestesektorene som har høy grad av tillit, som del av endringskoalisjonen.

Resultatene fra regresjonsanalysene som fremgår av tabell 13, tyder på at det eksisterer flere signifikante forskjeller mellom tjenestesektorene i Indre Fosen kommune når det gjaldt de ansattes forhold til endringsledelse. Dette ble ytterligere styrket som følge av en vektning av lederansvar. Følgelig anses hypotesen knyttet til sektortilhørighet som bekreftet.

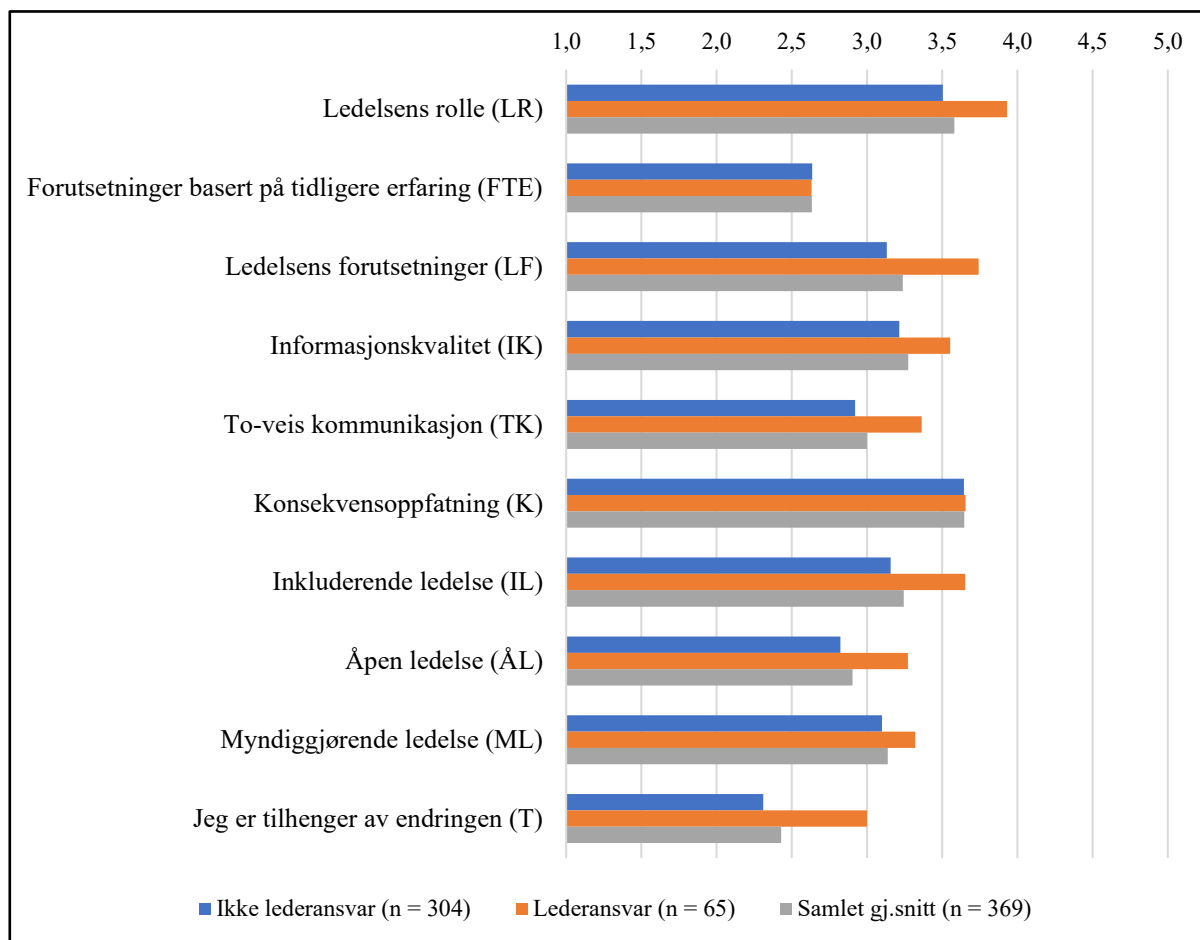
6.2 Hypotese 2 – Lederansvar har en positiv effekt på den ansattes forhold til endringsledelse

6.2.1 Svarfordeling

Figur 9 viser svarfordelingen blant respondenter med og uten lederansvar. Figuren indikerer at respondenter med lederansvar i snitt var gjennomgående mer positive til endring for skalaene som er knyttet til ledelse. Dette gjaldt særlig for skalaene «To-veis kommunikasjon» og «Åpen ledelse» hvor gjennomsnittene for de to kategoriene befant seg på hver sin side av verdiskalaen. Ansatte både med og uten lederansvar hadde tilnærmet lik score når det gjaldt deres erfaring med tidligere endringer, hvor det samlede gjennomsnittet lå på venstre del av verdiskalaen (2,6). Dette tilsier at respondentene uavhengig av lederansvar hadde mindre gode erfaringer med tidligere endringer. Respondentene innunder de to kategoriene svarte også tilnærmet likt for skalaen «Konsekvensoppfatning», hvor gjennomsnittet for begge kategorier lå på høyre del av skalaen. Dette tilsier at respondentene både med og uten lederansvar anså endringen å ha stor betydning eller konsekvenser for eget arbeidsforhold.

Når det gjelder enkeltspørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen» fremsto ledere som markant mer positiv til den økonomiske endringen i seg selv i forhold til ansatte uten lederansvar. For

dette spørsmålet befant gjennomsnittene for de to kategoriene seg på hver sin side av verdiskalaen, med snitt på henholdsvis 3,0 og 2,3.



Figur 9: Svarfordeling per skala fordelt mellom respondenter med og uten lederansvar, og samlet gjennomsnitt per skala.

6.2.2 Regresjonsanalyser

Til tross for at svarfordelingen i spørreundersøkelsen umiddelbart kunne indikere at ledere i indre Fosen kommune var mer positive til endringsledelse på flere områder i forhold til ansatte uten lederansvar, viste derimot regresjonsanalysene begrensede indikasjoner på dette, sett i lys av det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

Regresjonsanalysene som Nyeng (2017) gjennomførte i Leksvik og Rissa kommuner, viste til at ledere i forbindelse med kommunesammenslåingen var signifikant mer positive til endringen på ni av ti skalaer i forhold til ansatte uten lederansvar. Tabell 14 viser at resultatene fra regresjonsanalysene uten vektning av lederansvar innledningsvis ga statistisk signifikante resultater for skalaene «Ledelsens forutsetninger», «Toveis kommunikasjon» og «Inkluderende ledelse» samt enkeltpørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen». For skalaene knyttet til ledelsen

fikk ledere høyest score for skalaen «Ledelsens forutsetninger» (LF = 0,419). Den høyeste scoren var knyttet til enkeltspørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen» (T = 0,545), som dermed indikerte at ledere i snitt var signifikant mer positive til den økonomiske endringen.

Steg iht. Kotter	Steg 1		Steg 2	Steg 4			Steg 5			-
Skala	LR	FTE	LF	IK	TK	K	IL	ÅL	ML	T
Ikke lederansvar (konstant)	3,766	2,857	3,211	3,379	3,009	3,675	3,265	2,995	3,177	2,341
Lederansvar	0,221	-0,023	0,419**	0,156	0,287*	-0,005	0,330*	0,278	0,173	0,545**

Tabell 14: Regresjonskoeffisienter for den uavhengige variabelen «Lederansvar» med kategorien «Ikke lederansvar» som referansekategori (*signifikant på .05-nivå, **signifikant på .01-nivå).

6.2.3 Vektet lederansvar

Resultater fra regresjonsanalysene med vektning av lederansvar som følge av overrepresentasjon av ledere ga i motsetning til de opprinnelige regresjonsanalysene kun signifikante resultater for skalaen «Ledelsens forutsetninger» (LF = 0,421) og enkeltspørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen» (T = 0,534) for ansatte med lederansvar. Skalaene «Toveis kommunikasjon» og «Inkluderende ledelse» falt dermed utenfor en signifikansgrad på 95 %, som førte til at de innledende resultatene for disse ikke lenger var overførbare til populasjonen. Disse er markert med rosa farge i tabell 14.

6.2.4 Drøfting

At respondentene med lederansvar fremsto gjennomgående mer positiv for skalaen knyttet til ledelse kan knyttes til Jakobsen og Thorsviks (2013) ti mulige årsaker til endringsmotstand. De gir uttrykk for at ledere ofte har bedre tilgang på informasjon og innsikt i prosessen i forhold til ansatte uten lederansvar, og at ledere dermed forventes å i mindre grad «frykte det ukjente» (Jakobsen & Thorsvik, 2013).

En mulig årsak til at respondentene i begge kategorier lå forholdsvis høyt for skalaen «Konsekvensoppfatning» kan på én side være på grunn av underkommunikasjon, og at dette resulterer i uvisshet og rykter som kan føre til feiloppfattelser eller overdrivelser. På den annen side kan årsaken være at respondentene gjennom tydelig kommunikasjon fra ledelsen har blitt godt informert om innholdet i endringen, og at de dermed har et reelt bilde av hva endringen medfører for den enkelte. Siden respondenter med lederansvar jevnt over hadde høyere gjennomsnitt i forhold til ansatte uten lederansvar for de andre skalaene, kan det være rimelig å anta at lederne i undersøkelsen var mer positive til endringen på grunn av tilgang på

informasjon, til tross for at det har stor betydning for egen arbeidsplass. Dette vil dermed være i tråd med Jakobsen og Thorsvik (2013), at informasjonstilgang reduserer endringsmotstand. En annen årsak til at ledere scorer høyere enn øvrige ansatte når det gjelder endringsvilje, kan være fordi informasjonen om endringen er bedre forankret hos lederne enn hos ansatte lenger ned i organisasjonen. Forankring henger tett sammen med kommunikasjon, hvor man gjennom å kommunisere målet med prosjektet, fører til at de ansatte ser hvorfor endringen er nødvendig og logisk (Kotter, 2012). Dette henger sammen med det første steget til Kotter (2012) om å skape kriseforståelse, hvor fokuset er å forankre endringsarbeidet.

At ansatte med lederansvar i kommunen fikk signifikant resultat for skalaen «Ledelsens forutsetninger» indikerer at ledere, i forhold til ansatte uten lederansvar, i snitt i høyere grad opplevde at øvrig ledelse inviterte de ansatte til diskusjoner og dialog, og at de ble oppmuntret til å uttrykke sine meninger. Videre kan dette generelt gi uttrykk for at ansatte som selv har lederansvar i større grad hadde tillit til øvrig ledelse, slik at ledelsen fra deres standpunkt hadde kredibilitet og tillit til å inngå i en endringskoalisjon i henhold til steg 2 i Kotter. Denne opplevelsen blant ledere kunne i utgangspunktet videreføres til skalaen «Toveis kommunikasjon» og «Inkluderende ledelse», da disse også ga signifikante resultater på .05-nivå i regresjonsanalysene uten vektning av lederansvar. Disse ga uttrykk for at ledere opplevde større grad av tilgjengelighet og dialog med øvrig ledelse, og at de ble mer involvert. Disse falt derimot utenfor et signifikansnivå på .05 i analysene med vektning av lederansvar.

Ansatte med lederansvar i Indre Fosen kommune fikk høyest signifikant score for enkeltspørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen» ($T = 0,545$). Dette fremstår som positivt for organisasjonen. Ifølge Kotter (2012) må både topp- og mellomledelse fungere som endringsagenter. Dersom de selv ikke føler et behov for å endre, vil det dermed bli svært utfordrende å skape motivasjon i organisasjonen. I henhold til Kurt Lewins tre faser i endringsprosessen må lederen både i tinnings- og forandringsfasen kontinuerlig motivere, følge opp og informere (Pawar & Charak, 2017). Disse fasene i Lewins modell er tett knyttet til stegene i Kotter som denne studien er avgrenset til. Ledere skal bidra til å redusere motstand og iverksette nødvendige tiltak gjennom kompetanseheving (Jacobsen, 2018a).

