

# Endringsstrategier og lederes kognisjon

*Hvordan kognitive feller kan påvirke bedriftenes valg av  
endringsstrategi i krisetider*

Kenneth Midtgård

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon;  
hovedprofil innen Strategi og ledelse

Veileder: Marcus Selart



Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

# SAMMENDRAG

Som en følge av finanskrisen, har mange bedrifter har måttet gjennomføre endringer. For å analysere hvilke endringsstrategier bedriftene har brukt, har jeg benyttet Beer og Nohrias (2000a) rammeverk for endringer, kalt Teori E og O. I følge dette kan endringer beskrives langs seks dimensjoner: (1) Mål, (2) Ledelse, (3) Fokus, (4) Prosess, (5) Motivasjon/belønningssystem, og (6) Konsulentbruk. Teori E og Teori O er to arketyper endringsstrategier, som behandler dimensjonene på fundamentalt forskjellige måter. Oppgaven har forsøkt å kartlegge hvilke strategier bedriftene har valgt på hver av de ulike dimensjonene.

Når lederne i bedrifter tar slike strategiske beslutninger, står de ovenfor en svært kompleks situasjon. Dette krever ofte at de må benytte visse mentale snarveier, for å unngå handlingslammelse. Disse snarveiene er imidlertid beheftet med noen systematiske feil, som potensielt kan komme til å påvirke valg av strategi. Oppgaven undersøker hvordan noen av disse "kognitive fellene" relaterer seg til Teori E og O.

For å besvare de to problemstillingene ble det utformet et spørreskjema i QuestBack, som ble sendt til ledere i norske bedrifter. Responsene deres ble så analysert med statistiske teknikker i SPSS, for å besvare hypotesene som ble utviklet.

Resultatene viste at bedriftene stort sett har brukt en blanding av Teori E og O-strategier, noe som er i strid med anbefalingene i rammeverket. Blant faktorene som målte kognitive feller viste det seg at (1) en illusjon av kontroll og en sosial teori om endringer kan føre til økt grad av planlegging, altså forskyve strategi nærmere Teori E; (2) illusjon av kontroll og intuitive inntrykk kan redusere bedriftenes bruk av konsulenter; (3) optimisme hadde en svakt dependende effekt på bruk av finansielle insentiver; (4) en oppfattelse av fokus hadde en svak påvirkning på strategi i retning Teori O; og (5) ledere som bruker et utsideperspektiv føler de har mer kontroll enn ledere som ikke gjør det.

# FORORD

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av mitt masterstudium i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Tema for oppgaven er hvordan bedrifter har respondert på finanskrisen, og hvordan kognitive feller kan påvirke valg av endringsstrategi. Dette temaet ble valgt fritt etter mine egne interesser, som jeg har utviklet gjennom å ta fag innen strategi, organisasjon og ledelse både på bachelor- og masternivå. Det er altså ikke noen enkeltfag som kan ta hele æren for å ha influert mitt valg av tema, men er heller den generelle retningen jeg har valgt som har hatt størst betydning. Arbeidet med oppgaven har vært meget interessant og lærerikt på mange måter, og ikke minst en personlig utfordring.

Jeg vil selvsagt takke min veileder, prof. Marcus Selart, både for nyttige innspill og tilbakemeldinger på arbeidet jeg har gjort underveis, og for hans bidrag til at tema for oppgaven utviklet seg slik det gjorde. Mitt utgangspunkt var endringsstrategier, og han presenterte meg for litteratur som fokuserte på kognitive feller, noe som altså ble den endelige kombinasjonen.

Jeg vil også takke mine medstudenter som også har kommet med tilbakemeldinger og vært samtalepartnere underveis. En stor takk kan også rettes til respondentene som besvarte (det altfor lange og kjedelige) spørreskjemaet mitt.

Kenneth Midtgård

Bergen, 20.06.2011

# INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG .....	1
FORORD .....	2
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	3
1 INNLEDNING .....	6
1.1 Bakgrunn og hensikt .....	6
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Oppgavens oppbygning .....	7
2 LITTERATURGJENNOMGANG .....	7
2.1 Kriser, finanskrisen og ledelse i kriser .....	8
2.2 Kognitive feller.....	10
2.2.1 Intuisjon.....	11
2.2.2 Framing effects – innrammingseffekter .....	13
2.2.3 Anchoring – forankring.....	14
2.2.4 Overoptimisme og selvsikkerhet .....	16
2.2.5 Oppsummering – kognitive feller i beslutningstaking.....	18
2.3 Endringsrammeverket – Teori E og O.....	19
2.3.1 Mål.....	23
2.3.2 Ledelse.....	25
2.3.3 Fokus.....	27
2.3.4 Prosess.....	30
2.3.5 Motivasjon/belønningssystem .....	32
2.3.6 Konsulentbruk .....	35
2.3.7 Kognisjon, og Teori E eller Teori O .....	37
3 METODE.....	37
3.1 Forskningsdesign .....	38
3.2 Populasjon og utvalg .....	38
3.2.1 Responstrate og utvalgsstørrelse .....	39
3.2.2 Utvalgsmetodikk.....	40
3.2.3 Endelig utvalg .....	41
3.3 Dataverktøy .....	42
3.3.1 Operasjonalisering.....	42

3.3.2	Validitet .....	44
3.3.3	Reliabilitet.....	49
3.4	Datainnsamling.....	51
3.4.1	Distribusjon .....	51
3.4.2	Invitasjon til deltakelse.....	52
3.4.3	Svarprosedyre.....	53
3.5	Kort om analyse av data .....	53
4	RESULTATER OG ANALYSE .....	54
4.1	Deskriptiv statistikk .....	54
4.1.1	Analyse av responsdistribusjoner.....	57
4.2	Korrelasjoner .....	58
4.3	Hypotesetesting .....	59
4.3.1	Hypotese 1.....	59
4.3.2	Hypotese 2.....	60
4.3.3	Hypotese 3.....	61
4.3.4	Hypotese 4.....	61
4.3.5	Hypotese 5.....	62
4.3.6	Hypotese 6a og 6b.....	63
4.3.7	Hypotese 7.....	64
4.3.8	Hypotese 8.....	65
4.3.9	Oppsummering av hypoteser .....	67
5	DISKUSJON.....	67
5.1	Bedriftenes endringsstrategier.....	68
5.1.1	Mål.....	69
5.1.2	Ledelse.....	70
5.1.3	Fokus.....	71
5.1.4	Prosess.....	72
5.1.5	Motivasjon/belønningssystem .....	74
5.1.6	Konsulentbruk .....	75
5.2	Kognitive feller og perspektiv.....	76
5.3	Implikasjoner .....	78
5.3.1	Generaliserbarhet.....	78
5.3.2	Evaluering av metoden.....	79

5.3.3	Implikasjoner for bedriftene .....	81
5.3.4	Implikasjoner for teori.....	82
6	KONKLUSJON OG AVSLUTNING.....	83
6.1	Hovedfunn.....	83
6.2	Forslag til videre forskning .....	85
	REFERANSER.....	86
	VEDLEGG 1: Spørreskjemaet .....	97
	VEDLEGG 2: Kolmogorov-Smirnov fordelingstester.....	103
	VEDLEGG 3: Korrelasjonsmatriser.....	103

# 1 INNLEDNING

Utgangspunktet for denne oppgaven er den omfattende oppmerksomheten den globale finanskrisen har fått i diverse medier. Ved årsskiftet 2010-2011 mente rundt 45 % av bedriftene at finanskrisen ennå ikke var over for dem, i følge en undersøkelse ved NHH (Lien 2011). En kan dermed hevde at finanskrisen i høyeste grad fortsatt er et dagsaktuelt tema. Denne oppgaven vil fokusere på hvilke tiltak norske bedriftsledere har gjort for å respondere på krisen, og noen faktorer som har bidratt til at lederen har valgt nettopp disse tiltakene.

## 1.1 Bakgrunn og hensikt

Finanskrisen har hatt stor påvirkning på bedrifter i Norge, dog ikke med like alvorlige konsekvenser som i en del andre land, som for eksempel USA, eller PIIGS-landene (Nordahl 2010). For mange, om ikke de fleste, bedrifter er diverse tiltak nødvendige for at organisasjonen skal overleve kriser (Pearson, Clair, Kovoov-Misra og Mitroff 1997). Det er kjent at bedrifter handler ulikt på den type utfordringer finanskrisen medfører (e.g. Gulati, Nohria og Wohlgezogen 2010; Latham 2009; Pearce og Michael 2006). Denne oppgaven har som hensikt å identifisere hvilke endringsstrategier ledere i norske bedrifter har valgt for å respondere på krisen. I denne sammenhengen er et viktig element derfor den strategiske beslutningstakingskonteksten, som inneholder visse komplikasjoner. Oppgaven tar derfor også sikte på å knytte hvordan ledere tenker til valg av endringsstrategier.

## 1.2 Problemstilling

Det finnes et overveldende antall måter å studere lederens handlinger på. For å avgrense oppgaven vil jeg støtte meg på Beer og Nohrias (2000a, 2000b) Teori E og Teori O, som jeg vil utdype i teorikapitlet i denne oppgaven. Teori E og O er strategier for endring i organisasjoner, men med to meget forskjellige tilnærminger. De handlinger en leder i en bedrift gjør kan ses å falle inn under en av disse, og jeg vil da bruke prinsippene fra teoriene til å klassifisere handlingene. Den overordnede problemstillingen blir derfor:

*”Hvilke endringsstrategier har ledere i norske bedrifter brukt for å respondere på finanskrisens utfordringer?”*

Når ledere skal gjøre slike strategiske beslutninger står de ovenfor en kompleks situasjon som innebærer betydelige kognitive utfordringer, og derfor må de ofte benytte mentale forenklingsprosesser for å gjøre situasjonen forståelig (Mintzberg, Raisinghani og Théorêt

1976; Schwenk 1984). Disse prosessene er ofte nødvendige for å unngå handlingslammelse, men de gjør også lederne åpne for en rekke kognitive feller (“cognitive biases”), eller tankefeil, som kan påvirke beslutningene (Hammond, Keeney og Raiffa 1998; Kahneman 2003b; Mumford, Friedrich, Caughron og Byrne 2007). Oppgaven forsøker å finne ut hvordan et selektivt utvalg av slike feil påvirker valg av strategier, og en sekundær problemstilling er derfor:

*“Hvordan har de utvalgte kognitive fellene påvirket lederes valg av endringsstrategier?”*

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

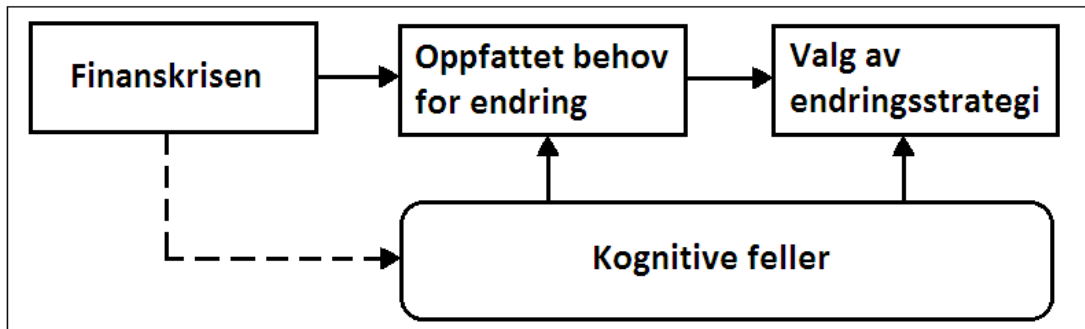
Problemstillingene har blitt presentert ovenfor. I kapittel to utredes relevant litteratur som omhandler de tema oppgaven behandler. Selv om det, så langt jeg kjenner til, ikke er gjort eksplisitte forsøk på å undersøke en slik sammenheng som beskrevet her, er det skrevet betydelig både om endringer, om hver av dimensjonene som inngår i endringsrammeverket, og om kognisjon i beslutninger, og dette vil behandles i teorikapitlet. Av denne grunn finner jeg det rimelig å velge en deduktiv tilnærming, og utvikle hypoteser som presenteres løpende i litteraturkapitlet. Kapittel tre er metodekapitlet, hvor jeg blant annet går i detalj på hvordan hypotesene testes og undersøkelsesdesign. I kapittel fire presenteres og analyseres resultatene fra undersøkelsen, og i kapittel fem kommer diskusjon av resultatenes relevans, samt en evaluering av oppgaven. Endelig konkluderer jeg i kapittel seks, og kommer med forslag til videre forskning.

## **2 LITTERATURGJENNOMGANG**

Dette kapitlet tar for seg tidligere skrevet litteratur som relaterer seg til mitt tema. Først skriver jeg om kriser, finanskrisen, og noen spesielle utfordringer ved ledelse av organisasjoner i kriser. Deretter diskuterer jeg noen utvalgte kognitive feller som er relevante ved beslutningstaking i organisasjoner. Avslutningsvis presenterer jeg endringsrammeverket som er sentralt for denne oppgaven, og viser hvordan kognitive feller kan påvirke de ulike dimensjonene i rammeverket. Jeg fremstiller løpende hypoteser, etter hvert som argumenter for dem presenteres. Slike eksplisitte forsøk på å relatere kognitive feil til valg av tilnærming på de ulike dimensjonene i endringsrammeverket er etter min kjennskap beskjedent omtalt i litteraturen, og sammenhengene jeg presenterer i disse avsnittene er følgelig primært et



resultat av min egen tankevirksomhet. Tankegangen bak denne oppgaven og sammenhengen mellom litteraturen som omtales er illustrert i figur 2.1. Som det fremgår av figuren, er ideen at finanskrisen frembringer et behov for endring i norske bedrifter. For å gjennomføre endringen må det velges en endringsstrategi, men både dette valget og det oppfattede behovet for endring kan påvirkes av kognitive feller, og finanskrisen igjen kan bidra til en kontekst enkelte av fellene virker i.



Figur 2.1. Tankegangen bak oppgaven

## 2.1 *Kriser, finanskrisen og ledelse i kriser*

Organisatoriske kriser er blant de vanskeligste utfordringer ledere kan møte (Kovoor-Misra, Clair og Bettenhausen 2001). Kriser skiller seg fra alminnelige situasjoner ved at de har ekstraordinær påvirkning på organisasjonens kapabilitet, i form av både ressurstilgjengelighet, beslutningstaking og responsimplementering (Pearson et al. 1997). Kriser er preget av tidspress og emosjoner, som bidrar til å komplisere situasjonen (Mumford et al. 2007). Alle kriser har potensiale til å true organisasjonens overlevelse (Kovoor-Misra et al. 2001), men noen kriser medfører også muligheter, for eksempel til å gjennomføre nødvendige endringer i organisasjonen (Gulati et al. 2010; Kovoor-Misra et al. 2001; Müller 1985; Mumford et al. 2007; Yukl og Mahsud 2010). Så hva er en krise? Betydelig har blitt skrevet om organisatoriske kriser og et antall ulike definisjoner har blitt presentert. Pearson og Clair (1998, s. 60) har samlet elementer fra flere definisjoner og foreslår som ny definisjon:

*”An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threaten the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect and means of resolution, as well as a belief that decisions must be made swiftly.”*

Det finnes mange ulike typer kriser (Kovoor-Misra et al. 2001; Müller 1986; Pearson et al. 1997). Pearson og Clairs definisjon dekker mange ut av disse, men det kan argumenteres for at den ikke nødvendigvis dekker resesjon, som er typen krise av særlig relevans her, og også Norge opplevde teknisk resesjon under finanskrisen (Bjørndal 2009; SSB 2011), selv om Norge kom forholdsvis mildt ut av det (Gustavson 2011; NOU 2011:1). I følge Kovoor-Misra et al. (2001) behøver ikke alle kriser ha lav sannsynlighet for å inntreffe. De hevder at nedgangskriser er både mer forutsigbare enn mange andre typer kriser, og kan også ha større sannsynlighet for å inntreffe avhengig av i hvilken bransje organisasjonen befinner seg. Eksempelvis kan jeg vise til at USA har hatt elleve perioder med resesjon siden andre verdenskrig, og at de tre siste periodene før finanskrisen var 1981-82, 1990-91, og 2001 (National Bureau of Economic Research 2010). Resesjoner inntreffer periodisk i alle markedsøkonomier (Lien 2010).

Resesjoner er spesielle typer kriser fordi de rammer bredt og et stort antall bedrifter, og noen bransjer rammes hardere enn andre (Lien 2010; Pearce og Michael 2006). Dermed er det mange som må gjøre tiltak for å overleve, og særlig bedrifter i hardt rammede bransjer. Det finnes mange forskjellige tiltak ledere kan gjøre for å respondere på krisen (e.g. Gulati et al. 2010; Latham 2009; Pearce og Michael 2006). Hvordan lederne responderer kommer an på hvordan de oppfatter situasjonen. Kriser er ofte uklare og lite strukturerte (Mumford et al. 2007; Pearson og Clair 1998), og ofte blir tidlige signaler på krisen oversett, mistolket, eller fornektet (Pearson et al. 1997). Finanskrisen spesielt skyldes årsaker som er komplekse og overraskende kontroversielle (Bosworth og Flaaen 2009). Mange analytikere peker på den store økningen av sub-prime lån, som bidro til en enorm vekst i boligprisen gjennom at lavinntekts- og høyrisikohusholdninger fikk tilgang til finansmarkedene og muligheten til å bli huseiere (Bosworth og Flaaen 2009). Lånene ble etter hvert verdipapirisert og solgt videre til finansinstitusjoner på et stort sett uregulert marked (Lunde og Eliassen 2009). Et komplekst og lite transparent marked (Bosworth og Flaaen 2009), og konkurranse mellom bankene og flokkatferd (Rötheli 2010) førte til en undervurdering av risiko. Da boligboblen sprakk ble mange av lånene verdiløse, og mange banker led store tap. Globalisering og heterogenitet i finansmarkeder mellom land forsterket krisen og bidro til at den spredte seg (Mendoza og Quadrini 2010). Det var hovedsakelig gjennom en slik smitteeffekt Norge og norske banker ble rammet (Lunde og Eliassen 2009).

Å lede en bedrift i en finanskriser medfører noen spesielle utfordringer. Etterspørselen faller, og tilgang på likvide midler reduseres kraftig (Lien 2010; Pearce og Michael 2006). Bedrifter som er avhengig av mye ekstern finansiering sliter ekstra (Lien 2010), fordi bankene får redusert risiko- og utlånsvilje (Rötheli 2010). Substitutter med lavere pris blir mer attraktive for kundene (Lien 2010), og dette kan lede bedrifter til priskrig (Pearce og Michael 2006). Mange bedrifter blir tvunget til å redusere kostnader, for eksempel gjennom nedbemanning eller salg av ikke-konkurransesressurser (Gulati et al. 2010; Pearce og Michael 2006). Men slike tiltak kan ha både direkte uønskede effekter – som “survivor syndrome” (Cascio 1993) og overarbeidelse (Kets de Vries og Balazs 1996) – samt at blant de bedriftene som fokuserer på kostnadsreduksjoner er det mange som møter vanskeligheter når oppturen kommer etter krisen (Gulati et al. 2010). Dermed må bedriftene forsøke å finne en balanse mellom tiltak for å overleve nå og tiltak for å overleve “i morgen” (Gulati et al. 2010; Pearce og Michael 2006). Fokuset i denne oppgaven er ikke så mye hvilke tiltak som bør eller kan iverksettes, men hvordan endringer i bedriften har foregått (dog er det også et normativt element i endringsrammeverket), og utfordringer knyttet til valg og gjennomføring av slike endringer. Finanskrisens funksjon er å skape en situasjon som kan være en katalysator for endringer i organisasjoner.

## **2.2 Kognitive feller**

Et sentralt aspekt ved hvordan ledere responderer på finanskrisen er hvordan de tenker på den – ledernes kognisjon. Lederes kognisjon er viktigere i enkelte situasjoner enn andre. I krisesituasjoner er lederes kognisjon situasjon av særlig betydning, og både ansattes oppfattelse av lederen og lederens påvirkning på gruppen øker (Mumford et al. 2007). Den type situasjon som finanskrisen medfører krever ofte beslutninger av strategisk karakter for å løse problemet (Yukl og Mahsud 2010). Konteksten hvor slike strategiske vurderinger foregår er ustrukturert og kompleks, og dermed må lederen ofte benytte mentale forenklingsprosesser for å forstå situasjonen (Mintzberg et al. 1976; Schwenk 1984), prosesser som psykologer gjerne kaller heuristikker – en type tommelfingerregler. Men dette gjør også lederne sårbare for en rekke kognitive feller som kan påvirke utfallet av beslutninger (Hammond et al. 1998; Kahneman 2003b; Lovallo og Kahneman 2003; Mumford et al. 2007). Jeg vil i denne seksjonen omtale noen av de mest relevante kognitive fellene og hvordan de kan påvirke beslutningstaking.

### 2.2.1 Intuisjon

Mennesker har to typer kognitive systemer som kan involveres ved vurderinger og beslutningstaking, som kan kalles System 1 og System 2 (Kahneman 2003b, Simmons og Nelson 2006). System 1 er intuitivt, og opererer uanstrengt og hurtig, basert på tidligere kunnskap, vaner, bedømmelsesheuristikker, og er ofte emosjonelt ladet. System 2 er rasjonelt, og arbeider saktere, sekvensielt, anstrengt, og er regelbasert (Eysenck og Keane 2010; Kahneman 2003b; Simmons og Nelson 2006). På grunn av at mennesker har begrenset mental kapasitet tenderer ressurskrevende prosesser i System 2 å avbryte hverandre, mens de nærmest automatiske prosessene i System 1 ikke lider av slike forstyrrelser (Kahneman 2003b). Siden System 2 er relativt krevende i anvendelse, blir det i hovedsak involvert når System 1 registrerer motstridende informasjon (Eysenck og Keane 2010; Kahneman 2003b; Simmons og Nelson 2006). Dette innebærer at når en er nødt til å balansere flere kognitive aktiviteter, blir System 1 (intuisjon) relativt viktigere. Intuitive bedømmelser er ofte den eneste praktiske metoden for å vurdere usikkerhet, men dette kan være et problem fordi intuisjonen er utsatt for visse feller. System 1 genererer inntrykk som danner grunnlag for beslutninger, og hvis System 2 er "opptatt" blir disse inntrykkene i mindre grad rasjonelt bearbeidet.

En av fellene er at intuitive prediksjoner følger heuristikken *representativitet* (Kahneman og Tversky 1973). Dette innebærer at individer anslår sannsynligheter for utfall etter i hvor stor grad de oppfatter utfallene som representative eller stereotype. Dette kan føre til at de ignorerer relevante, objektive data. Dette ble illustrert blant annet med det såkalte "Linda-problemet" (e.g. Tversky og Kahneman 1983), som innebar at eksperimentdeltakere fikk presentert en beskrivelse av "Linda" som samsvarte med den utbredte oppfatningen av en typisk feminist. Deltakerne skulle så rangere sannsynligheten for en rekke påstander, inkludert (1) Linda er en bankfunksjonær, og (2) Linda er bankfunksjonær og aktiv feminist. Oppsiktsvekkende nok rangerte de fleste deltakerne det som mer sannsynlig at Linda er en feminist enn at hun er bankfunksjonær og feminist. Det er her intuisjonen svikter en, fordi det er matematisk umulig at sannsynligheten for at Linda er bankfunksjonær og feminist er større enn sannsynligheten for at hun kun er bankfunksjonær. Likevel gjøres dette fordi beskrivelsen av Linda er representativ for en feminist – folk ignorerer den enkle matematiske realiteten.

En relatert felle er at intuisjon aktiveres av *tilgjengelighet av mentalt innhold* (“availability heuristic”), som innebærer at enkelte deler informasjon kommer lettere til minnet enn andre deler (i.e. det er mer tilgjengelig) når en skal gjøre bedømmelser. Dette kommer gjerne an på hvordan informasjonen er presentert og hvor erfaren en er med å organisere slik informasjon (Kahneman 2003b). Et eksempel på tilgjengelighetsheuristikken er at folk tenderer å vurdere sannsynligheten for et utfall som større dersom de presenteres for en årsak til utfallet (i.e. en kontekst). Dette ble demonstrert av Tversky og Kahneman (1983) i et eksperiment, hvor halvparten av subjektene skulle estimere sannsynligheten for at en stor flom et sted i Nord-Amerika hvor 1000 drukner i et gitt år, mens den andre halvparten skulle vurdere sannsynligheten for et stort jordskjelv i California det samme året, som forårsaker en stor flom der 1000 mennesker drukner. Sannsynligheten for det sistnevnte ble i snitt estimert som høyere enn det første, fordi påminnelsen om at California er et jordskjelvutsatt område ledet subjektene til en troverdig kontekst som kunne skape utfallet, selv om den matematiske sannsynligheten er lavere. Slike estimeringer som innebærer hypotetiske årsaker, noe som gjerne er tilfelle ved planlegging i organisasjoner, er spesielt utsatt for denne type feilberegninger (Tversky og Kahneman 1983). Men tilgjengelighet av mentalt innhold kan også skyldes en annen relevant faktor, nemlig livlige bilder (“the vividness bias”). Livlige forestillinger av informasjon gjør denne lettere tilgjengelig, og fører til at informasjonen vektlegges uforholdsmessig mye når vi foretar vurderinger (Hammond et al. 1998; Malhotra og Bazerman 2007; Neale og Bazerman 1985; Schwenk 1984). Dermed tenderer en å overvurdere viktigheten av denne informasjonen. Eksempler på dette er at folk som regel overvurderer sannsynligheten for en flystyrt (Hammond et al. 1998), og at studenter som vurderer attraktiviteten av ulike jobbtilbud legger i overkant mye vekt på lønn (som er lett å forestille seg) og for lite vekt på andre viktige faktorer, som muligheter til å reise (Malhotra og Bazerman 2007). Tilsvarende kan livlige bilder føre ledere til å overvurdere attraktiviteten til visse alternativer (Schwenk 1984) eller sannsynligheten for visse hendelser (Hammond et al 1998) i beslutningssituasjoner.

Begge disse heuristikkene kan ha vesentlig påvirkning på beslutningstaking i organisasjoner. Som nevnt tidligere er konteksten slike beslutninger tas i kompleks, noe som gjør det vanskelig, hvis ikke umulig, å vurdere sannsynligheter presist. Intuisjon spiller dermed en betydningsfull rolle. Aktivering og tilgjengelighet av informasjon må tolkes i konteksten, noe som kan gjøre enkelte dimensjoner av informasjonen mer fremtredende og dermed påvirke

beslutninger (Kahneman 2003b). Når lederen da skal velge mellom ulike alternativer er det trolig at det alternativet som tilsynelatende er overlegent på den dimensjonen som er ansett som viktigst blir valgt, særlig hvis det er vanskelig å estimere total verdi av alternativene (Slovic 1975, 1995). I tillegg tenderer slike bedømmelser angående prefererte alternativer å fortsette å styre ens oppfatning selv om det dukker opp ny informasjon som diskrediterer den informasjonen oppfatningen var basert på (Anderson, Lepper og Ross 1980), noe som kan føre til at lederen ikke bytter alternativ selv om et annet alternativ nå er antatt å være bedre (Schwenk 1984).

### **2.2.2 Framing effects – innrammingseffekter**

En av de mest kjente psykologiske effektene i beslutningstaking er “the framing effect”, eller *innrammingseffekt* på norsk. Effekten gjør at aktørers valg blir systematisk påvirket av hvordan binære valg er formulert (i.e. innrammet). Kahneman og Tversky (1979) viste at aktører ikke velger det valget som samlet gir størst nytte, men heller velger det valget de tilskriver størst verdi ut fra et definert referansepunkt. Det viser seg at aktørene er risikovillige når valgene er formulert som tap i forhold til referansepunktet, men risikoavers når valgene er formulert som gevinster (Eysenck og Keane 2010; Kahneman 2003a, 2003b; Kahneman og Tversky 1979, 1983; Tversky og Kahneman 1986). Dette ble blant annet illustrert av det kjente ”sykdomsproblemet” (e.g. Kahneman 2003), hvor eksperimentdeltakere fikk presentert et problem med en skummel sykdom, og valg mellom to ulike løsninger med samme forventede utfall – et som garanterte 200 liv reddet, og et med 1/3 sannsynlighet for 600 liv reddet og 2/3 sannsynlighet for ingen liv reddet. Halvparten fikk presentert løsningene med en ordlyd som beskrev ”antall liv reddet”, mens den andre fikk presentert de objektivt identiske løsningene med en ordlyd som beskrev ”antall liv tapt”. Oppsiktsvekkende nok valgte de med ”liv reddet”-formuleringen det alternativet med lavest risiko, mens de med ”liv tapt”-formulering valgte den risikable løsningen. Årsaken til dette er at i det første tilfellet er valgene formulert som gevinster, noe som gjør at aktørene ikke vil ta sjanser med liv og velger det trygge programmet som med sikkerhet redder liv. I den alternative formuleringen er valgene formulert som tap, noe som gjør at aktørene søker risiko og gambler fordi de ikke vil akseptere med sikkerhet å miste liv (Kahneman 2003b).

Konsekvensene dette har for beslutningstaking i organisasjoner er betydelige. Måten problemet formuleres på kan direkte påvirke hvilke valg en leder tar for å løse det (Hammond

et al. 1998), og effektene som produserer risikoaversjon er trolig særlig fremtredende i ledelseskontekster (Kahneman og Lovallo 1993). Dette innebærer også at dersom det er andre enn beslutningstakeren selv som formulerer problemet kan denne personen bevisst eller ubevisst påvirke lederen i en bestemt retning. Et eksempel er hvordan en definerer referansepunktet som gevinster og tap vurderes ut i fra. Et prosjekt kan fremstilles som en mulighet for å tjene på en investering, eller det kan fremstilles som en trussel for å tape en mulighet. Vanligvis har organisasjonen begrenset med ressurser, og kun noen prosjekter kan gjennomføres (Lovallo og Kahneman 2003). En tapsformulering kan altså trigge lederen til å ta risiko og gjennomføre prosjektet. Dette gjelder spesielt ved definering av status quo (Bateman og Zeithaml 1989; Hammond et al. 1998). For eksempel, hvis bedriften akkurat har hatt negative resultater kan dette påpekes, slik at lederen oppfatter valget som mellom å akseptere det allerede opplevde tapet eller å investere i håp om å vinne noe tilbake (tapsformulering), i stedet for valget mellom null og å investere (gevinstformulering) (Bateman og Zeithaml 1989). Det er tenkelig at i lys av finanskrisen er ledere i særlig fare for å se valgmuligheter i en tapsformulering. Innrammingseffekten kan altså lede til at ledere foretar andre beslutninger enn de ville ha gjort under alternative formuleringer.