På den annen side, selv om dette ikke ble avdekket signifikante forskjeller mellom kategoriene for denne studien, må nødvendighetsfølelsen være etablert i utgangspunktet. Dette kan være en utfordring i Indre Fosen kommune med hensyn til respondentenes erfaring

fra tidligere endringer. Samtidig ga regresjonsanalysene ingen indikasjoner på at ansatte uten lederansvar var signifikant mer positive til endringsledelse. At ledere i kommunen var mer positive til den økonomiske endringen, uten at de ansatte i større grad opplever god endringsledelse, kan være problematisk ved at de ansatte uten lederansvar føler mindre eierskap til endringsprosessen. Som Goleman, Boyatzis og McKee (2002) hevder, kan dette gi toppledelsen inntrykk av at organisasjonen er mer endringsvillig enn hva realiteten skulle tilsi.

6.2.5 Delkonklusjon

Basert på de opprinnelige regresjonsanalysene uten vekting av lederansvar, og de signifikante regresjonskoeffisientene, ble hypotesen knyttet til lederansvars effekt på den ansattes forhold til endring i utgangspunktet ansett som delvis bekreftet. Resultatene ble ikke ansett som tilstrekkelig for å bekrefte hypotesen, da kun tre av ni skalaer i tillegg til enkeltspørsmålet var statistisk signifikant og generaliserbare tilbake til populasjonen.

Resultatene fra regresjonsanalysene med vekting av lederansvar bidro derimot til å svekke hypotesen knyttet til lederansvar som uavhengig variabel og dens effekt på den ansattes forhold til endringsledelse. Til tross for at ledere fortsatt fremsto mer positive med hensyn til deres tillit til øvrig ledelse og den økonomiske endringen i seg selv, ble hypotesen endret til avvist for denne studien sett i lys av Kotters teori og som følge av vekting av lederansvar i regresjonsanalysene.

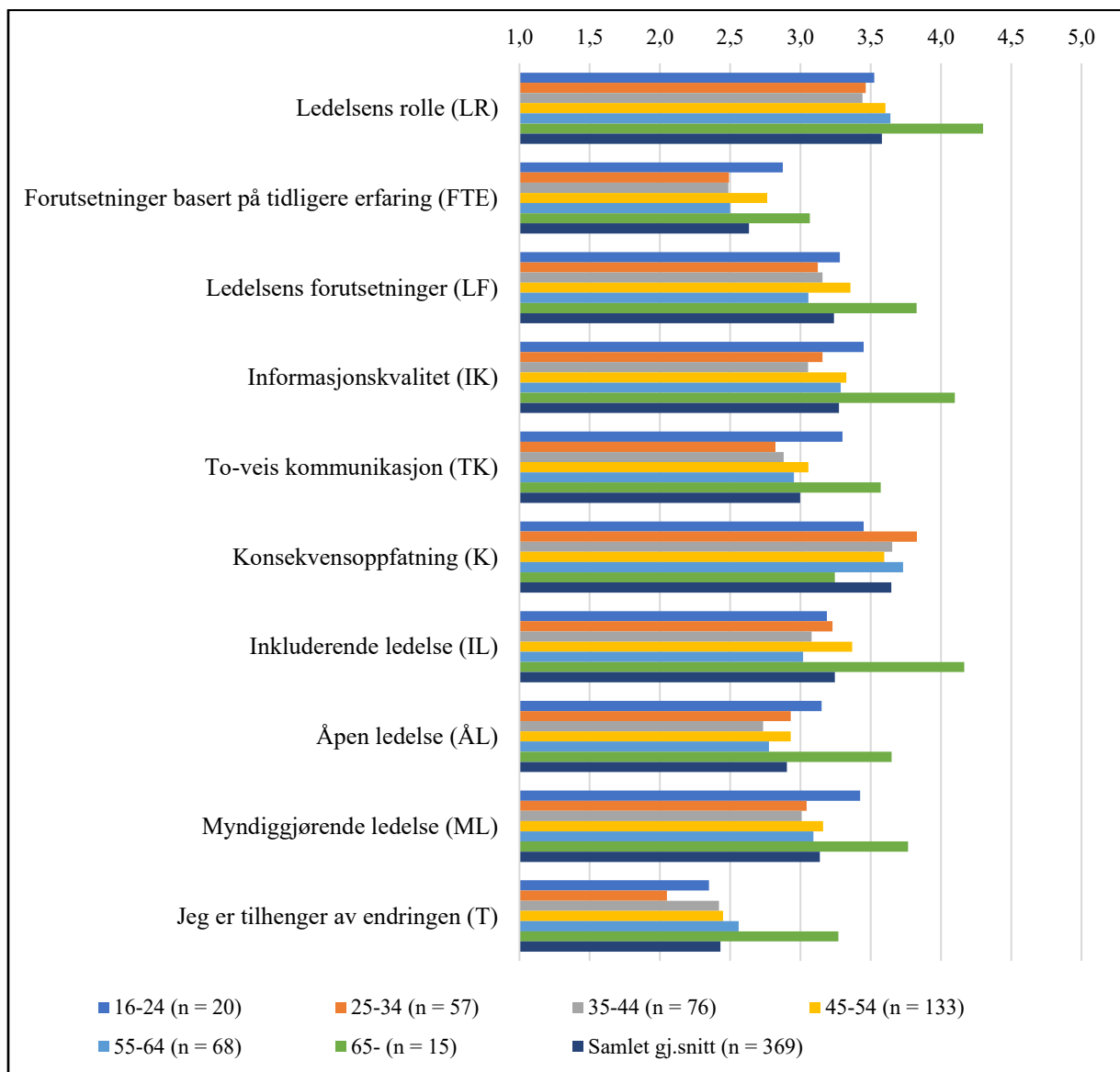
6.3 Hypotese 3 – Høyere alder har en negativ effekt på den ansattes forhold til endringsledelse

6.3.1 Svarfordeling

Figur 10 presenterer svarfordelingen basert på aldersgruppe og de samlede gjennomsnittene for hver skala. Særlig aldersgruppen «65-» pekte seg ut, hvor respondentene i denne kategorien hadde det høyeste gjennomsnittet for samtlige skalaer med unntak av skala «Konsekvensoppfatning», og som dermed fremsto markant mer positiv til endringsledelse. Gjennomsnittene for den yngste alderskategorien «16-24» indikerte at også respondenter i denne gruppen var mer positive med hensyn til både endringsledelse og erfaring fra tidligere endringer, dog i noe mindre grad i forhold til den eldste alderskategorien.

I motsetning til de uavhengige variablene sektortilhørighet og lederansvar, hvor skillet mellom kategoriene var relativt små når det gjaldt skalaen «Forutsetninger basert på tidligere erfaring,

var alderskategorien «65-» også markant mer positiv på dette området. Denne alderskategorien var også den eneste hvor gjennomsnittet lå på høyre del av verdiskalaen, både innenfor aldersgruppe som uavhengig variabel, men også med hensyn til andre kategorier for de andre uavhengige variablene som er benyttet for denne studien. Dette innebærer at respondentene i denne aldersgruppen i snitt hadde klart bedre erfaring fra tidligere endringer. At respondentene i den eldste alderskategorien hadde lavest gjennomsnitt for skalaen «Konsekvensoppfatning» (K = 3,2), tyder i tillegg på at den økonomiske endringen opplevdes å ha minst konsekvenser for egen arbeidsplass.



Figur 10: Svarfordeling per skala fordelt per aldersgruppe, og samlet gjennomsnitt per skala.

6.3.2 Regresjonsanalyser

Ved å se til regresjonskoeffisientene presentert i tabell 15, viste regresjonsanalysene flere statistisk signifikante resultater for aldersgruppene «16-24» og «65-». Den yngste aldersgruppen «16-24» var i snitt signifikant mer positiv til endringsledelse i forhold til referansekategorien for skalaene «Informasjonskvalitet» (IK = 0,467), «Toveis kommunikasjon» (TK = 0,551), «Åpen ledelse» (ÅL = 0,602) og «Myndiggjørende ledelse» (ML = 0,416).

Steg iht. Kotter	Steg 1		Steg 2	Steg 4			Steg 5			-
Skala	LR	FTE	LF	IK	TK	K	IL	ÅL	ML	T
45-54 (konstant)	3,766	2,857	3,211	3,379	3,009	3,675	3,265	2,995	3,177	2,341
16-24	0,296	0,107	0,273	0,467*	0,551*	0,049	0,146	0,602*	0,416*	0,009
25-34	-0,090	-0,294*	-0,171	-0,133	-0,198	0,234	-0,082	0,030	-0,090	-0,341
35-44	-0,083	-0,298*	-0,178	-0,225	-0,158	0,080	-0,258	-0,169	-0,132	-0,043
55-64	0,098	-0,261*	-0,244	0,022	-0,058	0,120	-0,292	-0,104	-0,033	0,149
65-	0,582*	0,242	0,389	0,688**	0,429	-0,440	0,750**	0,560	0,593**	0,750*

Tabell 15: Regresjonskoeffisienter for den uavhengige variabelen «Aldersgruppe» med kategorien «45-54» som referansekategori (*signifikant på .05-nivå, **signifikant på .01-nivå).

Alderskategorien «65-» skilte seg noe fra den yngste aldersgruppen med hensyn til hvilke skalaer som var statistisk signifikant ved at de to aldersgruppene kun hadde to til felles. For den eldste alderskategorien var de signifikante resultatene knyttet til skalaene «Ledelsens rolle» (LR = 0,582), «Informasjonskvalitet» (IK = 0,688), «Inkluderende ledelse» (IL = 0,750) og «Myndiggjørende ledelse» (0,593) samt enkeltspørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen» (T = 0,750). For skalaene hvor den yngste og eldste kategorien begge hadde signifikante resultater (IK og ML), hadde alderskategorien «65-» høyere score enn kategorien «16-24».

Når det gjelder alderskategoriene «25-34», «35-44» og «55-64», viste regresjonsanalysene ingen signifikante resultater med unntak av for skalaen «Forutsetninger basert på tidligere erfaring», hvor disse kategoriene hadde regresjonskoeffisienter med negativt fortegn i forhold til referansekategorien. Dette ga dermed indikasjoner på at alderskategorier på begge sider av referansekategorien i snitt hadde mindre gode erfaringer fra tidligere endringer.

6.3.3 Vektet lederansvar

Ved vekting av lederansvar i regresjonsanalysen kom det frem to nye resultater som var signifikant på .05-nivå, markert med gul farge i tabell 15. Disse var for alderskategorien «65-»

knyttet til skalaen «Åpen ledelse», og for alderskategorien «25-34» knyttet til enkeltspørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen».

Den eldste alderskategorien hadde en positiv regresjonskoeffisient ($\Delta L = 0,596$), og indikerte i enda større grad at den den eldste aldersgruppen hadde en mer positiv opplevelse med hensyn til endringsledelse. For kategorien «25-34» var regresjonskoeffisienten negativ ($T = -0,391$), og tydet på at ansatte i Indre Fosen kommune innenfor denne kategorien i snitt var signifikant mer negativ til den økonomiske endringen.

6.3.4 Drøfting

Det er tidligere hevdet at alder kan spille en sentral rolle med hensyn til endringsvilje. Bal et al. (2008) hevder ansatte med høy alder vil se sine muligheter som mer begrenset enn yngre ansatte. Samtidig sier Stensaker og Sverdrup (2017) at erfarne ansatte vil ha gjennomgått flere endringsprosesser og derfor være mer endringstrøtte enn andre. I tillegg hevdes det at ansatte som har vært gjennom flere endringer vil ha en større kompetanse på dette i forhold til yngre kollegaer, og da gjerne vil respondere med mer kyniske reaksjoner (Stensaker & Sverdrup, 2017). Sett i lys av svarfordelingen i spørreundersøkelsen, er det dermed interessant at respondentene i aldersgruppen «65-» var den kategorien som gjennomgående fremsto mest positiv til endringsledelse samt den økonomiske endringen i seg selv.

Med hensyn til den eldste kategoriens mer positive forhold til endringsledelse i kommunen underbygges dette videre av de signifikante resultatene fra regresjonsanalysene. Sett i lys av Kotters teori var disse knyttet til steg 1, 4 og 5, og indikerte at ansatte innenfor den eldste alderskategorien i større grad opplevde at ledelsen hadde bidratt til en økt nødvendighetsfølelse ($LR = 0,582$), at ledelsen hadde bidratt til å kommunisere visjonen for endringen ved å gi tydelig informasjon underveis ($IK = 0,688$), og at ledelsen tilrettela for handling ved å oppmuntre til deltakelse fra de ansatte ($IL = 0,750$) i tillegg til å skape tydelige rammer for arbeidsutførelsen ($ML = 0,593$). Det kan hevdes at disse områdene fremstår som sentrale elementer for å styrke den eldste aldersgruppens forhold til endring på grunn av et signifikant mer positivt forhold til den økonomiske endringen ($T = 0,750$) i forhold til referansekategori. Til tross for en risiko for at de eldste kan være mer endringstrøtte eller kyniske, jamfør Stensaker og Sverdrup (2017), ser det dermed ut til at tydelig og inkluderende kommunikasjon fra ledelsen som bidrar til at den ansatte kan gjøre jobben sin reduserer denne risikoen. Denne påstanden ble ytterligere styrket i regresjonsanalysene ved vektning av lederansvar, da kategorien «65-» fikk et nytt signifikant resultat for skalaen «Åpen ledelse» ($0,596$).

Den yngste aldersgruppen i kommunen var signifikant mer positiv til endringsledelse for skalaer knyttet til steg 4 og 5 i Kotters åtte steg. Resultatene indikerte at ansatte i denne kategorien i snitt hadde en bedre opplevelse hvordan visjonen for endringen var blitt kommunisert gjennom informasjon fra ledelsen underveis i prosessen (IK = 0,467), samt at de i større grad opplevde å bli inkludert av ledelsen (TK = 0,551). Med hensyn til steg 5 opplevde de yngste ansatte i kommunen i snitt at ledelsen i større grad ga dem mulighet til å bli hørt (ÅL = 0,602), samt at de fikk klare rammer i arbeidet (ML = 0,416). Den yngste alderskategorien hadde sannsynligvis færre referansepunkter knyttet til endring enn de eldre slik Stensaker og Sverdrup (2017) påpeker, slik at endringstretthet var mindre sannsynlig. Det kan på den andre siden være naturlig å forvente at unge ansatte med begrenset endringserfaring vil føle mer usikkerhet, og som dermed kan ha økt behov for å bli hørt, sett og fulgt opp av sin leder. Det fremstår dermed som positivt at dette er blitt ivaretatt av ledelsen, og at dette kan styrke sannsynligheten for at endringen lykkes.

6.3.5 Delkonklusjon

Oppsummert indikerte både svarfordelingen i undersøkelsen, og de signifikante resultatene fra regresjonsanalysene, at ansatte i alderskategoriene på hver ende av kategorispennet var mest positive til endringsledelse, sett i forhold til referansekategorien og i lys av Kotters teori. Regresjonskoeffisientene for den eldste aldersgruppen med signifikans på .05-nivå hadde de høyeste verdiene.

De midtre kategoriene fikk ingen signifikante resultater for skalaer knyttet til ledelse, som førte til at det ikke var mulig å generaliserbare tilbake til populasjonen for disse aldersgruppene. Resultater for de midtre kategoriene var kun signifikant med hensyn til erfaring fra tidligere endringer, samt for én kategori knyttet til spørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen» ved vekting av lederansvar. Samtlige av regresjonskoeffisientene hadde negativt fortegn, som bidro til å svekke et klart mønster med hensyn til hypotesen. Samtidig kan mindre gode erfaringer fra tidligere endringer blant en stor del av organisasjonen øke risiko for en lavere nødvendighetsfølelse og endringstretthet.

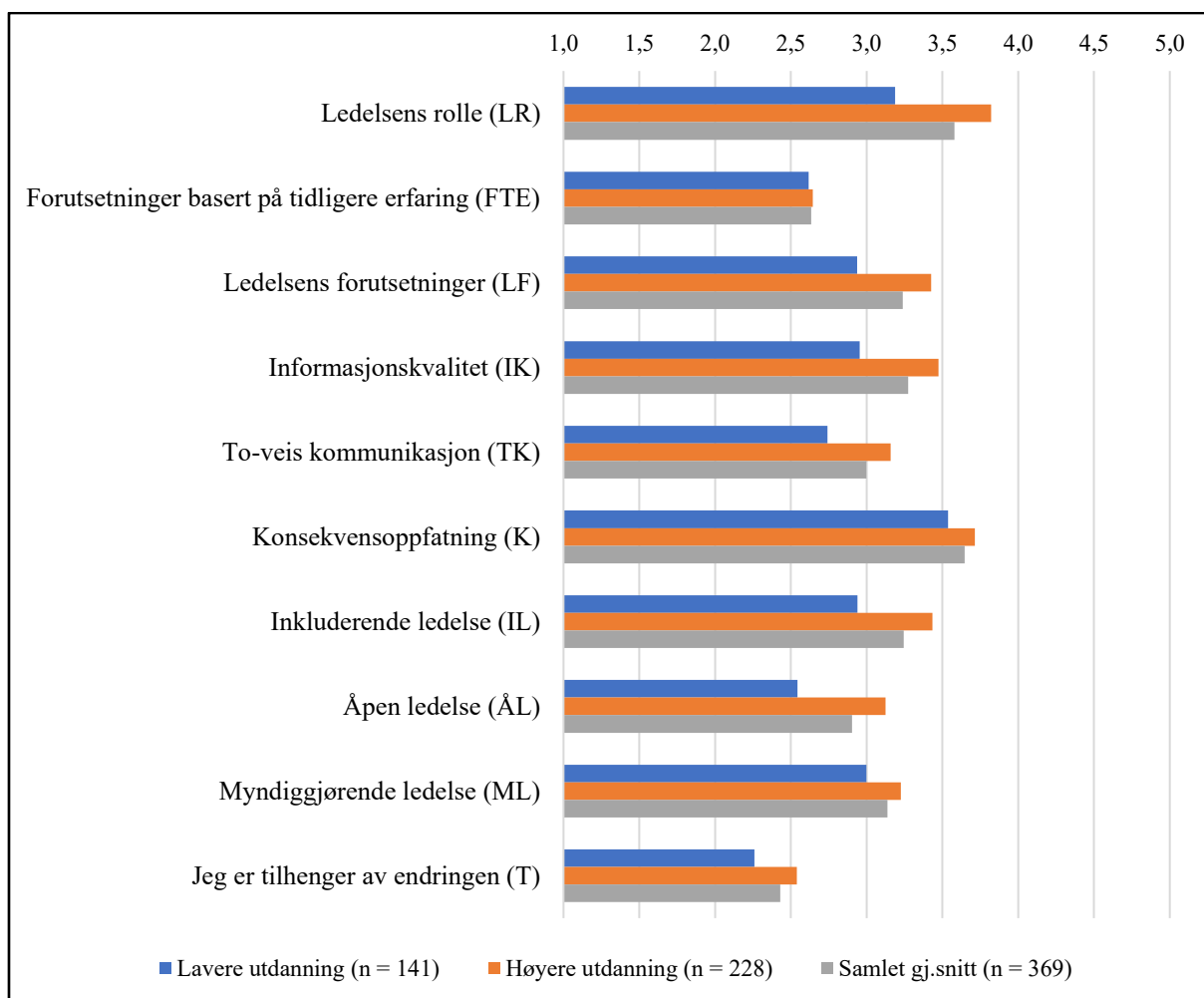
Funnene tilsier at høyere alder ikke hadde en negativ effekt på den ansattes forhold til endringsledelse i Indre Fosen kommune. Hypotesen knyttet til at høyere alder har en negativ effekt på den ansattes forhold til endringsledelse anses dermed som avvist for denne studien.

6.4 Hypotese 4 – Høyere utdanningsnivå har en positiv effekt på den ansattes forhold til endringsledelse

6.4.1 Svarfordeling

Svarfordelingen med hensyn til lavere og utdanningsnivå presentert i figur 11 viser at respondenter innenfor kategorien «Høyere utdanning», som har fullført utdanning ved høyskole eller universitet, hadde gjennomgående høyere gjennomsnitt for samtlige skalaer knyttet til endringsledelse. For skalaen «Forutsetninger basert på tidligere erfaring» så derimot begge kategorier ut til å ha mindre gode erfaringer med tidligere endringer da gjennomsnittet for begge kategorier var 2,6. For skalaen «Konsekvensoppfatning» så begge kategorier ut til å oppleve at endringen hadde større konsekvenser for eget arbeidsforhold, da begge gjennomsnittene lå forholdsvis høyt på verdiskalaen.

Respondentene med lavere utdanning hadde et gjennomsnitt på venstre side av verdiskalaen for seks av ni skalaer, og fremsto dermed i snitt å ha en mer negativ opplevelse sett i lys av det teoretiske grunnlaget for denne studien. Respondenter med høyere utdanning hadde derimot gjennomsnitt på høyre del av skalaen for samtlige skalaer med unntak av «Forutsetninger basert på tidligere erfaring». Dette gir uttrykk for et klart mer positivt forhold til endringsledelse blant denne gruppen. På den annen side ser man av enkeltpørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen» at begge kategorier scoret lavt, men igjen var det ansatte med lavere utdanning som hadde det laveste gjennomsnittet ($T = 2,3$) i forhold til respondenter med høyere utdanning ($T = 2,5$).



Figur 11: Svarfordeling per skala fordelt mellom lavere og høyere utdanningsnivå, og samlet gjennomsnitt per skala.

6.4.2 Regresjonsanalyser

Analysene ga signifikante resultater for samtlige skalaer knyttet til respondentenes opplevelse av ledelsen, hvor samtlige regresjonskoeffisienter var negative for kategorien «Lavere utdanning».

Av tabell 16 ser man at ansatte med lavere utdanning i snitt hadde et mindre positivt forhold til endring, både med hensyn til steg 1 og hvorvidt ledelsen hadde bidratt til en følelse av nødvendighet for endringen (LR = -0,575), steg 2 og ledelsens kredibilitet for å inngå i en endringskoalisjon (LF = -0,311), steg 4 og hvordan ledelsen har formidlet informasjon og kommunisert med de ansatte (IK = -0,438, TK = -0,332), og steg 5 knyttet til i hvilken grad ledelsen muliggjør handling for å gjennomføre endringen (IL = -0,293, ÅL = -0,524, ML = -0,184). Ansatte med lavere utdanning hadde dermed signifikant dårligere opplevelse for alle stegene denne studien er avgrenset til med hensyn til Kotters teori.

I regresjonsanalysen knyttet til enkeltspørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen» som avhengig variabel var det i motsetning til skalaene som omhandlet ledelsen ikke et statistisk signifikant resultat på .05-nivå. Dette innebærer at resultatet isolert sett for dette spørsmålet ikke kunne generaliseres tilbake til populasjonen for ansatte med lavere utdanning.

Steg iht. Kotter	Steg 1		Steg 2	Steg 4			Steg 5			-
Skala	LR	FTE	LF	IK	TK	K	IL	ÅL	ML	T
Høyere utdanning (konstant)	3,766	2,857	3,211	3,379	3,009	3,675	3,265	2,995	3,177	2,341
Lavere utdanning	-0,575**	-0,103	-0,311**	-0,438**	-0,332**	-0,181	-0,293*	-0,524**	-0,184*	-0,179

Tabell 16: Regresjonskoeffisienter for den uavhengige variabelen «Utdanningsnivå» med kategorien «Høyere utdanning» som referansekategori (*signifikant på .05-nivå, **signifikant på .01-nivå).

6.4.3 Vektet lederansvar

Det framkom ingen endringer i signifikante resultater ved vekting av lederansvar i regresjonsanalysene. Vektingen påvirket dermed ikke de konklusjoner for denne studien med hensyn til de opprinnelige resultatene fra analysene uten vekting.

6.4.4 Drøfting

Resultatene fra regresjonsanalysene, med høyere utdanning som referansekategori, ser ut til å styrke en hypotese knyttet til at ansatte med høyere utdanning i Indre Fosen kommune i snitt er mer positiv til endring i forhold til ansatte med lavere utdanning.

Regresjonskoeffisienten for skalaen «Ledelsens rolle» (LR = -0,575) knyttet til steg 1 i Kotter tyder på at ansatte med lavere utdanning i Indre Fosen kommune i snitt i mindre grad opplever at ledelsen har lyktes i å skape en følelse av nødvendighet for endringen. En årsak til dette kan være slik Kwahk & Kim (2008) hevder, at ansatte med lavere utdanning er mindre selvsikre ved større endringer, og at det derfor skal mer til for å anse endringen som nødvendig. Det fremstår dermed som sentralt at ledelsen, både på toppnivå og mellomliggende nivåer, i større grad retter sin oppmerksomhet mot yrkesgrupper som antas å ha mindre formalkompetanse i de initiale fasene av endringsprosessen. En lav endringsmotivasjon blant ansatte med lavere utdanning kan føre til utfordringer for hvorvidt endringen lykkes allerede tidlig i starten av endringsprosessen, særlig da denne gruppen representerer en forholdsvis stor del av organisasjonen.