### **2.2.3 Anchoring – forankring**

En annen robust og utbredt kognitiv felle er den såkalte “anchoring effect”, eller *forankringseffekten* (Chapman og Johnson 1999; Furnham og Boo 2011; Hammond et al. 1998; Lovallo og Kahneman 2003; Mussweiler og Strack 2001). Effekten innebærer at når en skal foreta numeriske vurderinger under usikkerhet så kan disse estimatene blir forskjøvet i retning av et opprinnelig forespeilet tall (i.e. det opprinnelige tallet “forankrer” estimatet fra å nå den objektivt korrekte verdien). Dette forespeilede tallet kan være eksternt gitt, eller det kan være et produkt av ens egen hjerne (Epley og Gilovich 2005, 2006). Et viktig poeng er at det må eksistere usikkerhet rundt det faktiske svaret (i. e. at man ikke vet hva svaret er), ellers oppstår det ingen forankringseffekt (Strack og Mussweiler 1997). Et eksempel på hvordan effekten fungerer er som følger, hentet fra Epley og Gilovich (2006):

1. *Er befolkningen i Chicago mer eller mindre enn 200 000?*
2. *Hva er den faktiske befolkningen i Chicago?*

Folk som besvarer disse to spørsmålene i denne rekkefølgen tenderer å gi et betydelig lavere estimat på den faktiske befolkningen enn folk som besvarer de samme spørsmålene, men hvor

tallet 200 000 (lavt anker) er byttet ut med 5 millioner (høyt anker). Det var opprinnelig antatt at folk først vurderte ankeret (200 000/5 millioner), for så å justere i retning av hva de mener er korrekt verdi. (Populasjonen i Chicago er i underkant av 3 millioner, i følge US Census Bureau 2011.) Men nyere forskning antyder at effekten i stedet fungerer ved at ankeret aktiverer informasjon som er assosiert ved det, noe som gjør denne informasjonen mer tilgjengelig. Når en så skal foreta en estimering påvirker denne informasjonen estimeringen uforholdsmessig mye ved at den tilgjengelige informasjonen knyttet til ankeret “bekrefter” en hypotese om hva den korrekte verdien av estimatet er (Chapman og Johnson 1999; Mussweiler og Strack 2001; Strack og Mussweiler 1997). Antakelsen er basert på tendensen at folk naturlig vurderer informasjon som stemmer overens med hypotesen (Hogarth og Makridakis 1981; Klayman og Ha 1987; Koriat, Lichtenstein og Fischhoff 1980). Når ankeret da har aktivert informasjon som er konsistent med hypotesen om at et estimat er korrekt, får denne informasjonen mer påvirkning enn annen informasjon som kanskje motbeviser hypotesen, men som er vanskeligere tilgjengelig (Chapman og Johnson 1999; Mussweiler og Strack 2001; Strack og Mussweiler 1997).

Epley og Gilovich (2005, 2006) viste at forankringseffekten også kan oppstå selv om ingen ekstern kilde presenterer et anker. Et anker kan genereres av individet selv for å forenkle en komplisert vurdering (Epley og Gilovich 2005). Et eksempel fra Epley og Gilovich (2005) er når respondenter blir spurt om frysepunktet for vodka. Få vet hva det faktiske frysepunktet for vodka er, men så godt som alle vet at frysepunktet for vann er 0 °C, og mange er også klar over at alkohol reduserer frysepunktet slik at frysepunktet for vodka må være mindre enn null grader celsius. Siden folk da vet at ankeret ikke er det korrekte svaret behøver de ikke å teste dette svaret, og informasjon som er assosiert med ankeret blir ikke aktivert. Epley og Gilovich (2005, 2006) mener i stedet at selvgenererte ankre utløser en aktiv justeringsprosess som foregår inntil et tilfredsstillende svar nås, mens eksternt gitte ankre forårsaker aktivering av assosiert informasjon (i.e. de to tilfellene aktiverer forskjellige psykologiske prosesser). De hevder derfor at i tilfeller med selvgenererte ankre kan ytterligere refleksjon forbedre estimatet, og dermed kan kapabilitet, motivasjon og insentiver påvirke kvaliteten på svaret i disse tilfellene.

Totalt virker forankringseffekten inn på mange beslutninger, også i organisasjoner. Critcher og Gilovich (2008) viste at ankre som eksisterer naturlig i omgivelsene kan ha en effekt.



Mussweiler og English (2005) viste også at en ikke en gang behøver å være bevisst eksponeringen av ankeret. Ledere som skal ta beslutninger i organisasjoner er også utsatt for forankringseffekten (Hammond et al. 1998; Lovallo og Kahneman 2003). Forankring kan ha særlig betydning ved estimater av kostnader eller gevinster av prosjekter (Lovallo og Kahneman 2003). Opprinnelige prosjektforslag er ofte utarbeidet av en gruppe i den hensikt av å vurdere om en skal gå videre med prosjektet, og slike forslag tenderer å fremheve det positive. Dermed vil ofte dette forslaget frembringe en forankringseffekt som gjør at påfølgende analyser og planer er for optimistiske (Lovallo og Kahneman 2003). Men på grunn av effektens utbredelse og robusthet, kan et anker være noe så enkelt som en medarbeiders kommentar eller statistikk i en avisartikkel (Hammond et al. 1998).

#### **2.2.4 Overoptimisme og selvsikkerhet**

Nok en kognitiv felle av relevans i beslutningstaking er *overoptimisme* (Hogarth og Makridakis 1981; Lovallo og Kahneman 2003; Weinstein 1980), og menneskers tendens til å være for sikre på sin egen kunnskap (Hammond et al. 1998; Koriat et al. 1980). Det er flere årsaker til overoptimisme (Lovallo og Kahneman 2003; Weinstein 1980). En av årsakene er en tro på at en har kontroll over hendelser. Folk tenderer å tro en kan kontrollere hendelser i større grad enn det som er reelt, og også i situasjoner som er objektivt rene tilfeldighetssituasjoner dersom en opplever positive utfall (Langer 1975; Langer og Roth 1975). Dersom det er usikkerhet rundt hvor mye ferdigheter eller innsats har å si for et utfall vil tilstedeværelse av faktorer som finnes i situasjoner hvor disse elementene *har* relevans føre til at folk tenderer å oppfatte kausalitet, selv om et slikt forhold i realiteten er fraværende. Slike faktorer kan for eksempel være valgmuligheter, eller aktiv involvering (Langer 1975). Et eksempel på valgmuligheter er at personer som selv får velge nummer i et lotteri estimerer høyere sannsynlighet for at de vinner enn personer som blir tildelt nummer, selv om den objektive sannsynligheten er identisk for de to gruppene. Et eksempel på involvering er at personer som selv flipper mynten når de på forhånd gjetter om en mynt viser mynt eller kron estimerer større sannsynlighet for at de gjetter rett enn personer som må gjette mens en annen person flipper mynten (Langer og Roth 1975). Illusjon av kontroll kan føre til at en tror en har mer påvirkning over prosjekter i organisasjoner enn det som er reelt, noe som fører til overoptimisme i planleggingen (Hogarth og Makridakis 1981; Lovallo og Kahneman 2003). Dette, kombinert med en tendens til å attribuere årsaker for gevinster til en selv og for tap til eksterne faktorer (Langer 1975; Langer og Roth 1975; Lovallo og Kahneman 2003), kan føre

til overoptimistiske anslag om prosjekters sjanser for suksess (Hogarth og Makridakis 1981; Lovallo og Kahneman 2003). Når et intuitivt anslag først er gjort, tenderer folk å teste hypotesen om at anslaget er korrekt ved å søke informasjon som kan bekrefte denne hypotesen (Hammond et al. 1998; Klayman og Ha 1987), og jo mer informasjon som støtter ens estimat, jo mer selvsikker blir en på at estimatet er korrekt (Koriat et al. 1980).

Overoptimisme er mer fremtredende for prediksjoner som gjelder beregninger og vedtak som foretas sjelden (Simon og Houghton 2003). Dermed er det et problem at folk tenderer å gjøre beslutninger på individuell basis, ved at de vurderer ett problem om gangen, såkalt “narrow framing” (Kahneman og Lovallo 1993; Tversky og Kahneman 1986). Når folk er tapsavers (Kahneman og Tversky 1979) og vurderer problemer individuelt, tenderer de å ha en risikoprofil som er sub-optimal, ettersom de ikke aggregerer problemene (Kahneman og Lovallo 1993). I komplekse vurderinger av prosjekter i organisasjoner er ofte situasjonene svært ulike på overflaten, noe som gjør at aggregering av situasjoner derfor krever et abstrakt språk for å finne de dypere likhetene (Kahneman og Lovallo 1993).

I tillegg til de ovennevnte faktorene som spiller inn på overoptimisme, vil jeg nevne ytterligere en faktor som er særlig problematisk for organisasjoner, men som ikke er av ren kognitiv karakter, nemlig organisasjonspolitisk press (Lovallo og Kahneman 2003). I organisasjoner er det normalt begrenset med ressurser tilgjengelig, noe som innebærer at kun enkelte prosjekter kan gjennomføres. Siden en rasjonell leder vil velge det prosjektet som lover størst profitt, oppstår en konkurranse mellom de ulike prosjektforslagene. Dette betyr at de som utarbeider forslagene har insentiver for å fremheve de positive aspektene, noe som øker sannsynligheten for at det prosjektet som velges er det som er mest rammet av overoptimisme (Kahneman og Lovallo 1993; Lovallo og Kahneman 2003). I tillegg kan det eksistere en kultur i organisasjonen som fraråder og undertrykker pessimisme, noe som undergraver organisasjonens evne til kritisk tenkning. Fraråding av pessimisme kan være fornuftig ettersom det motiverer ansatte til å yte innsats, men i beslutningssituasjoner kan det føre til at personers optimismefeller forsterker hverandre og fører til overoptimistiske estimater (Lovallo og Kahneman 2003).

For kort å oppsummere hvordan overoptimisme kan påvirke beslutninger i organisasjoner fremstiller jeg følgende tankerekke: (1) Vurderingen av prosjektet isoleres og evalueres

individuell; (2) estimater om prosjektets sjanser for suksess er overoptimistiske, delvis på grunn av (3) illusjonen om kontroll og (4) politisk press; (5) søk etter informasjon som er konsistent med estimatets riktighet bidrar til økt selvsikkerhet; og (6) prosjektet velges på urealistisk grunnlag.

### **2.2.5 Oppsummering – kognitive feller i beslutningstaking**

Som det fremgår av teksten ovenfor er det mange feller å gå i for ledere som skal ta beslutninger i organisasjoner. Det som kanskje ikke er tydelig av teksten over er at flere feller ofte inntreffer samtidig. For eksempel kan innrammingseffekten frembringe en forankringseffekt (Hammond et al. 1998), eller representativitet føre til overoptimisme (Schwenk 1984). Komplekse og viktige beslutninger er mest utsatt for fellene fordi disse tenderer å hvile på flest og de mest usikre antakelsene (Hammond et al. 1998). Men det betyr likevel ikke at ledere er dømt til å begå disse feilene. Lovallo og Kahneman (2003) advarer mot at organisasjoner adopterer en kultur som undertrykker kritisk tenkning, og Schwenk (1984) hevder at uenighet mellom medlemmer kan utfordre antakelsene og redusere tendensen til å falle i fellene. Hammond et al. (1998) mener det beste forsvaret mot de psykologiske fellene er å være bevisst dem, og kommer også med noen konkrete tiltak mot flere av dem. Å vurdere et problem fra flere perspektiver kan hjelpe mot både forankring og innramming. Å søke etter og være åpen for ny informasjon kan redusere faren for feil oppfatning av representativitet og tendensen til å bekrefte hypoteser (Hammond et al. 1998). Lovallo og Kahneman (2003; Kahneman og Lovallo 1993) foreslår en generell tilnærming de kaller “the outside view”, eller utsideperspektivet for å oversette til norsk. Begrepet er en mer objektiv og statistisk basert tilnærming enn den tradisjonelle metoden å evaluere og planlegge prosjekter på, som de kaller innsideperspektivet.

Innsideperspektivet følger av å fokusere på det aktuelle problemet ved å vurdere planer og hindringer, tilgjengelige ressurser, og utvikle scenarioer for løsninger (Kahneman og Lovallo 1993, Lovallo og Kahneman 2003). Dette perspektivet leder ofte til overoptimistiske prognoser. Utsideperspektivet, på den annen side, ignorerer den aktuelle sakens detaljer og innebærer ingen forsøk på å utvikle prognoser for fremtiden. I stedet etableres en referanseklasse med liknende prosjekter som er utført tidligere, enten av bedriften selv eller av andre organisasjoner. For enkelte prosjekter som har svært unike detaljer innebærer dette å abstrahere problemet til prosjekter som er like kun på de mest relevante dimensjoner, for

eksempel bruk av ny teknologi. Når en referanseklasse, som er både bred nok til å være statistisk meningsfull og smal nok til å være sammenlignbar, er valgt, er neste steg å distribuere utfallene av disse prosjektene, for så å anslå hvor ens eget prosjekt bør plasseres i distribusjonen. Etter en revurdering av dette anslaget for å korrigere for overoptimisme har bedriften en statistisk basert prognose for hvordan det aktuelle prosjektet vil gjøre det. Utsideperspektivet beskytter i stor grad mot grove feilanslag som følge av psykologiske feller og vil for de aller fleste prosjekter medføre realistiske estimater, men vil ikke være i stand til å forutse eksepsjonelle utfall (Kahneman og Lovallo 1993; Lovallo og Kahneman 2003). Det er likevel få ledere som omfavner utsideperspektivet ved planlegging av prosjekter fordi mange ledere føler at ved ikke å fokusere på prosjektets detaljer overser de en viktig del av sine plikter (Lovallo og Kahneman 2003). Innsideperspektivet er intuitivt foretrukket, men er mer sårbart for kognitive feller.

Utsideperspektivet er likevel ikke uten nedside. Ved å anerkjenne den statistiske realiteten risikerer en å miste optimismen som kan være en vesentlig motivator ved gjennomføring av prosjektet. Å akseptere fakta kan være demotiverende (Kahneman og Lovallo 1993; Lovallo og Kahneman 2003). En idealløsning som bidrar til å ha realisme i estimering og planlegging og samtidig å beholde optimisme i gjennomføringen kan være å separere hvem som arbeider med de ulike fasene, slik at personene som foretar vurderinger og estimeringer ikke er de samme som implementerer planene. Dette er imidlertid ofte vanskelig ettersom lederne av prosjektet gjerne behøver å delta i alle fasene, og dermed må balansere realisme og optimisme. I disse tilfellene er det lite annet å anbefale enn å adoptere utsideperspektivet i planleggingen, for så å fokusere på fremtiden og oppnåelse av utfordrende mål i gjennomføringen (Lovallo og Kahneman 2003).

### ***2.3 Endringsrammeverket – Teori E og O***

Når organisasjoner skal gjennomføre organisatoriske endringer finnes det en del likhetstrekk. Et stort antall modeller for endringer har derfor blitt presentert over tiden. Etter en konferanse professorene Michael Beer og Nitin Nohria holdt på Harvard Business School i 1998, hvor 50 ledende akademikere, 25 anerkjente konsulenter, og seks erfarne toppsjefer deltok, identifiserte Beer og Nohria to arketypiske tilnærminger til endring. De kalte tilnærmingene Teori E (“economic value-driven change”) og Teori O (“organizational capability-driven

change”), basert på hva som er fokus i teorien (Beer og Nohria 2000a). Teoriene er såkalte “theories in use”, ved at de beskriver hva praktikere og deres rådgiver faktisk gjør, og en kan dedusere hvilken tilnærming som implisitt har blitt benyttet ved å utforske hvilke strategier og tiltak som har blitt benyttet for å implementere endring (Beer og Nohria 2000a, s. 3). Teoriene beskrives langs seks dimensjoner, som utgjør endringsrammeverket jeg vil benytte for å analysere hvilke endringer bedrifter har gjennomført som respons på finanskrisen:

1. *Mål*. Hva som er hensikten med endringen – verdimaksimering eller organisatorisk utvikling.
2. *Ledelse*. Hvem som er involvert, og på hvilken måte – toppstyrt endring, eller deltakende lederstil.
3. *Fokus*. De sentrale elementene som skal endres – organisasjonsstruktur og systemer, eller kultur, holdninger og atferd.
4. *Prosess*. Hvordan en skal gå frem for å gjennomføre endringen – planlagt på forhånd, eller fremvoksende underveis.
5. *Motivasjon/belønningssystem*. Hvordan finansielle insentiver benyttes.
6. *Konsulentbruk*. Hvilken rolle konsulenter har i prosessen.

De to teoriene er sjelden eksplisitt uttalt av ledere, men heller en refleksjon av deres ubevisste antakelser (Beer og Nohria 2000b). Bedrifter som gjennomfører endringer med en Teori E-holdning søker sterkere resultater gjennom en toppstyrt endring. De fokuserer på de mer håndfaste tiltakene, som for eksempel organisasjonens struktur, og formell planlegging av hvordan tiltakene skal gjennomføres. Insentiver brukes for å få ansatte til å akseptere endringen, og konsulenter brukes i stor grad for å finne løsninger (Beer 2001; Beer og Nohria 2000b). Bedrifter som bruker en Teori O-tilnærming, derimot, er mer opptatt av de sosiale kontraktene med ansatte, og antar at den resultatdrevne Teori-tilnærmingen kan føre til tap av nøkkelpersoner og redusert tillit. I stedet involveres ansatte fra bunnen for å finne løsninger, og fokus er mer på bedriftens kultur og ansattes holdninger. I stedet for faste planer eksperimenteres det med løsninger som kan utvikles. Engasjement er den viktigste kilden til motivasjon, og eksterne konsulenter involveres lite (Beer 2001; Beer og Nohria 2000b).

Ingen av de to teoriene er iboende bedre enn den andre, og alene har hver både sine fordeler og ulemper (Beer og Nohria 2000b). Mens Teori E ofte har umiddelbare utslag på bunnlinjen,

leder denne tilnærmingen sjelden til varig økonomisk verdi (Beer 2001). Teori O, på sin side, fører ofte til at organisasjonen blir mer effektiv, men endringen tar gjerne lang tid, og vil ikke nødvendigvis føre til økt økonomisk verdi (Beer og Nohria 2000a). Teori E er mest utbredt, spesielt i USA (Beer 2001; Beer og Nohria 2000b), mens Teori O har fått et relativt sterkere feste i Europa og Japan (Beer og Nohria 2000a). Mange endringsinitiativer er likevel en form for hybrid, men basert på målet som velges tenderer elementer som tilhører en av strategiene å klynge seg sammen (Beer og Nohria 2000a). Det argumenteres for at en kombinasjon av Teori E og O er den beste tilnærmingen, dersom det gjøres på riktig måte (Beer 2001; Beer og Nohria 2000a, 2000b). Tabell 2.1 viser en skjematisk oversikt over de tre tilnærmingene.

**Tabell 2.1. Sammenfatning av Teori E og O på hver av endringsdimensjonene**

<b>Endrings-dimensjon</b>	<b>Teori E</b>	<b>Teori O</b>	<b>Teori E og Teori O kombinert</b>
<b>Mål</b>	Maksimere aksjonærenes verdi	Utvikle organisasjonens kapabilitet	Omfavne paradokset mellom økonomisk verdi og organisatorisk kapabilitet
<b>Ledelse</b>	Toppstyrt	Deltagende, få med ansatte i bunnen av hierarkiet	Vise retning fra toppen, men engasjere fra bunnen
<b>Fokus</b>	Vektlegge struktur og systemer	Bedriftens kultur: ansattes holdninger og atferd	Både struktur og systemer og kultur samtidig
<b>Prosess</b>	Planer og etablerte programmer	Eksperimenter og utvikling	Planlegge spontanitet
<b>Belønnings-system</b>	Motivere gjennom finansielle insentiver	Motivere gjennom engasjement	Insentiver for å forsterke endring, men ikke for å drive det
<b>Konsulent-bruk</b>	Konsulenter analyserer problemer og former løsninger	Konsulenter støtter ledelsen i å skape egne løsninger	Konsulenter er ekspertressurser som styrker de ansatte

*Notis:* Tilpasset fra Beer og Nohria 2000b.

Når en skal kombinere tilnærmingene er det to hensiktsmessige måter å gjøre det på (Beer og Nohria 2000a). Det ene er å sekvensere dem; det andre er å bruke dem samtidig, altså integrere dem. Uansett fremgangsmåte må strategiene håndteres forsiktig, og en halvveis blanding av begge vil trolig gi de negative effektene av begge strategiene og positive sidene ved ingen av dem (Beer og Nohria 2000a, 2000b). Hvis en velger å sekvensere bør en først bruke Teori E, og senere Teori O. Hvis en gjør det motsatt er det lite trolig at gevinsten fra Teori O-delen vil holde, ettersom de ansatte vil føle et svik når Teori E-strategien setter inn (Beer og Nohria 2000b). E-O-sekvensering er derfor en eneste logiske rekkefølgen. Men et

problem med denne metoden er at sekvensering kan ta svært lang tid (Beer og Nohria 2000b), noe som særlig kan være en utfordring fordi mange toppledere ikke blir i sin stilling lenge nok (Beer 2001). Et annet problem er at det er vanskelig for ett individ å håndtere O-strategien etter E-strategien. Dette skyldes at lederen i den første fasen ofte mister tillit blant de ansatte, noe som gjør O-tiltak vanskeligere å innføre (Beer og Nohria 2000a, 2000b). Ledere som bruker Teori E, spesielt ved nedbemanninger, tenderer også å bli kyniske og anse de ansatte som en del av problemet (Beer 2001; Beer og Nohria 2000b), eller å distansere seg for å redusere følelser av skyld (Kets de Vries og Balazs 1996). I tillegg er det vanskelig å omstille ens tankegang når en først har tatt et valg fordi ens indre behov for konsistens vil trekke en mot å handle i tråd med tidligere handlinger, og særlig når valget eller tidligere handlinger er offentlig synlig (Cialdini 2001, 2007a), slik tilfellet ofte vil være for en toppleder.

Den simultane tilnærmingen er ansett å være den beste, men også den vanskeligste å styre på grunn av de iboende motsetningene (Beer 2001, Beer og Nohria 2000a, 2000b). Mange endringsinitiativer inneholder elementer fra begge teoriene, men er dårlig balansert og halvhjertet. De som lykkes med å balansere tilnærmingene ligger godt an til å utvikle et varig konkurransefortrinn (Beer og Nohria 2000b). Dette vil innebære å være eksplisitt og ærlig angående målet med endringen for å konfrontere motsetningene mellom de to tilnærmingene, og bygge tillit både hos aksjonærer og hos ansatte. Endringens retning må settes fra toppen, men de ansatte på bunnen må involveres (Beer og Nohria 2000b). Dette kan være vanskelig for en enkelt leder å klare, så det kan i mange tilfeller være en fordel å gjennomføre endringen som et partnerskap med en annen leder i teamet som kan utfylle en selv (Beer 2001; Miles og Watkins 2007). Endringen må fokusere samtidig på både håndfaste, strukturelle tiltak, og på mer “myke”, kulturelle tiltak. Endringen bør ha en plan, men det må også være rom for spontanitet (Beer og Nohria 2000b). En kan nemlig aldri kjenne alle detaljer i et prosjekt på forhånd (Lovallo og Kahneman 2003). Motivasjon bør komme fra engasjement, men finansielle insentiver kan brukes for å støtte opp om dette, og dermed forsterke viljen for endring. Konsulenter kan brukes som ekspertressurser som bemyndiger ansatte i prosessen med å finne løsninger (Beer og Nohria 2000b). Jeg vil i det følgende gå nærmere inn på hvordan de tre tilnærmingene – Teori E, Teori O, og integrert Teori E og O – håndterer hver av de seks endringsdimensjonene, samt utvikle hypoteser for hvordan kognitive feller kan påvirke valg av endringsstrategi.

### 2.3.1 Mål

Valg av mål for endringen er en viktig del av endringsprosessen fordi valg av strategi på de andre dimensjonene tenderer å farges av hva målet er. En Teori E-strategi er preget av et singulært mål, nemlig maksimering av organisasjonens økonomiske verdi, ofte målt ved aksjekursen (Beer 2001; Beer og Nohria 2000a, 2000b). Dette gjør aksjonærene til den viktigste interessenten. I Teori O, på den annen side, er organisatorisk utvikling det sentrale. Målet er å skape et system som bidrar til at ansatte er emosjonelt forpliktet til å forbedre bedriftens prestasjoner, og dermed oppnå suksess gjennom høy effektivitet på alle bedriftens nivåer (Beer og Nohria 2000a). Eksponenter for hver av teoriene argumenterer sterkt for sin side. Et argument for at bedriftens mål må være verdimaksimering alene, er fordi dette gir bedriften en tydelig hensikt, og at multiple mål kun vil være distraherende og kan forhindre bedriften i å realisere noen mål overhodet (Jensen 2000, 2002; Sundaram og Inkpen 2004). Hvis en leder har som oppdrag å maksimere flere dimensjoner, for eksempel nåværende profitt, fremtidig profitt og markedsandel, vil han eller hun ikke ha noen holdepunkter for å gjøre fornuftige beslutninger (Jensen 2002). En kan også se til Ronald Coases (1937) klassiske artikkel "The nature of the firm". Coase argumenterer for at organisasjoner eksisterer på grunn av at de har effektivitetsfordeler over rene markedstransaksjoner som en følge av transaksjonskostnader. Et slikt perspektiv ligger mest på linje med en Teori E-tankegang.

Til fordel for Teori O kan det argumenteres at omgivelsene organisasjoner opererer i, er så komplekse at det ikke er mulig å forutsi med noen presisjon kvantitative resultater (Marion og Uhl-Bien 2001; Senge 2000). Det er derimot mulig gjennom organisatorisk læring å gjenkjenne mønstre, noe som gir bedriften anledning til å utvikle forståelse for hvilke konsekvenser visse handlinger har (Marion og Uhl-Bien 2001; Senge 2000), og hvorfor en uforvarende kan befinne seg manøvrerende i feil retning (Senge 2000). Tilhengere av en Teori O-strategi er vanligvis av det inntrykk at ledelsen må ta hensyn til andre konstituenten enn kun aksjonærene, og da spesielt de ansatte (Beer og Nohria 2000b), et perspektiv som er i tråd med interessenteori (e.g. Donaldson og Preston 1995; Etzioni 1998). Problemet med dette perspektivet er hvordan bedriften da skal prioritere mellom ulike konstituenters motstridende interesser (Jensen 2000, 2002; Sundaram og Inkpen 2004). Den interessenteoretiske påstanden om at å ta høyde for andre interessenter leder til gode finansielle resultater støttes ikke av empiriske resultater (Sundaram og Inkpen 2004). Likevel hevder de Luque,



Washburn, Waldman og House (2008) å ha funnet en slik positiv relasjon, og mener tidligere empiriske forsøk har lidd av mangel på en kausal teori for å forklare denne sammenhengen. Videre mener Etzioni (1998) at aksjonærene ikke er de eneste som har investert i bedriften, og at andre konstituenten derfor også har en rett til å bli hensyntatt i beslutninger. Sundaram og Inkpen (2004) hevder at disse andre interessentene i stor grad er beskyttet av vanlig lovverk, noe aksjonærene ikke er dersom avkastning uteblir.

En integrasjon av Teori E og Teori O innebærer å anerkjenne at å maksimere den økonomiske verdien er viktig, men ikke er tilstrekkelig, og at en også må utvikle organisasjonens kapabilitet (Beer og Nohria 2000a). Aksjonærene har riktignok, gjennom å grunnlegge bedriften selv eller å kjøpe aksjer, investert i en eiendomsrett over organisasjonen, men som med all eiendomsrett er denne retten begrenset av samfunnet fordi samfunnet tillater aksjonærene å ha denne eiendomsretten i forventning om å få noe igjen (Etzioni 1998). Altså bør ikke ledelsen fokusere på aksjonærenes interesser alene. En behøver eksplisitt å konfrontere denne motsetningen, og dempe markedets forventninger for hurtige resultater ved å kommunisere at det vil ta tid å imøtekomme disse (Beer 2001; Beer og Nohria 2000a). Det at en er opptatt av å maksimere bedriftens verdi betyr heller ikke nødvendigvis at andre interessenter ignoreres (Sundaram og Inkpen 2004). Ved også å uttrykke verdier som reflekterer omtanke for andre interessenter vil trolig ansatte attribuere flere positive egenskaper til lederen, noe som kan lede til økt innsats (de Luque et al 2008).

### *Kognisjon og valg av mål*

Når det gjelder valg av mål, er det flere kognitive feller som kan spille inn. Først og fremst kan finanskrisen representere en ekstern årsak til resultatsvikt ved at den presenterer en kontekst som dirigerer lederens oppmerksomhet i retning av økonomiske resultater, heller enn organisasjonens kapabilitet. Ved å aktivere informasjon knyttet til økonomi kan da lederen påvirkes til å velge et mål som sammenfaller med en Teori E-tilnærming, med et fokus på å maksimere bedriftens økonomiske verdi. I tillegg innbyr finanskrisen til en tapsinnramming, ved at økonomiske tap bedriften har opplevd påpekes, slik at lederen oppfatter valgene sine å være mellom enten å akseptere tapet eller å investere i håp om å gjenvinne noe av det tapte. En slik innramming kan skyldes lederen selv, eller andre rundt lederen som bevisst eller ubevisst fremhever dette. Siden folk generelt er tapsavers (Eysenck og Keane 2010; Kahneman og Tversky 1979) vil en slik innramming favorisere investeringsalternativet.

Videre er økonomiske mål mer håndfaste enn mål på organisasjonens kapabilitet, noe som gjør lederen mottakelig for “vividness bias” (Malhotra og Bazerman 2007; Neale og Bazerman 1985). Også dette elementet innebærer at informasjon relatert til økonomiske resultater aktiveres, og kan forlokke lederen til å velge et Teori E-mål. I tillegg, når økonomisk informasjon er vurdert som det sentrale, vil prosjekter som fremhever denne dimensjonen lettere velges, særlig fordi det er vanskelig å vurdere den reelle forventede verdien av slike prosjekter, og økonomi fremstår som den dominante dimensjonen (jf. Slovic 1975).

**Hypotese 1:** Lederne som går i de kognitive fellene som påvirker hvordan de oppfatter situasjonen vil for det meste velge Teori E-kongruente mål.

### 2.3.2 Ledelse

Med ledelse menes prosessen med å få andre til å prestere for å oppnå definerte mål. Mer presist definerer Yukl (2010, s. 26) ledelse som:

*“...the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”*

I følge et Teori E-perspektiv bør endringen styres ovenfra hvor topplederen, normalt administrerende direktør, tar alle vesentlige beslutninger, og involverer ikke andre medlemmer av organisasjonen i diskusjoner om bedriftens strategi. Konsensus er da ikke viktig, og andre medlemmer i organisasjonen må nøye seg med å implementere topplederens beslutninger (Beer og Nohria 2000a, 2000b). Rasjonaliteten bak dette er at det kun er toppsjefen som har oversikt til å kunne ta slike beslutninger (Conger 2000), og at det i mange situasjoner ikke er tid til å bygge konsensus gjennom en deltagende lederstil (Beer og Nohria 2000a). En Teori O-tilnærming, kontrasterende nok, innebærer at et team av toppledere utarbeider styrende verdier, men involverer ansatte lavere i hierarkiet for å identifisere og utarbeide forslag til løsninger. Involvering er da vurdert å være essensielt for å bygge den tilliten og det engasjementet som er ansett å være kritisk for langsiktig forbedring. Spesielt hvis informasjon er spredt i organisasjonen, er en deltakende stil viktig, ettersom topplederen er den som er lengst unna kunder og daglig drift (Beer og Nohria 2000a).

Ledelsens rolle i organisasjoner har blitt svært mye diskutert i litteraturen i en rekke sammenhenger. Et argument for en toppstyrt, Teori E-tilnærming til ledelse er at i krisesituasjoner er det generelt mer akseptert, og også ofte forventet, at topplederen opptrer autokratisk (Muczyk og Steel 1998). Bennis (1999, 2000) argumenterer derimot for en deltakende Teori O-tilnærming ved å vise til at bedrifters omgivelser er komplekse, og at det er umulig for en individuell leder å finne og løse problemer alene. Flere andre har hevdet at topplederen faktisk har langt mindre påvirkningskraft over organisasjonens resultater enn det som vanligvis er antatt, og at andre faktorer i omgivelsene eller organisasjonen, som for eksempel konformitetspress og rentenivå (Pfeffer 1977), kan ha større betydning. Marion og Uhl-Bien (2001) mener at på grunn av bedriftens komplekse omgivelser er lederens rolle redusert til aktiviteter som kan tillate andre å skape resultater, og at lederen selv har liten eller ingen reell kontroll over prestasjonene. For de ansatte er det likevel enklere og mer komfortabelt å tilskrive lederen slik innflytelse enn å forstå de komplekse prosessene som faktisk ligger bak organisasjonens utfall (Meindl 1990; Meindl og Ehrlich 1987; Meindl, Ehrlich og Dukerich 1985; Pfeffer 1977), en tendens Meindl og hans kolleger kaller "the romance of leadership", eller romantisering av lederskap. Dette standpunktet ble naturligvis oppfattet som kontroversielt da det ble fremstilt og har blitt møtt med kritikk (Thomas 1988). Påstanden om at ledelse har liten betydning ble blant annet imøtegått med studier på skifte av toppledere som viste at ledere kan ha vesentlig effekt på bedriftens resultat (Kaiser, Hogan og Craig 2008, Yukl 2010), men metodologiske problemer har gjort at en ikke kan konkludere på bakgrunn av disse (Yukl 2010).

Selv om det er anerkjent at det eksisterer interne og eksterne begrensninger som reduserer effekten av lederskap, er det en utbredt oppfatning at ledelse likevel har betydning (Kaiser et al. 2008; Kets de Vries 1996; Thomas 1988; Yukl 2010). Akkurat hvor stor betydning lederen har kan være vanskelig å påvise empirisk, men det finnes flere teoretiske argumenter for en kausal relasjon (e.g. Kaiser et al. 2008; Nohria, Joyce og Robertson 2003; Yukl 2008, 2010). Eksistensen av en slik kausalitet innebærer at Teori E-påstanden om at en endring bør være toppstyrt ikke er ugyldig, selv om en må akseptere at situasjonen er kompleks å håndtere. En løsning kan da være at det er et team av toppledere som sammen styrer endringen (Conger 2000). En person besitter sjelden alle kvalitetene som kreves for å lede en endring i en kompleks bedrift, men et team av toppledere kan komplementere hverandre (Miles og Watkins 2007). Særlig i kompliserte situasjoner med tidspress (som kriser) kan team skape

bedre løsninger enn individer på grunn av bredere kunnskap og simultane tankeprosesser (Cialdini 2005, 2007b; Thompson 2008). Men topplederen kan ha stor påvirkning, for eksempel ved at vedkommendes handlinger kan tilskrives symbolske betydninger som bidrar til å iverksette endringsprosessen (Conger 2000). En integrasjon av Teori E og O innebærer at toppledelsen finner retningen organisasjonen skal bevege seg i, men at trinn lavere i hierarkiet må engasjeres for å finne gode løsninger. Ledelsen må beholde kontrollen, men de må også anerkjenne at de ikke har alle svarene. Det er da viktig at ansatte føler de kan ta kontakt med lederen, dersom de har ideer eller bekymringer (Beer og Nohria 2000a). Særlig i kunnskapsintensive bedrifter er det viktig å involvere de ansatte, fordi de ofte har bedre forståelse av arbeidet enn deres ledere (Dunphy 2000). Det er primært gjennom utvikling av mentale modeller for å forstå bedriftens situasjon at lederen har stor påvirkning, og for å sikre en god respons er det nødvendig å involvere de ansatte (Mumford et al. 2007).

### *Kognisjon og valg av ledelse*

Ledelsestilnærming kan etter min vurdering også påvirkes av kognitive feller. Først, det tradisjonelle bildet av en leder er et heroisk (Meindl 1990), og slike oppfatninger er vanskelige å forandre, selv om informasjonen oppfatningen er basert på ugyldiggjøres (Anderson et al. 1980). Dermed kan lederen komme til å tro at en suksessfull endring er avhengig av en sterk leder som styrer prosessen, og velge en Teori E-strategi på ledelsesdimensjonen. Videre har mennesker et iboende behov for å kontrollere sine omgivelser (Langer 1975), og også dette kan føre lederen til å innta en Teori E-strategi, fordi tanken på å la andre ha innflytelse over ens skjebne (ledere bedømmes vanligvis ut fra bedriftens eller avdelingens resultat, Yukl 2010) medfører et sterkt psykologisk ubehag.

**Hypotese 2:** Lederne som har en sosial teori om godt lederskap eller går i kontrollfeller vil for det meste velge en toppstyrt ledelse av endringer, i samsvar med Teori E.

### **2.3.3 Fokus**

Med fokus menes hva som er de sentrale elementene i organisasjonen som skal endres. I følge Teori E bør fokus ligge på å endre de "harde" elementene i organisasjonen, nemlig bedriftens struktur og systemer (Beer og Nohria 2000a, 2000b). Organisasjonens struktur refererer normalt til fordeling av arbeid og autoritet, og kan beskrives av tre elementer (Andersen 2002, 2009; Andersen og Jonsson 2006): (1) *spesialisering/kompleksitet*, som omhandler formen på

organisasjonen vedrørende antall typer jobber på ulike nivåer, antall trinn i hierarkiet, og den fysiske lokaliseringen av avdelinger og mennesker; (2) *formalisering*, som innebærer i hvilken grad arbeidet er standardisert og styrt av rutiner og prosedyrer; og (3) *sentralisering/desentralisering*, som beskriver hvor i hierarkiet beslutninger tas. Dette er de elementene som raskt kan endres fra toppen (Beer og Nohria 2000a). Typiske Teori E-tiltak kan derfor være nedbemanning, flere formelle rutiner, eller å skifte hvilken formell makt som følger med visse stillinger i organisasjonen. Teori O, på den annen side, fremmer et fokus på de "myke" delene av organisasjonen, altså kultur, holdninger og atferd (Beer og Nohria 2000a, 2000b). Selv om det eksisterer liten enighet om hva som menes med begrepet kultur (Schein 1990), involverer mange definisjoner underliggende antakelser og oppfatninger som deles av medlemmer i en gruppe (Andersen 1995; Schein 1990; Yukl 2010). Teori O-tiltak kan derfor være at ledelsen formulerer verdier og prinsipper som kan påvirke kulturen og på den måten guide ansattes atferd. Bedriften håper da at ansatte utvikler en emosjonell forpliktelse til bedriftens velstand og vil streve for økt effektivitet (Beer og Nohria 2000a).

Et argument for Teori E er at organisasjonens struktur og systemer ligger under lederens direkte kontroll (Yukl 2008, 2010), og hurtig kan endres (Beer og Nohria 2000a). Gjennom strukturen er det antatt at lederen indirekte kan påvirke de ansattes atferd (Yukl 2008, 2010). Gjennom grad av sentralisering kan man enten utnytte perifer kunnskap for å ta raske beslutninger, eller koordinasjonsfordelene ved å ha en overordnet beslutningstaker sentralt (Lazear og Gibbs 2009). Repetitivt arbeid kan ofte standardiseres (Andersen 2002), og krever, alt annet likt, færre nivåer i hierarkiet (Lazear og Gibbs 2009). Men det er likevel grunn til å være noe kritisk til det strukturelle fokuset i Teori E. Mange bedrifter omstrukturerer flere ganger, men uten at det leder til den forbedringen de søker (Andersen og Jonsson 2006; Hirschhorn 2000). Selv om tiltak som endrer strukturen ofte kan implementeres raskt, uteblir ofte resultatene. Hirschhorn (2000) mener at de ansatte ilegger strukturen en slags moralsk mening som gjør dem motvillige til å endre denne. Han foreslår en fremgangsmåte som går ut på å bygge en såkalt motstruktur ("counterstructure") med det formål å svekke legitimiteten til den eksisterende strukturen og å klargjøre de ansatte for endring ved å tilby et alternativ som innebærer en ny moralsk mening. Argumenter for Teori O-tiltak handler om at kulturen er av avgjørende betydning for hvordan medlemmer av organisasjonen faktisk opptrer. Kultur er allestedsnærværende og dekker alle deler av gruppens aktiviteter, og selv om en organisasjon kan ha ulike subkulturer, vil det ofte også være noen oppfatninger som deles på tvers av

subkulturer (Schein 1990). En kultur med grunnleggende verdier som oppfordrer til høy innsats, ansvar, og etisk atferd er derfor vesentlig (Nohria et al. 2003). Bedrifter som har ansatte som selv ønsker det beste for sin organisasjon vil behøve mindre kostbar overvåking og kontroll (Beer og Nohria 2000a).

Hvis en kombinerer Teori E og Teori O vil fokus være både på å endre organisasjonens struktur og samtidig på å endre holdninger og atferd, siden kulturen må støtte seg til den nye strukturen for at den skal fungere slik den er ment (Beer og Nohria 2000a, Cohen 2000). En ny struktur alene endrer ikke hvordan organisasjonen faktisk fungerer (Andersen 2002, 2009; Andersen og Jonsson 2006), og organisasjonens kultur blir igjen påvirket av strukturen (Schein 1990), noe som tyder på gjensidig avhengighet mellom de to. En av de vanligste strukturelle tiltakene er nedbemanning, men nedbemanningsprosesser med et ensidig fokus, som ikke tar høyde for menneskelige reaksjoner, oppnår sjelden positive effekter – snarere tvert i mot (Cascio 1993, 2002; Kets de Vries og Balazs 1996; Love og Nohria 2005; Vollmann og Brazas 1993). Eliminering av stillinger uten å endre hvordan organisasjonen utfører aktiviteter tenderer å føre til at ansatte blir overarbeidet (Cascio 2002; Kets de Vries og Balazs 1996). Ansatte opplever i tillegg ofte negative psykologiske effekter, taper moral, og utvikler en mistillit til ledelsen – en konstellasjon av symptomer Cascio (1993) kaller ”survivor syndrome”. Flere forskere innen nedbemanning anbefaler å kombinere harde og myke tiltak (e.g. Love og Nohria 2005; Kets de Vries og Balazs 1996; Vollmann og Brazas 1993). En slik kombinasjon er også i tråd med innsikt fra aktivitetsbasert teori (e.g. Milgrom og Roberts 1990; Porter 1996; Rivkin 2000; Siggelkow 2001). I følge aktivitetsbasert teori vil enkelte sammensetninger av aktiviteter kunne komplementere hverandre, og kan slik være en kilde til varige konkurransefortrinn (Milgrom og Roberts 1990; Porter 1996; Rivkin 2000). Ulike sammensetninger vil ha ulik lønnsomhet, og hvilke sammensetninger som er mest lønnsomme kan forandre seg. I slike tilfeller vil en endring av kun en eller noen få av elementene ofte ikke føre til noen forbedring av resultat. Det som kreves er en større endring av mange eller alle elementene (Siggelkow 2001). Så dersom en aksepterer premisset om at både kulturen (Andersen 2009; Schein 1990) og strukturen (Lazear og Gibbs 2009; Yukl 2008) påvirker ansattes atferd – og dermed utførelse av aktiviteter – er det logisk å anta at en endring i begge deler er nødvendig for å få optimal effekt av endringsinitiativet.

### *Kognisjon og valg av fokus*

Også valg av fokus kan være åpen for påvirkning fra kognitive feller. For å trekke videre på det jeg skrev tidligere om hvordan finanskrisen presenterer en tapskontekst, kan en slik innrammingseffekt også føre til at tiltak som fokuserer på umiddelbare resultater foretrekkes, noe som nødvendigvis innebærer et Teori E-fokus. Videre er strukturelle tiltak en av de vanligste responsene, og kan oppfattes som representativ og derfor riktigere enn det som er reelt (jf. Tversky og Kahneman 1983). Strukturen i organisasjonen er også mer håndfast enn kulturen, noe som kan frembringe en “vividness bias” som gjør at ledere naturlig tenker på denne type tiltak (Neale og Bazerman 1985). Ved at informasjon knyttet til struktur er aktivert kan dette føre til en smal vurdering av muligheter, og overoptimisme om hvor godt organisasjonen kan håndtere en slik tilnærming. Strukturelle tiltak som ignorerer atferd tenderer å mislykkes med å skape forventet verdi (Cascio 2002; Kets de Vries og Balazs 1996), men overoptimisme angående egne evner og fremtid er utbredt (Koriat et al. 1980; Simon og Houghton 2003; Weinstein 1980). Politisk press kan ytterligere forsterke tendensen til overoptimistiske estimeringer (Kahneman og Lovallo 1993), og det er åpenbart lettere å overestimere håndfaste tiltak (i.e. struktur) enn mer immaterielle tiltak (i.e. kultur).

**Hypotese 3:** De kognitive fellene fører til at lederne for det meste vil velge endringstiltak som fokuserer på struktur foran kultur.

### **2.3.4 Prosess**

Med prosess menes fremgangsmåten som benyttes for å identifisere og implementere løsninger i et endringsinitiativ. En Teori E-strategi vil følge en tydelig planlagt og koordinert prosess, og er ofte drevet av markedets forventninger. Antakelsen er at suksessfulle endringer må følge en nøye strukturert prosess for å lykkes (Beer og Nohria 2000a). Prosessen i en Teori O-strategi, på den annen side, vil være mindre formalisert og mer fremvoksende (“emergent”) underveis etter som en oppdager elementer som fungerer, basert på eksperimenter i avgrensede deler av organisasjonen (Beer og Nohria 2000a, 2000b). Ghoshal og Bartlett (2000) argumenterer for at en planlagt prosess, som følger stegene med først en rasjonalisering av forretningsenheter, fulgt av revitalisering av enhetene, og endelig en regenerering for å bevare endringen, er nødvendig for å gjennomføre en varig endring. Også Kotter (1995) mener endringer må følge en planlagt prosess for å være vellykket, men foreslår åtte andre steg. Han hevder bedrifter må: (1) etablere en oppfattelse av krise, (2) skape en

mektig lederkoalisjon, (3) skape en visjon, (4) kommunisere visjonen, (5), styrke andre til å handle i tråd med visjonen, (6) planlegge og skape raske gevinster, (7) konsolidere forbedringer og drive videre fortsatt endring, og (8) institusjonalisere de nye praksisene. Mange av tilnærmingene som forfekter planlagte endringer ser ut til å være inspirert av Kurt Lewins trestegmodell (Burnes 1996, Weick og Quinn 1999). Lewin (1951, i Yukl 2010) mente endringsprosessen kan deles inn i tre faser – ”the unfreezing phase”, hvor folk innser at den nåværende arbeidsmåten ikke fungerer, ”the changing phase”, hvor en finner nye metoder og velger en av dem, og ”the refreezing phase”, hvor den valgte metoden implementeres og blir etablert.

Planlagte modeller har imidlertid høstet noe kritikk, hvor en av de mest sentrale motargumentene er at planlagte modeller er basert på antakelsen om at bedriften opererer i stabile omgivelser og kan bevege seg fra en tilstand til en annen, men at dagens omgivelser ofte er for turbulente og uforutsigbare (Burnes 1996). Fordi toppledelsen er lengst unna den daglige driften, kan det være for vanskelig å planlegge endringer sentralt (Beer og Nohria 2000a). Eksponenter for en Teori O-tilnærming med fremvoksende endring, hevder at organisasjoner uansett endrer seg inkrementelt. Å forsterke dette gjennom eksperimentering og læring kan da i mange tilfeller vil være en overlegen fremgangsmåte (Weick 2000). Utfordringen ligger i å utvikle en bedre forståelse for prosessene som foregår (Burnes 1996). Det blir derfor viktigere med læring for å oppdage hva som fungerer, og å endre organisasjonen i små skritt av gangen (Burnes 1996; Garvin 1993).

En integrering av Teori E og Teori O innebærer at endringsprosessen planlegges til en viss grad, men ikke på et nivå som foreslår detaljerte løsninger (Beer og Nohria 2000a). I stedet bør planen beskrive hvordan ledere og andre ansatte på de lavere nivåene i hierarkiet skal gå frem for å finne løsninger selv, noe som er ment å øke engasjementet. Mellomledere som ikke er i stand eller ikke er villig til å følge denne prosessen bør erstattes (Beer og Nohria 2000a). I følge Van de Ven og Poole (1995) er det ingenting i veien for at en endringsprosess kan ha både fremvoksende og planlagte elementer samtidig, eller i ulike trinn av prosessen. Weick og Quinn (1999) mener skillet mellom planlagt og fremvoksende endring skyldes forskjeller i perspektiv, og at begge typer prosesser kan være opphav til endringer. Planlagte endringer skyldes følgelig et makroperspektiv, hvor en betrakter organisasjonen på avstand og observerer tilsynelatende gjentakende aktiviteter avbrutt av episoder med revolusjonerende



endring. Kontinuerlig endring oppfattes når en inntar et mikroperspektiv og observerer på nært hold at aktivitetene faktisk endrer seg inkrementelt over tid, og at disse hyppige endringene på lengre sikt kan føre til store endringer (Weick og Quinn 1999). Burnes (1996) er av den oppfatning at bedriftens situasjon og omgivelser må være avgjørende for hvilken type endring som kreves – altså at planlagte endringer er best egnet for bedrifter som befinner seg i relativt stabile situasjoner, mens en mer fremvoksende endring er mest passende for organisasjoner i omgivelser som forandrer seg hurtig. Begge prosessene kan dog foregå samtidig, siden mange organisasjoner har lommer hvor gradvis tilpasning allerede forekommer, men at å videreføre disse isolerte innovasjonene til resten av organisasjonen er mer utfordrende og episodisk av karakter (Weick og Quinn 1999).

### *Kognisjon og valg av prosess*

Når det gjelder valg av prosess (planlagt eller fremvoksende), er det etter min vurdering i hovedsak et behov for og illusjon av kontroll som kan spille inn. Behovet for kontroll kan lede en til å ønske å styre prosessen, og illusjonen av kontroll kan lede en til å tro at prosessen kan kontrolleres (jf. Langer og Roth 1975, og deres myntkastingeksperiment). Hvorvidt dette inntrykket er korrekt vil trolig komme an på situasjonen og hvordan en vurderer om endringen har blitt kontrollert (for eksempel om utfallet ble som planlagt, eller om planen ble fulgt selv om resultatet uteble). Uansett vil denne tendensen favorisere en planlagt Teori E-prosess.

**Hypotese 4:** Kontrollrelaterte feller fører til at ledere for det meste vil velge å planlegge endringen på forhånd, analogt med en Teori E-tilnærming.

### **2.3.5 Motivasjon/belønningssystem**

Endringer skjer ikke av seg selv, de må motiveres frem. Motstand mot endringer er et vanlig fenomen i organisasjoner, og skyldes et antall ulike årsaker jeg ikke vil gå nærmere inn på (Yukl 2010). Mer interessant her er at mye har blitt skrevet om motivasjon og hvordan en får ansatte til å prestere (e.g. Alderfer 1969; Herzberg 1968; Lazear og Gibbs 2009; Nohria, Groysberg og Lee 2008). En Teori E-strategi for å motivere til endring er ved flittig bruk av finansielle insentiver, noe som bidrar til å fokusere på målet om maksimering av økonomisk verdi. Ansattes kompensasjon knyttes til bedriftens prestasjoner for å sammenstille deres interesser med bedriftens (Beer og Nohria 2000a, 2000b). Med en Teori O-strategi følges en helt annen filosofi, hvor involvering og engasjement blant ansatte er den viktigste

motivasjonsfaktoren, og finansielle insentiver er et sekundært system som brukes i hovedsak for at arbeidsinnsatsen skal oppfattes rettferdig (Beer og Nohria 2000a).

Et tungtveiende argument for en Teori E-tilnærming er at finansielle insentiver er en effektiv måte å få ansatte til å gjøre som en ønsker, særlig dersom de knyttes tydelig til prestasjonen som blir belønnet (Herzberg 1968; Lawler 2000b; Lawler og Worley 2006; Lazear og Gibbs 2009; Peterson og Luthans 2006; Stajkovic og Luthans 2001; Wruck 2000). Insentiver og belønningssystemer kan også være et effektivt virkemiddel for å sortere de ansatte slik at bedriften tiltrekker seg og beholder de ansatte som passer best inn (Lawler 2000b; Lazear og Gibbs 2009), og av disse årsaker mener Wruck (2000) at finansielle insentiver bør ha en fremtredende rolle i endringsprosesser. Men det er ikke enkelt å designe velfungerende insentivsystemer, som ikke vrir innsats uønsket (Lazear og Gibbs 2009). Eksempelvis kan et insentivsystem som belønner individuelle prestasjoner skape konkurranse mellom ansatte, redusere samarbeidsvilje og undergrave teamarbeid, mens et system som belønner teamprestasjoner kan føre til “free riding” (Thompson 2008).

I følge Beer og Nohria (2000a) betrakter proponenter for Teori O insentiver som effektive for å påvirke ansattes atferd, men at dette er forskjellig fra å motivere dem – noe som er på linje med Herzbergs (1968) to-faktor-teori. I stedet er involvering av de ansatte hovedfaktoren i Teori O-perspektivet, og argumenter for Teori O hviler da i større grad på teorier om indre motivasjon. Indre motivasjon kan være en sterk drivkraft for innsats (Amabile 1997). Å være involvert i prosessen og bidra til å identifisere og løse problemer kan være motiverende å jobbe med, dersom oppgaven er utfordrende og tillater en å vokse på et psykologisk plan (Alderfer 1969; Herzberg 1968; Nohria et al. 2008). Det er også tilfredsstillende å oppleve å ha kontroll over ens egen situasjon, enten denne oppfattelsen er reell eller ikke (Langer 1975). Ledford og Heneman (2000) mener belønningssystemet må tilpasses bedriftens strategi, organisasjonsstruktur, og kultur, og at finansielle insentiver derfor må brukes kun for å støtte motivasjonen som skapes av involveringen, ikke for å drive den.

En integrasjon av Teori E og Teori O kombinerer de to tilnærmingene. Det gjelder å bruke Teori E-insentiver på en Teori O-måte. Ansattes motivasjon bør komme fra høy involvering og engasjement, og finansielle insentiver kan brukes for å belønne dette engasjementet (Beer og Nohria 2000a, 2000b). Belønninger kan forsterke den opprinnelige indre motivasjonen

dersom de oppfattes som bekreftelser på kompetanse eller involverer den ansatte dypere i arbeidet (Amabile 1997). Deltakelse kan som nevnt være svært motiverende, men hvis ansatte gis stor frihet og beslutningsmakt kan det også oppstå et prinsipal-agent-problem, og da blir insentiver særlig viktig for å tilpasse de ansattes interesser med ledelsens (Lazear og Gibbs 2009; Wruck 2000). Lawler (2000a, 2000b) hevder at hvordan insentiver anvendes bør komme an på den konkrete endringssituasjonen, og at bruk av insentiver kan variere mellom de ulike stadiene i en endringsprosess. Et midlertidig belønningssystem kan være velegnet for å klargjøre organisasjonen for en endring som skal finne sted (i.e. "the unfreezing phase"). Insentiver kan også brukes under implementeringsfasen (i.e. "the changing phase"), for å motivere de ansatte til å anskaffe og utvikle ny kompetanse og kunnskap som vil være nødvendig for bedriftens nye situasjon (Lawler 2000a, 2000b; Lawler og Worley 2006). Endelig kan insentiver brukes for å støtte den nye måten å operere på (i.e. "the refreezing phase"), men ettersom dette er vanskelig å vite på forhånd hva er, bør denne delen av belønningssystemet komme etter at de nye operasjonene er etablerte (Lawler 2000a, 2000b). I alle tilfeller er det vesentlig at insentivene som brukes er tilstrekkelig relatert til atferden som belønnes (Peterson og Luthans 2006; Stajkovic og Luthans 2001), og på en informativ eller tilretteleggende måte (Amabile 1997).

#### *Kognisjon og valg av motivasjon/belønning*

Oppfatning av hvordan belønninger bør brukes i en endring kan trolig også bli påvirket av tankefeil, men antakelig primært av intuisjon. Spesifikt, en forhåndsliggende sosial teori om hva som motiverer mennesker på jobben vil trolig være robust og lite sensitiv for motstridende informasjon (jf. Anderson et al. 1980). I Norden generelt er involvering og kollektiv deltakelse høyt aktede verdier og individuelle prestasjoner belønnes kun moderat (Javidan, Dorfman, de Luque og House 2006). Spesielt norske ledere er tilbøyelige til å støtte seg på oppfatninger som er utbredt i den nasjonale kulturen (Smith, Andersen, Ekelund, Graversen og Ropo 2003). Dette antyder at ledere kan komme til å velge en Teori O-tilnærming til bruk av belønninger, siden indre motivasjon nødvendigvis må spille en større rolle ved høy involvering som kjerneverdi.

**Hypotese 5:** Ledere med en sosial teori om hvordan mennesker blir motivert vil i begrenset omfang bruke ytre motivasjon ved gjennomføring av endringstiltak, og altså ikke for å drive endringer.

### **2.3.6 Konsulentbruk**

Endringer er utfordrende situasjoner, og et stort antall endringsinitiativer mislykkes (Beer og Nohria 2000b). For å få bistand i prosessen leier mange bedrifter inn konsulentbyråer, som skal hjelpe med hele eller deler av endringen (Pellegrin-Boucher 2006; Weinshall 1982). Hvilken rolle konsulenter har hatt i bedrifter har vært et debattert tema (Furusten 2009; Pellegrin-Boucher 2006). Med en Teori E-tilnærming brukes konsulenter i omfattende grad til å analysere problemer og identifisere løsninger, og en hær av konsulenter med et arsenal av verktøy deltar i hele prosessen. Med en Teori O-tilnærming, derimot, brukes konsulenter i langt mindre grad, og i hovedsak bistår de ledelsen i å utarbeide en prosess hvor de selv skal identifisere problemer og finne løsninger (Beer og Nohria 2000a). Neill og Mindrum (2000) tar til orde for Teori E, og hevder at for at en endring skal være suksessfull må en ha en holistisk tilnærming til hvordan mennesker presterer. Det holder ikke å endre bare en eller noen få elementer i organisasjonen for at en endring skal ha effekt. Dette krever et systemperspektiv hvor konsulenter med ekspertise er involvert på hvert nivå (Neill og Mindrum 2000), noe som favoriserer store konsulentbedrifter med mye ressurser. Videre vet ledere ofte ikke hva de egentlig behøver fra konsulenter, og å be konsulenter å utvikle og implementere en ferdig løsning kan i mange tilfeller være psykologisk foretrukket (Fincham 1999; Rehfuss 1979). Et motargument kan være at det er vanskelig for konsulenter å kjenne bedriften like godt som ledere og ansatte som arbeider der, og at de derfor mangler tilstrekkelig kunnskap for å kunne levere slike produkter (Weinshall 1982). Erfarne konsulenter er imidlertid dyktige til å identifisere hvilke forventninger klientorganisasjonen har og tilpasse sin atferd deretter (Furusten 2009).

Schaffer (2000) inntar et Teori O-perspektiv, og hevder at for mange store endringsprosjekter mislykkes som en følge av at løsningene store konsulentbyråer skaper er utenfor hva klientorganisasjonen har kapabilitet og/eller motivasjon til å implementere. I stedet forfekter han en tilnærming hvor konsulentbyrået fokuserer på en begrenset del av klientorganisasjonen til å begynne med, og som i langt større grad involverer personer ansatt hos klienten selv. Dette tilrettelegger for at ledere hos klienten utvikler kompetanse på å lede endringer og å jobbe med konsulenter, samtidig som at et mindre prosjekt raskere kan vise til resultater og motivere til videre endring (Schaffer 2000). Fordi ledere kan være motvillig til å dele negativ eller kritisk informasjon med sine medarbeidere, kan konsulenter være en viktig samtalepartner

som hjelper lederen med å strukturere tanker og ideer, og selv finne nye løsninger (Weinshall 1982).

En tilnærming som integrerer Teori E og O innebærer å bruke konsulenter for å hjelpe med utarbeidelse av endringsprosessen, ettersom de har ekspertise på feltet, og for å være ekspertressurser tilgjengelig for de ansatte, men ikke for å definere konkrete løsninger, fordi dette bør være opp til ledelsen og ansatte i samspill. Konsulentene skal således støtte, men ikke drive endringer (Beer og Nohria 2000a). Furusten (2009) mener at konsulenter kan fungere stabiliserende i endringssituasjoner ved at de reduserer antallet alternative identiteter organisasjonen kan assosieres med og på den måten reduserer usikkerhet, noe som forbedrer organisasjonens evne til å fokusere. Bruk av konsulenter kan også i seg selv bidra til aksept for endring ved at konsulents tilstedeværelse kan gi en signaleffekt om at endring vil finne sted uansett (Pellegrin-Boucher 2006). Men tilsvarende, hvis samarbeidet med konsulentene avsluttes før en løsning er tilstrekkelig etablert, risikerer bedriften at de ansatte tror målet er nådd og at endringsprosessen av den grunn stagnerer (Pellegrin-Boucher 2006).