En lavere selvsikkerhet blant de ansatte med lavere utdanning kan være én årsak til at denne kategorien også scoret lavere for skalaene knyttet til steg 4 og 5 i endringsprosessen. Av

regresjonskoeffisientene ser man at det særlig er en opplevelse av mangel på informasjon (IK = -0,438) og ledelsens evne til å åpne for dialog (ÅL = -0,524) som utpekte seg. Dette tyder på at ansatte med lavere utdanning i mindre grad opplevde at ledelsen var tydelig i sin kommunikasjon, og at ledelsen i mindre grad individualiserte og inviterte til innspill fra de ansatte.

Det kan være naturlig å forvente at en lavere grad av selvsikkerhet og endringskapasitet fører med seg et økt behov for informasjon og kommunikasjon fra ledelsen. Dersom endringen oppfattes som meget omfattende for organisasjonen, kreves det gode ledere for å formidle fremfor å kun styre (Kotter, 2012). Samtidig hevder Kotter (2012) at kommunikasjonen kan mislykkes som følge av at visjonen for endringen kommuniseres ut bredt, men ikke dypt nok i organisasjonen. Kommunikasjonen kan også oppfattes som dårlig dersom den inneholder uklare formuleringer og begreper. Det kan være risiko for at ledelsen overvurderer forståelsen for dette lengre ned i organisasjonen. Dette kan ha sammenheng med at ledere ofte selv har høyere utdanning. For eksempel hadde 92 prosent av respondentene med lederansvar i Indre Fosen kommune høyere utdanning. Dette underbygger et behov for at ledere i sin kommunikasjon med de ansatte individualiserer med hensyn til utdanningsnivå for å dempe usikkerhet, og redusere risikoen for endringskynisme og misnøye blant de ansatte. Videre kan en slik tilnærming føre til at de ansatte i større grad kan rette sin oppmerksomhet på arbeidet fremfor å fokusere på endringens konsekvenser for eget arbeidsforhold, og at ledelsen dermed tilrettelegger for handling med hensyn til steg 5 i endringsprosessen.

6.4.5 Delkonklusjon

Oppsummert ser det ut til basert på svarfordelingen i spørreundersøkelsen, og de statistiske signifikante resultater fra regresjonsanalysene, at det er en tydelig sammenheng mellom de ansattes utdanningsnivå som uavhengig variabel og deres forhold til endringsledelse i Indre Fosen kommune. Ansatte med lavere utdanning så ut til å ha en lavere nødvendighetsfølelse knyttet til endringen, samt at de opplevde ledelsen som mindre involverende og at ledelsen i mindre grad kommuniserer godt med de ansatte. Dette kan ha sammenheng med en lavere selvsikkerhet blant ansatte med lavere utdanning som følge av lavere kompetanse, og krever god ledelse fremfor styring. Dette kan søkes oppnådd ved å hensynta formalkompetanse som en sentral faktor i ledelsens kommunikasjon og ledelsesutøvelse.

Funnene i denne studien for utdanningsnivå som uavhengig variabel ser ut til å samsvare med Meyer og Stensaker (2011) som viser til at ansatte med høy og spesialisert kompetanse ser ut til å ha høyere endringskapasitet. Videre er dette forenelig med Kwakh og Kim (2008), som har funnet at ansatte med høyere kompetanse vil ha en mer positiv holdning til endring. Hypotesen knyttet til at høyere utdanning har en positiv effekt på den ansattes forhold til endring i Indre Fosen kommune, sett i lys av Kotters teori, anses som bekreftet.

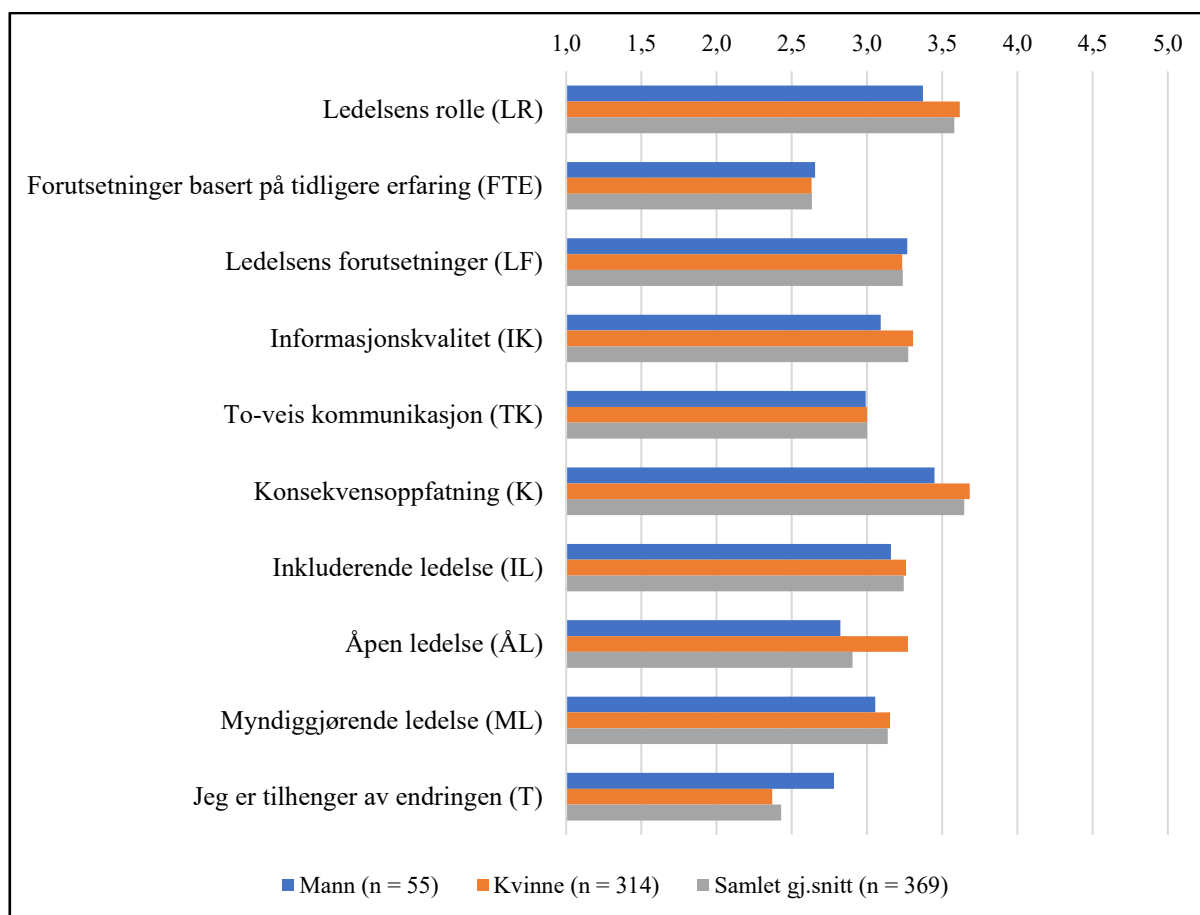
6.5 Hypotese 5 – De ansattes forhold til endringsledelse er ikke påvirket av kjønn

6.5.1 Svarfordeling

Som nevnt i kapittel 5.3.5 er det ikke funnet studier som viser at kjønn som uavhengig variabel har en effekt på endringsvilje eller endringskapasitet. Svarfordelingen i figur 12 tyder innledningsvis også på dette, da det ikke var noen markante forskjeller i gjennomsnittene mellom menn og kvinner for de ulike skalaene.

For de fleste skalaene lå gjennomsnittene for begge kjønn på midten eller til høyre på verdiskalaen når det gjaldt skalaer knyttet til respondentenes opplevelse av ledelsen. Unntaket var for skalaen «Åpen ledelse», hvor gjennomsnittene for de to kategoriene lå på hver side av verdiskalaen, og hvor kvinner (3,3) hadde et høyere gjennomsnitt i forhold til menn (2,8). I kontrast til fremsto de mannlige respondentene noe mer positiv enn kvinner når det gjaldt enkeltspørsmålet «Jeg er tilhenger av endringen», hvor gjennomsnittet for menn og kvinner var henholdsvis 2,8 og 2,4. Likevel befant begge kategoriene seg på venstre side av verdiskalaen, som gir uttrykk for at både kvinner og menn i snitt generelt sett var mindre positive til den økonomiske endringen.

Som for de andre uavhengige variablene i denne studien, med unntak av den eldste alderskategorien for variabelen «Aldersgruppe», scoret også de to kjønnskategoriene lavt med hensyn til deres erfaring fra tidligere endringer.



Figur 12: Svarfordeling per skala fordelt mellom menn og kvinner, og samlet gjennomsnitt per skala.

6.5.2 Regresjonsanalyser

I tråd med tidligere studier viste regresjonsanalysene begrensede funn for kjønn som uavhengig variabel. Tabell 17 viser resultatene som var statistisk signifikant for kategorien «Mann», i forhold til «Kvinne» som referansekategori. Regresjonsanalysene indikerte at mannlige ansatte i Indre Fosen kommune i snitt i mindre grad opplevde at ledelsen hadde bidratt til økt nødvendighetsfølelse med hensyn til den økonomiske endringen (LR = -0,313). De mannlige ansatte opplevde også i mindre grad at ledelsen hadde gitt tydelig informasjon underveis i endringsprosessen (IK = -0,312).

Steg iht. Kotter	Steg 1		Steg 2	Steg 4			Steg 5			-
Skala	LR	FTE	LF	IK	TK	K	IL	ÅL	ML	T
Kvinne (konstant)	3,766	2,857	3,211	3,379	3,009	3,675	3,265	2,995	3,177	2,341
Mann	-0,313*	-0,014	-0,154	-0,312*	-0,149	-0,150	-0,227	-0,208	-0,178	0,112

Tabell 17: Regresjonskoeffisienter for den uavhengige variabelen «Kjønn» med kategorien «Kvinne» som referansekategori (*signifikant på .05-nivå).

6.5.3 Vektet lederansvar

En vekting av lederansvar ga ingen endring i signifikante resultater i regresjonsanalysen i forhold til analysen som ble gjennomført uten vekting, og hadde dermed ingen påvirkning på videre konklusjoner knyttet til hypotesen for denne studien knyttet til kjønn som uavhengig variabel.

6.5.4 Drøfting

Med hensyn til figur 12 og svarfordelingen for skalaen «Åpen ledelse», fremsto menn mindre positiv med hensyn til i hvilken grad ledelsen individualiserer og inviterer til diskusjon, som er knyttet til steg 5 i Kotter og hvorvidt ledelsen tilrettelegger for handling. På den annen side fremsto de mannlige respondentene som mer positiv til den økonomiske endringen i seg selv i forhold til kvinner. Ved utførelse av regresjonsanalysene både med og uten vekting av lederansvar var det derimot ikke mulig å generalisere noen av disse områdene tilbake til populasjonen med 95 prosent sannsynlighet.

Respondenter i begge kategoriene hadde i henhold til svarfordelingen i figur 12 tilsynelatende mindre gode erfaringer med tidligere endringer (skala FTE), da begge kategorier lå til venstre på verdiskalaen. Selv om differansen mellom de to kjønnskategoriene ikke var statistisk signifikant, bør det likevel påpekes at en lav score på dette området for begge kjønn kan gjøre det mer utfordrende for ledelsen å etablere en følelse av nødvendighet for den økonomiske endringen siden en stor del av organisasjonen kan vegre seg for nye endringer med bakgrunn i tidligere erfaring. Synlige kriser, som den økonomiske situasjonen i kommunen bærer preg av, kan på den andre siden bidra til å øke følelsen av nødvendighet. Det er likevel risikabelt å vente til det oppstår en «storbrann» før endringen innføres da disse kan forårsake unødig skade (Kotter, 2012).