#### *Kognisjon og bruk av konsulenter*

Konsulents rolle i endringsprosesser kan potensielt påvirkes av intuisjon og av behov for kontroll, men det kan se ut til at de to effektene virker i motsatte retninger. For det første kan behovet for kontroll føre til redusert bruk av konsulenter, fordi lederen ikke er komfortabel med å overlate styringen av endringen til konsulenter. Illusjon av kontroll kan også føre til at en ikke anerkjenner nødvendigheten av å bruke konsulenter. Men ledere kan ha et intuitivt bilde av konsulenter som mirakelarbeidere som produserer og leverer ferdige endringer (Furusten 2009). Konsulentbyråer er dyktige på “impression management”, eller inntrykks-håndtering (Fincham 1999), og bruk av innleide eksperter har økt blant de nordiske landene (Smith et al. 2003), særlig for å gi politisk legitimitet til diverse prosjekter (Pellegrin-Boucher 2006; Smith et al. 2003). Likevel er ikke bruk av konsulenter særlig utstrakt relativt til andre vestlige kulturer (Smith et al. 2003).

**Hypotese 6a:** Ledere som faller i kontrollrelaterte feller (behov eller illusjon) vil bruke konsulenter i begrenset grad.

**Hypotese 6b:** Ledere som stoler på intuitive inntrykk vil i større grad bruke konsulenter.

### 2.3.7 Kognisjon, og Teori E eller Teori O

Samlet mener jeg det ser ut til at de kognitive fellene generelt favoriserer en Teori E-tilnærming på de fleste dimensjonene, og kun noen få ser ut til å trekke i en Teori O-retning. En Teori E-strategi kommer tilsynelatende naturlig for ledere av bedrifter i krisesituasjoner. Videre er det antatt at elementer fra enten Teori E eller Teori O tenderer å klynge seg sammen på tvers av endringsdimensjonene. Ettersom mål er det elementet som kommer først, vil den strategien som velges her påvirke bedriftenes strategi på de andre dimensjonene. Dette betyr at bedrifter som velger mål som stemmer overens med Teori E, tenderer også å velge en Teori E-tilnærming på de andre dimensjonene, og tilsvarende for bedrifter som velger Teori O-mål (Beer og Nohria 2000a). Det virker derfor tenkelig at når kognitive feller legger til rette for Teori E-strategier, vil ledere flest velge Teori E som overordnet strategi (dog implisitt). Basert på disse elementene fremsetter jeg også følgende hypotese:

**Hypotese 7:** Bedriftene vil velge én overordnet strategi som de bruker på alle endringsdimensjonene, og på grunn av kognitive feller vil de fleste velge Teori E.

Tidligere omtalte jeg også det Kahneman og Lovallo kaller utsideperspektivet, som innebar en statistisk basert evaluering av prosjekter. Jeg anser det som logisk at ledere som inntar dette perspektivet foretar grundigere og mer realistiske vurderinger enn ledere som begrenser seg til innsideperspektivet. Bruk av utsideperspektivet bør derfor føre til at lederne i større grad utfordrer sine antakelser og dermed er mindre tilbøyelige til å gå i kognitive feller. Den siste hypotesen jeg vil undersøke er derfor:

**Hypotese 8:** Bruk av utsideperspektivet vil redusere tendensen å gå i kognitive feller.

## 3 METODE

I dette kapittelet vil jeg beskrive den metoden jeg har brukt for å samle inn og analysere data. Først kommenterer jeg kort forskningsdesignet og tilnærmingen. Deretter beskriver jeg utvalgsmetodikken som ble benyttet, samt det endelige utvalget av deltagere til undersøkelsen. Dette følges av en grundig beskrivelse av dataverktøyet som ble benyttet, før jeg endelig diskuterer selve prosedyren med å samle inn data.

### **3.1 *Forskningsdesign***

Hensikten med denne oppgaven er todelt. Jeg har et deskriptivt formål ved at jeg tar sikte på å foreta en kartlegging av hvilke endringsstrategier bedriftene har benyttet, i lys av Teori E og Teori O-rammeverket. I tillegg har jeg et forklarende formål, ved at jeg forsøker å redegjøre for bedriftenes valg av strategi med kognitive feller. Jeg har brukt en hypotetisk-deduktiv tilnærming ved at jeg har tatt utgangspunkt i eksisterende litteratur og på grunnlag av denne har utledet til sammen ni hypoteser. En av fordelene med deduktive metoder er at en kan anvende moderne statistiske verktøy som for eksempel SPSS, for å undersøke hvordan variabler relaterer seg til hverandre (Saunders, Lewis og Thornhill 2009). Ambisjonen var også å kunne generalisere funnene mine fra utvalget til populasjonen. For at statistiske analyser skal være meningsfulle, kreves ofte en forholdsvis stor mengde data. Av denne grunn valgte jeg en surveystrategi, og utformet et spørreskjema som ble distribuert over internett, noe som tillot meg å få tilgang til et tilstrekkelig stort utvalg uten at kostnadene ble for store. En surveystrategi er et vanlig brukt metode for å samle data fra ledere – en gruppe personer som kan være vanskelig å nå med andre metoder (Friedrich, Byrne og Mumford 2009). Data om endringsstrategier og kognitive feller er i naturlig form kvalitativ. Men ettersom det eksisterer mye litteratur om begge disse konseptene, så jeg meg i stand til å omkode spørsmålene i skjemaet slik at data som ble samlet inn var av kvantitativ karakter. Denne prosessen er beskrevet nærmere i seksjonen om dataverktøy.

### **3.2 *Populasjon og utvalg***

Ettersom jeg behøvde tilstrekkelig mye data for å kunne gjøre meningsfulle statistiske analyser, trengte jeg også et stort nok utvalg. Utvalg trekkes fra populasjonen en ønsker å generalisere til (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004); Saunders et al. 2009), men å identifisere populasjonen i mitt tilfelle var ikke umiddelbart tydelig. Jeg skulle undersøke endringsstrategier i bedrifter, men det eksisterer ingen oversikt over noen slik populasjon. Fordi det er lederne i bedrifter som har best oversikt over dette, i tillegg til at jeg ville samle data som relaterte seg til hvilke kognitive feller *ledere* går i, besluttet jeg å forsøke å samle data direkte fra lederne selv. Ledere i bedrifter som har gjennomført endringer utgjorde dermed målpopulasjonen. Men innledende resultater fra en studie utført ved NHH, viste at omtrent 80 % av norske bedrifter ble negativt påvirket av finanskrisen (Lien 2011). Studien

viste også at rundt 45 % av bedriftene har endret sine investeringer i utvikling av organisasjonen eller ansattes ferdigheter, og at nesten 50 % av bedriftene har endret sine investeringer i materielle eiendeler (Sjåholm Knudsen, og Lien 2011). Det fremgikk imidlertid ikke hvor mange av bedriftene som har endret sine investeringer i begge deler, og da heller ikke hvor mange som *ikke* har gjort endringer på sine investeringer. Ytterpunktene var naturligvis (a) at 45 % av bedriftene har endret begge sine investeringer og ytterligere 5 % har endret materielle investeringer, og (b) at samtlige bedrifter har endret *noen* av sine investeringer. Trolig ligger svaret et sted i mellom. Poenget med denne beskrivelsen er at selv om jeg fant en liste over bedrifter, var det ingen garanti for at de hadde gjennomført endringer. Målpopulasjonen for denne oppgaven var derfor av ukjent størrelse. For å finne en rimelig løsning på dette problemet, valgte jeg som utgangspunkt å basere meg på en liste over bedrifter i Norge, hentet fra nettstedet [www.proff.no](http://www.proff.no), som per 12. april 2011 inneholdt 1 333 251 foretak. Ettersom fokus for oppgaven er et ledelsesfenomen, nødvendiggjorde det at bedriftene har minst én ansatt, noe som reduserte antall bedrifter til omtrent 150 000. For at bedriftene ikke skal være svært begrenset i hvilke endringstiltak de har tilgjengelig, vurderte jeg det som rimelig å fokusere på bedrifter av en viss størrelse. Så visst, Beer og Nohria (2000a) bemerker at argumentene for Teori E og Teori O er utviklet med tanke på relativt store bedrifter. Jeg eliminerte derfor alle bedrifter med mindre enn 25 ansatte. I tillegg, for at finanskrisen skal ha hatt anledning til å påvirke det bedriften oppfatter som *ordinær* drift, begrenset jeg også utvalget til bedrifter som ble opprettet før 2007. Dette ga meg en liste på 8 272 bedrifter, hvor hver bedrift representerte en potensiell respondent i populasjonen.

### **3.2.1 Responsrate og utvalgsstørrelse**

Da det var klart omtrent hva populasjonen og dens størrelse var, kunne jeg begynne å trekke et utvalg å sende spørreskjema til. I følge Saunders et al. (2009) krever en populasjon på i overkant av 8 000 enheter et endelig utvalg på nær 950 enheter ved 3 % feilmargin dersom utvalget skal være representativt. I denne forbindelse må en ta med i beregning at responsraten vil være lavere enn 100 %. Hvilken responsrate en kan regne med variere mye fra undersøkelse til undersøkelse, men noen konsistente funn er at spørreskjema som distribueres over internett har lavere responsrate enn andre surveymetoder (Anseel, Lievens, Schollaert og Choragwicka 2010; Couper 2000; Manfreda, Bosnjak, Berzelak, Haas og Vehovar 2008; Maronick 2009), og at toppledere generelt har lavere responsrate enn resten av befolkningen (Anseel et al. 2010). Hoonakker og Carayon (2009) påpeker imidlertid at mange



av studiene på responsrate ikke skiller mellom e-postundersøkelser og web-baserte undersøkelser, og viser at web-baserte undersøkelser har en responsrate som kan sammenliknes med undersøkelser distribuert via tradisjonell post. Det finnes også flere teknikker en kan bruke for å øke responsraten (e.g. Anseel et al. 2010), noe jeg omtaler mer senere. I håp om at lederne ville finne undersøkelsen relevant og interessant, anså jeg det som rimelig å håpe jeg på en responsrate som nærmet seg 20 %. Dette vil i følge Saunders et al. (2009) bety at utvalget mitt måtte være på hele 4 800 enheter, dersom jeg skulle ha et endelig utvalg på rundt 950 enheter. Dette ligger imidlertid langt utenfor det antallet jeg realistisk kunne oppnå med de ressursene jeg hadde tilgjengelig. Jeg måtte derfor nøye meg med å forsøke å oppnå et utvalg som tillater meg å gjennomføre hensiktsmessige statistiske analyser i SPSS, som er rundt 100 svar. Når jeg da beregnet hvor mange enheter jeg måtte trekke fra populasjonen, la jeg dette som mål, og brukte en anslått responsrate på 15 %. Basert på resultatene fra Lien (2011) anslo jeg i tillegg at rundt to tredjedeler av bedriftene hadde gjennomført endringer. Forholdet mellom disse faktorene og utvalgsstørrelsen kan uttrykkes ved følgende ligning:

$$S = P(e) \times S_{\%} \times U$$

Der  $S$  = antall svar,  $P(e)$  = sannsynlighet for at bedriftene har gjennomført endringer,  $S_{\%}$  = forventet svarprosent, og  $U$  = utvalgsstørrelse. Ved å sette inn for  $S = 100$ ,  $P(e) = 0,67$ , og  $S_{\%} = 15 \%$ , og løse for  $U$ , kan en finne:

$$100 = 0,67 \times 0,15 \times U$$

$$U = 995$$

Denne likningen fortalte meg at jeg burde trekke et utvalg fra populasjonen på 995 enheter for å oppnå omtrent 100 svar fra bedrifter som har gjennomført endringer.

### 3.2.2 Utvalgsmetodikk

Utvelgelse av enheter foregikk ved at bedriftene ble ordnet i alfabetisk rekkefølge, og tildelt et nummer som representerer deres posisjon på listen. Jeg brukte så Microsoft Excels funksjon for å generere tilfeldige numre, som da tilsvarte bedrifter på listen. For å korrigere for dubletter genererte jeg 1 100 tilfeldige numre, som ble eksportert til Microsoft Word for å beholde kun de numeriske verdiene (og ikke formelen for tilfeldig-funksjonen), og kopierte igjen numrene fra Word til Excel. Deretter sorterte jeg tallene i stigende rekkefølge, og slettet alle dubletter. Med 56 dubletter ga dette meg en liste på 1 044 unike numre, som hver representerte en bedrift i [www.proff.no](http://www.proff.no)-listen. Disse bedriftene ble så lokalisert på listen, og

den oppgitte e-postadressen eksportert til en oversikt. Noen bedrifter hadde ingen oppgitt e-post, og i disse tilfellene ble det trukket tilfeldig en annen bedrift fra samme side på [www.proff.no](http://www.proff.no). Uheldigvis, rundt halvveis gjennom utvelgelsen oppsto det en feil på serveren til [www.proff.no](http://www.proff.no), som gjorde det umulig å vise mer enn de første 160 sidene med bedrifter. Jeg måtte da ty til en reserveløsning, som innebar å bruke [www.norgesstorstebedrifter.no](http://www.norgesstorstebedrifter.no), der bedriftene ble sortert etter tilsvarende kriterier. Disse listene er ikke identiske, men begge nettstedene er drevet av selskapet Eniro og informasjonen listene er basert på er hentet fra de samme offentlige kildene, blant annet Brønnøysundregistrene. Det er derfor trolig at listene er forholdsvis like. Kriteriet om at bedriftene måtte ha minst 25 ansatte bidro også til å begrense forskjellen mellom listene. Det at utvalget er hentet fra to kilder bør således ikke ha veldig stor betydning for undersøkelsens generaliserbarhet.

### **3.2.3 Endelig utvalg**

122 respondenter svarte på undersøkelsen, hvorav 119 respondenter ble funnet gyldige etter inspeksjon av datamaterialet. Blant de tre respondentene som ble fjernet, brukte en av dem utelukkende de to ytterpunktene av Likert-skalaen (“fullstendig uenig” og “fullstendig enig”) på 51 av 52 mulige spørsmål, og med ingen rasjonell korrelasjon mellom svarene. De to andre respondentene ble fjernet fordi de hadde en relativt stor andel utypiske svarkorrelasjoner, og var utligger på flere items. Disse tre respondentene skapte derfor støy i datamaterialet og ble av denne grunn eliminert fra all analyse. Responsraten var, med 119 svar, på 11,4 %. Dette er noe lavere enn jeg på forhånd hadde håpet på, og resulterte i at kun 83 av bedriftene (69,7 %) hadde gjennomført endringer. Disse 119 respondentene utgjør det endelige utvalget. Samtlige av respondentene er ledere i mellomstore eller store norske bedrifter innen privat sektor. Jeg gjør ikke noe skille på hvilken bransje bedriftene tilhører, fordi fokus for denne oppgaven er på bedrifter generelt, og å gjøre meningsfulle sammenligninger mellom ulike bransjer vil kreve et større utvalg, ettersom hver bransje som sammenlignes da må være representert med et tilstrekkelig antall bedrifter. Av de 119 responsene, ble 113 (95 %) gitt av topplederen selv, eller et annet medlem i bedriftens topplederteam. 87 % av respondentene har hatt sin stilling siden før finanskrisen inntraff, og har derfor hatt stillingen i mer enn to år. Hele 44 % av respondentene har hatt stillingen i mer enn 10 år. En beskrivelse av respondentene er sammenfattet i tabell 3.1. Når en ser disse tingene i sammenheng, virker det rimelig å anta at personene som har svart på undersøkelsen sitter med relativt god oversikt over aktivitetene i sin bedrift, og dermed er egnede respondenter.

**Tabell 3.1. Oversikt over respondenter i utvalget**

Variabel	n	%
Gjennomført endringer (N = 119)		
Ja	83	69.7
Nei	36	30.3
Stilling i bedriften (N = 119)		
Toppleder	72	60.5
Annet medlem av toppledersteam	41	34.5
Avdelingsleder	2	1.7
Mellomleder i avdeling	2	1.7
Annet	2	1.7
Tid i stillingen (N = 118)		
Mindre enn 2 år	16	13.6
2-5 år	27	22.9
5-10 år	23	19.5
Mer enn 10 år	52	44.1
Antall ansatte i bedriften (N = 119)		
1–25 ansatte	4	3.4
26–50 ansatte	42	35.3
51–100 ansatte	28	23.5
101–250 ansatte	25	21.0
251–1000 ansatte	16	13.4
Mer enn 1000 ansatte	4	3.4

### **3.3 Dataverktøy**

På grunn av at undersøkelsen min omhandler forholdsvis mange ulike elementer, valgte jeg å designe et eget spørreskjema for det aktuelle formålet. Valg av hva spørsmålene skulle dekke baserte jeg på litteraturen omtalt i teorikapittelet, og selve spørsmålsformuleringen og utformingen av spørreskjemaet baserte jeg på litteratur om metodologi og egne erfaringer med å besvare spørreskjema på internett.

#### **3.3.1 Operasjonalisering**

Operasjonalisering av variabler er et kritisk punkt i metoden fordi det er her det avgjøres konkret hvilke data som vil bli samlet inn. Antakelsen i denne oppgaven er at kognitive feller kan påvirke valg av endringsstrategi. Således er endringsstrategi avhengig variabel, mens kognitive feller er uavhengige variabler. I mange studier er det også hensiktsmessig å inkludere noen kontrollvariabler. Det er sjelden mulig å inkludere alle tenkelige kontrollvariabler, men en kommer langt med å inkludere noen få variabler som en finner egnet til

formålet (Friedrich et al. 2009). I min studie har jeg funnet det rimelig å inkludere kontrollvariablene (1) finanskrisens påvirkning på bedriften og (2) bransjen, fordi dette kan påvirke i hvor alvorlig lederne oppfatter situasjonen; (3) respondentens stilling og (4) tid i stillingen, fordi dette kan være relatert til hvilken oversikt over bedriften respondentene har; og (5) antall ansatte, fordi det kan påvirke tilgjengeligheten og effekten av ulike typer tiltak bedriften kan implementere.

I begynnelsen av operasjonaliseringen lagde jeg en oversikt over alle elementene jeg ville samle data om, altså en liste over dimensjonene i endringsrammeverket og de kognitive fellene jeg har hypotetisert kan påvirke de enkelte dimensjonene. Jeg utformet dernest en omfattende rekke spørsmål, eller “items”, som hver ble designet for å teste et av elementene innen hver faktor. Operasjonalisering av de avhengige variablene (i.e. dimensjonene i endringsrammeverket) gjorde jeg ved å utforme forståelige spørsmål om hva bedriften faktisk har foretatt seg og å tilby alternativer som dekker alle rimelige alternativer. Basert på hva respondentene da svarer på disse spørsmålene, kan en utlede hvilken implisitt strategi som ble benyttet på hver av dimensjonene (Beer og Nohria 2000a). Fordi oppgaven hadde ambisjoner om et temmelig stort antall svar, ble nesten alle items utformet slik at de ga kvantitative data. Kun på ett av spørsmålene hadde respondentene anledning til å svare med egne ord, og det var på spørsmålet om hva som var målet/hensikten med endringen. Respondentenes svar ble så betraktet som punkter på en skala, hvor en “ren” Teori O ble representert ved lav score og en “ren” Teori E ble representert ved høy score. Denne utformingen gjorde det mulig å skille mellom Teori E-strategier, Teori O-strategier, og kombinasjonsstrategier innenfor hver dimensjon, men ikke å skille mellom ulike typer kombinasjoner (e.g. integrasjon eller tilfeldig blanding). Et slikt skille krever nærmere studie av hver enkelt bedrift enn det denne oppgaven har kapasitet til, og løsningen ble derfor å begrense kartlegging av strategier til “grad av” Teori E eller O.

Operasjonalisering av de kognitive fellene viste seg å være spesielt utfordrende. Ettersom det er vanskelig å måle denne typen fenomen på en ex post facto-basis, belaget jeg meg på å forsøke å måle respondentenes oppfatninger og holdninger. Tankegangen bak dette var at hvis kognitive feller påvirket ledernes valg i beslutningsøyeblikket, er det tenkelig at de inntrykkene fellene skapte har en viss varighet. Hvis lederne velger en endringsstrategi på grunn av et inntrykk de sitter med, anser jeg det som trolig at de fortsatt vil ha dette inntrykket

i ettertid fordi mennesker har et iboende behov for å være konsistent med seg selv (Cialdini 2007a). Dermed besto operasjonaliseringen av de kognitive fellene for det meste av å utarbeide subjektive påstander om tingenes tilstand, hvor respondentene skulle angi i hvilken grad de er enige de er med påstandene ved å markere sitt svar på en syvpunkts Likert-skala. Likert-skalaer er generelt velegnet for statistiske analyser i verktøy som SPSS, under forutsetning at respondentene faktisk bruker skalaen og at ikke kun ett eller to alternativer benyttes (Sannes 2004).

Omsider hadde jeg en lang liste med spørsmål og påstander, som utgjorde de ulike items i et spørreskjema. På dette tidspunktet foretok jeg en skjønnsmessig vurdering av hver enkelt item, og kortet spørreskjemaet ned til omtrent 65 items. Jeg fikk deretter to hjelpsomme medstudenter til å vurdere spørreskjemaet, og items som ble funnet svake ble eliminert eller endret. Dette ga meg en testversjon av spørreskjemaet, bestående av 59 ulike items. De fleste itemene var skala-spørsmål. Blant spørsmålene som ikke var Likert-skalaer var noen av dem kategorispørsmål hvor respondentene valgte ett av flere gjensidig utelukkende alternativer, og andre items igjen var listespørsmål der respondenten markerte alle alternativer som passet (jf. Saunders et al. 2009). Det var primært kontrollvariabler og avhengige variabler som ble utformet med disse typer items. I tillegg utviklet jeg en kortere versjon av testspørreskjemaet der jeg utelot alle spørsmål som kun er relevant for den enkelte bedrift subjekter jobber i, slik at jeg sto igjen med kun spørsmålene som angår holdninger om de relevante tema, totalt 35 spørsmål. Årsaken til dette er at det er disse spørsmålene som er fullstendig subjektive og jeg behøvde å kjøre faktoranalyse på – de andre spørsmålene er mer objektive og relaterer seg for det meste til de faktiske handlinger bedriften har gjort. Faktoranalyse er en mye brukt statistisk teknikk som analyserer korrelasjonsstrukturer mellom spørsmål, og viser hvilke spørsmål som ser ut til å måle samme underliggende faktorer (Field 2009; Sannes 2004). Faktoranalyse kan altså brukes til å redusere et stort antall spørsmål til et mer begrenset og håndterbart antall faktorer. Ved å luke bort bedriftsspesifikke spørsmål fikk jeg anledning til også å benytte medstudenter for å få testet items angående kognitive feller, som gjorde testingen noe enklere.

### **3.3.2 Validitet**

Ettersom spørreskjemaet ble utformet fra grunn, finnes det ingen etablerte mål på instrumentets interne validitet. Med intern validitet menes hvorvidt spørreskjemaet faktisk

måler det skjemaet ble designet for å måle. Dette henger sammen med begrepsvaliditeten, som refererer til hvorvidt det enkelte spørsmål måler det begrepet som var intendert (Saunders et al. 2009). Spørsmålene som tar for seg bedriftenes endringsstrategier har trolig høy begrepsvaliditet. Dette er fordi respondentene oppgir svar på hva deres bedrift faktisk har foretatt seg, og deres implisitte strategier kan så utledes fra dette (Beer og Nohria 2000a). Men når det gjelder spørsmål om de kognitive fellene er validiteten mer usikker, og en nærmere analyse av respondentenes svar er nødvendig.

En mulighet for å undersøke validitet er ved å gjøre en faktoranalyse for å finne ut hvorvidt spørsmål som er ment å måle det samme viser seg å tilhøre samme faktor. I et forsøk på å øke begrepsvaliditeten ble de to testversjonene av distribuert til 11 testsubjekter i en pilotundersøkelse. Med svarene deres gjennomførte jeg en innledende faktoranalyse i SPSS for å gjøre en enkel vurdering av validiteten til instrumentet, ved å teste for konvergent og diskriminant validitet (e.g. Gripsrud et al. 2004; Sannes 2004). Konvergent validitet er når spørsmål som er ment å høre sammen loader på samme faktor, og diskriminant validitet er når et spørsmål ikke loader på andre faktorer enn på den faktoren det er ment å load. Spørsmål som loader på flere faktorer skaper støy i analysen og kan indikere at spørsmålet er uklart formulert (Sannes 2004). Som en tommelfingerregel bør et spørsmål load mer enn 0,5 for at et spørsmål skal tilhøre en faktor, noe som antyder konvergent validitet, og ikke mer enn 0,3 på nest høyeste faktor for at spørsmålet skal ha diskriminant validitet (Sannes 2004), men akkurat hvor mye et spørsmål bør load på en faktor kommer an på utvalgsstørrelsen. Med rundt 100 responser kan en regne en faktorloading på omtrent 0,5 som statistisk signifikant (Field 2009). Resultatene fra den innledende faktoranalysen viste noen svakheter, og ble brukt til å utbedre spørreskjemaet og førte til den endelige versjonen av instrumentet. Det var denne endelige versjonen av spørreskjemaet som ble distribuert via e-post til enhetene i utvalget, og er vedlagt i papirform i vedlegg 1.

Faktoranalyse av svar på spørsmålene i den endelige versjonen viste at en del av spørsmålene som opprinnelig var ment å måle samme begrep, loadet på ulike faktorer. Dette betyr at noen av spørsmålene ikke fanger opp det intenderte begrepet. Det ble da gjort en ny undersøkelse av formuleringen på de spørsmålene som loadet på samme faktor, og det kom frem at mange av disse kan forstås som meningsfulle begreper. Tabellene 3.2–3.8 viser resultatene av faktoranalyse på spørsmålene som angår de kognitive fellene innenfor hver av dimensjonene i

endringsrammeverket, samt perspektiv og optimisme. Merk at spørsmålene som oppfyller tommelfingerreglene om konvergent og diskriminant validitet er uthevet med fet skrift i tabellene. Items som ikke oppfyller regelen om diskriminant validitet, men som oppfyller en mer liberal regel om at differansen mellom høyeste og nest høyeste loading skal være minst 0,2 (Sannes 2004) er vist med understrek. Alle faktorloadinger under 0,3 er holdt utenfor, for å gi mer oversiktlige tabeller.

**Tabell 3.2. Faktoranalyse på items innen måldimensjonen**

Item	Vividness bias	Teori om gode mål	Økonomisk informasjon
Det er viktig å kunne forestille seg målet klart når man velger endringsprosjekter.	<b>.890</b>		
Endringer må ha mål som kan tallfestes i form av at bedriftens verdi øker.	<b>.791</b>		
Finanskrisen har rettet større grad av oppmerksomhet mot hvordan min bedrift presterer i forhold til konkurrentene.		<b>.748</b>	
Når bedriften velger endringer er noe av det viktigste at ansatte ikke må lide tap.		<u>.720</u>	.371
Bedriften eksisterer for å tjene eiernes/aksjonærenes interesser.			<b>.735</b>
Finanskrisen gjorde det viktig med tiltak som skulle redusere bedriftens tap.			<b>.730</b>

*Notis:* Noen items ble forkortet. Faktorloadinger mindre enn .30 er ikke vist.

**Tabell 3.3. Faktoranalyse på items innen ledelsesdimensjonen**

Item	Sosial teori om ledere	Illusjon av kontroll
En typisk god leder går foran som et eksempel.	<b>.800</b>	
I krisesituasjoner er det forventet at lederen tar ansvar og viser handlekraft.	<b>.745</b>	
De ansatte på lavere trinn har kunnskap som gjør det nødvendig å involvere dem dypt for å avgjøre hva som er gode endringer.	<b>.609</b>	
Bare toppledelsen i bedriften har oversikt til å kunne avgjøre hvilke endringstiltak som bør gjennomføres.	.376	<u>.765</u>
I endringssituasjoner tar den typiske gode lederen kontroll og styrer prosessen.		<b>.688</b>
Det er så mange faktorer som spiller inn på bedriften at lederen selv i realiteten har liten påvirkning på bedriftens resultater.	-.326	-.421

*Notis:* Noen items ble forkortet. Faktorloadinger mindre enn .30 er ikke vist.

**Tabell 3.4. Faktoranalyse på items innen fokusdimensjonen**

Item	Fokus på struktur	Fokus på kultur	Vividness bias
Ansattes atferd på jobb påvirkes mest av bedriftens struktur.	<b>.809</b>		
I en finanskrise er det naturlig å fokusere på tiltak som angår det strukturelle.	<b>.791</b>		
I nedgangstider er strukturelle tiltak er bedre egnet enn kulturelle tiltak.	.581	-473	
Det er enklere å se for seg resultatene av kulturelle tiltak enn av strukturelle tiltak.	.367	<u>.785</u>	
I nedgangstider er kulturelle tiltak er bedre egnet enn strukturelle tiltak.		<b>.701</b>	
Ansattes atferd på jobb påvirkes mest av bedriftens kultur.		<b>.535</b>	
Endringer i bedriften bør fokusere på tiltak som raskt gir resultater.			<b>-.916</b>
Endringstiltak som er lett å estimere verdi på bør prioriteres.			<b>-.840</b>

*Notis:* Noen items ble forkortet. Faktorloadinger mindre enn .30 er ikke vist.

**Tabell 3.5. Faktoranalyse på items innen prosessdimensjonen**

Item	Illusjon av kontroll	Teori om endringer
Uten en klar plan vil endringer i bedriften trolig ikke lede til bedre resultater.	<b>.842</b>	
Endringer bedriften skal gjennomføre må følge noen faste steg/trinn i en bestemt rekkefølge.	<b>.734</b>	
Mislykkede endringer i organisasjoner skyldes ofte uklare eller dårlige planer.	<u>.676</u>	-300
Endringer bør starte som eksperimenter i avgrensede deler av bedriften.		<b>.825</b>
Endringer bør gjennomføres i hele organisasjonen samtidig.		<b>-.684</b>

*Notis:* Noen items ble forkortet. Faktorloadinger mindre enn .30 er ikke vist.



**Tabell 3.6. Faktoranalyse på items innen motivasjonsdimensjonen**

Item	Tro på indre motivasjon	Tro på ytre motivasjon
Å involvere ansatte i å finne problemer og/eller i beslutninger er viktig for å motivere ansatte til endringer.	<b>.843</b>	
Jeg har god forståelse for hva som motiverer mennesker.	<b>.813</b>	
Endringer er generelt svært vanskelige å gjennomføre uten å bruke finansielle insentiver.	.335	<u>.758</u>
Innen min bransje i Norge er prestasjonsbasert lønn svært utbredt og brukes i mange tilfeller.		<b>.752</b>

*Notis:* Noen items ble forkortet. Faktorloadinger mindre enn .30 er ikke vist.

**Tabell 3.7. Faktoranalyse på items innen konsulentdimensjonen**

Item	Sosial teori (negativ)	Illusjon av kontroll	Sosial teori (positiv)
Konsulenter mangler tilstrekkelig dybdekunnskap om bedriften for å kunne forstå gode løsninger.	<b>-.911</b>		
Konsulenter tror de er dyktigere enn det de egentlig er.	<b>-.842</b>		
Når man leier inn konsulenter er det best å la de arbeide i fred med å identifisere problemer og/eller finne løsninger.		<b>.829</b>	
Det er nødvendig å engasjere innleide konsulenter når en bedrift skal gjennomføre store endringer.		<b>.775</b>	
Bruk av konsulenter gir signal til de ansatte om at endringer vil forekomme og/eller gir endringer politisk legitimitet.			<b>.927</b>
Konsulenter besitter gode metoder og verktøy for å finne problemer og løsninger.			<b>.773</b>

*Notis:* Noen items ble forkortet. Faktorloadinger mindre enn .30 er ikke vist.