Studien til Nyeng (2017) viste til at menn hadde signifikant lavere score i forhold til kvinner når det kom til deres opplevelse av at ledelsen hadde gitt muligheter for dialog underveis med hensyn til konsekvenser for den enkelte, og opplevelsen av hvorvidt ledelsen hadde ivaretatt de ansattes interesser i forbindelse med kommunesammenslåingsprosessen. Disse aspektene var for denne studien hovedsakelig knyttet til skalaen «To-veis kommunikasjon», som viste seg å ikke være signifikant. På den annen side hadde menn i Indre Fosen kommune en signifikant lavere score når det gjaldt deres opplevelse av hvorvidt ledelsen kommuniserte visjonen for endringen gjennom å gi tydelig og tilstrekkelig informasjon underveis i endringsprosessen (IK = -0,312). Dette kom også til uttrykk for skalaen «Ledelsens rolle» hvor menn fikk lavere score med hensyn til hvorvidt ledelsen hadde tydeliggjort endringens nødvendighet. Dette kan gi uttrykk for at menn i kommunen har større forventninger til informasjonskvaliteten fra ledelsen, eller at menn har et større informasjonsbehov i forhold til kvinner. Selv om det ikke er naturlig å forvente at ledelsen forskjellsbehandler med hensyn til kjønn, fremstår det likevel som et moment som kan bidra til å fremme endring.

6.5.5 Delkonklusjon

Svarfordelingen fra spørreundersøkelsen med hensyn til kjønn ga ingen umiddelbare indikasjoner på at det eksisterte større forskjeller mellom kjønn når det gjaldt skalaer knyttet til ledelse. Begge kjønn fremsto også å være preget av negative erfaringer fra tidligere endringer. I forhold til funn som Nyeng (2017) pekte på i sin studie, at menn var mindre positive til kommunesammenslåingen, var de mannlige respondentene derimot mer positive til den økonomiske endringen i kommunen.

Ved at regresjonsanalysen kun ga signifikante resultater for to av ni skalaer, anses hypotesen knyttet til kjønn å ha begrenset støtte. Regresjonsanalysene som ble gjennomført med vektning av lederansvar ga heller ingen nye signifikante funn. Det ble vurdert å sette hypotesen som delvis bekreftet, men verdiene for de to regresjonskoeffisientene som var statistisk signifikante på .05-nivå var relativt lave. Det ble derfor vurdert som mest nærliggende å bekrefte hypotesen knyttet til at kjønn som uavhengig variabel ikke har signifikant sammenheng med den ansattes forhold til endringsledelse sett i lys av Kotters teori. Som nevnt i drøftingen bør ledelsen likevel være oppmerksom på det økte informasjonsbehovet blant menn som regresjonsanalysene ga uttrykk for.

7 Konklusjon

7.1 Problemstilling og sentrale funn knyttet til hypotesene

Formålet ved denne kvantitative studien har vært å peke på individuelle faktorer som kan ha betydning for de ansatte i Indre Fosen kommune og deres forhold til endringsledelse sett i lys av John P. Kotters teori og den økonomiske endringen som preger kommunen. Problemstillingen for studien var formulert som følger:

Hvilke individuelle faktorer har betydning for de kommuneansattes forhold til endringsledelse?

Denne studien har dermed hatt til hensikt å se i hvilken grad sektortilhørighet, lederansvar, alder, utdanningsnivå og kjønn påvirket dette forholdet. Det er tatt utgangspunkt i de økonomiske forutsetningene som kommunen sto overfor høsten 2021. Videre tilpasninger knyttet til dette vil være en kontinuerlig prosess hvor rammevilkårene stadig vil endres. En del av endringene som har blitt kommunisert har enda ikke blitt iverksatt. Dette er en sentral årsak til at denne studien er avgrenset til steg 1, 2, 4 og 5 i Kotters åtte steg for vellykket endring. Til tross for at endringsprosessen knyttet til den økonomiske endringen i kommunen fortsatt er inne i et tidlig stadium, og sannsynligvis vil vare over flere år, er det likevel grunnlag for å peke på noen sentrale funn som potensielt kan hindre endringen, eller bidra til vellykket endring dersom kommunen retter sin oppmerksomhet mot disse områdene i et ledelsesperspektiv. Analysene som er utført for denne studien for å måle i hvilken grad en individuell faktor påvirker de ansattes forhold til endringsledelse, er gjennomført ved å konsekvent bruke den kategorien med høyest n fra spørreundersøkelsen. Hensikten for dette var å måle i forhold til flertallet.

Forventet og faktisk resultat for hypotesene som ble utarbeidet for denne studien fremgår av tabell 18. Med bakgrunn i de analyser og vurderinger som har ført frem til de faktiske resultatene, er det enkelte områder knyttet til stegene i Kotters modell det er ansett som hensiktsmessig å trekke frem med hensyn til det teoretiske grunnlaget og den pågående endringsprosessen i kommunen.

Hypotese	Forventet resultat	Faktisk resultat
1. Det er signifikante forskjeller mellom tjenestesektorene og deres forhold til endringsledelse	Bekreftet	Bekreftet
2. Lederansvar har en positiv effekt på den ansattes forhold til endringsledelse	Bekreftet	Avvist
3. Høyere alder har en negativ effekt på den ansattes forhold til endringsledelse	Bekreftet	Avvist
4. Høyere utdanningsnivå har en positiv effekt på den ansattes forhold til endringsledelse	Bekreftet	Bekreftet
5. De ansattes forhold til endringsledelse er ikke påvirket av kjønn	Bekreftet	Bekreftet

Tabell 18: Forventet og faktisk resultat for hypotesene i denne studien.

7.1.1 Steg 1 – Skape en følelse av nødvendighet

Steg 1 i Kotters endringsprosess, å skape en følelse av nødvendighet, fremheves i flere endringsteorier som en vesentlig del av prosessen for å skape et solid fundament for videre endring. For Indre Fosen kommune har økonomisk overforbruk innenfor for eksempel helse og omsorg synliggjort behov for å tilpasse tjenestetilbud og drift, i tillegg til behov for bemanningstilpasning. Dette er blitt kommunisert ut til både politikere, ansatte og tillitsvalgte, i den hensikt å skape en felles forståelse for behovet for endring. Dette budskapet er også blitt repetert flere ganger for å understreke alvoret i situasjonen, hvor det er blitt framlagt tall og statistikk som skulle underbygge krisen. Det ble igangsatt nedbemanning i flere virksomheter, og flere fikk beskjed om å tilpasse driften.

Spørreundersøkelsen indikerte at respondentene innenfor samtlige kategorier knyttet til de individuelle faktorene, opplevde at ledelsen innledningsvis hadde lyktes i å understreke viktigheten av den økonomiske endringen i kommunen. Det fremstår dermed som at ledelsen har styrket nødvendighetsfølelsen på grunn av dette. Regresjonsanalysene ga imidlertid uttrykk for at man i mindre grad hadde lyktes med dette ovenfor de mannlige ansatte og ansatte med lavere utdanning, samtidig som at ansatte over 65 år var signifikant mer positive. Dette kan ha sammenheng med et større informasjonsbehov blant ansatte med lavere utdanning på grunn av en større jobbusikkerhet, og et mer generelt behov blant menn i kommunen. For den eldste aldersgruppen kan det ha sammenheng med et mindre informasjonsbehov, men ledelsens evne til å styrke nødvendighetsfølelsen ser likevel ut til påvirke deres endringsvilje i positiv retning.

Et gjennomgående sentralt element knyttet til steg 1, og som ser ut til å prege store deler av organisasjonen i negativ retning er de ansattes erfaringer fra tidligere endringer, som kan føre til umiddelbar resignasjon blant ansatte og som risikerer å dempe nødvendighetsfølelsen i kommunen med tanke på å innføre nye endringer. Majoriteten av gjennomsnittene fra spørreundersøkelsen for alle x -variablene lå til venstre på verdiskalaen med hensyn til dette. I tillegg hadde aldersgruppene med høyest n signifikant dårligere erfaring. Selv om det er lite man kan gjøre for å rette opp i fortiden, er det likevel et vesentlig moment for ledelsen å skape bevisstgjøring rundt slik at de ansatte ikke blir forutinntatte og dermed mer endringskyniske når det oppstår behov for ny endring. Dette skaper økt behov for tydelig ledelse for å drive frem den økonomiske endringen, og krever at ansatte løsriver seg fra tidligere negative hendelser.

7.1.2 Steg 2 – Samle en sterk styrende koalisjon

Å samle en sterk styrende koalisjon innebærer å samle en sterk gruppe som har høy grad av posisjonsmakt, ekspertise, kredibilitet og lederskap for å få med seg organisasjonen og fremme endringen. Når det gjelder ledelsens forutsetninger for å inngå i en slik koalisjon i Indre Fosen kommune, så de ansattes opplevelse ut til å være påvirket av sektortilhørighet, lederansvar og utdanningsnivå. Med hensyn til sektortilhørighet var tjenestesektorene oppvekst, administrasjon og kultur signifikant mer positiv. Dette så ut til å sammenheng med i hvilken grad ledelsen skaper tillit ved å inkludere de ansatte. Ansatte som selv hadde lederansvar, var også signifikant mer positiv til øvrig ledelse. Dette kan ha sammenheng med lederes økte innsikt i endringsprosessen på grunn av bedre tilgang på informasjon.

Ansatte med lavere utdanning så derimot ut til å ha mindre tillit til at ledelsen kunne inngå i en endringskoalisjon. Dette kan ha sammenheng med et kompetanseskiller mellom ledere og ansatte med lavere utdanning. Majoriteten av ledere i kommunen har gjerne høyere utdanning. Det kan føre til enda mer usikkerhet blant ansatte med lavere utdanning knyttet til hvorvidt ledelsen ivaretar deres interesser i endringen.

7.1.3 Steg 4 – Kommunisere ut visjonen

Å kommunisere visjonen for endringen krever gode ledere for å formidle og tilrettelegge for endringen i seg selv. For å øke aksept for endringen må det dermed utøves endringsledelse helt ut i organisasjonen slik at visjonen kommuniseres bredt nok, dypt nok, og ofte nok.

Med hensyn til hvorvidt ledelsen i Indre Fosen kommune hadde kommunisert visjonen for endringen ved å individualisere, åpne for dialog, og gi tydelig og klar informasjon underveis i endringsprosessen, så dette ut til å til dels være påvirket av sektortilhørighet, alder, utdanningsnivå og kjønn. Lederansvar som uavhengig variabel var ikke signifikant på dette området.

Ansatte i sektorene administrasjon og kultur fremsto mer positiv på dette området. For sektor administrasjon kan dette ha sammenheng med de ansattes nære tilknytning til sentral informasjon forbundet med endringen, og kan også ha påvirket at de også var mer positiv til den økonomiske endringen i seg selv. På den annen side kunne dette også skyldes at de i mindre grad følte seg påvirket av endringens konsekvenser. For kultursektoren så det ut til at en mer positiv opplevelse av ledelsens evne til å gi god informasjon og åpne for dialog kan bidra til å fremme endring i denne sektoren til tross for en økt opplevelse av konsekvenser for egen arbeidsplass.

De yngste og eldste aldersgruppene fremsto også mer positiv til ledelsen sett i lys av steg 4. De yngste kan ofte preges av mindre selvsikkerhet i forhold til de eldre aldersgruppene, som kan føre til behov for mer informasjon og tettere dialog med leder. Det fremstår dermed som fordelaktig for endringen at denne aldersgruppen var mer signifikant mer positiv på dette området. For den eldste aldersgruppen var det først og fremst informasjonskvalitet man var signifikant mer positiv til. Dette ser ut til å ha bidratt til at denne gruppen også var mer positiv til den økonomiske endringen i seg selv.

På den annen side fremsto både mannlige ansatte og ansatte med lavere utdanning i mindre grad å mene at ledelsen hadde kommunisert visjonen for endringen. For menn kan dette som for steg 1 ha sammenheng med et generelt større informasjonsbehov fra ledelsen. Når det gjelder ansatte med lavere utdanning kan dette skyldes en opplevelse av at informasjon fra ledelsen underveis i endringsprosessen ikke er kommunisert dypt nok i organisasjonen, eller at informasjonen har fremstått som uklar og forvirrende. Dette kan bidra til ytterligere usikkerhet. Dersom man som leder har inngående kjennskap til endringsprosessen, må man som videre formidler av visjonen ikke undervurdere at de som mottar endringsbudskapet ikke har gått gjennom denne prosessen selv (Kotter, 2012).

7.1.4 Steg 5 – Tilrettelegge for / muliggjøre handling

Ledelsens evne til å tilrettelegge for handling har til hensikt å fjerne så mange hindringer som mulig, slik at de ansatte er i stand til å gjøre jobben på en måte som fører til at endringen kan realiseres. Dette innebærer å både legge til rette for kontinuerlig dialog, kompetanseheving, og avklaring av ansvar og myndighet. Skalaer som hadde til hensikt å måle dette så ut til å være påvirket av sektortilhørighet, alder og utdanningsnivå. Lederansvar og kjønn var derimot ikke signifikant på dette området.

Når det gjaldt sektortilhørighet hadde ansatte i oppvekst, administrasjon og kultur en mer positiv opplevelse av ledelsens evne til å muliggjøre handling. Dette var særlig fremtredende for kultursektoren, som indikerer at dette steget også har vesentlig betydning for de ansattes forhold til endringsledelse til tross for store konsekvenser forbundet med endringen i seg selv.

De yngste og eldste aldersgruppene var som for steg 4 signifikant mer positiv. Dette indikerte at ledelsen i større grad hadde lyktes med å tilrettelegge for handling, noe som er positivt for å fremme endring hos disse. På den annen side representerer disse gruppene en forholdsvis liten del av organisasjonen. Det ser dermed ut til at ledelsen i enda større grad kan vektlegge dette for å øke den positive opplevelsen blant ansatte i de større aldersgruppene.

Ansatte med lavere utdanning opplevde på den annen side å i mindre grad oppleve at ledelsen muliggjorde handling, da særlig med hensyn til ledelsens evne til å åpne for dialog. Dette kan føre at ansatte med lavere utdanning i mindre grad fokuserer på arbeidsutførelsen grunnet usikkerhet forbundet med endringens konsekvenser, som videre kan føre til redusert endringskapasitet.

7.2 Studiens betydning for praksis

Funn i denne studien har som nevnt i kapittel 2.1 hatt til hensikt å kunne bli benyttet av ledelsen i Indre Fosen kommune når det gjelder videre planlegging og implementering forbundet med den økonomiske endringen i kommunen. I tillegg til det som fremgår i drøfting og funn knyttet til hypoteser, er det avdekket noen generelle funn som kan knyttes til videre ledelsespraksis.

Det eksisterer en potensiell risiko for at negative erfaringer fra tidligere endringer fører med seg endringsmotstand, resignasjon og en lavere endringskapasitet helt fra starten. Dette kan være til skade før man i det hele tatt har igangsatt nye endringsprosesser. Det bør dermed vurderes med hensyn til tidligere endringer og underveis i fremtidige endringsprosesser i

kommunen å kontinuerlig evaluere og avdekke mulige forbedringsområder knyttet til informasjonsflyt og involvering. Dette er også i tråd med Sidorko (2008), som mener at Kotters modell mangler klare evalueringer av endring. I evalueringsprosessen bør de ansatte ha mulighet til å gi sine tilbakemeldinger og det bør iverksettes korrigerende tiltak slik at mulige fordommer og antagelser ikke står til hinder for fremtidig endring og at endringen ikke fremstår som en trussel. Det ble nevnt i kapittel 1.2.1 at flere ledere i kommunen hadde etterlyst et sterkere kollegium. En mulighet med hensyn til erfaringsdeling på ledernivå knyttet til endring er at disse evalueringene tas med som del av et større ledernetttverk.

Nærhet til informasjon ser ut til å skape et positivt forhold til endringsledelse. For å i enda større grad oppnå dette kreves det en differensiert tilnærming innen endringsledelse for å få med seg større deler av organisasjonen. På et strategisk eller overordnet nivå kan dette medføre behov for ulik tilnærming med hensyn til tjenestesektor, da ulike sektorer ser ut til å håndtere og motta informasjon på ulike måter. På det strategiske nivået, men også på de operative nivåene, bør ledelsen i større grad vektlegge hensyn til kompetanseforskjeller blant de ansatte for å øke forståelse og følgelig redusere endringsmotstand.

Selv om det ikke var sammenheng mellom høyere alder og et negativt forhold til endring, bør ledelsen likevel ta hensyn til aldersaspektet for å fremme endringen. Hovedårsaken for dette er å i enda større grad få med seg de store aldersgruppene. Dette fremstår som særlig relevant for ledelsen som er tettere på de ansatte, og som har ansvar for å følge dem opp underveis i endringsprosessen.

For å øke sannsynligheten for at den økonomiske endringen i Indre fosen kommune lykkes, må den strategiske og operative ledelsen i kommunen dermed være sitt ansvar bevisst når det gjelder informasjon og dialog med de ansatte, herunder hvordan den formidles, hvor ofte den formidles, til hvem informasjonen gis til, i hvilken grad mottakeren har anledning til komme med sine synspunkter, slik at den ansatte har best mulig forutsetninger for å fokusere på og gjøre jobben sin. Det anbefales at dette ansvaret er en sentral del av det pågående lederutviklingsløpet kommunen har igangsatt.

Det kan sies at en kommune er ferskvare, som innebærer en begrenset "holdbarhet" og behov for å kontinuerlig måtte tilpasse seg endrede forutsetninger. Kompleksiteten og kravene til hva som oppfattes som god endringsledelse i en krevende endringsprosess ser ut til å bli ytterligere forsterket av mangfoldet i kommunen, og fører til at ledelsen må forholde seg til uttrykket "One size fits no one". For å øke sannsynligheten for vellykket endring, fremstår det

som nyttig å bruke et begrep fra finansmiljøet; diversifisering. Å diversifisere innebærer å investere i ulike markeder som sannsynligvis ikke vil gå i samme retning. I overført betydning kan dette knyttes til mangfoldet i kommunen, hvor en «investering» i ledelsen med hensyn til ulike individuelle faktorer kan skape en økt endringsgevinst. Mangfoldet fremmer et behov for heterogen endringsledelse i en organisasjon som berører mange ansatte med ulik bakgrunn, kultur og verdier. Dette vil naturligvis være mer ressurskrevende å gjennomføre, men kan i et lengre perspektiv bidra til å dyrke frem flere endringsagenter i en stor organisasjon.

8 Litteraturliste

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. 2. utgave Gyldendal Akademisk. Oslo
- Armenakis, A.A. & S.G. Harris. (2002). *Crafting a change message to create transformational readiness*. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2): 169–183.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Veldec, M. E. (2008). *Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator*. *Journal of Vocational Behavior*, 72, ss. 143–158.
- Busch, T., Vanebo, J. O. & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. Oslo. Universitetsforlaget
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH). (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. (5. Utg.). Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Forskningsetikkloven. (2017). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid*. (LOV-2017-04-28-23). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2017-04-28-23>
- Frankfort-Nachmias, C. & Nachmias, D. (1992). *Research Methods in the Social Sciences*. St. Martins Press Inc.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 17.0 update (10 utg.) Boston: Pearson.
- Gold, D. (1969). *Statistical Tests and Substantive Significance*. *American Sociologist*, 4(1), 42-46.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press, Boston.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J. & Black, W. C. (2014). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson. Upper Saddle River, N.J.
- Henkel, R. E. (1976). *Tests of Significance*. Sage. Beverly Hills, CA.
- IBM. (2021, 28. februar). *KMO and Bartlett's test*. Hentet fra <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/27.0.0?topic=detection-kmo-bartletts-test>
- Indre Fosen kommune. (2016, 28. januar). *Møteinnkalling for fellesnemda Indre Fosen kommune*. Indre Fosen kommune. Hentet fra https://www.indrefosen.kommune.no/_f/p1/ie3218b06-ddf2-4200-9af8-3a876e69c2a4/innkalling-28jan-2016.pdf
- Indre Fosen kommune. (2020, 26. oktober). *Totalplanen for Indre Fosen kommune*. Hentet fra <https://www.indrefosen.kommune.no/nyheter/totalplanen-for-indre-fosen-kommune-vedtak.11477.aspx>.
- Indre Fosen kommune. (2021a, 22. april). *Prosjektbeskrivelse – vi bygger en ny kommune*. Hentet fra <https://www.indrefosen.kommune.no/om-indrefosen/kommunesammenslaing/>
- Indre Fosen kommune. (2021b). *Budsjett 2022. Økonomi og handlingsplan 2023-2025*. Indre Fosen kommune. Hentet fra https://www.indrefosen.kommune.no/_f/p1/i67c065fe-f894-4ca6-8207-cfb110a76d95/budsjett-2022-og-okonomi-og-handlingsplan-vedtatt-versjon.pdf
- Indre Fosen kommune. (2022, 18. mars). *Tidsplan for sammenslåing av Rissa og Leksvik*. Indre Fosen kommune. Hentet fra <https://www.indrefosen.kommune.no/om-indrefosen/kommunesammenslaing/>
- Jacobsen, D. I. (2018a). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D. I. (2018b). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode?* (Vol. 3.utgave): Cappelen Damm Akademisk.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* . 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (pp. XII, 194). Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. John P. Kotter and Deloitte Consulting LLC.
- Kwahk, K.-Y. & Kim, H.-W. (2008). Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change. *Behaviour & Information Technology*, 27(1), 79-87.
<https://doi.org/10.1080/01449290701398475>
- Lerø, M. (2021). *Kommune-Norge i solskinn*. Dagens perspektiv. Hentet fra: [www.https://dagensperspektiv.no/leder/2021/kommune-norge-i-solskinn](https://dagensperspektiv.no/leder/2021/kommune-norge-i-solskinn)
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row
- Lyngdal, L. E. & TANO A/S. (1989). *Motstand mot endring i omorganisering*. Engers boktrykkeri A/S. Otta
- Lægred, P. & Olsen, J. P. (1978). *Byråkrati og beslutninger*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget
- Nichols, D. (2010). *A 5-Step Program to Optimize ITSM Training*. DITY Weekly Newsletter, 6(37). Hentet fra: <http://www.itsmsolutions.com/newsletters/DITYvol6iss37.htm>
- Nyeng, G. A. (2017). *Ledere og ansattes holdning til kommunesammenslåing. En casestudie basert på sammenslåingen av kommunene Rissa og Leksvik*. Masteroppgave i

Organisasjon og ledelse. Norges Teknisk-naturvitenskaplige universitet, Institutt for sosiologi og statsvitenskap.

- Pawar, A., & Charak, K. (2017). *Study on adaptability of change management: review of Kurt Lewins and Kotter model of change*. Research Revolution International Journal of Social Science and Management, 5(4), 79-83. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Avinash-Pawar-6/publication/339955706_Study_on_Adaptability_of_Change_Management_Review_of_Kurt_Lewins_and_Kotter_Model_of_Change/links/5e6fba0d92851ce30dfbbda4/Study-on-Adaptability-of-Change-Management-Review-of-Kurt-Lewins-and-Kotter-Model-of-Change.pdf
- Rafferty, A.E., Jimmieson N. L. & Armenakis, A.A. (2013). *Change Readiness: A Multilevel Review*. *Journal of Management*, 39(1): 110–135.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rissa og Leksvik. (2015). *Intensjonsavtalen. Kommunesammenslåing mellom Leksvik kommune og Rissa kommune*. Hentet fra: https://www.indrefosen.kommune.no/_f/p1/i8cdc1867-76d2-467d-bd41-795080db78bb/intensjonsavtale-mellom-leksvik-og-rissa-090315.pdf
- Røvær, T. (2016). *Jobbusikkerhet og endringsprosesser: en studie av endringens betydning for den enkelte ansatte, endringsprosessens sunnhet og individuell endringsmestring*. Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi. Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet, Psykologisk institutt.
- Sander, K. (2021, 30. juli). *Endringsledelse og endringsprosesser*. Hentet fra <https://estudie.no/endringsledelse/>
- Sidorko, P. E. (2008). *Transforming library and higher education support services: can change models help?* *Library Management*, Vol. 29 Issue: 4/5, pp.307-318, Hong Kong. Emerald Group Publishing. Hentet fra <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01435120810869093>

- Statistisk sentralbyrå. (2022). *01222: Befolkning og kvartalsvise endringer, etter region, statistikkvariabel og kvartal*. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/01222/tableViewLayout1/>
- Stensaker, I. G., & Sverdrup, T. E. (2017). Endring og omstilling. I S. Einarsen, Ø. L. Martinsen, & A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og Ledelse*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & de Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *The Academy of Management Annals* 12(2), 752-788.
- 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 and stress* Vol 12(1), 80-98.
- Yilmaz, K. (2013). *Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences*. I European Journal of Education 2013-06 (Vol. 48, No. 2), s. 311-325. Hentet fra https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_gale_infotracaacademiconefile_A329084422&context=PC&vid=NTNU_UB&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,Comparison%20of%20Quantitative%20and%20Qualitative%20Research%20Traditions:%20epistemological,%20theoretical,%20and%20methodological%20differences&offset=0
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8.utg. New York: Pearson.
- Aaberge, R. & Laake, P. (1984). Om statistiske teorier for tolking av data. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 25(2), 165-186.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv for egen undersøkelse

Vil du delta i forskningsprosjektet ” *En kommune og ansatte i nødvendig endring*”?