**Tabell 3.8. Faktoranalyse på items innen perspektiv og optimisme**

Item	Utside- Perspektiv	Optimisme	Innside- perspektiv
Det er svært viktig å vurdere hvordan det aktuelle prosjektet er sammenlignbart med tilsvarende prosjekter i andre bedrifter.	<b>.940</b>		
Det er svært viktig å vurdere hvordan det har gått med tilsvarende prosjekter i andre bedrifter.	<b>.940</b>		
Det er svært viktig å vurdere hvilke tilsvarende prosjekter andre bedrifter har gjennomført.	<b>.897</b>		
Når det er mye usikkerhet om hvorvidt et prosjekt vil lykkes, er det særlig viktig å vurdere tilsvarende prosjekter i andre bedrifters suksess.	<b>.787</b>		
Min organisasjon er bedre til å planlegge konkrete endringer enn hva jeg tror er gjennomsnittlig for andre organisasjoner.		<b>.820</b>	
Vår bedrift er trolig bedre enn gjennomsnittet i bransjen til å forutse potensielle problemer og hindringer når vi vurderer endringsprosjekter.		<b>.798</b>	
Ledelsen har hatt bedre kontroll over de endringstiltakene denne bedriften har iverksatt enn det jeg tror er vanlig for ledelsen i andre bedrifter.		<b>.785</b>	
Min bedrift har mindre behov for å leie konsulenter når store endringer skal gjennomføres enn det jeg tror er gjennomsnittlig for andre bedrifter i bransjen.		<b>.721</b>	
Vår bedrift er trolig i bedre stand til å gjennomføre beklagelige tiltak (eks. nedbemanning) enn andre aktører i bransjen.		.444	
Det er svært viktig å vurdere forventede kostnader ved prosjektet.			<b>-.878</b>
Det er svært viktig å vurdere forventet gevinst av prosjektet.			<b>-.854</b>
Det er svært viktig å vurdere tilgjengelige materielle ressurser.			<b>-.835</b>
Det er svært viktig å vurdere potensielle hindringer.			<b>-.710</b>
Det er svært viktig å vurdere prosjektmedlemmenes kunnskap og kompetanse.			<b>-.630</b>

*Notis:* Noen items ble forkortet. Faktorloadinger mindre enn .30 er ikke vist.

### 3.3.3 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til i hvilken grad datainnsamlingsmetoden eller analyseteknikkene gir konsistente funn, og er en nødvendighet for at spørreskjemaet skal være valid (Field 2009; Saunders et al. 2009). Dersom et spørsmål eller en faktor konsekvent tolkes på samme måte

av respondenten, kan en hevde at en har høy reliabilitet. Hvis to respondenter i realiteten har samme verdi på en tenkt variabel, bør de svare det samme på spørsmålene som måler denne faktoren dersom disse spørsmålene har høy reliabilitet (Field 2009). For å forsøke å vurdere reliabiliteten har jeg valgt å bruke Cronbachs alpha, som er den mest brukte teknikken for reliabilitetsanalyser (Cortina 1993; Field 2009; Sannes 2004; Saunders et al. 2009). Når faktorene som testes er utledet av en faktoranalyse, slik som omtalt tidligere, kan Cronbachs alpha betraktes som en bekreftelse av styrken på den aktuelle faktoren (Cortina 1993). Tabell 3.9 viser resultatene fra reliabilitetstesten.

**Tabell 3.9. Reliabilitetstest av faktorer ved Cronbachs alpha**

Nr	Faktor	Kodenavn i SPSS	Cronbachs alpha ( $\alpha$ )
1	Vividness effekt	MÅL VIVID	<u>.597</u>
2	Teori om hva målet bør være	MÅL SOSIAL	.297
3	Aktivering av økonomisk informasjon	MÅL ECON	.351
4	Sosial teori om endringsledelse	LED SOSIAL	<b>.726</b>
5	Illusjon av kontroll	LED KONTR	.264
6	Fokus på strukturelle tiltak	FOK STRUK	<u>.690</u>
7	Fokus på kulturelle tiltak	FOK KULT	.461
8	Vividness effekt	FOK VIVID	<b>.746</b>
9	Illusjon av kontroll	PRO KONTR	<u>.632</u>
10	Sosial teori om endringsprosesser	PRO SOSIAL	.326
11	Indre motivasjon	MOT SOSIAL	<u>.618</u>
12	Ytre motivasjon	MOT INSENT	.278
13	Sosial teori om konsulenter (negativ)	KON SOSIALa	<b>.724</b>
14	Sosial teori om konsulenter (positiv)	KON SOSIALb	<b>.702</b>
15	Illusjon av kontroll	KON KONTR	.458
16	Innsideperspektiv	INNSIDE	<b>.861</b>
17	Utsideperspektiv	UTSIDE	<b>.920</b>
18	Optimisme/selvsikkerhet	OPTIMISME	<b>.790</b>

*Notis:* Faktorer med  $\alpha > .70$  vist med fet skrift. Faktorer med  $.70 > \alpha > .50$  vist med understrek.

Som en tommelfingerregel er det vanlig å betrakte en alpha-verdi på 0,7 eller mer som godkjent (Cortina 1993; Sannes 2004). En ser av alpha-verdiene i tabellen at få av faktorene

oppfyller dette kravet. Kun faktorene 4, 8, 13, 14, 16 og 17 har  $\alpha > 0,7$ , og kan derfor sies å være relativt stabile. Dette betyr at det vil være betydelig tvil rundt validiteten til de resterende faktorene, og resultatene hvor disse faktorene inngår må tolkes med stor forsiktighet. En må imidlertid være oppmerksom på to ting når en vurderer alpha-verdien. For det første, når det gjelder items som dreier seg om psykologiske begreper, slik tilfellet er her, er det ikke urimelig å forvente alpha-verdier noe lavere enn 0,7, på grunn av diversiteten i begrepene som måles (Field 2009). For det andre avhenger alpha-verdien av antall items som inngår i faktoren, og tenderer å øke med antall items (Cortina 1993; Field 2009). Ettersom mange av mine faktorer består av svært få items vil det følgelig være noe vanskeligere å oppnå en alpha-verdi på 0,7 eller bedre. Av disse årsakene er det derfor ikke uten videre åpenbart at faktorene med  $\alpha < 0,7$  umiddelbart bør forkastes. For å gjøre et skjønnsmessig skille mellom reliabiliteten til de ulike faktorene er faktorene med  $\alpha \geq 0,7$  markert med fet skrift, og verdien til faktorer som har en alpha-verdi mellom 0,7 og 0,5 er markert med understrek. Likevel er det hele syv faktorer med svært lav alpha-verdi, og disse er ikke spesielt markert, men av hensyn til testing av hypotesene velger jeg å beholde også disse inntil videre. Det er dog lite trolig at testing som beror på faktorene med svært lav alpha-verdi vil være særlig innsiktsfull, fordi lav-alpha-faktorene trolig fanger opp meget lite av det påtenkte fenomenet.

### **3.4 Datainnsamling**

#### **3.4.1 Distribusjon**

Spørreskjemaet ble utformet med QuestBack, og distribuert ved at en link til undersøkelsen ble sendt via e-post til enhetene i utvalget. Begrunnelsen for dette er at e-post er en kostnadseffektiv måte å nå mange respondenter på, og ved å bruke QuestBack kan data automatisk mates inn i statistikkprogrammer som SPSS. Ressurshensyn har altså vært en avgjørende faktor for dette valget, og jeg mener gevinsten ved dette opphever problemer som følger av dekningsfeil. Dekningsfeil er en funksjon av forskjeller mellom målpopulasjonen og utvalgsrammen (Couper 2000), og kan i mitt tilfelle oppstå for eksempel ved at ikke alle bedrifter har e-post. Jeg vurderer det som rimelig at en slik dekningsfeil vil eksistere fordi bedrifter som har lett tilgjengelig e-post enklere kan ha kommunikasjon med sine interessenter, særlig kunder og leverandører, og det er derfor tenkelig at slike bedrifter har

mindre standardiserte produkter og/eller tilbyr mer service. En annen fordel med en web-basert løsning, men som ikke direkte var avgjørende for avgjørelsen om å bruke det, er at det tillater automatisk filtrering, slik at spørsmål hvis relevans kommer an på svar på tidligere spørsmål ikke avhenger av respondentens evne til å finne frem til korrekt spørsmål. Et eksempel er at respondenter som svarte “nei” på spørsmålet om de har gjennomført endringer ikke får noen spørsmål som handler om på hvilken måte de har gjennomført endringer.

### **3.4.2 Invitasjon til deltakelse**

E-postmeldingen fungerte som følgebrevet til spørreundersøkelsen, og hvordan denne er utformet kan ha stor betydning for responsen en får (Saunders et al. 2009). Slike brev bør være korte og konsise for å fange respondentens interesse. Når det er ledere en skal undersøke er det noen spesielle teknikker en kan bruke for å øke sannsynligheten for at respondenten velger å svare. Kanskje den viktigste teknikken er å fremheve undersøkelsens tema, dersom den er av særlig interesse for lederne (Anseel et al. 2010). Groves, Presser og Dipko (2004) anslår at et tema som er av interesse har omtrent 40 % større sannsynlighet for å bli besvart enn andre tema. Siden jeg undersøker endringsstrategier mener jeg det er rimelig å tro at min undersøkelses tema er av interesse, og forsøkte derfor å fremheve dette. Videre er det vesentlig å presisere en garanti for respondentenes anonymitet, fordi dette gir respondentene en trygghet om at svarene deres ikke på noe vis kan bli brukt mot dem (Anseel et al. 2010). Dette er mulig ved bruk av QuestBack fordi svarene kan holdes atskilt fra respondentenes identitet. Anonymisering er et av grepene en kan ta for å redusere problemer med at både avhengige og uavhengige variabler er hentet med samme metode (“common method bias”), men umuliggjør samtidig andre funksjonelle grep, som å samle data om variablene fra ulike kilder eller å skape avstand mellom innsamlingen av de ulike variabler (Podsakoff, MacKenzie, Lee og Podsakoff 2003). En tredje faktor som ofte fremheves for å øke responsraten er ved å fremheve fordeler respondenten får ved å delta (Groves, Cialdini og Couper 1992), men bruk av monetære insentiver fungerer dårlig på ledere (Anseel et al. 2010). I stedet forsøkte jeg å spille videre på ledernes interesse for tema ved å tilby dem en anledning til å motta et sammendrag av undersøkelsens resultater, noe 59 respondenter ønsket. En fjerde teknikk som potensielt kan øke responsraten er å fremheve tilknytning til en anerkjent institusjon, dersom en har det (Anseel et al. 2010; Groves et al. 1992). I mitt tilfelle innebar det ganske enkelt å presisere at jeg skriver masteroppgaven min ved NHH. Endelig, en siste teknikk for å øke responsrate er ved å sende påminnelser (Anseel et al. 2010).

Påminnelser kan potensielt doble en opprinnelig responsrate (Maronick 2009), og ettersom de fleste besvarelser på web-baserte undersøkelser kommer innen de første dagene anbefaler Hoonakker og Carayon (2009) å sende påminnelsene med tre dagers intervaller. Jeg valgte å basere meg på dette rådet og sendte ut to påminnelser med tre *arbeidsdagers* mellomrom.

### **3.4.3 Svarprosedyre**

Selve besvarelsen av spørreskjemaet fungerte ved at lederne fulgte linken oppgitt i e-post-invitasjonen, og valgte blant de svaralternativene som var oppgitt for hvert enkelt spørsmål. På grunn av antallet items, ble spørsmålene vist over ti sider, eller “screens”, med omtrent like mye tekst på hver screen. Kontrollspørsmålene var plassert først, og de påfølgende sidene omhandlet vekselvis om strategier og kognitive feller relatert til én endringsdimensjon av gangen. Hver gruppe spørsmål var tydelig merket om det var mulig å svare kun ett eller flere alternativer. Kun spørsmålet om bedriften har gjennomført endringer (ja-nei) var obligatorisk, fordi dette hadde konsekvenser for filtreringen av strategispørsmål. Dette medførte at noen enkeltspørsmål forble ubesvart av noen få respondenter. Mesteparten av ikke-svarene ble funnet mot slutten av spørreskjemaet, mens i starten av skjemaet var samtlige items besvart. Ettersom spørsmålenes karakter ikke endret seg underveis, tyder dette på at ikke-svarene skyldes spørreskjemaets lengde, og at respondentene etter hvert ble trette av å svare og dermed ikke lengre orket å opprettholde innsats for å angi gode svar (Galesic og Bosnjak 2009) Respondentene kan da for eksempel ha mislyktes med å angi svar på korrekt måte. Denne typen ikke-svar kunne muligens ha vært unngått ved å gjøre alle svarene obligatoriske, men dette alternativet ble valgt bort av hensyn til eventuelle respondenter som kanskje ville nekte å svare kun på visse spørsmål.

## **3.5 Kort om analyse av data**

Data ble i hovedsak analysert med ulike former for regresjon i SPSS. Testing av hypotesene om hvordan de kognitive fellene kan påvirke bedriftenes valg av strategi ble gjort med multiplere regresjonsanalyse. Dette ga meg anledning til å undersøke konkret de tenkte modellene, og dermed identifisere hvilke enkeltfaktorer som har signifikant effekt, samt at jeg gjennom  $R^2$  får en tydelig effektstørrelse for hvor mye av variasjonen i strategi som kan forklares. Hypotese 7 og 8 var en annen karakter enn de seks første, og ble testet ved varianter

av analyse av varians (ANOVA). Hypotese 7 tok for seg om bedriftene har benyttet en overordnet strategi, og det som da var av interesse var om bedriftenes score på de ulike endringsdimensjonene varierte signifikant. Dette ble derfor undersøkt med “repeated-measures”-ANOVA, ettersom de samme respondentene bidro med data til alle kondisjonene/tilstandene. Hypotese 8 omhandlet hvorvidt utsideperspektivet kunne påvirke tendensen å gå i kognitive feller. Ettersom jeg da hadde det som var å betrakte som én uavhengig variabel og et antall avhengige variabler, ble denne hypotesen testet med multivariat ANOVA (MANOVA).

## **4 RESULTATER OG ANALYSE**

I dette kapittelet beskriver jeg resultatene fra undersøkelsen og de statistiske testene som ble utført. Først presenteres beskrivelser av variablene som ble utledet av faktoranalysen, samt respondentenes svar på de avhengige variablene. Deretter følger en kort omtale av korrelasjoner mellom variabler. Endelig beskrives de statistiske testene som ble brukt for å teste hypotesene, og utfallet av disse analysene.

### ***4.1 Deskriptiv statistikk***

Av 122 responser ble det funnet at tre av disse måtte vurderes som ikke gyldige. En av respondentene har tilsynelatende svart nesten utelukkede “fullstendig uenig” eller “fullstendig enig” på alle spørsmål hvor dette var mulig (totalt 51 av 52 items), og det er ingen logisk sammenheng mellom svarene. Det eneste denne respondenten gjorde var å forstyrre korrelasjonene i datasettet, og ble derfor fjernet. To andre respondenter hadde en uforholdsmessig høy andel av utypiske korrelasjoner mellom svarene sine, og var derfor utligger på flere items. Effekten av dette var det samme som for respondenten med de ekstreme svarene, og også disse ble tatt ut av datasettet. Alle analyser ble gjennomført på de 119 gjenværende respondentene. Av disse var 95 % enten topplederen selv eller et annet medlem av topplederteamet i sin bedrift. Dette, sammen med det faktum at et fåtall av respondentene (13,6 %) har innehatt stillingen i mindre enn to år, indikerer at respondentene er individer med relativt god oversikt over aktiviteten i sin egen bedrift.

Faktoranalyse av items relatert til de kognitive fellene innen hver av endringsdimensjonene, samt perspektiv, viste til sammen 18 faktorer. Items som loadet på samme faktor ble slått sammen ved å beregne gjennomsnitt av svarene, som alle var angitt på en syvpunkts Likert-skala. På faktorer hvor ett av spørsmålene hadde invertert ordlyd, ble dette spørsmålet reversert før sammenslåing. Skalaer med reversert koding ble invertert før sammenslåing med ordinært kodete skalaer. Samtlige skalaer er da kodet slik at en høy score indikerer at respondenten scorer høyt på den aktuelle faktoren. For eksempel vil en høy score på faktoren “Konsulent: Negative inntrykk” bety at respondenten har relativt sterke negative inntrykk av konsulenter. Når det gjelder endringsstrategier ble også disse formet som en skala, hvor en lav score tyder på en Teori O-strategi, og en høy score tyder på en Teori E-strategi. Tabell 4.1 viser en oversikt over de ulike variablene.

**Tabell 4.1. Oppsummering av variabler**

Faktor	N	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Kognitive feller og perspektiv (uavhengige variabler)					
Mål					
Økonomi	119	5.28	1.229	-.818	.511
Teori om gode mål	119	4.50	1.115	-.137	-.836
Vividness bias	119	5.82	.904	-.627	-.036
Ledelse					
Teori om endringsledelse	119	6.52	.556	-.895	-.019
Illusjon av kontroll	119	4.86	1.093	-.636	.456
Fokus					
Fokus på struktur	119	4.47	1.056	-.398	-.302
Fokus på kultur	119	4.50	.775	-.402	1.107
Vividness bias	119	5.03	1.070	-.457	.340
Prosess					
Illusjon av kontroll	119	5.50	.906	-.965	1.331
Teori om endringsprosesser	119	4.32	1.191	.204	-.643
Motivasjon					
Tro på ytre motivasjon	119	3.55	1.201	.051	-.562
Tro på indre motivasjon	119	5.86	.698	-.346	-.316
Konsulent					
Negative inntrykk	118	4.54	1.199	-.343	.317
Positive inntrykk	119	4.58	1.119	-.303	.061
Illusjon av kontroll	118	2.73	1.115	.309	-.369
Optimisme	119	4.36	.843	-.574	2.914
Innsideperspektiv	119	6.15	.657	-.272	-.880
Utsideperspektiv	119	4.91	1.139	-.741	1.067

(fortsatt på neste side)



**Tabell 4.1. Oppsummering av variabler (fortsettelse)**

Faktor	N	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Endringsdimensjoner (avhengige variabler)					
Mål	83	5.14	1.138	-.596	.007
Ledelse	83	2.92	1.027	.103	-.533
Fokus	82	4.39	1.322	-.166	.085
Prosess	78	3.26	.999	-1.262	.489
Motivasjon/belønningssystem	41	2.98	1.491	.139	-1.440
Konsulentbruk	83	1.60	.896	1.090	-.301

*Notis:* Det lave antallet respondenter på endringsdimensjonen "motivasjon" (n = 41) skyldes at mange av bedriftene ikke har benyttet finansielle insentiver for å gjennomføre endringer.

Det kan også være interessant å se på frekvensfordelingen av bedriftenes strategi innen hver av endringsdimensjonene. Som det fremgår av tabell 4.2 på neste side, er det ingen åpenbar overvekt av verken Teori E eller O på tvers av dimensjonene, i form av en samling av enheter i den ene eller andre enden av skalaene. Bedrifter flest har tilsynelatende tendert mot en Teori E-strategi på mål- og prosessdimensjonene, men mot en Teori O-strategi på konsulentdimensjonen. Når det gjelder fokus og ledelse, ser mange av bedriftene ut til å bruke en form for kombinasjon av Teori E og O, mens bedriftene som har brukt finansielle insentiver er forholdsvis jevnt fordelt blant de ulike gradene av strategier. Det fremgår også av tabellen at dimensjonene er målt langs skalaer av forskjellig lengde. Begrunnelsen for dette er at på noen av dimensjonene var det bedre mulighet til å gjøre rimelige nyanseringer enn på andre dimensjoner. For eksempel hadde respondentene anledning til å velge opp til 14 alternativer på spørsmål om hvilke tiltak de hadde iverksatt. Basert på ulike kombinasjoner av alternativer kunne dermed fokus nyanseres mer enn for eksempel ledelse, som ble definert som grad av involvering av ansatte i beslutninger angående endringer (hvorav respondentene kunne velge ett av fem alternativer).

**Tabell 4.2. Frekvensfordeling av strategier på endringsdimensjonene**

Strategi	Mål (N = 83)		Fokus (N = 82)	
	n	%	n	%
1 – Teori O	—	0.0	2	2.4
2	2	2.4	5	6.1
3	4	4.8	10	12.2
4	18	21.7	27	32.9
5	21	25.3	22	26.8
6	32	38.6	12	14.6
7 – Teori E	6	7.2	4	4.9
	Ledelse (N = 83)		Motivasjon (N = 41)	
1 – Teori O	6	7.2	8	19.5
2	24	28.9	11	26.8
3	29	34.9	6	14.6
4	19	22.9	6	14.6
5 – Teori E	5	6.0	10	24.4
	Prosess (N = 78)		Konsulentbruk (N = 83)	
1 – Teori O	9	11.5	54	65.2
2	4	5.1	10	12.0
3	23	29.5	17	20.5
4 – Teori E	42	53.8	2	2.4

#### 4.1.1 Analyse av responsdistribusjoner

Hvordan responsene på de ulike variablene er fordelt er viktig, fordi mange av de mest utbredte statistiske testene er basert på et antall parametriske antakelser, deriblant antakelsen om at variablene er normalfordelte (Field 2009; Sannes 2004). Kolonnene “SD”, “skewness” og “kurtosis” i tabell 4.1 sier noe om fordelingen av svar. Standardavviket (SD) kan betraktes som et mål for hvor presist gjennomsnittet representerer dataene, hvor store standardavvik tyder på lav presisjon (Field 2009). Med tanke på at variablene er begrenset i mulige verdier, kan standardavviket på de fleste variablene anses som nokså stort. Skjevheten (“skewness”) forteller om responsene tenderer å klynge seg sammen i den ene enden av skalaen. Positiv skjevhet antyder en overvekt av svar i den lave enden, og negativ skjevhet antyder at svarene er klynget sammen i den høye enden (Field 2009). Kurtose (“kurtosis”) er et annet mål på svarkurvens form, og forteller om kurven er spiss og har tunge haler. Positiv kurtose indikerer at kurven er spissere og har tyngre haler enn en normalfordelt kurve, mens negativ kurtose indikerer at kurven er flatere og har lettere haler enn en normalfordelt kurve (DeCarlo 1997; Field 2009). Sannes (2004) anbefaler som en tommelfingerregel å betrakte verdier for skjevhet og kurtose  $\pm 1,96$  som en grense for hva som kan kalles akseptabel skjevhet. Ved å

inspisere verdiene i tabell 4.2, fremgår det at de fleste av variablene er noe klynget mot den øvre delen av skalaen, og halvparten har positiv kurtose og den andre halvparten negativ kurtose, men få betydelige problemer. Kun faktoren “Optimisme” overstiger den kritiske verdien.

For å teste om fordelingen på variablene er signifikant forskjellig ( $p < .05$ ) fra normal, gjennomførte jeg Kolmogorov-Smirnov-tester på hver av variablene. Resultatene viste at kun fem av de kognitive fellene var normalfordelte: (a) Fokus på kultur, (b) Tro på ytre motivasjon, (c) Negative inntrykk av konsulenter, (d) illusjon av kontroll ved konsulentbruk, og (e) bruk av utsideperspektiv. De fullstendige resultatene av Kolmogorov-Smirnov-testene kan finnes i vedlegg 2. Det at så mange av variablene ikke er normalfordelte har konsekvenser for presisjonen til flere av de statistiske analysene. Etersom jeg bruker ulike varianter av regresjon, nemlig multippel regresjonsanalyse og ANOVA, for å teste hypotesene, er den største begrensningen med tanke på i hvilken grad resultatene kan generaliseres til populasjonen (Field 2009).

## **4.2 Korrelasjoner**

Korrelasjoner mellom de ulike uavhengige faktorer, mellom strategier på dimensjonene, og mellom uavhengige faktorer og strategier ble undersøkt med to-halede Pearson-korrelasjoner. Av plasshensyn er korrelasjonsmatrisene vist i vedlegg 3. Av interessante observasjoner kan jeg nevne at bedriftenes valg av strategi på de ulike endringsdimensjonene korrelerte lite. Mål korrelerte signifikant med ledelse ( $r = .188$ ,  $p < .10$ ) og med konsulentbruk ( $r = -.266$ ,  $p < .05$ ). Ledelse korrelerte også med fokus ( $r = .258$ ,  $p < .05$ ) og med konsulentbruk ( $r = -.143$ ,  $p < .10$ ). Dette er i tråd med frekvensfordelingene som kan ses i tabell 4.2. Blant korrelasjoner mellom kognitive faktorer og valg av strategi var det få signifikante korrelasjoner. Av relevans til hypotesene ble det funnet at illusjon av kontroll over endringsprosessen korrelerte med strategivalg på prosessdimensjonen ( $r = .295$ ,  $p < .01$ ), og at bruk av konsulenter korrelerte med både positive ( $r = .252$ ,  $p < .05$ ) og negative ( $r = -.400$ ,  $p < .01$ ) inntrykk av konsulenter. I tillegg korrelerte faktoren “fokus på kultur” på et lavere signifikansnivå med valg av strategi på fokusdimensjonen ( $r = -.205$ ,  $p < .10$ ).

### 4.3 Hypotesetesting

For å teste de seks første hypotesene brukte jeg multipl regressjons-funksjonen i SPSS, med endringsdimensjonene som avhengige variabler, og undersøkte i hvilken grad de tilhørende kognitive faktorene kunne forklare variasjonen av strategi. Ulike modeller ble undersøkt hvor kombinasjoner av faktorer på de ulike trinnene ble testet. Også kombinasjoner som inkluderte kontrollvariabler ble testet, men disse ble funnet å ha liten effekt. Kun variabelen “antall ansatte” hadde signifikant effekt på to av dimensjonene – ledelse og konsulentbruk. De ulike modellene for hver enkelt endringsdimensjon ble sammenliknet, og de mest lovende resultatene ble valgt ut for å presenteres her. De to siste hypotesene ble testet med varianter av analyse av varians (ANOVA), og detaljene rundt dette er forklart nærmere når resultatene av disse testene presenteres.

#### 4.3.1 Hypotese 1

*“Lederne som går i de kognitive fellene som påvirker hvordan de oppfatter situasjonen vil for det meste velge Teori E-kongruente mål.”*

Ingen av de kognitive faktorene innen måldimensjonen korrelerte signifikant med valg av strategi, og det gjorde heller ikke noen av de generelle faktorene (innsideperspektiv, utsideperspektiv, og optimisme). Multiple regresjoner ble gjennomført for å teste ulike modeller for å forklare strategivalg, men ingen resultater var statistisk signifikante. De mest informative resultatene er vist i tabell 4.3. Som en kan se er  $R^2$  meget lav, og  $F < 1$ , noe som indikerer en svært svak modell.  $R^2$  er et mål på hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som deles av de uavhengige variablene i modellen (Field 2009). En  $R^2 = .021$  kan derfor betraktes som at modellen kan gjøre rede for 2,1 % av variasjonen i valg av strategi, noe som er forsvinnende lite. F-verdien er forholdet mellom varians forklart av modellen og varians forklart av andre usystematiske faktorer, og forteller således noe om nøyaktigheten til modellen (Field 2009). Jo mer varians modellen kan forklare i forhold til usystematiske faktorer, jo høyere vil F være. F kan altså betraktes som et mål på hvor mye modellen har forbedret prediksjonen av utfallsvariabelen relativt til modellens unøyaktighet (Field 2009). Resultatene gir derfor ikke støtte til hypotese 1, og hypotesen må forkastes.

**Tabell 4.3. Multipl regressjonsanalyse på måldimensjonen**

Variabel	Valg av strategi på måldimensjonen			
	Modell 1		Modell 2	
	B	90% CI	B	90% CI
Konstant	5.268	3.603, 6.933	4.210	1.783, 6.637
Økonomi	.082	-.134, .299	.095	-.126, .315
Teori om gode mål	.089	-.097, .275	.093	-.099, .285
Vividness bias	-.170	-.424, .085	-.221	-.488, .047
Optimisme			-.100	-.368, .168
Innsideperspektiv			.276	-.081, .634
Utsideperspektiv			.002	-.221, .224
R <sup>2</sup>		.021		.085
F		.569		.674

### 4.3.2 Hypotese 2

*“Lederne som har en sosial teori om godt lederskap eller går i kontrollfeller vil for det meste velge en toppstyrt ledelse av endringer, i samsvar med Teori E.”*

Multipl regressjonsanalyse med ledelse som utfallsvariabel ga ikke statistisk signifikante resultater for hverken illusjon av kontroll eller en sosial teori om endringsledelse. Dette innebærer at hypotesen ikke støttes av resultatene. En modell som inkluderte kontrollvariabler viste imidlertid at antall ansatte hadde mer forklaringskraft på valg av strategi enn noen annen variabel, og at antall ansatte alene kunne gjøre rede for 6,5% av variasjonen i valg av ledelsesstrategi ( $F(1,81) = 5.645, p < .05$ ). Effekten er negativ, noe som indikerer at etter som antall ansatte øker, tenderer lederne å involvere de ansatte mer i beslutninger som angår endringer. De mest interessante resultatene er vist i tabell 4.4.

**Tabell 4.4. Multipl regressjonsanalyse på ledelsesdimensjonen**

Variabel	Valg av strategi på ledelsesdimensjonen			
	Modell 1		Modell 2	
	B	95% CI	B	95% CI
Konstant	3.624***	2.992, 4.255	1.195	-1.170, 5.073
Antall ansatte	-.216**	-.397, -.035	-.208**	-.399, -.017
Sosial teori om endringsledelse			.185	-.261, .631
Illusjon av kontroll			.077	-.128, .281
Utsideperspektiv			-.186	-.260, .298
Innsideperspektiv			.146	-.261, .553
Optimisme			.019	-.413, .040
R <sup>2</sup>		.065		.112
F		5.645**		1.591

Notis: \*\*p < .05. \*\*\*p < .01.

### 4.3.3 Hypotese 3

*“De kognitive fellene fører til at lederne for det meste vil velge endringstiltak som fokuserer på struktur foran kultur.”*

Blant de kognitive faktorene relatert til fokus, var det kun et fokus på kultur som korrelerte signifikant med valg av strategi. Regresjon på fokusdimensjonen stemte overens med denne observasjonen:  $F(1,80) = 3.517, p < .10$ . De mest lovende resultatene er vist i tabell 4.5. Effekten av kultur er negativ, som antyder at ledere som er opptatt av kultur tenderer mot en Teori O-strategi. Variasjonen i valg av strategi som kan forklares av kultur er likevel bare 4,2%, noe som er lite. Effektene av struktur og vividness bias er ikke signifikante. Hypotese 3 får derfor begrenset støtte av resultatene.