Du er invitert til å delta i en spørreundersøkelse som undersøker ansattes erfaring og forhold til endringsprosesser i Indre Fosen kommune 😊

Studien gjennomføres av masterstudentene ved Master of Public Administration ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Merethe Kopreitan Dahl og Nicholas Alexander York med veiledning fra førsteamanuensis Marthe Liss Holum.

Informasjon om undersøkelsen:

Med bakgrunn i den økonomiske situasjonen i kommunen, har dette studiet som formål å peke på sentrale områder i ledelsens planlegging og implementering av endringsprosesser. Gjennomføring av undersøkelsen er godkjent av kommuneledelsen.

Undersøkelsen sendes ut til alle ansatte i Indre Fosen kommune, og består av et spørreskjema som inneholder spørsmål og påstander knyttet til din opplevelse av endring på arbeidsplassen.

Når det gjelder spørsmål om «den pågående endringen», innebærer dette endringer som skyldes den økonomiske situasjonen i kommunen.

Du svarer på vegne av deg selv slik du selv oppfatter situasjonen. For å ha et godt sammenligningsgrunnlag ønsker vi i tillegg at du legger inn kjønn, alder, hvilken tjenestesektor du jobber i, om du har en lederrolle eller ikke, og ditt utdanningsnivå.

For å få et godt svargrunnlag er vi avhengig av en høy svarprosent. Vi er derfor veldig takknemlig hvis du tar deg tid til å svare på undersøkelsen. Din deltakelse vil være et viktig bidrag til økt kunnskap og innsikt når det gjelder endringsprosesser i en kommune.

Undersøkelsen er frivillig og vil ta ca. 15 minutter å gjennomføre. Dine svar vil bli registrert elektronisk, og anonymisert. Indre Fosen kommune vil også bli anonymisert i masteroppgaven.

Dine svar vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver. Alle svar (datamateriale) vil bli slettet når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, som etter planen er 30. juni 2022.

Svarfrist for undersøkelsen er fredag 24. desember 2021.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Kontaktinformasjon:

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student:
 - Merethe Kopreitan Dahl, leder personal og kommunikasjon, Indre Fosen kommune
 - E-post: merethe.dahl@indrefosen.kommune.no
 - Tlf: 917 40 403
- Prosjektansvarlig / veileder
 - Marthe Liss Holum, førsteamanuensis
 - E-post: marthe.l.holum@ntnu.no
 - Tlf: 73 41 26 42
- Personvernombud NTNU:
 - Thomas Helgesen, direktør organisasjon
 - E-post: thomas.helgesen@ntnu.no
 - Tlf: 930 79 038

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Vedlegg 2: Egen spørreundersøkelse

Vi starter med noen bakgrunnsspørsmål om deg og din stilling

Sett et kryss for det svaralternativet som passer for deg.

1. Kjønn: *

- Mann
- Kvinne

2. Alder: *

- 16-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65-

3. Har du lederansvar? *

- Ja (personal- og økonomiansvar)
- Ja (kun faglederansvar)
- Nei

4. Hva er ditt utdanningsnivå (fullført utdanning)? *

- Grunnskole
- Videregående / fagbrev / svennebrev
- Fagskole / årsstudium på universitet eller høyskole / høyskolekandidat
- Bachelorgrad / Cand.mag.grad
- Mastergrad / hovedfag eller høyere

5. Hvilken tjenestesektor jobber du innenfor? *

- Administrasjon
- Oppvekst
- Helse og omsorg
- Kultur
- Areal

Generelt sett, hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om ledelse ved din enhet?

Svarkategorier:

Helt uenig = 1, Delvis uenig = 2, Verken enig eller uenig = 3, Delvis enig = 4, Helt enig = 5

6. Ledelsen inviterer til dialog, men de hører ikke på oss *

1 2 3 4 5

7. Jeg ser ingen vits i å diskutere med ledelsen *

1 2 3 4 5

8. På min arbeidsplass er det greit å uttrykke uenighet til ledelsen *

1 2 3 4 5

9. Ledelsen oppmuntrer meg til å delta i viktige avgjørelser *

1 2 3 4 5

10. Ledelsen oppmuntrer meg til å si fra når jeg har en annen mening *

1 2 3 4 5

11. Ledelsen gir meg verdifulle tilbakemeldinger knyttet til hvordan jeg utfører arbeidet mitt *

1 2 3 4 5

12. Ledelsen gjør mye for å involvere og informere de ansatte *

1 2 3 4 5

Generelt, i hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander vedrørende din jobb?

Svarkategorier:

Helt uenig = 1, Delvis uenig = 2, Verken enig eller uenig = 3, Delvis enig = 4, Helt enig = 5

13. I usikre tider forventer jeg som regel det beste *

1 2 3 4 5

14. Jeg liker å gjøre ting på den faste måten fremfor å prøve nye og annerledes måter *

1 2 3 4 5

15. Når jeg føler at livet blir rutine, forsøker jeg å forandre på det *

1 2 3 4 5

16. Når jeg informeres om endring i planene, blir jeg gjerne litt anspent *

1 2 3 4 5

17. Jeg er sikker på at jeg kan mestre uventede hendelser på jobben *

1 2 3 4 5

18. Når jeg har kommet fram til en konklusjon er det sjelden jeg ombestemmer meg *

1 2 3 4 5

19. Samme hva som hender på jobben er jeg som regel i stand til å mestre det *

1 2 3 4 5

Hvilken betydning har den pågående endringen for deg? Denne endringen...

Svarkategorier:

Helt uenig = 1, Delvis uenig = 2, Verken enig eller uenig = 3, Delvis enig = 4, Helt enig = 5

Med «denne pågående endringen» menes endringer som skyldes den økonomiske situasjonen i kommunen.

20. ...får betydelige konsekvenser for forholdene ved min arbeidsstasjon/mitt arbeidsområde/kontor *

1 2 3 4 5

21. ...påvirker i stor grad mine daglige gjøremål/arbeidsoppgaver *

1 2 3 4 5

22. ...har stor betydning for min innflytelse på / i virksomheten *

1 2 3 4 5

Spørsmål om din organisasjon og den pågående endringen. I denne endringen føler jeg at...

Svarkategorier:

Helt uenig = 1, Delvis uenig = 2, Verken enig eller uenig = 3, Delvis enig = 4, Helt enig = 5

Med «den pågående endringen» menes endringer som skyldes den økonomiske situasjonen i kommunen.

23. Vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremål vi vil endre og hvilke vi vil beholde *

1 2 3 4 5

24. Ledelsen har prøvd å få frem alles synspunkter *

1 2 3 4 5

25. Ledelsen har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig *

1 2 3 4 5

26. Jeg har hatt anledning til å snakke med ledelsen om konsekvenser for meg *

1 2 3 4 5

27. Ledelsen vet ikke noe mer enn meg om konsekvenser for meg *

1 2 3 4 5

28. Ledelsen er så travel at det er vanskelig å få en prat på tomannshånd *

1 2 3 4 5

29. Ledelsen vegrer seg for å ta opp vanskelige spørsmål om konsekvenser for den enkelte *

1 2 3 4 5

Noen påstander om din organisasjon og den pågående endringen:

Svarkategorier:

Helt uenig = 1, Delvis uenig = 2, Verken enig eller uenig = 3, Delvis enig = 4, Helt enig = 5

Med «den pågående endringen» menes endringer som skyldes den økonomiske situasjonen i kommunen.

30. Ledelsen har ikke myndighet til å gjøre de beslutninger som kunne hjulpet meg *

1 2 3 4 5

31. Ulike ansvarsområder og oppgaver blir raskt avklart *

1 2 3 4 5

32. Man vet som oftest hvem som har ansvar for forskjellige oppgaver *

1 2 3 4 5

33. Jeg har fått nødvendig opplæring med tanke på nye arbeidsoppgaver og roller *

1 2 3 4 5

34. Jeg får muligheter til å lære interessante ting eller øke min kompetanse *

1 2 3 4 5

35. Mangel på informasjon fra ledelsen har ført til rykter på min arbeidsplass *

1 2 3 4 5

36. Ledelsens informasjon har vært av god kvalitet *

1 2 3 4 5

Dine tanker om den pågående endringen:

Svarkategorier:

Helt uenig = 1, Delvis uenig = 2, Verken enig eller uenig = 3, Delvis enig = 4, Helt enig = 5

Med «den pågående endringen» menes endringer som skyldes den økonomiske situasjonen i kommunen.

37. Det har vært motstand blant de ansatte *

1 2 3 4 5

38. Jeg er tilhenger av endringen *

1 2 3 4 5

39. Vi preges av dårlige erfaringer fra tidligere endringer *

1 2 3 4 5

40. Vi har gode erfaringer fra tidligere endringer *

1 2 3 4 5

41. Motsetninger mellom ulike avdelinger / enheter har ført til vanskeligheter *

1 2 3 4 5

I denne pågående endringen har ledelsen...

Svarkategorier:

Helt uenig = 1, Delvis uenig = 2, Verken enig eller uenig = 3, Delvis enig = 4, Helt enig = 5

Med «denne pågående endringen» menes endringer som skyldes den økonomiske situasjonen i kommunen.

42. ...gitt tydelig uttrykk for hva som skal oppnås *

1 2 3 4 5

43. ...gjort det klart hvorfor denne endringene er nødvendig *

1 2 3 4 5

44. ...lagt vekt på hvor viktig denne endringen er før den ble innført *

1 2 3 4 5

45. ...gitt folk myndighet til å iverksette denne endringen *

1 2 3 4 5

46. ...informert fortløpende om pågående prosesser *

1 2 3 4 5

47. ...gitt individuell oppmerksomhet til ansatte som opplever at endringen er vanskelig *

1 2 3 4 5

Vedlegg 3: CHPI-undersøkelse

Denne virksomheten gjennomgår en del endringer i forbindelse med xxxxxxxx. Her er vi mest opptatt av hvordan du oppfatter den daglige ledelsen av din avdeling, din nærmeste leder og dine medarbeidere. Hvordan stiller du deg til gjennomføringen av endringen så langt?

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt enig
	1	2	3	4	5
1. Ledelsen viser liten interesse for det de ansatte kan og vet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Avdelingens / virksomhetens kultur blir ivaretatt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Alle tradisjoner her i avdelingen / virksomheten brytes nå brutalt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vi får endelig ryddet opp i noen dårlige vaner avdelingen / virksomheten har lagt seg til	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremåter vi vil endre og hvilke vi vil beholde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ledelsen har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ledelsen har prøvd å få fram alle syn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ledelsen lytter for mye til de som liker å ta ordet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Det er en bestemt gruppe som får igjennom sitt på bekostning av andre grupper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Her er det trygt å si sin mening.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Jeg har hatt anledning til å snakke med min nærmeste leder om konsekvenser for meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Min nærmeste leder vet ikke noe mer enn meg om konsekvenser for meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Min nærmeste leder er så travel at det er vanskelig å få en prat på tomannshånd.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Min nærmeste leder vegrer seg for å ta opp vanskelige spørsmål om konsekvenser for den enkelte.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Min nærmeste leder har ikke myndighet til å gjøre de beslutninger som kunne ha hjulpet meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Min nærmeste leder er flink til å ta opp vanskelige spørsmål om konsekvenser for den enkelte.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Helt uenig 1	Delvis uenig 2	Både /og 3	Delvis enig 4	Helt enig 5
17.Uklarheter om ansvar og oppgaver ført til personlige konflikter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Jeg blir usikker på hva som forventes av meg i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Ulike ansvarsvarsområder og oppgaver blir raskt avklart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Man vet som oftest hvem som har ansvar for forskjellige oppgaver...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Jeg blir stilt overfor forventninger som ikke lar seg kombinere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Jeg får muligheter til å lære interessante ting eller øke min kompetanse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.Ledelsen har kommunisert på en måte som åpner for dialog.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.På min arbeidsplass har det vært greit å uttrykke uenighet til ledelsen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.Ledelsen inviterer til dialog, men de hører ikke på oss.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.Jeg ser ingen vits i å diskutere med ledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.Det føles ikke trygt å komme med kritikk overfor ledelsen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.Det har vært motstand blant de ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.Jeg er tilhenger av endringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.Vi preges av dårlige erfaringer fra tidligere endringer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.Vi preges av gode erfaringer fra tidligere endringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.Personlige motsetninger har spilt en viktig rolle.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.Motsetninger mellom ulike avdelinger eller arbeidsgrupper har ført til vanskeligheter.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Helt uenig 1	Delvis uenig 2	Både /og 3	Delvis enig 4	Helt enig 5
35.Ansatte har vist liten interesse for å involvere seg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.Forslag fra ansatte har ofte blitt tatt på alvor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.Ledelsen har gjort mye for å involvere de ansatte.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.Det er lite som det passer å involvere mange ansatte i.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.Når ansatte blir involvert er som regel de viktige beslutningene tatt på forhånd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.Mangel på informasjon har ført til rykter på min arbeidsplass	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.Det er lett å finne fram i informasjonen vi får fra ledelsen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.Ledelsen burde vært raskere til å informere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.Ledelsens informasjon om burde vært bedre kvalitetssikret.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.Rykter og snakket på bakrommet har vært mine viktigste informasjonskilder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.Media eller andre eksterne kilder har vært viktigste kilde til informasjon for meg.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvilken betydning har endringen for deg? Ta stilling til i hvilken grad du er uenig eller enig i følgende utsagn: *Denne endringen...*

- 46.... får betydelige konsekvenser for forholdene ved min arbeidsstasjon/mitt arbeidsområde /kontor
- 47....påvirker i stor grad mine daglige gjøremål/arbeidsoppgaver
- 48.... har stor betydning for min innflytelse i virksomheten
- 49....påvirker i stor grad det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen for meg
- 50....har stor betydning for mitt ansettelsesforhold
- 51....får konsekvenser for tiden jeg bruker til å reise/pendle til jobb
- 52....har stor betydning for min personlige karriere eller jobbsikkerhet
- 53....har stor betydning for min lønn eller frynsegoder
- 54....har stor betydning for hvordan jeg ser på meg selv i jobben min....

Når du opplever endringer på din arbeidsplass, hvordan reagerer du da vanligvis? Ta stilling til i hvilken grad du er uenig eller enig i følgende utsagn

- | | Svært
Uenig | Uenig | Litt
/og | Litt
enig | Enig | Svært
enig |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 55. I usikre tider forventer jeg som regel det beste..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 56. Jeg er alltid optimistisk med tanke på fremtiden min | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 57. Jeg liker å gjøre ting på den faste måten framfor å prøve nye og annerledes måter..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 58. Når jeg føler at livet blir rutine, forsøker jeg å forandre på det. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 59. Det er viktig for meg å ha mye å gjøre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 60. Jeg blir ikke så lett oppskaket..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 61. Når jeg informeres om endring i planene, blir jeg gjerne litt anspent..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 62. Det er lett for meg å slappe av..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 63. Hvis noen motarbeider meg på jobben, finner jeg måter og veier for å få til det jeg vil..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 64. Jeg er sikker på at jeg kan mestre uventede hendelser på jobben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 65. Når jeg har kommet fram til en konklusjon er det ikke sannsynlig at jeg ombestemmer meg..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 66. Samme hva som hender på jobben er jeg som regel i stand til å mestre det..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 67. Mine syn på ting er svært stabile over tid. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Vedlegg 4: Undersøkelse fusjonsprosess HiÅ, HiG, HiST og NTNU

Spørreundersøkelse til ansatte i Ålesund om opplevelse av fusjonsprosessen mellom HiÅ, HiG, HiST og NTNU

1. Vi starter med noen bakgrunnsspørsmål om deg og din stilling. Sett et kryss for det svaralternativet som passer for deg.

a) Kjønn:

- Kvinne
- Mann

b) Alder

- kategorier

c) Type stilling:

- Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling
- Administrative stillinger
- Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling
- Drifts- og vedlikeholdsstillinger
- Andre stillinger

Denne virksomheten gjennomgår en del endringer i forbindelse med fusjonsprosessen mellom HiÅ, HiG, HiST og NTNU. Her er vi mest opptatt av hvordan du oppfatter den daglige ledelsen ved din avdeling, din nærmeste leder og dine medarbeidere. Hvordan stiller du deg til gjennomføringen av endringen så langt?

Svarkategorier: Sett et tall på hvert spørsmål fra Helt uenig = 1 til helt enig= 5.

2. Har det forekommet noen interne organisatoriske endringer som har påvirket deg de siste 12 månedene?

3. Her er noen spørsmål om din organisasjon. I denne endringen føler jeg at.. (HCPI)

- a) Vi har en åpen diskusjon om hvilke tradisjoner eller gjøremål vi vil endre og hvilke vi vil beholde
- b) Ledelsen har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig
- c) Ledelsen har prøvd å få fram alle syn
- d) Jeg har hatt anledning til å snakke med min nærmeste leder om konsekvenser for meg
- e) Min nærmeste leder vet ikke noe mer enn meg om konsekvenser for meg

- f) Min nærmeste leder er så travel at det er vanskelig å få en prat på tomannshånd
- g) Min nærmeste leder vegrer seg for å ta opp vanskelige spørsmål om konsekvenser for den enkelte

- h) Ulike ansvarsområder og oppgaver blir raskt avklart
- i) Man vet som oftest hvem som har ansvar for forskjellige oppgaver.
- j) Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller.

- k) Ledelsen inviterer til dialog, men de hører ikke på oss
- l) Jeg ser ingen vits i å diskutere med ledelsen
- m) Det føles ikke trygt å komme med kritikk overfor ledelsen

4. I hvilken grad er du enig i følgende påstander vedrørende din jobb? (kvalitativ jobbusikkerhet)

- a) Jeg syns mine framtidsutsikter innen organisasjonen er gode
- b) Mine muligheter for å finne nye og utviklende arbeidsoppgaver innen organisasjonen er gode
- c) Jeg tror at organisasjonen kommer til å trenge min kompetanse også i fremtiden
- d) Det lønnsutviklingen jeg kan se fram mot i organisasjonen er lovende

5. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om ledelse ved din enhet? (transformasjonsledelse)

- a) Lederen vekker stolthet og tro hos ansatte ved å overkomme hindringer og ve då uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand.
- b) Lederen inspirerer ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden
- c) Lederen kommuniserer personlig respekt til ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se hvert individs unike behov
- d) Lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte

6. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om ledelse ved din enhet? (myndiggjørende ledelse)

- e) Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å delta i viktige avgjørelser
- f) Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å si fra når jeg har en annen mening
- g) Min nærmeste leder snakker med meg om hvor godt jeg utfører arbeidet mitt

7. I denne spesifikke endringen har min nærmeste leder... (endringsorientert ledelse)

- a) ...utviklet en klar visjon for hva som skulle oppnås av min arbeidsgruppe
- b) ...gjort det klart fra starten av hvorfor denne endringen er nødvendig
- c) ...lagt vekt på hvor viktig denne endringen er før den ble innført

- d) ...dannet en bred allianse fra starten av for å støtte denne endringen
- e) ...gitt folk myndighet til å iverksette endringen
- f) ...overvåket og formidlet fremgangen endringsimplementeringen
- g) ...gitt individuell oppmerksomhet til de som hadde problemer med innføringen av endringen

8. Ditt forhold til jobben. Hvor enig eller enig er du i følgende utsagn?
(Organisasjonstilhørighet)

- a) Jeg forteller med glede om min arbeidsplass til andre mennesker
- b) Jeg vil kunne anbefale en god venn å søke stilling på min arbeidsplass
- c) Jeg opplever at min arbeidsplass har stor betydning for meg

9. Mellommenneskelige forhold. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om forholdene ved din enhet? (Felleskap mellom kolleger)

- a) Det er god stemning mellom meg og mine kolleger
- b) Det er et godt fellesskap mellom kollegene på enheten min
- c) Jeg opplever at jeg er en del av et fellesskap på min enhet

10. I hvilken grad er du enig i følgende påstander vedrørende din jobb? (CR)

- a) I usikre tider forventer jeg som regel det beste
- b) Jeg er alltid optimistisk med tanke på fremtiden min
- c) Jeg liker å gjøre ting på den faste måten framfor å prøve nye og annerledes måter
- d) Når jeg føler at livet blir rutine, forsøker jeg å forandre på det
- e) Det er viktig for meg å ha mye å gjøre
- f) Jeg blir ikke så lett oppskaket
- g) Når jeg informeres om endring i planene, blir jeg gjerne^[11] litt ansent
- h) Det er lett for meg å slappe av
- i) Hvis noen motarbeider meg på jobben, finner jeg måter og veier for å få til det jeg vil
- j) Jeg er sikker på at jeg kan mestre uventede hendelser på jobben
- k) Når jeg har kommet fram til en konklusjon er det ikke sannsynlig at jeg ombestemmer meg
- l) Samme hva som hender på jobben er jeg som regel i stand til å mestre det
- m) Mine syn på ting er svært stabile over tid

11. Hvilken betydning har endringen for deg? Ta stilling til i hvilken grad du er enig eller uenig i følgende utsagn: Denne endringen... (CIF)

- a) ...får betydelige konsekvenser for forholdene ved min arbeidsstasjon/mitt arbeidsområde/kontor
- b) ...påvirker i stor grad mine daglige gjøremål/arbeidsoppgaver
- c) ...har stor betydning for min innflytelse på i virksomheten

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

06.07.2022, 14:11 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [En kommune og ansatte i nødvendig endring](#) / Vurdering

Vurdering

Dato	Type
29.11.2021	Standard

Referansenummer
257219

Prosjekttittel
En kommune og ansatte i nødvendig endring

Behandlingsansvarlig institusjon
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig
Marthe Liss Holum

Student
Nicholas Alexander York

Prosjektperiode
01.10.2021 - 30.06.2022

[Meldeskjema](#)

Kommentar
Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 29.11.21, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER
NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61695f00-94b2-4ff5-a3f8-44a1c344caf1/0> 1/2

Microsoft Forms er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Sturla Herfindal

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 6: Forespørsel NSD knyttet til anonymisering av kommunen



Melding fra Sturla Herfindal (NSD)

23.03.2022 14:23

Hei.

Som dere selv oppgir så har deltakerne svart på undersøkelsen med informasjon om at kommunen ikke blir nevnt i publikasjonen. Deltakerne har da svart på undersøkelsen på bakgrunn av dette premisset. Dersom dere likevel vil navngi kommunen må dere sørge for at deltakerne ikke kan identifiseres på noen som helst måte. I undersøkelsen deres er det bakgrunnsvariabler som kjønn, alder, utdanningsnivå, hvilke sektor man jobber i, og om man har lederansvar. Disse variable kan til sammen føre til at personer kan bli identifisert i en liten kommune. Dersom dere ønsker å navngi kommunen bør dere enten ta bort eller slå sammen noen av variablene (eller unngå kombinasjoner av dem), slik at personer ikke kan identifiseres i publikasjonen. (f.eks. bør ikke sektor og lederansvar benyttes sammen med de andre variablene). Også utvalgets størrelse har mye og si. F.eks. dersom det bare finnes en mannlig leder i helse-omsorgssektoren, så vil jo denne personen bli indentifisert.

Dersom dere klarer å anonymisere slik dere hevder, så er dette en etisk vurdering som dere må gjøre selv: om dere bare vil anonymisere deltakerne og offentliggjør kommunen, eller om deltakerne også bør få ny informasjon.

Mvh
Sturla Herfindal



Melding fra Nicholas Alexander York

18.03.2022 08:25

Hei. I forbindelse med dette prosjektet skrev vi i informasjonsskrivet knyttet til spørreundersøkelsen at kommunen ville bli anonymisert. Etter nærmere vurdering ønsker vi nå å synliggjøre at oppgaven og analysen omhandler Indre Fosen. Dette vil forenkle bruk av for eksempel styringsdokumenter.

Svar fra respondentene i vår spørreundersøkelse vil fortsatt være anonymisert og ikke-identifiserbare på individnivået. Personvernet vil dermed fortsatt ivaretas, samtidig som vi mener at forskningskvaliteten vil øke.

Er det i orden at vi synliggjør Indre Fosen kommune som forskningsobjekt, selv om det sto at kommunen skulle være anonym i informasjonsskrivet?

Hilsen Nicholas