**Tabell 4.5. Multipl regressjonsanalyse på fokusdimensjonen**

Variabel	Valg av strategi på fokusdimensjonen			
	Modell 1		Modell 2	
	B	95% CI	B	95% CI
Konstant	6.091	4.264, 7,917	6.480	3.545, 9.414
Fokus på kultur	-.387*	-.797, .024	-.438**	-.871, -.006
Fokus på struktur			-.179	-.494, .137
Vividness bias			.124	-.230, .472
R <sup>2</sup>		.042		.059
F		3.517*		1.691

Notis: \* $p < .10$ . \*\* $p < .05$ .

### 4.3.4 Hypotese 4

*“Kontrollrelaterte feller fører til at ledere for det meste vil velge å planlegge endringen på forhånd, analogt med en Teori E-tilnærming.”*

Hypotesen ble testet ved multipl regressjon med valg av strategi som utfallsvariabel. I modell 1 ble de relevante kognitive faktorene “illusjon av kontroll” og “sosial teori om endringsprosesser” undersøkt, og resultatene var signifikante:  $F(2,75) = 5.541, p < .01$ . Begge faktorene var signifikante, men faktoren sosial teori kun på .10 signifikansnivå. Hypotese 4 sier imidlertid kun noe om kontroll-faktoren. Effekten av denne faktoren er positiv, noe som tyder på at ledere som har en illusjon av kontroll tenderer å velge en Teori E-strategi på planlegging av endringsprosesser. Resultatene gir altså støtte til hypotesen 4. Tabell 4.6 viser de mest interessante resultatene. Som det fremgår kan faktorene illusjon av kontroll og sosial teori redegjøre for 12,8 % av variasjonen i strategivalg ( $R^2 = .128$ ).

**Tabell 4.6. Multipl regressjonsanalyse på prosessdimensjonen**

Variabel	Valg av strategi på prosessdimensjonen			
	Modell 1		Modell 2	
	B	95% CI	B	95% CI
Konstant	1.030	-.325, 2.386	.083	-.2.187, 2.354
Illusjon av kontroll	.287***	.072, .502	.233*	-.040, .487
Sosial teori om endringsprosesser	.157*	-.010, .324	.149*	-.024, .323
Optimisme			.144	-.120, .408
Innsideperspektiv			.034	-.352, .420
Utsideperspektiv			.099	-.130, .327
R <sup>2</sup>	.128		.153	
F	5.541***		2.595**	

Notis: \*p < .10. \*\*p < .05. \*\*\*p < .01.

### 4.3.5 Hypotese 5

*“Ledere med en sosial teori om hvordan mennesker blir motivert vil i begrenset omfang bruke ytre motivasjon ved gjennomføring av endringstiltak, og altså ikke for å drive endringer.”*

Ingen av de kognitive faktorene “indre motivasjon” og “ytre motivasjon” korrelerte signifikant med bedriftenes bruk av finansielle insentiver. Multipl regressjon ble brukt med faktorene som prediksjonsvariabler og strategivalg som utfallsvariabel, men heller ikke da ga faktorene signifikante resultater. Dette innebærer at resultatene ikke støtter hypotesen. Modeller med de generelle faktorene antydte imidlertid at “optimisme” var i stand til å forklare 6,8 % av variasjonen i strategivalg, med en så vidt signifikant modell:  $F(1,39) = 2.831$ ,  $p = .10$ . Effekten av optimisme er negativ, noe som indikerer at økt grad av optimisme angående egen bedrifts evner tenderer å føre til redusert bruk av finansielle insentiver. Utfallet av regresjonene er vist i tabell 4.7.

**Tabell 4.7. Multipl regressjonsanalyse på motivasjonsdimensjonen**

Variabel	Valg av strategi på motivasjonsdimensjonen			
	Modell 1		Modell 2	
	B	95% CI	B	95% CI
Konstant	4.863	2.518, 7.178	7.543	2.814, 12.271
Optimisme	-.427*	-.941, .086	-.488*	-1.005, .028
Tro på ytre motivasjon			-.315	-.727, .096
Tro på indre motivasjon			-.201	-.869, .466
R <sup>2</sup>	.068		.137	
F	2.831*		1.960	

Notis: \*p = .10.

### 4.3.6 Hypotese 6a og 6b

**6a:** “Ledere som faller i kontrollrelaterte feller (behov eller illusjon) vil bruke konsulenter i begrenset grad”, og

**6b:** “Ledere som stoler på intuitive inntrykk vil i større grad bruke konsulenter.”

Bruk av konsulenter var den dimensjonen som korrelerte mest lovende med de hypotetisk relevante faktorene, da både negative og positive inntrykk av konsulenter oppnådde statistisk signifikans. Hypotesene ble testet med multipl regressjon med strategivalg som avhengig variabel og de kognitive faktorene som uavhengige variabler. De mest interessante resultatene er vist i tabell 4.8. Som det fremgår oppnådde negative inntrykk signifikans, men positive inntrykk gjorde det ikke. I stedet var illusjon av kontroll en signifikant faktor, og en modell med kontrollvariablene viste at også antall ansatte hadde signifikant forklaringskraft. Faktorene “negative inntrykk”, “illusjon av kontroll”, og “antall ansatte” kan forklare 28,2 % av variasjonen i bruk av konsulenter, noe som er forholdsvis mye i samfunnsvitenskapelige studier (Sannes 2004). Denne modellen har også en god F-verdi:  $F(2,79) = 10.212$ ,  $p < .01$ . Effekten av kontroll-faktoren er positiv, men kodingen av spørsmålene innebærer at dette vil si lederne føler at de *mangler* kontroll. Dette antyder at ledere med økt tro på at konsulenter er nødvendig og at ledelsen bør blande seg lite inn i deres arbeid, tenderer å bruke konsulenter i større grad. Resultatene gir altså støtte til hypotese 6a. Omvendt, effekten av negative inntrykk er negativ, som vil si at ledere med en teori om at konsulenter er overvurderte tenderer å redusere i hvilken grad de velger å engasjere dem. Dette er det motsatte av påstanden i hypotese 6b, og denne hypotesen støttes derfor ikke. Videre, I likhet med illusjon av kontroll, er effekten av antall ansatte i bedriften positiv, noe som indikerer at jo flere som er ansatt, jo mer tenderer lederen å benytte innleide konsulenter.

**Tabell 4.8. Multipl regressjonsanalyse på konsulentdimensjonen**

Variabel	Valg av strategi på konsulentdimensjonen			
	Modell 1		Modell 2	
	B	95% CI	B	95% CI
Konstant	1.400***	.347, 2.454	1.494	-.413, 3.400
Negative inntrykk	-.273***	-.414, -.133	-.248***	-.396, -.099
Illusjon av kontroll	.272**	.118, .426	.164*	-.007, .334
Antall ansatte	.184***	.018, .315	.262***	.108, .416
Positive inntrykk			.092	-.081, .265
Optimisme			-.127	-.340, .087
R <sup>2</sup>	.282		.307	
F	10.212***		6.741***	

Notis: \*p < .10. \*\*p < .05. \*\*\*p < .01.



### 4.3.7 Hypotese 7

*“Bedriftene vil velge én overordnet strategi som de bruker på alle endringsdimensjonene, og på grunn av kognitive feller vil de fleste velge Teori E.”*

Hypotese 7 skiller seg fra de foregående hypotesene ved at den ikke sier noe om påvirkningen en prediksjonsvariabel har på en utfallsvariabel. I stedet påstår den at et antall variabler (endringsstrategier på dimensjonene) vil samvarierte for hver enkelt respondent. Dermed er ikke regresjonsanalyse en egnet teknikk for å teste denne hypotesen. I stedet har jeg brukt en gjentatte-målinger-GLM (generell lineær modell). Denne testen er egnet for å undersøke forskjeller mellom ulike tilstander når de samme enhetene har gitt data om hver tilstand (Field 2009). I dette tilfellet kan endringsdimensjonene betraktes som “tilstander”, og testen kan da undersøke variasjon i de ulike strategiene innen hver enkelt respondent. Testen kalles derfor av og til for “repeated-measures”-ANOVA (analysis of variance). For å gjøre skalaene strategiene måles på mer sammenliknbare og redusere effekten av at strategiene er kodet på forskjellige skalaer, ble hver respondents verdi på strategiskalaen innenfor hver dimensjon dividert med antall mulige verdier på den aktuelle skalaen. Dette ga en ny skala hvor alle strategiene varierer mellom  $(0 + 1/x)$  og 1. Jo nærmere null en respondents verdi ligger på en dimensjon, jo mer ligner strategien på Teori O, og jo nærmere 1 respondentens verdi ligger, jo mer ligner strategien på Teori E. Eksempelvis, en respondent som ligger på verdien “1” på konsulentdimensjonen, vil på den nye skalaen ligge på 0,25, og en respondent som ligger på verdien “1” på måldimensjonen, vil på den nye skalaen ligge på 0,14. De relative forskjellene mellom verdiene er ikke endret betydelig (e.g. 7/1 er tilnærmet det samme som 1/0,14).

Gjentatte-målinger-testen viste at respondentenes score på de ulike dimensjonene varierer signifikant:  $F(5,180) = 13.464$ ,  $p < .001$ . Dette betyr at respondentene ikke benytter strategier i kun den ene enden av skalaen, men varierer strategier på tvers av endringsdimensjonene. Det er også verdt å merke seg at gjentatte-målinger-testen er avhengig av antakelsen om “sphericity”, som innebærer at variansen i forskjeller mellom data fra samme respondent må være lik (Field 2009). Dette ble testet med Mauchly’s test, som viste  $\chi^2 = 20.706(14)$ ,  $p > .10$ . Dette betyr at avviket fra antatt “sphericity” ikke er signifikant, og antakelsen er dermed ikke brutt. For å undersøke om det var én av dimensjonene som var spesielt problematiske (i.e. betydelige avvik i strategi fra de andre dimensjonene), gjennomførte jeg også gjentatte-målinger-testen flere ganger med fem dimensjoner hvor jeg varierte hvilken dimensjon som ble utelatt. En oppsummering av testene er vist i tabell 4.9. Alle testene oppnådde signifikante

F-verdier, som tyder på at det er mer enn én dimensjon som varierer, men tester hvor dimensjonene Prosess, Motivasjon, og Konsulent var utelatt brøt antakelsen om sphericity ( $p < .05$ ). I disse tilfellene ble Greenhouse-Geisser- og Huynh-Feldt-korreksjonene observert, men samtlige av disse var statistisk signifikante ( $p < .01$ ), og Greenhouse-Geisser- og Huynh-Feldt-epsilon-verdiene var langt nærmere 1 enn den nedre grensen (.250). Bruddet på antakelsen om sphericity er derfor begrenset (Field 2009), og en kan konkludere med at det er betydelige variasjoner i strategier på de ulike dimensjonene for den enkelte bedrift. Dette betyr at resultatene ikke gir støtte til Hypotese 7.

**Tabell 4.9. Effekter av gjentatte-målinger-ANOVA på endringsstrategier**

Utelatt dimensjon	Innen-subjekter effekter		Mauchly's test av sphericity	
	F	df	$\chi^2$	df
(ingen)	13.464***	5, 180	20.706	14
Mål	12.608***	4, 144	13.845	9
Ledelse	15.233***	4, 144	14.499	9
Fokus	15.881***	4, 148	10.729	9
Prosess	8.794***	4, 156	19.981**	9
Motivasjon	43.270***	4, 304	23.314***	9
Konsulent	10.465***	4, 144	19.649**	9

Notis: \*\* $p < .05$ . \*\*\* $p < .01$ .

### 4.3.8 Hypotese 8

*“Bruk av utsideperspektivet vil redusere tendensen å gå i kognitive feller.”*

Dersom bruk av utsideperspektivet skal påvirke tendensen til å gå i kognitive feller, er kognitive feller nå å betrakte som avhengige variabler, mens utsideperspektiv er uavhengig variabel. For å teste hypotese 9 undersøkte jeg hvilken effekt utsideperspektivet har på hver av de kognitive fellene med multivariat ANOVA (MANOVA). Når en har flere avhengige variabler per uavhengige variabel, er MANOVA bedre enn å gjøre en ANOVA for hver enkelt avhengig variabel fordi ved å gjøre en rekke ANOVA øker sannsynligheten for å begå en Type 1 feil (Field 2009). MANOVA undersøker alle variablene samtidig, og unngår dette problemet. I tillegg tar MANOVA høyde for relasjoner mellom utfallsvariablene, og har dermed større forklaringskraft ved at den kan oppdage endringer mellom grupper over en kombinasjon av variabler, mens ANOVA kun kan oppdage endringer langs en enkelt variabel (Field 2009).

MANOVA ble gjennomført med utsideperspektiv som uavhengig variabel og alle de dimensjonsspesifikke kognitive faktorene, samt den generelle kognitive faktoren optimisme som avhengige variabler. Etersom MANOVA er en test av de ulike scorenivåene på skalaen innen den uavhengige variabelen, og beregningen av utsideperspektiv (gjennomsnitt av fire items) hadde gitt mange nivåer (e.g. 4, 4.25, 4.50, etc.) med få respondenter på hvert nivå, ble MANOVA kjørt på utsideperspektivskalaen avrundet til null desimaler. Utfallet av testen viste at det var en total signifikant forskjell mellom gruppene ( $p < .01$ ), for alle teststatistikkene, som vist i tabell 4.10. Testen gjør også automatisk en univariat ANOVA for hver enkelt avhengig variabel. Ved inspeksjon av denne testen fremgår det at fire av de avhengige variablene varierer signifikant med utsideperspektiv når de testes alene. De fire variablene er (a) vividness bias ved valg av mål,  $F(4,112) = 2.449$ ,  $p < .05$ ; (b) fokus på strukturelle tiltak,  $F(4,112) = 2.782$ ,  $p < .05$ ; (c) illusjon av kontroll over endringsprosessen,  $F(4,112) = 9.163$ ,  $p < .01$ ; og (d) tro på indre motivasjon,  $F(4,112) = 7.377$ ,  $p < .01$ . Ved å se på Pearson-korrelasjonene mellom disse variablene og utsideperspektiv, kan en finne at alle variablene korrelerer positivt og signifikant ( $p < .05$ ) med utsideperspektiv. Av dette kan en trekke slutningen at effektene er i motsatt retning av det hypotesen foreskriver. Resultatene gir derfor ikke støtte til hypotese 9.

**Tabell 4.10. MANOVA på kognitive feller mellom ulike nivåer av utsideperspektiv**

Teststatistikk	Verdi	F	df	p
Pillai's Trace	.843	1.670	64, 400	.002
Wilk's Lambda	.370	1.727	64, 382	.001
Hotelling's Trace	1.195	1.783	64, 382	.001
Roy's Largest Root	.647	4.042	14, 100	.000

**Tabell 4.11. Korrelasjoner mellom signifikante variabler fra post-MANOVA ANOVA-testen**

Variabel	1	2	3	4
1. Utsideperspektiv	—			
2. Mål – vividness bias	.219**	—		
3. Fokus på struktur	.303***	.243***	—	
4. Prosess – illusjon av kontroll	.365***	.304***	.192**	—
5. Tro på indre motivasjon	.219**	.333***	.017	.392***

Notis: \*\* $p < .05$ . \*\*\* $p < .01$ .

### 4.3.9 Oppsummering av hypoteser

Totalt sett ga analyser av de innsamlede data blandet støtte til hypotesene. For klarhets skyld er resultatene sammenfattet i tabell 4.12.

**Tabell 4.12. Oppsummering av hypotesenes støtte fra de statistiske analysene**

Hypotese	Status
<b>H1:</b> Lederne som går i de kognitive fellene som påvirker hvordan de oppfatter situasjonen vil for det meste velge Teori E-kongruente mål.	Mangler støtte.
<b>H2:</b> Lederne som har en sosial teori om godt lederskap eller går i kontrollfeller vil for det meste velge en toppstyrt ledelse av endringer.	Mangler støtte.
<b>H3:</b> De kognitive fellene fører til at lederne for det meste vil velge endringstiltak som fokuserer på struktur foran kultur.	Begrenset støtte. Kun fokus på kultur har signifikant effekt, og kan forklare 4,2 % av variasjon i strategi.
<b>H4:</b> Kontrollrelaterte feller fører til at ledere for det meste vil velge å planlegge endringen på forhånd, analogt med en Teori E-tilnærming.	Har støtte. Sosial teori om endringer og illusjon av kontroll øker grad av planlegging, og kan forklare 12,8 % av variasjon i strategi.
<b>H5:</b> Ledere med en sosial teori om hvordan mennesker blir motivert vil bruke Teori O.	Mangler støtte.
<b>H6a:</b> Ledere som faller i kontrollrelaterte feller (behov eller illusjon) vil bruke konsulenter i begrenset grad.	Har støtte. Illusjon av kontroll reduserer bedriftenes konsulentbruk.
<b>H6b:</b> Ledere som stoler på intuitive inntrykk vil i større grad bruke konsulenter.	Mangler støtte. Negative inntrykk av konsulenter reduserer konsulentbruk.
<b>H7:</b> Bedriftene vil velge én overordnet strategi som de bruker på alle endringsdimensjonene.	Mangler støtte.
<b>H8:</b> Bruk av utsideperspektivet vil redusere tendensen å gå i kognitive feller.	Mangler støtte. Kognitive faktorer korrelerer positivt med utsideperspektiv.

*Notis:* Noen av hypotesene ble forkortet.

## 5 DISKUSJON

I forrige kapittel presenterte jeg resultatene fra undersøkelsen og de analysene som ble gjennomført på datamaterialet. Hypotesene ble testet, og fikk blandet støtte. Bedriftene har ikke brukt en overordnet strategi på endringsdimensjonene. Faktorene som måler kognitive feller ser ikke ut til å være i stand til å forklare bedriftenes valg av strategi på dimensjonene

(a) mål, (b) ledelse, (c) eller motivasjon. Bedriftenes fokus ser derimot ut til delvis å kunne påvirkes av at lederne er opptatt av kultur. Videre viste resultatene at kontrollrelaterte faktorer har en viss effekt på i hvilken grad bedriftene planlegger endringer, og bedriftenes involvering av innleide konsulenter kan påvirkes både av at lederne *mangler* en følelse av kontroll og av hvorvidt lederne har negative inntrykk av konsulenter. Den mer generelle faktoren “optimisme” hadde i tillegg en svak dempende effekt på bedriftenes bruk av finansielle insentiver for å gjennomføre endringer. Også bedriftens størrelse (målt ved antall ansatte) kunne påvirke strategi, ved at økt antall ansatte ser ut til å øke involvering av ansatte i beslutninger, og ser også ut til å øke bruk av konsulenter. I dette kapittelet vil jeg diskutere og tolke resultatene nærmere, samt kommentere hvilke implikasjoner de har.

## ***5.1 Bedriftenes endringsstrategier***

Av 119 gyldige svar fra norske bedriftsledere, var det 83 av dem som hadde gjennomført (eller iverksatt) endringer i løpet av finanskrisen. Når bedriftene gjennomfører endringer er det mange alternative måter hvordan dette kan gjøres. De aller fleste endringene kan likevel sammenlignes langs de seks endringsdimensjonene i endringsrammeverket foreslått av Beer og Nohria (2000a). Innenfor dimensjonene kan en bedrifts handlinger ses å falle inn under Teori E, Teori O, eller en kombinasjon av disse. Resultatene fra undersøkelsen viste at bedriftene ikke holder seg til kun én av strategiene på tvers av dimensjonene, men i stedet blander sammen sine tilnærminger. Hypotese 7 som tok for seg dette fikk da ikke støtte. Dette er i strid anbefalingene fra forfatterne av rammeverket. Beer og Nohria (2000a, 2000b) hevder at endringer vil ha best sjanser for å bli vellykket dersom bedriftene klarer å integrere Teori E og O ved å løse de iboende motsetningene mellom dem og bruke begge strategiene samtidig. Dersom dette vanskelig lar seg gjøre, bør bedriftene holde seg til enten Teori E eller Teori O, og høste de fordelene som følger med den strategien som velges og gi avkall på fordelene den andre strategien medbringer. En tilfeldig blanding – noe resultatene fra undersøkelsen antyder at bedrifter flest har gjort – vil trolig kun medføre ulempene fra begge strategiene og fordelene fra ingen av dem (Beer og Nohria 2000a, 2000b). Det ligger utenfor denne oppgavens omfang å evaluere i hvilken grad bedriftenes endringer har vært vellykkede, men det er interessant å merke seg dette avviket fra normativ teori. Dette tyder på at bedriftene har et stykke å gå når det gjelder kompetanse på endringer og endringsledelse. Jeg vil i det

følgende diskutere i mer detalj hver av dimensjonene i rammeverket relatert til resultatene fra undersøkelsen, til hypotesene, og jeg vil diskutere noen mulige alternative forklaringer.

### 5.1.1 Mål

Respondentenes svar på spørreskjemaet angående måldimensjonen, korresponderer best med beskrivelsen av Teori E. Svært mange (67 av 83 respondenter) mente at det å redusere bedriftens kostnader var en viktig del av målet med endringen, og et betydelig antall (52 av 83) anga at bedriften tok sikte på å endre sin strategiske posisjon. Begge disse målene er rettet mot å forbedre bedriftens bunnlinje. I kontrast, det vanligste målet som kan ses å tilhøre en Teori O-strategi var å innføre mer effektive systemer (32 av 83 bedrifter), som tyder på et ønske om å bedre organisasjonens kapabilitet. Av fordeler med å bruke en Teori E-strategi er at målet da er forholdsvis tydelig og kan virke oppklarende for hvordan lederen må prioritere mellom alternativer (Jensen 2000, 2002, Sundaram og Inkpen 2004). Lederne ser da ut til å mene at aksjonærene er den viktigste av interessentene (men ikke nødvendigvis den eneste viktige interessenten). Når en tar i betraktning at respondentene er ledere i relativt store bedrifter, kan dette tyde på at lederne er pliktoppfyllende (i.e. de gjør den jobben de ble ansatt av selskapets styre for å gjøre), eller at bedriftene flest har et velfungerende insentivsystem. Insentiver brukes for å redusere forskjeller mellom prinsipalens og agentens interesser (Lazear og Gibbs 2009).

Men at bedrifter tenderer mot en Teori E-strategi medfører også en del ulemper. En av ulempene er at når bedriftene setter mål, vet de ikke hvordan fremtiden vil se ut. Bedrifter som velger en Teori E-strategi velger bort mål som vektlegger læring for å forstå konsekvensene av ens handlinger, noe som kan være viktig i skiftende og uforutsigbare omgivelser (Marion og Uhl-Bien 2001; Senge 2000). Videre er ikke mål som tydelig prioriterer bunnlinjen direkte motiverende for de ansatte. Bedrifter med en Teori E-strategi kan derfor ha større vanskeligheter med å få de ansatte til å yte økt innsats (de Luque et al. 2008).

Hypotese 1 forsøkte å forklare bedriftenes valg av strategi på måldimensjonen med kognitive feller, da spesielt med feller som kan påvirke hvordan lederne oppfatter situasjonen, som vividness bias eller at informasjon om økonomi er aktivert i ledernes sinn på grunn av finanskrisen. Resultatene fra multiple regresjonsanalyser på data fra spørreskjemaet støttet

imidlertid ikke denne påstanden. Ingen av faktorene i noen av modellene som ble testet lyktes med å forklare signifikant noe av variasjonen i strategi. En må derfor konkludere med at andre faktorer er viktigere for dette valget. Et mulig alternativ er at det er begrenset hvor mye som er å tjene på mål som er kongruente med Teori O. Eksempelvis bidrar den nasjonale kulturen i Norge til at ledere i utgangspunktet har et forholdsvis høyt nivå av omtanke for sine medarbeidere og underordnede (Smith et al. 2003). Det kan dermed være lite hensikt i å utvikle de ansatte og organisasjonen ytterligere, slik at kun Teori E-mål er det lederne realistisk kan forvente særlige effekter av.

### 5.1.2 Ledelse

Når det gjelder tilnærming til ledelse, er det tilsynelatende mange ledere som velger en form for kombinasjon av Teori E og O. Svært få bedrifter har valgt de mer ekstreme alternativene med minimal eller maksimal involvering av de ansatte i beslutninger, og hele 72 av 83 bruker en form for kombinasjon. I tillegg viste resultatene at involveringen tenderer å øke med antall ansatte. Det er flere fordeler ved å kombinere toppstyrte og nedenfra-og-opp-tilnærminger til ledelse av endringer. En fordel er at en da kan trekke på ansattes kompetanse for å avgjøre hvilke endringer som bør gjennomføres og hvordan (Dunphy 2000; Yukl 2009). Samhandling kan også bidra til å utvikle en delt mental modell for å forstå bedriftens situasjon. (Mumford et al. 2007; Yukl 2008). Videre viste resultatene fra undersøkelsen at 41 (av 119) respondenter var et medlem av sin bedrifts topplederteam annet enn topplederen selv. Dette betyr at minst en tredjedel av bedriftene opererer med et team for å styre bedriften. Dette har de fordelene at medlemmene i teamet kan ha komplementære egenskaper, og at ingen av medlemmene er nødt til å ha *full* oversikt over alle områdene av bedriften, noe som gjør utfordringen mer overkommelig (Miles og Watkins 2007). Når de skal løse problemer, spesielt komplekse problemer, kan de også benytte seg av simultane tankeprosesser som gjør de i stand til å prosessere mer informasjon og potensielt identifisere bedre løsninger enn en individuell leder kunne ha gjort (Cialdini 2005, 2007b; Thompson 2008). Funnet at antall ansatte i bedriften øker delegering av beslutningsmyndighet kan tolkes som et tegn på at lederne klarer å se sine individuelle begrensninger. Antall ansatte er ett av elementene som utgjør en bedrifts kompleksitet (Andersen 2002; Andersen og Jonsson 2006), og et økt antall ansatte vil nødvendigvis bety en mer kompleks bedrift.

En kombinasjon av Teori E og O er likevel ikke uten ulemper. For eksempel er det i mange situasjoner ikke tid til å bygge konsensus rundt beslutninger gjennom en deltakende lederstil (Beer og Nohria 2000a). I tillegg, i visse situasjoner, spesielt i kriser, er det ofte forventet av de ansatte at lederen tar kontroll og går foran som et eksempel (Muczyk og Steel 1998). Ledere som oppfattes som karismatikere benytter seg ofte av attribusjonseffekter og symbolske handlinger, noe som kan ha positiv virkning i vanskelige situasjoner (Conger 2000; Conger og Kanungo 1987; Shamir og Howell 1999; Yukl 2010). Disse positive effektene er noe vanskeligere å oppnå med en strategi som kombinerer Teori E og O, ettersom de favoriseres av en romantisk oppfattelse av lederskap og er avhengig av en viss avstand mellom lederen og underordnede.

Det kan være flere årsaker til at bedrifter flest har valgt en kombinasjonsstrategi. Kognitive feller er en slik mulighet, men hypotese 2 som tok for seg dette fikk ikke støtte av resultatene. En alternativ forklaring kan være den norske kulturens effekt. Mye forskning viser at et lands nasjonale kultur har betydelig påvirkning på lederstil (e.g. Hofstede 1980; Javidan et al. 2006; Smith et al. 2003). I Norden har ledere en mer deltakende lederstil og større involvering av de ansatte enn i mange andre steder i verden. Samarbeid blir oppfordret til og belønnet, og maktdistansen mellom lederen og andre ansatte er lav (Javidan et al. 2006). Smith et al. (2003) fant at norske ledere var spesielt lite autoritære og lot seg påvirke av utbredte oppfatninger i sin nasjonale kultur. En tredje mulig forklaring for at bedriftene kombinerer Teori E og O er at dette er den mest praktiske tilnærmingen til ledelse når en tar i betraktning bedriftenes størrelse. Regresjonsanalyser viste at antall ansatte var den faktoren i modellen som best kunne forklare strategi (6,5 % av variasjonen,  $F(1,81) = 5.645$ ,  $p < .05$ ). Kanskje er bedriftene ganske enkelt av en slik størrelse at en ren toppstyrt ledelse av endring er for komplisert, mens en ren nedenfra-og-opp-tilnærming er unødvendig kostbart og tidkrevende.

### **5.1.3 Fokus**

Ved å studere hvilke kombinasjoner av tiltak bedriftene har valgt å fokusere på i endringene, fant jeg at de fleste bedriftene har brukt en form for kombinasjon av Teori E og O, med en svak tendens mot Teori E. De tre vanligste av tiltakene, ble alle angitt av 39 av 82 respondenter, nemlig (a) oppsigelser/sluttpakker, (b) redusert overtid, og (c) endre ansattes holdninger. De to førstnevnte faller under Teori E, og den sistnevnte faller under Teori O. Andre vanlige tiltak har vært å endre organisasjonens struktur (30), å innføre nye rutiner for



kontroll (32), og å investere i utvikling av ansattes kunnskap og ferdigheter (37). Generelt har bedrifter flest kombinert elementer fra begge strategiene, men det er noe flere bedrifter som har brukt en betydelig overvekt av Teori E-elementer enn motsatt. Fordelen med strukturelle tiltak er at de direkte kan kontrolleres av ledelsen og endres hurtig (Beer og Nohria 2000a, Yukl 2008, 2010), men et ensidig fokus kan medføre negative bivirkninger (Cascio 2002; Kets de Vries og Balazs 1996; Vollmann og Brazas 1993). Bedriftskulturen har stor virkning på faktisk atferd (Schein 1990) og en usunn kultur er derfor et hinder for lønnsomhet (Nohria et al. 2003). Rundt halvparten av bedriftene som har gjennomført nedbemanning, har også implementert tiltak som skal justere arbeidsbelastningen på de gjenværende ansatte. De aller fleste av bedriftene som har endret strukturen på andre måter har også gjennomført tiltak som skal påvirke kulturen. Dette tyder på at mange bedrifter har hatt en forholdsvis god balanse. I den grad bedriftenes balanse mellom kultur og struktur er en kilde til konkurransefortrinn, er dette i tråd med lærdom fra aktivitetsbasert teori som proklamerer at endringer må gjøres på alle elementer samtidig (Siggelkow 2001).

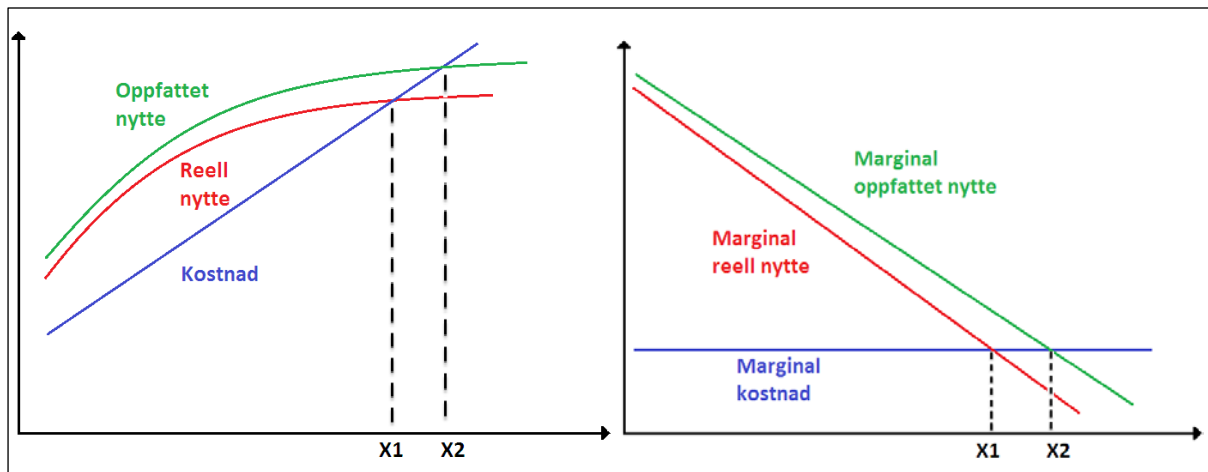
Det kan være flere årsaker hvorfor mange av bedriftene har valgt en kombinasjonsstrategi på fokusdimensjonen. Hypotese 3 gjorde antakelsen om at kognitive feller, som vividness bias eller overoptimisme, påvirker strategivalget, men en regresjonsanalyse av faktorer utledet fra spørreundersøkelsen ga meget begrenset støtte til dette. Intuitive inntrykk av struktur som egnede tiltak hadde ingen signifikant effekt, og det hadde heller ikke vividness bias eller optimisme. Inntrykk av kulturelle tiltak som egnede, hadde en signifikant effekt på i hvilken grad bedrifter velger en Teori O-strategi på fokus, men kunne bare redegjøre for 4,2 % av variasjonen ( $F(1,80) = 3.517, p < .10$ ). Det er med andre ord andre faktorer som har langt mer betydning for valg av strategi enn slike inntrykk av kultur.

#### **5.1.4 Prosess**

Analyse av data fra undersøkelsen viste at bedrifter flest har gjennomført sine endringer etter en definert plan, altså at de tenderer mot en Teori E-strategi på prosessdimensjonen. Planlegging ser ut til å være en verdsatt aktivitet blant respondentene. Så visst, ingen av respondentene var "helt uenig" i at endringer må følge noen faste trinn for å bli vellykket. De er dermed i stor grad enig med eksponenter for et Teori E-syn (e.g. Ghoshal og Bartlett 2000; Kotter 1995). Planlegging er åpenbart viktig, fordi det klargjør hva bedriftene skal foreta seg, og gjør dem i stand til å evaluere progresjon underveis. Men bedriftenes omgivelser er

komplekse og uforutsigbare (Marion og Uhl-Bien 2001; Senge 2000). Planlegging, som innebærer å gjøre estimater om fremtiden, vil derfor alltid være beheftet med usikkerhet. I større detalj en gjør estimater, jo mer sannsynlig er det nødvendigvis at estimatet er feil. Ettersom planlegging (i likhet med *alle* aktiviteter) legger krav på knappe ressurser, er det vesentlig at bedriftene legger planleggingsgraden på et optimalt nivå. Sagt med andre ord, planlegging har en nytte og en kostnad. Siden kostnaden som inngår i planlegging for det meste vil avhenge av tid, kan en hypotetisk kostnadsfunksjon for planlegging sies å ha en konstant marginalkostnad (og da lineær totalfunksjon). En hypotetisk nyttefunksjon for planlegging, derimot, kan tenkes å være avtakende. Dette er fordi økt grad av planlegging (i.e. mer detaljerte planer) vil være beheftet med større usikkerhet enn lavere grader. En kan derfor tenke seg at den hypotetiske marginalnyten av planlegging er fallende.

Hypotese 4 forsøkte å forklare bedriftenes valg av strategi med en illusjon av kontroll. Denne påstanden fikk støtte av resultatene fra en multippel regresjonsanalyse, som også viste at ledere som har en teori om hvordan endringer *bør* gjennomføres var signifikant, og at denne modellen kunne forklare 12,8 % av variansen i strategi ( $F(2,75) = 5.541, p < .01$ ). Dette betyr at det er andre faktorer som gjør rede for hele 87,2 %, men en må også ta i betraktning at de kognitive faktorene ikke er basert på rasjonalitet. De kognitive faktorene er ment å oppfatte variasjon som *avvik* fra det rasjonelle valget. 12,8 % er derfor ikke ubetydelig. For å illustrere hvordan avviket kan virke: Mennesker har et iboende behov for å kontrollere sine omgivelser (Langer 1975), og bare det å utføre en planleggingsaktivitet kan gi en bekræftende og betryggende (men potensielt feilaktig) følelse av at en faktisk har kontroll (Hogarth og Makridakis 1981). Hvis ledere føler de har mer kontroll over situasjonen, er dette analogt med at lederne oppfatter økt nytte av planlegging. Altså, en illusjon av kontroll kan føre til at ledernes implisitte bilde av den hypotetiske nyttefunksjonen av planlegging skiftes oppover. Dermed kan ledere komme til å velge en større grad av planlegging enn den reelle kontrollen de har over situasjonen skulle tilsi er fornuftig. Dette poenget kan illustreres grafisk, som i figur 5.1.



**Figur 5.1. Hypotetiske nytte- og kostnadsfunksjoner.** Til venstre illustreres hypotetisk total nytte og kostnad. Illusjon av kontroll kan gjøre lederes oppfattede nytte av planlegging større enn den egentlig er, slik at kurven flyttes ut fra reell til oppfattet nytte. X1 er grensen for når kostnaden overstiger nytten, men ledere med illusjon av kontroll kan tro denne grensen går ved X2. Til høyre illustreres marginalfunksjonene av de samme kurvene, der X1 og X2 er henholdsvis optimalt nivå og oppfattet optimalt nivå av planlegging.

### 5.1.5 Motivasjon/belønningssystem

Når bedrifter gjennomfører endringer kan de velge å bruke finansielle insentiver for å bidra til at prosessen skal bli mer vellykket. De kan da bruke insentiver i en fremtredende eller i en mer sekundær og støttende rolle (Beer og Nohria 2000a). Av 83 bedrifter som gjennomførte endringer, var det kun 41 av dem som brukte insentiver i forbindelse med endringer, og resultatene antyder at ingen av de to tilnærmingene benyttes særlig mer enn den andre. Det er flere konkrete måter insentiver kan benyttes på. Lawler (2000a, 2000b) mener insentiver bør benyttes for å få ansatte til å tilegne seg de ferdigheter som de vil behøve etter endringen er gjennomført. Dette har 20 av respondentene gjort. I tillegg har 14 av respondentene benyttet insentiver for å støtte opp om positive holdninger og engasjement rundt endringen, slik det er anbefalt ved en integrasjon av Teori E og O (Beer og Nohria 2000a, 2000b), og 22 respondenter hevder å ha brukt insentiver som direkte motivasjon.

Det kan være mange årsaker til at bedriftene velger å bruke eller ikke bruke finansielle insentiver for å implementere endringer. En mulighet er at lederne som bruker insentiver er godt kjent med hvilken virkning de kan ha. Insentiver kan være en meget effektiv måte å få ansatte til å utvise ønsket atferd (Lawler 2000a, 2000b; Lazear og Gibbs 2009; Wruck 2000). Men å designe et velfungerende insentivsystem kan være svært vanskelig (Lazear og Gibbs 2009), og viten om dette kan være en årsak til at noen bedrifter velger *ikke* å bruke denne

typen ytre motivasjon. Hypotese 5 postulerte at bedriftenes bruk av insentiver kunne påvirkes av at ledere har en sosial teori om hva som motiverer mennesker, og forutsa at dette ville bety at ledere i hovedsak vil satse på indre motivasjon for å gjennomføre endringer. Denne påstanden var basert på antakelsen om at ledernes sosiale teori ville baseres i betydelig grad på de regjerende normer i den nasjonale kulturen, hvor involvering og kollektiv deltakelse er ansett som viktigere enn belønning av prestasjoner (Javidan et al. 2006). En slik teori vil også være robust mot informasjon som motstrider dette (Anderson et al. 1980). Analyse av resultatene støttet ikke denne hypotesen, og verken ledernes tro på ytre eller indre motivasjon hadde signifikant effekt. Det ble imidlertid oppdaget at optimisme angående ens egen bedrifts evner var svakt signifikant. Effekten var negativ, hvilket innebærer at optimisme tenderer å føre til redusert bruk av insentiver, men effekten kunne kun forklare 6,8 % av variasjonen i strategi ( $F(1,39) = 2.831, p = .10$ ). At optimisme ser ut til å dempe insentivbruk, kan skyldes at ledere som har stor tro på egen bedrift ikke ser et behov for å bruke insentiver – et inntrykk som kanskje eller kanskje ikke er riktig. Ettersom gjennomsnittlig score på optimisme var 4.36 (av 7, altså noe over midt på skalaen), tyder dette på at i alle fall *noen* av bedriftene er overoptimistiske. Dog, i Norge står “Janteloven” relativt sterkt (Gullestad 1992, omtalt i Smith et al. 2003), så denne scoren kan likevel være noe lavere enn det egentlige gjennomsnittet, til tross for at skalaen har forholdsvis sterk reliabilitet ( $\alpha = .79$ ).

### 5.1.6 Konsulentbruk

Svært få av bedriftene brukte konsulenter i noen grad. Hele 54 av 83 brukte ikke konsulenter i det hele tatt, og kun to brukte konsulenter i stor utstrekning. Bedriftenes strategier på denne dimensjonen ligner derfor mer på Teori O enn på Teori E. Dette innebærer at få av lederne kunne se noe behov for å trekke på konsulents kunnskap om endringsprosesser (e.g. Neill og Mindrum 2000). Relativt lavt bruk av innleide eksperter er i tråd med det som vanlig i den norske kulturen (Smith et al. 2003). Hypotese 6a og 6b presenterte mulige forklaringer for bedriftenes valg av strategi, og påstod henholdsvis at ledere med en illusjon av kontroll vil bruke konsulenter *mindre*, og at ledere som baserer seg på intuitive inntrykk vil bruke konsulenter *mer*. Multippel regresjon på datamaterialet viste at hypotese 6a fikk støtte, noe som betyr at ledere som mener de har kontroll ikke ser behovet for å engasjere konsulenter. Dette er ikke et overraskende funn. Men regresjonen viste også at positive inntrykk av konsulenter ikke hadde signifikant påvirkning på bedriftenes strategi. I stedet ble det funnet at *negative* inntrykk hadde signifikant effekt, og tenderte å redusere bruk av konsulenter. En

mulig forklaring for dette kan finnes ved å se på menneskers generelle tapsaversjon, som innebærer at tap veier tyngre enn gevinster (Kahneman og Tversky 1979). For eksempel, dersom ledere er usikre på om de skal engasjere konsulenter og de har “like mengder” av positive og negative inntrykk, vil de velge det “trygge” alternativet som innebærer å unnlate å investere, fordi de ikke vil risikere å tape.

I tillegg viste analysen at antall ansatte også hadde en signifikant effekt på bedrifters strategi, og tenderer å øke bruk av konsulenter. Det vil si, store bedrifter bruker konsulenter mer enn mindre bedrifter. En modell med denne faktoren, samt illusjon av kontroll og negative inntrykk, var i stand til å gjøre rede for respektable 28,2 % av variasjonen i strategi ( $F(2,79) = 10.212, p < .01$ ). Dette er en forholdsvis stor effekt, spesielt når en tar i betraktning (1) at negative inntrykk ikke trenger stemme overens med virkeligheten, og hvor robuste slike personlige teorier er mot motstridende informasjon (Anderson et al. 1980); og (2) hvor lett det er å ha en illusjon av kontroll (e.g. Hogarth og Makridakis 1981; Langer 1975; Langer og Roth 1975; Lovallo og Kahneman 2003). Begge disse kognitive fellene er alvorlige, fordi de begge potensielt kan føre til at ledere unnlater å få hjelp av konsulenter til å gjennomføre prosjekter, selv om deres egen bedrift i realiteten mangler den nødvendige kompetansen. Dermed kan ledere være utsatt for en tendens å begå investeringsfeil, som potensielt kan ha ødeleggende effekter for bedriftens lønnsomhet.

## ***5.2 Kognitive feller og perspektiv***

Tester av de første seks hypotesene viste at spesielt de kognitive fellene illusjon av kontroll og sosiale teorier kan ha virkninger på bedriftenes valg av strategier, da primært på prosess- og konsulentdimensjonene. I tillegg tenderer ledere som oppfatter kulturelle tiltak som egnede å nærme seg en Teori O-strategi på fokusdimensjonen, og optimisme har tilsynelatende en svakt signifikant effekt på om bedriftene benytter finansielle insentiver for å bistå endringen. Dersom lederne går i en eller flere av disse kognitive fellene, kan det ha konsekvenser for bedriftens lønnsomhet fordi fellene kan vri beslutninger fra det som er optimalt.

Hva kan en gjøre for å redusere sannsynligheten for å gå i kognitive feller? Schwenk (1984) hevder at uenigheter mellom personer involvert i beslutningene, kan føre til at feilaktige antakelser blir utfordret og korrigert. Også Lovallo og Kahneman (2003) advarer mot en

kultur som undertrykker kritiske røster. Hammond et al. (1998) mener at det beste forsvaret er å være oppmerksom på de mulige fellene og stadig utfordre ens antakelser. Kahneman og Lovallo (1993; Lovallo og Kahneman 2003) foreslår at lederne benytter en mer statistisk basert tilnærming, nemlig utsideperspektivet. Hypotese 9a ble utviklet i tråd med Kahneman og Lovallos forslag, og postulerte at ledere som benytter utsideperspektivet i mindre grad vil tendere å gå i kognitive feller. Multivariat ANOVA ble gjennomført på data samlet inn fra spørreundersøkelsen, og fant at det var en viss samlet effekt av utsideperspektivet på kognitive feller. Testen ble fulgt opp med univariat ANOVA for hver av fellene, og viste at fire feller var signifikant påvirket også når de ble testet alene – vividness bias ved valg av mål, fokus på struktur, illusjon av kontroll over prosessen, og tro på indre motivasjon. Ved å undersøke korrelasjoner mellom utsideperspektiv og de kognitive variablene kom det frem at denne effekten var positiv, som antyder at utsideperspektivet *øker* tendensen å gå i disse fellene. Resultatene ga altså ikke støtte til hypotesen, og dette utfallet strider i mot Lovallo og Kahnemans (2003) prediksjon.

Ved første øyekast virker dette funnet dramatisk. Dog, når en ser på effektene de kognitive fellene som ble signifikant påvirket av utsideperspektivet har på strategi, fremgår det at kun illusjon av kontroll over prosessen var av betydning. Hvorfor ble denne fellen tilsynelatende forsterket av utsideperspektivet? En mulig forklaring er at utsideperspektivet er en planleggingsaktivitet. Bedrifter som inntar utsideperspektivet samler statistikk og informasjon om andre prosjekter, og analyserer ens eget prosjekt i forhold til de innsamlede data (Lovallo og Kahneman 2003). Denne aktiviteten kommer trolig *i tillegg* til det mer automatiske innsideperspektivet. Bedrifter som benytter en slik tilnærming vil i så fall bedrive med mer planlegging enn bedrifter som holder seg til innsideperspektivet. Dette kan bety to ting. For det første kan det bety at utsideperspektivet fører til at lederne faktisk har bedre kontroll, ved at de er bedre i stand til å evaluere prosjekter å identifisere feilinvesteringer. Dette er hele årsaken til å benytte utsideperspektivet i utgangspunktet. Men for det andre, ettersom selve det å være aktivt involvert i planleggingen kan gi en økt følelse av kontroll (Hogarth og Makridakis 1981; Langer 1975), vil trolig ledere som benytter utsideperspektivet på en feil måte (e.g. identifiserer svake referansegrupper) også føle mer kontroll. Det kan også være noen ledere som bruker utsideperspektivet, men legger vekt på informasjon som støtter ens egne antakelser og neddysser viktigheten av motstridende informasjon – en vanlig tendens

blant mennesker (e.g. Hammond et al. 1998; Koriat et al. 1980). Utsideperspektivet kan altså potensielt gi både økt reell kontroll og økt illusjon av kontroll.

### **5.3 Implikasjoner**

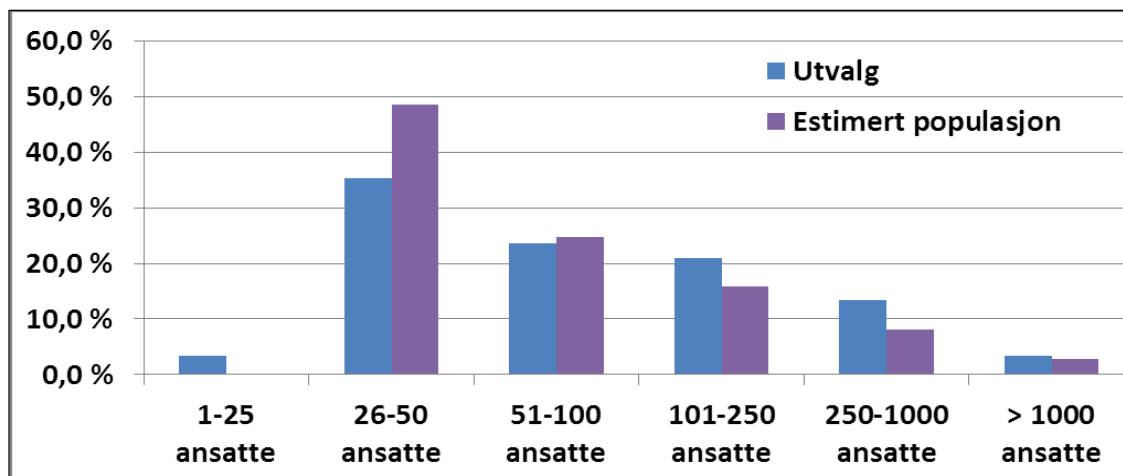
Resultatene fra undersøkelsen har flere mulige konsekvenser for praktikere i bedrifter, og som et bidrag til litteraturen om feltet. Dette vil diskuteres i denne seksjonen, men først vil jeg gjøre noen betraktninger angående generalisering av resultatene, samt kommentere noen svakheter med metoden.

#### **5.3.1 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet, også kalt ekstern validitet, referer til i hvilken grad en kan hevde at funnene fra undersøkelsen kan sies å gjelde for andre enn det konkrete utvalget. Spesielt ønsker en å kunne uttale seg om hvordan resultatene gjelder for målpopulasjonen som helhet (Saunders et al. 2009). Ved sannsynlighetsutvalg er nødvendigvis målpopulasjonen den gruppen som utvalget ble trukket fra – i mitt tilfelle ledere i forholdsvis store, norske bedrifter. (Utvalget er et sannsynlighetsutvalg fordi alle enheter ble trukket tilfeldig fra den definerte listen, og alle enheter på listen hadde lik sannsynlighet for å bli valgt ut.) For å kunne gjøre generaliseringer må utvalget være representativt for populasjonen, og ved å bruke tilfeldig valgte enheter reduserer dette sannsynligheten for at det er systematiske forskjeller mellom bedriftene i utvalget og bedriftene i populasjonen (Saunders et al. 2009). Ved å sammenligne utvalget på noen kjente variabler kan en undersøke enkelte forskjeller som kan gjøre at utvalget ikke er representativt. I mitt tilfelle kan jeg sammenligne størrelsen på bedriftene i utvalget med den estimerte populasjonen de ble trukket fra, slik det er vist i figur 5.2. I tillegg kan jeg sammenligne i hvilken grad bedriftene ble rammet av krisen med innledende resultater fra en undersøkelse ved NHH (Lien 2011), som hevder å ha et representativt utvalg. Denne undersøkelsen har fått svar fra hele 1250 bedrifter og har ikke funnet forskjeller mellom sitt utvalg og norsk næringsliv som helhet på en rekke variabler, inkludert størrelse, geografi, lønnsomhet og bransje (Lien 2011).

Respondentene i undersøkelsen er tilsynelatende sjefer i bedrifter som er noe større enn bedriftene i den estimerte populasjonen. Forskjellene er imidlertid ikke veldig store, spesielt

ikke når en tar høyde for at fire av respondentene har havnet i den minste gruppen av bedrifter, som ikke eksisterer i den estimerte populasjonen. Dette kan for eksempel skyldes at disse bedriftene har nedbemannet, slik at de har havnet i denne gruppen etter at deres antall ansatte ble registrert i databasen som listen over populasjonen er hentet fra. Videre er det svært små avvik mellom mitt utvalg og Liens (2011) utvalg – som ble sagt å være representativt – når det gjelder i hvilken grad bedriftene ble påvirket av finanskrisen. Ettersom disse sammenligningene kun viser små avvik, er det derfor tenkelig at funnene fra min undersøkelse også kan gjelde for andre mellomstore og store bedrifter i Norge. En må imidlertid være oppmerksom på at funnene *ikke* kan generaliseres til mindre bedrifter, fordi disse er systematisk forskjellig fra bedriftene i utvalget.



Figur 5.2. Størrelse på bedrifter i utvalget sammenlignet med estimert populasjon.

### 5.3.2 Evaluering av metoden

Når en skal tolke resultatene, må en ta i betraktning metoden som ble benyttet for å samle inn data. Jeg vil belyse spesielt to problemer med denne undersøkelsen, nemlig (1) problemer med intern validitet, og (2) at data om både avhengige og uavhengige variabler ble samlet med samme metode og fra samme kilde (“common method bias”).

Undersøkelsen hadde problemer med intern validitet, primært som en følge av svakheter med måleinstrumentet. Mange av faktorene som ble funnet i faktoranalysen og benyttet til hypotesetesting manglet tilfredsstillende reliabilitet, målt ved Cronbachs alpha. Kun syv av de totalt atten faktorene oppfylte det utbredte kravet om at alpha-verdien må være større enn 0,7.



Ytterligere fire faktorer ble ansett som “brukbare” til mitt konkrete formål. Noe av årsaken til dette kan spores til at mange av faktorene består av svært få items, flere faktorer med så få som to items. Dette er en uheldig konsekvens av at oppgavens omfang omhandler så mange faktorer, og for at spørreskjemaet da ikke skulle bli uakseptabelt langt, måtte antall items innen hver faktor reduseres noe. Selv med et nedkortet skjema valgte en av respondentene å kommentere at 20 minutter, som spørreskjemaet var beregnet å kreve, var mye å kreve i en travel hverdag. Således var antall items en avveining mellom antall responser og reliabilitet. Effekten det å redusere antall items hadde på reliabilitet, ble dessverre noe større enn på forhånd håpet på.

Videre er det et problem at data om avhengige og uavhengige variabler ble samlet inn med samme metode (spørreskjema) og fra samme kilde (den enkelte respondent). Resultatene er derfor utsatt for et antall “common method biases”, eller samme-metode-feil, som er en av de vanligste kildene for målefeil. Dette kan føre til at funnene kan vise sterkere eller svakere relasjoner mellom variabler enn det som er reelt, fordi de samme målefeilene da kan påvirke variablene likt (Friedrich et al. 2009; Podsakoff et al. 2003). Noen potensielle årsaker til slike feil som kan være særlig relevante i denne undersøkelsen, er (a) sosial attråverdighet, (b) behov for å være konsistent, og (c) samme kilde for prediksjon- og utfallsvariabler. Med sosial attråverdighet menes at noen respondenter tenderer å svare det de føler er mer sosialt akseptabelt i stedet for sine egentlige oppfatninger, og spesielt hvis noen items tydeligere reflekterer attråverdige holdninger (Podsakoff et al. 2003). Mennesker besitter også et behov for å være konsistent med seg selv (Cialdini 2000a), og dette kan føre til at noen respondenter tilpasser svarene sine til å stemme overens med hverandre (Podsakoff et al. 2003). Av denne grunn er det også spesielt uheldig at data om avhengige og uavhengige variabler måtte samles med samme metode og fra de samme personene. Respondentene kan da ha svart slik at de ulike variablene korrelerer sterkere eller svakere enn det som er reelt. Ideelt skulle data om uavhengige og avhengige variabler ha blitt samlet fra ulike kilder – for eksempel ved å få data om kognitive feller fra lederne og data om strategier fra ansatte eller dokumenter internt i bedriften – men ettersom dette krever mye ressurser, og begge typer variabler måtte relateres til samme bedrift og respondentene var lovet full anonymitet, var dette ikke gjennomførbart.

### 5.3.3 Implikasjoner for bedriftene

Resultatene som ble funnet av undersøkelsen kan være relevant for mange bedrifter, da spesielt mellomstore og store bedrifter som har planer om å gjennomføre endringer av noe omfang. Analysen viste at de fleste bedriftene ikke holder seg til én endringsstrategi som de bruker på alle dimensjonene. I stedet ser det ut til at de blander Teori E-, Teori O-, og kombinasjonsstrategier mer eller mindre tilfeldig. Oppgaven har ikke gjort noen forsøk på å evaluere bedriftenes suksess, men kan kun bemerke at dette avviker fra normativ teori. Ettersom tilfeldige blandinger av strategier er den tilnærmingen som har lavest sannsynlighet for å bli vellykket (Beer og Nohria 2000a, 2000b), er det en indikasjon på at bedrifter flest har potensiale til å gjennomføre endringer bedre enn de har gjort. Ved å være mer konsistent med strategivalg ved fremtidige endringer, kan bedriftene potensielt bedre lønnsomheten enda mer enn om de holder seg til blandede strategier.

En mulig årsak til at bedriftene har valgt tilsynelatende ugunstige tilnærminger, kan være at de mangler nok endringskompetanse. Å gjennomføre endringer i situasjoner som finanskrisen, er en relativt sjelden affære. Dermed er det bemerkelsesverdig å registrere at så få av bedriftene søker ekstern hjelp fra konsulenter, som angivelig besitter slik kompetanse. Konsulentselskaper kan akkumulere etterspørsel etter endringskompetanse fra et stort antall bedrifter på markedet, og har derfor større nytte av denne kompetansen enn bedrifter som kun behøver kompetansen sporadisk for å gjennomføre endringer internt. Undersøkelsen viste at kognitive faktorer som kan påvirke hvorvidt bedriftene bruker konsulenter, er illusjon av kontroll og intuitive inntrykk av konsulenter. Spesifikt, ledere som har en illusjon av å ha kontroll og som har negative inntrykk av konsulenter, tenderer å bruke konsulenter i mindre grad, og da kanskje mindre enn det de bør, med tanke på kompetansen bedriften har internt. Dette kan føre til at bedriften iverksetter prosjekter de ikke vil kunne gjennomføre lønnsomt. Ledere kan derfor tjene på å være spesielt oppmerksomme på disse fellene, og ta steg for å korrigere dem. Eksempelvis kan lederne oppnevne en “djevelens advokat” som utfordrer antakelsene beslutninger er basert på, bidra til å oppdage feil (Hammond et al. 1998).

### 5.3.4 Implikasjoner for teori

Det eksisterer omfattende mengder litteratur om de temaene som inngår i denne oppgaven, endringsledelse (e.g. Beer og Nohria 2000a; Kotter 1995; Lawler 2000b), beslutningstaking og kognitive feller generelt (e.g. Kahneman og Tversky 1979; Langer 1975), og om kognisjon i bedriftskontekster spesielt (e.g. Mumford et al. 2007; Schwenk 1984). Et mål med denne oppgaven har vært å forsøke å undersøke hvordan kognitive feller kan påvirke noen konkrete endringsstrategier innen seks ulike dimensjoner. Jeg vil hevde denne oppgaven har bidratt på tre måter. For det første har oppgaven bidratt empirisk med en grunnleggende kartlegging av hvilke strategier bedrifter har brukt. Det ble funnet at bedriftene i utvalget ikke holder seg til kun en strategi på de ulike dimensjonene, men blander mer eller mindre tilfeldig. Det ser dermed ut til at mange bedrifter har potensiale til å gjennomføre bedre endringer enn de har gjort. Ettersom det ikke ble oppdaget store forskjeller mellom utvalget og populasjon, er det tenkelig at dette også gjelder for andre mellomstore og store bedrifter i Norge. For det andre har oppgaven tatt for seg testing av hypoteser om hvordan kognitive feller kan påvirke strategi. Problemer med validitet gjør dette bidraget begrenset, men blant de mer robuste resultatene ble det funnet at (a) ledere som har en romantisert oppfatning av lederskap ser ut til *ikke* å la dette påvirke strategi; (b) ledere med en illusjon av kontroll tenderer å planlegge noe mer enn ledere med svakere oppfatninger av å ha kontroll; (c) illusjon av kontroll og intuitive inntrykk av konsulenter kan redusere i hvilken grad ledere engasjerer konsulenter, blant annet fordi negative inntrykk tilsynelatende er mer tungtveiende enn positive inntrykk; og (d) bruk av utsideperspektivet ser *ikke* ut til å redusere kognitive feller, da spesielt illusjon av kontroll i planleggingsprosessen. Det kan også nevnes at optimisme hadde en svakt signifikant effekt ( $p = .10$ ), som tenderer å redusere bedriftenes bruk av finansielle insentiver. Det tredje bidraget er av mer metodologisk karakter, ved at spørreskjemaet som ble brukt kan anses som et første steg mot et bedre instrument for å undersøke denne typen fenomener i fremtidig forskning. Spesielt spørsmålene relatert til optimisme og perspektiv virker lovende og kan muligens danne et grunnlag for videre utvikling. I tillegg ble bedriftens størrelse identifisert som en signifikant variabel innen ledelses- og konsulentdimensjonen. Dette er noe som må tas i betraktning i fremtidige undersøkelser, og antall ansatte bør derfor inkluderes som kontrollvariabel.

## 6 KONKLUSJON OG AVSLUTNING

Denne utredningen har hatt som hensikt å gjøre en kartlegging av hvilke endringsstrategier bedriftene har anvendt for å respondere på finanskrisen, samt å gjøre en kobling mellom valg av endringsstrategi og et knippe utvalgte kognitive feller. Oppgavens overordnede problemstilling var:

*”Hvilke endringsstrategier har ledere i norske bedrifter brukt for å respondere på finanskrisens utfordringer?”*

Kartlegging av strategiene ble gjort i forhold til Michael Beer og Nitin Nohrias (2000a) rammeverk, Teori E og O, som består av seks endringsdimensjoner. Ved å analysere bedriftenes handlinger, kan en da dedusere hvilken strategi de implisitt har benyttet. For å gjøre koplingen mellom strategi og kognisjon, var den underordnede problemstillingen:

*“Hvordan har de utvalgte kognitive fellene påvirket lederes valg av endringsstrategier?”*

Basert på litteratur relatert til beslutningstaking, primært fra “heuristics and biases”-paradigmet hvor Daniel Kahneman og Amos Tversky har vært de mest fremtredende eksponenter (Eysenck og Keane 2010), ble det utviklet hypoteser for hvordan kognitive feller kan påvirke valg av strategi på hver av dimensjonene i endringsrammeverket. Hypotesene ble så testet gjennom statistiske analyser av data samlet via spørreskjema fra 119 ledere i norske bedrifter.

### 6.1 Hovedfunn

Resultatene viste at bedriftene bruker blandede strategier på de ulike dimensjonene. De holder seg altså ikke til kun en strategi, slik Beer og Nohria (2000a, 2000b) anbefaler. Dette gjør at en ikke kan konkludere at verken Teori E eller Teori O har vært en mer vanlig respons på finanskrisen. En kan likevel se på hvilke strategier som har vært vanligst på hver enkelt av dimensjonene. De fleste bedriftene ser ut til å ha brukt en Teori E-strategi når de har bestemt sine mål for endringen. Når det gjelder ledelse, har imidlertid flertallet av bedriftene brukt en form for kombinasjonsstrategi, og det har de også når det gjelder hvilke tiltak de har fokusert på. Prosessdimensjonen var, i likhet med måldimensjonen, dominert av en Teori E-strategi.

Klar overvekt av noen strategi var ikke mulig å finne for bruk av finansielle insentiver, og bedriftene var i stedet forholdsvis jevnt spredt mellom de ulike alternativene. Bedriftenes strategi ved bruk av konsulenter tenderte tydelig mot Teori O, da få bedrifter hadde valgt å engasjere konsulenter i det hele tatt. Disse resultatene er sammenfattet i tabell 6.1.

**Tabell 6.1. Sammenfatning av de mest brukte endringsstrategiene på de ulike dimensjonene.**

	Teori E	Teori O	Kombinasjon
Mål	x		
Ledelse			x
Fokus			x
Prosess	x		
Motivasjon/belønningssystem	x	x	x
Konsulentbruk		x	

For å svare på oppgavens andre problemstilling ble det testet en rekke hypoteser om hvordan kognitive feller kan påvirke bedriftenes valg av strategi. Hypotesene fikk blandet støtte. Det ble ikke funnet at noen av de kognitive faktorene kan påvirke valg av strategi på mål-, ledelses-, eller konsulentdimensjonene. Av de faktorene som ble funnet å ha signifikant effekt viste det seg at bedriftenes fokus kan påvirkes svakt av at lederne oppfatter kulturelle tiltak som velegnede ( $R^2 = .042$ ,  $F(1,80) = 3.517$ ,  $p < .10$ ). En annen svak, men signifikant, effekt hadde optimisme, som viste seg å dempe bedriftenes bruk av finansielle insentiver ( $R^2 = .068$ ,  $F(1,39) = 2.831$ ,  $p = .10$ ). En noe sterkere effekt ble funnet på prosessdimensjonen, da av at ledere har en illusjon av kontroll og en sosial teori om hvordan endringer bør gjennomføres ( $R^2 = .128$ ,  $F(2,75) = 5.541$ ,  $p < .01$ ). Den sterkeste effekten ble imidlertid funnet på i hvor stor grad bedriftene bruker konsulenter. Ledere som har en illusjon av kontroll og som stoler på intuitive inntrykk, tenderer å være mer restriktiv med å involvere konsulenter. Antall ansatte virket imidlertid i motsatt retning. Disse tre faktorene til sammen ble funnet å kunne forklare 28,2 % av variasjonen i strategi ( $F(2,79) = 10.212$ ,  $p < .01$ ), noe som kan betraktes som relativt mye. Det ble også funnet at utsideperspektiv ikke ser ut til å redusere tendensen å gå i kognitive feller. Tvert i mot, blant faktorene som har signifikant effekt på strategi ble det funnet at utsideperspektivet ser ut til å forsterke en illusjon av kontroll over prosessen. Dette kan muligens forklares av at utsideperspektivet kommer i tillegg til innsideperspektivet, og at økt illusjon av kontroll skyldes at bedriftene da planlegger mer, noe som i seg selv kan gi lederne en økt følelse av å ha kontroll (Hogarth og Makridakis 1981; Langer 1975).

## ***6.2 Forslag til videre forskning***

Det vil antakelig være fruktbart å undersøke endringsstrategier i norske bedrifter med en annen tilnærming, for eksempel ved en multippel case-studie. Dette vil kunne gi mer konkret data om strategiene bedriftene bruker, for eksempel ved tydeligere å skille mellom integrasjon av Teori E og O og tilfeldig blanding av elementer fra begge strategiene. En vil da også få bedre anledning til å unngå “common method biases”, ved å samle data om avhengige og uavhengige variabler på ulike måter og fra ulike kilder. Slik forskning kan muligens også føre til utvikling av et godt instrument for å måle Teori E og O. Videre kan det være interessant å undersøke i mer detalj hvordan kognitive feller kan påvirke valg av strategier. Mange av faktorene i denne oppgaven hadde for svak reliabilitet til å kunne komme med konklusjoner. En tilnærming til dette kan da være å avgrense til å undersøke bare noen av dimensjonene i rammeverket for at oppgaven skal bli mer håndterbar, spesielt om en har tenkt å bruke spørreskjema. En kan dermed bruke flere items per faktor, noe som kan gi bedre reliabilitet og validitet. Utvikling av et godt instrument for å måle kognitive feller for ledere i bedrifter kan være et godt mål med denne forskningen. Items fra skalaer i mitt spørreskjema som hadde høy reliabilitet kan muligens være et grunnlag å bygge videre på i dette henseende. Mye av forskningen på heuristikker og kognitive feller har foregått i laboratoriesettinger og er derfor noe vanskelig å generalisere til “den virkelige verden” (Eysenck og Keane 2010), og et instrument for å undersøke disse faktorene i mer realistiske settinger vil nok være nyttig. Gode instrumenter for å måle både endringsstrategier og kognitive feller er en nødvendighet for å kunne komme med mer presise konklusjoner og generaliseringer. Når en har dette på plass kan en ha som ambisjon å gjøre en mer omfattende kartlegging enn det denne oppgaven har gjort.

# REFERANSER

## Bøker og artikler

- Alderfer, C. P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Amabile, T. (1997). "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Andersen, J. A. (1995). "*Ledelse og ledelsesteorier: om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*", Bedriftsøkonomenes forlag, Oslo.
- Andersen, J. A. (2002). "Organizational design: Two lessons to learn before reorganizing", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 5(3/4), 343-358.
- Andersen, J. A. (2009). "*Organisasjonsteori: Fra argument og motargument til kunnskap*", Universitetsforlaget, Oslo.
- Andersen, J. A. & Jonsson, P. (2006). "Does organization structure matter? On the relationship between the structure, functioning and effectiveness", *International Journal of Innovation and Technology Management*, 3(3), 237-263.
- Anderson, C. A., Lepper, M. R. & Ross, L. (1980). "Perseverance of social theories: The role of explanation in the persistence of discredited information", *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1037-1049.
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E. & Chorghagwicka, B. (2010). "Response rates in organizational science: A meta-analytical review and guidelines for survey researchers", *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335-349.
- Bateman, T. S. & Zeithaml, C. P. (1989). "The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings", *Strategic Management Journal*, 10(1), 59-74.
- Beer, M. (2001). "How to develop an organization capable of sustained high performance: Embrace the drive for results-capability development paradox", *Organizational Dynamics*, 29(4), 233-247.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000a). "*Breaking the Code of Change*", Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000b). "Cracking the code of change", *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.

- Bennis, W. (1999). "The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers", *Organizational Dynamics*, 28(1), 71-79.
- Bennis, W. (2000). "Leadership of change", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 113-121.
- Bosworth, B. & Flaaen, A. (2009). "Financial crisis American style", *Asian Economic Papers*, 8(3), 146-170.
- Burnes, B. (1996). "No such thing as... a "one best way" to manage organizational change", *Management Decision*, 34(10), 11-18.
- Cascio, W. F. (1993). "Downsizing: What do we know? What have we learned?", *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- Cascio, W. F. (2002). "Strategies for responsible restructuring", *Academy of Management Executive*, 16(3), 80-91.
- Chapman, G. B. & Johnson, E. J. (1999). "Anchoring, activation, and the construction of values", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(2), 115-153.
- Cialdini, R. B. (2001). "Harnessing the science of persuasion", *Harvard Business Review*, 79(9), 72-79.
- Cialdini, R. B. (2005). "Basic social influence is underestimated", *Psychological Inquiry*, 16(4), 158-161.
- Cialdini, R. B. (2007a). "How to get the best solutions from your team", *Harvard Management Update*, 12(5), 2-4.
- Cialdini, R. B. (2007b). "*Influence: The Psychology of Persuasion*", revidert utgave, Collins, NY.
- Critcher, C. R. & Gilovich, T. (2008). "Incidental environmental anchors", *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 241-251.
- Coase, R. (1937). "The nature of the firm", *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cohen, A. R. (2000). "Initiating change: The anatomy of structure as a starting point: a commentary on Galbraith and Hirschhorn" i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 177-191.
- Conger, J. A. (2000). "Effective change begins at the top", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 99-112.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.



- Cortina, J. M. (1993). "What is coefficient alpha? An examination of theory and applications", *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Couper, M. P. (2000). "Web surveys: A review of issues and approaches", *Public Opinion Quarterly*, 64(4), 464-494.
- De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A. & House, R. J. (2008). "Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance", *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626-654.
- DeCarlo, L. T. (1997). "On the meaning and use of kurtosis", *Psychological Methods*, 2(3), 292-307.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). "Stakeholder theory and the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dunphy, D. (2000). "Embracing paradox: Top-down versus participative management of organizational change: a commentary on Conger and Bennis", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 123-135.
- Etzioni, A. (1998). "A communitarian note on stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 8(4), 679-691.
- Epley, N. & Gilovich, T. (2005). "When effortful thinking influences judgmental anchoring: Differential effects of forewarning and incentives on self-generated and externally provided anchors", *Journal of Behavioral Decision Making*, 18(3), 199-212.
- Epley, N. & Gilovich, T. (2006). "The anchoring-and-adjustment heuristic: Why the adjustments are insufficient", *Psychological Science*, 17(4), 311-318.
- Eysenck, M. W. & Keane, M. T. (2010). "*Cognitive Psychology: a student's handbook*", 6. utgave, Psychology Press, Hove.
- Field, A. (2009). "*Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)*", 3. utgave, SAGE publications, Los Angeles, CA.
- Fincham, R. (1999). "The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change", *Journal of Management Studies*, 36(3), 335-351.
- Friedrich, T. L., Byrne, C. L. & Mumford, M. D. (2009). "Methodological and theoretical considerations in survey research", *Leadership Quarterly*, 20(2), 57-60.
- Furnham, A. & Boo, H. C. (2011). "A literature review of the anchoring effect", *The Journal of Socio-Economics*, 40(1), 35-42.
- Furusten, S. (2009). "Management consultants as improvising agents of stability", *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 264-274.

- Galesic, M. & Bosnjak, M. (2009). "Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey", *Public Opinion Quarterly*, 73(2), 349-360.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (2000). "Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 195- 222.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). "*Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*", Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Groves, R. M., Cialdini, R. B. & Couper, M. P. (1992). "Understanding the decision to participate in a survey", *Public Opinion Quarterly*, 56(4), 475-495.
- Groves, R. M., Presser, S. & Dipko, S. (2004). "The role of topic interest in survey participation decisions", *Public Opinion Quarterly*, 68(1), 2-31.
- Gulati, R., Nohria, N. & Wohlgezogen, F. (2010). "Roaring out of recession", *Harvard Business Review*, 88(3), 63-69.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. & Raiffa, H. (1998). "The hidden traps of decision making", *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hirschhorn, L. (2000). "Changing structure is not enough: The moral meaning of organizational design", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 161-176.
- Hofstede, G. (1980). "Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?", *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hogarth, R. M. & Makridakis, S. (1981). "Forecasting and planning: An evaluation", *Management Science*, 27(2), 115-138.
- Hoonakker, P. & Carayon, P. (2009). "Questionnaire survey nonresponse: A comparison of postal mail and Internet surveys", *International Journal of Human-Computer Interaction*, 25(5), 348-373.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S. & House, R. J. (2006). "In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership from project GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.

- Jensen, M. C. (2000). "Value maximization and the corporate objective function", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 37-57.
- Jensen, M. C. (2002). "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Kahneman, D. (2003a). "A psychological perspective on economics", *American Economic Review*, 93(2), 162-168.
- Kahneman, D. (2003b). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics", *American Economic Review*, 93(5), 1449-1475.
- Kahneman, D. & Lovallo, D. (1993). "Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking", *Management Science*, 39(1), 17-31.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1973). "On the psychology of prediction", *Psychological Review*, 80(4), 237-251.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). "Prospect theory: An analysis of decision under risk", *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1983). "Choices, values, and frames", *American Psychologist*, 39(4), 341-350.
- Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, S. B. (2008). "Leadership and the fate of organizations", *American Psychologist*, 63(2), 96-110.
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). "Leaders who make a difference", *European Management Journal*, 14(5), 486-493.
- Kets de Vries, M. F. R. & Balazs, K. (1996). "The human side of downzising", *European Management Journal*, 14(2), 111-120.
- Klayman, J. & Ha, Y. (1987). "Confirmation, disconfirmation, and information in hypothesis testing", *Psychological Review*, 94(2), 211-228.
- Koriat, A., Lichtenstein, S. & Fischhoff, B. (1980). "Reasons for confidence", *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 6(2), 107-118.
- Kotter, J. P. (1995). "Leading change: Why transformational change efforts fail", *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kovoor-Misra, S., Clair, J. A. & Bettenhausen, K. L. (2001). "Clarifying the attributes of organizational crises", *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 77-91.
- Langer, E. J. (1975). "The illusion of control", *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311-328.

- Langer, E. J. & Roth, J. (1975). "Heads i win, tails it's chance: The illusion of control as a function of the sequence of outcomes in a purely chance task", *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(6), 951-955.
- Latham, S. (2009). "Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms", *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180-201.
- Lawler III, E. E. (2000a). "Pay system change: Lag, lead, or both? a commentary on Wruck, Ledford, and Heneman", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 323-336.
- Lawler III, E. E. (2000b). "Pay can be a change agent", *Compensation and Benefits Management*, 16(3), 23-26.
- Lawler III, E. E. & Worley, C. G. (2006). "Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working", *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
- Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2009). "*Personnel Economics in Practice*", 2. utgave, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Lien, L. (2010). "*Recessions across industries: A survey*", SNF arbeidsnotat nr. 16/10, Samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.
- Lietz, P. (2010). "Research into questionnaire design", *International Journal of Marketing Research*, 52(2), 249-272.
- Lovallo, D. & Kahneman, D. (2003). "Delusions of success", *Harvard Business Review*, 81(7), 56-63.
- Love, E. G. & Nohria, N. (2005). "Reducing slack: The performance consequences of downsizing by large firms, 1977-93", *Strategic Management Journal*, 26(12), 1087-1108.
- Lunde, A. L. & Eliassen, A. (2009). "Årsaker til finanskrisen: en empirisk undersøkelse av finanskrisen i Norge ut i fra etablert kriseteori", Mastergradsoppgave, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Malhotra, D. & Bazerman, M. (2007). "*Negotiation Genius*", Bantam Books, New York, NY.
- Manfreda, K. L., Bosnjak, M., Berzelak, J., Haas, I. & Vehovar, V. (2008). "Web surveys versus other survey modes: A meta-analysis comparing response rates", *International Journal of Market Research*, 50(1), 79-104.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). "Leadership in complex organizations", *Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.

- Maronick, T. J. (2009). "The role of the Internet in survey research: Guidelines for researchers and experts", *Journal of Global Business and Technology*, 5(1), 18-31.
- Meindl, J. R. (1990). "On leadership: An alternative to conventional wisdom", *Research in Organizational Behavior*, 12, 159-203.
- Meindl, J. R. & Ehrlich, S. B. (1987). "The romance of leadership and the evaluation of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 30(1), 91-109.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). "The romance of leadership", *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.
- Mendoza, E. G. & Quadrini, V. (2010). "Financial globalization, financial crises and contagion", *Journal of Monetary Economics*, 57(1), 24-39.
- Miles, S. A. & Watkins, M. D. (2007). "The leadership team", *Harvard Business Review*, 85(4), 90-98.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1990). "The economics of modern manufacturing: Technology, strategy and organization", *American Economic Review*, 80(3), 511-528.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976). "The structure of "unstructured" decision processes", *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Muczyk, J. P. & Steel, R. P. (1998). "Leadership style and the turnaround executive", *Business Horizons*, 41(2), 39-46.
- Müller, R. (1985). "Corporate crisis management", *Long Range Planning*, 18(5), 38-48.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J. & Byrne, C. L. (2007). "Leader cognition in real world settings: How do leaders think about crises?", *Leadership Quarterly*, 18(6), 515-543.
- Mussweiler, T. & Englich, B. (2005). "Subliminal anchoring: Judgmental consequences and underlying mechanisms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 133-143.
- Mussweiler, T. & Strack, F. (2001). "The semantics of anchoring", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 234-255.
- Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1985). "Perspectives for understanding negotiation: Viewing negotiation as a judgmental process", *Journal of Conflict Resolution*, 29(1), 33-55.
- Neill, T. & Mindrum, C. (2000). "Human performance that increases business performance: The growth of change management and its role in creating new forms of business value",

- i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 339-359.
- Nohria, N., Joyce, W. & Robertson, B. (2003). "What really works", *Harvard Business Review*, 81(7), 42-52.
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L. (2008). "Employee motivation: a powerful new model", *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78-84.
- Pearce II, J. A. & Michael, S. C. (2006). "Strategies to prevent economic recessions from causing business failure", *Business Horizons*, 49(3), 201-209.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). "Reframing crisis management", *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C. M., Clair, J. A., Kovoov-Misra, S. & Mitroff, I.I. (1997). "Managing the unthinkable", 26(2), 51-64.
- Pellegrin-Boucher, E. (2006). "The symbolic functions of consultants", *Journal of General Management*, 32(2), Winter 2006/2007, 1-16.
- Peterson, S. J. & Luthans, F. (2006). "The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time", *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156-165.
- Pfeffer, J. (1977). "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, M. (1996). "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Reh fuss, J. (1979). "Managing the consultantship process", *Public Administration Review*, 39(3), 211-214.
- Rivkin, J. W. (2000). "Imitation of complex strategies", *Management Science*, 46(4), 824-844.
- Rötheli, T. F. (2010). "Causes of the financial crisis: Risk misperception, policy mistakes, and banks bounded rationality", *The Journal of Socio-Economics*, 39(2), 119-126.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). "*Research methods for business students*", 5. utgave, Pearson Education, Essex.
- Schaffer, R. H. (2000). "Rapid-cycle successes versus Titanics: ensuring that consulting produces benefits", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 361-380.

- Schein, E. H. (1990). "Organizational culture", *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schwenk, C. R. (1984). "Cognitive simplification processes in strategic decision-making", *Strategic Management Journal*, 5(2), 111-128.
- Senge, P. M. (2000). "The puzzles and paradoxes of how living companies create wealth: why single-valued objective functions are not quite enough", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 59-81.
- Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership", *Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Siggelkow, N. (2001). "Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Clairborne", *Academy of Management Review*, 44(4).
- Simmons, J. P. & Nelson, L. D. (2006). "Intuitive confidence: Choosing between intuitive and nonintuitive alternatives", *Journal of Experimental Psychology: General*, 135(3), 409-428.
- Simon, M. & Houghton, S. M. (2003). "The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a field study", *Academy of Management Journal*, 46(2), 139-149.
- Slovic, P. (1975). "Choice between equally valued alternatives", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1(3), 280-287.
- Slovic, P. (1995). "The construction of preference", *American Psychologist*, 50(5), 364-371.
- Smith, P. B., Andersen, J. A., Ekelund, B., Graversen, G. & Ropo, A. (2003). "In search of nordic management styles", *Scandinavian Journal of Management*, 19(4), 491-507.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2001). "Differential effects of incentive motivators on work performance", *Academy of Management Journal*, 4(3), 580-590.
- Strack, F. & Mussweiler, T. (1997). "Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanism of selective accessibility", *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 437-446.
- Sundaram, A. K. & Inkpen, A. C. (2004). "The corporate objective revisited", *Organization Science*, 15(3), 350-363.
- Thomas, A. B. (1988). "Does leadership make a difference to organizational performance?", *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 388-400.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team: A guide for managers*, 3. utgave, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

- Tversky, A. & Kahneman, D. (1983). "Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment", *Psychological Review*, 90(4), 293-315.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1986). "Rational choice and the framing of decisions", *Journal of Business*, 59(4), Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, S251-S278.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vollmann, T. & Brazas, M. (1993). "Downsizing", *European Management Journal*, 11(1), 18-29.
- Weick, K. E. (2000). "Emergent change as a universal in organizations", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 223-241.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1990). "Organizational change and development", *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weinshall, T. D. (1982). "Help for chief executives: The outside consultant", *California Management Review*, 24(4), 47-58.
- Weinstein, N. D. (1980). "Unrealistic optimism about future life events", *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 806-820.
- Wruck, K. H. (2000). "Compensation, incentives, and organizational change: Ideas and evidence from theory and practice", i: Beer og Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 269-305.
- Yukl, G. (2008). "How leaders influence organizational effectiveness", *Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yukl, G. (2009). "Leading organizational learning: Reflections on theory and research", *Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.
- Yukl, G. (2010). "*Leadership in organizations*", 7. utgave, global edition, Pearson Education, Englewood Cliffs, NJ.
- Yukl, G. & Mashud, R. (2010). "Why flexible and adaptive leadership is essential", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

## **Internett**

- Bjørndal, B. (2009, 19. mai). "Resesjonen er her", *Dagens Næringsliv*, hentet fra <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1673162.ece> (15/3/2011).



- Gustavson, M. (2011, 28. februar). "Hvorfor ble krisen så mild i Norge?", hentet fra <http://blogg.aftenposten.no/gustavson/2011/02/28/hvorfor-ble-krisen-sa-mild-i-norge> (15/3/2011).
- Lien, L. (2011, 31. januar). "Finanskrisen – Når kom den, når forsvant den, og hvor ille var den?", hentet fra <http://blogg.nhh.no/kriseprogrammet/?p=646> (7/2/2011).
- National Bureau of Economic Research (2010, 20. september). "US business cycles expansions and contractions", hentet fra <http://www.nber.org/cycles.html> (15/3/2011).
- Nordahl, A. (2010, 1. juli). "Oslo Børs er Nordens børstaper", *e24*, hentet fra <http://e24.no/makro-og-politikk/oslo-boers-er-nordens-boerstaper/3715902> (28/3/2011).
- NOU: 1996:23 (1996). "Konkurranse, kompetanse og miljø", Oslo, Nærings- og Handelsdepartementet, hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nouer/1996/nou-1996-23/7.html?id=342444>
- NOU: 2011:1 (2011). "Bedre rustet mot finanskriser", Oslo: Finansdepartementet, hentet fra <http://www.regjeringen.no/mobil/nb/dep/fin/dok/nouer/2011/nou-2011-1/7.html?id=631193> (15/3/2011).
- Sannes, R. (2004, 26. mars). "Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming", hentet fra [http://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ\\_datanalyse\\_v3-11.pdf](http://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf) (19/4(2011)).
- SSB (2011, 17. februar). "Nasjonalregnskap, kvartalsvis", hentet fra <http://www.ssb.no/knr> (15/3/2011).
- US Census Bureau (2011, 15. februar). "U.S. Census Bureau Delivers Illinois' 2010 Census Population Totals, Including First Look at Race and Hispanic Origin Data for Legislative Redistricting" [Census 2010 News], hentet fra <http://2010.census.gov/news/releases/operations/cb11-cn31.html> (17/3/2011).

# VEDLEGG 1: Spørreskjemaet

		<i>Svært negativt</i>	<i>Noe negativt</i>	<i>Ikke påvirket</i>	<i>Noe positivt</i>	<i>Svært positivt</i>
<b>1</b>	Hvordan mener du din bedrift ble påvirket av finanskrisen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2</b>	Hvordan mener du din bedrifts bransje som helhet har blitt påvirket av finanskrisen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3</b>	Har bedriften iverksatt eller gjennomført endringstiltak i løpet av finanskrisen?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nei	<input type="radio"/> Vet ikke		
<b>4</b>	Hvis ja, var disse tiltakene planlagt allerede <i>før</i> finanskrisen?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nei	<input type="radio"/> Vet ikke		
<b>5</b>	Hvis ja på nr 3, ble tiltakene iverksatt i den hensikt å respondere på finanskrisen?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nei	<input type="radio"/> Vet ikke		
<b>6</b>	Omtrent hvor mange er ansatt i din bedrift?					
	<input type="radio"/> 1-25 ansatte					
	<input type="radio"/> 26-50 ansatte					
	<input type="radio"/> 51-100 ansatte					
	<input type="radio"/> 101-250 ansatte					
	<input type="radio"/> 251-1000 ansatte					
	<input type="radio"/> mer enn 1000 ansatte					
<b>7</b>	Hva er din posisjon/stilling i bedriften?					
	<input type="radio"/> Øverste leder (administrerende direktør/daglig leder)					
	<input type="radio"/> En del av topplederteamet, men ikke daglig leder					
	<input type="radio"/> Leder for en avdeling eller funksjon (for eksempel IT, markedsføring, logistikk, "øst", "bedriftskunder",					
	<input type="radio"/> Mellomleder i en avdeling eller funksjon					
	<input type="radio"/> Annet					
<b>8</b>	Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?					
	<input type="radio"/> Mindre enn to år					
	<input type="radio"/> 2-5 år					
	<input type="radio"/> 5-10 år					
	<input type="radio"/> Mer enn 10 år					
<b>9</b>	Hva var overordnet hensikt/mål med endringstiltakene bedriften iverksatte? (Flere valg mulig.)					
	<input type="radio"/> Å redusere bedriftens kostnader					
	<input type="radio"/> Å øke bedriftens inntekter					
	<input type="radio"/> Å forbedre de ansattes kunnskap og ferdigheter					
	<input type="radio"/> Å innføre nye systemer som skulle forbedre effektivitet					
	<input type="radio"/> Å posisjonere bedriften for tiden etter finanskrisen					
	<input type="radio"/> Å forbedre arbeidsmiljøet					
	<input type="radio"/> Annet (vennligst forklar kort i boksen under)					
	<input type="text"/>					
	<input type="radio"/> Vet ikke/ingen					

<i>Angi i hvor stor grad du er enig med følgende påstander.</i>		<i>Fullstendig uenig</i>	<i>Ganske uenig</i>	<i>Litt uenig</i>	<i>Nøytral</i>	<i>Litt enig</i>	<i>Ganske enig</i>	<i>Fullstendig enig</i>
<b>10</b>	Finanskrisen gjorde det viktig med tiltak som skulle redusere bedriftens tap.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>11</b>	Finanskrisen har rettet større grad av oppmerksomhet mot hvordan min bedrift presterer i forhold til konkurrentene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>12</b>	Når bedriften velger endringer er noe av det viktigste at ansatte ikke må lide tap.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>13</b>	Endringer må ha mål som kan tallfestes i form av at bedriftens verdi øker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>14</b>	Bedriften eksisterer for å tjene eiernes/aksjonærenes interesser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>15</b>	Det er viktig å kunne klart forestille seg målet når man velger endringsprosjekter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>16</b>	I hvor stor grad har toppledelsen delegert beslutningsmyndighet angående endringer til ansatte lavere i							
	<input type="radio"/> Ledelsen har tatt samtlige beslutninger uten innspill fra ansatte, og de ansattes rolle har kun vært å							
	<input type="radio"/> Ledelsen har tatt alle beslutninger selv, men har hentet nødvendig informasjon fra ansatte.							
	<input type="radio"/> Ledelsen har tatt mange beslutninger selv, men har konsultert ansattes meninger og tatt høyde for disse.							
	<input type="radio"/> Ledelsen har bestemt overordnet retning for endringen(e), men har delegert noe							
	<input type="radio"/> Ledelsen har kun utarbeidet overordnede verdier eller andre retningslinjer i den hensikt å veilede							
<i>Angi i hvor stor grad du er enig med følgende påstander.</i>		<i>Fullstendig uenig</i>	<i>Ganske uenig</i>	<i>Litt uenig</i>	<i>Nøytral</i>	<i>Litt enig</i>	<i>Ganske enig</i>	<i>Fullstendig enig</i>
<b>17</b>	I endringssituasjoner tar den typiske gode lederen kontroll og styrer prosessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>18</b>	Bare toppledelsen i bedriften har tilstrekkelig oversikt til å kunne avgjøre hvilke endringstiltak som bør gjennomføres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>19</b>	De ansatte på lavere trinn i organisasjonen har viktig kunnskap som gjør det nødvendig å involvere dem dypt for å avgjøre hva som er gode endringer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>20</b>	Det er så mange faktorer som spiller inn på bedriften at lederen selv i realiteten har liten påvirkning på bedriftens resultater.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>21</b>	En typisk god leder kjennetegnes ved at han/hun går foran som et eksempel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>22</b>	I krisesituasjoner er det forventet at lederen tar ansvar og viser handlekraft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>23</b>	Ledelsen har hatt bedre kontroll over de endringstiltakene denne bedriften har iverksatt enn det jeg tror er vanlig for ledelsen i andre bedrifter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>24</b>	Hvilke typer tiltak har bedriften iverksatt? (Kryss gjerne på flere alternativer)																			
	<input type="radio"/> Har kuttet antall stillinger gjennom oppsigelser.	<input type="radio"/> Har outsourcet aktiviteter.																		
	<input type="radio"/> Har kuttet antall stillinger gjennom tidlige pensjonerings og sluttpakker.	<input type="radio"/> Har gjennomført tiltak for å øke effektivitet, for eksempel Just-In-Time-systemer.																		
	<input type="radio"/> Har hjulpet ansatte å finne nye jobber i andre bedrifter.	<input type="radio"/> Har redusert rekruttering og/eller startlønn for nyansatte.																		
	<input type="radio"/> Har redusert frynsegoder (som for eksempel firmabil, barnehage, avis, telefon, fleksitid, helseplaner, etc.).	<input type="radio"/> Har innført ABC ("activity based costing") eller andre tilsvarende tiltak som gir oversikt over kostnader, inntekter, etc.																		
	<input type="radio"/> Har økt frynsegoder.	<input type="radio"/> Har innført nye ritualer, for eksempel for å rose gode prestasjoner, månedens ansatte,																		
	<input type="radio"/> Har redusert overtid, eller på annen måte redusert lønnskostnader.	<input type="radio"/> Har økt overtid, eller på annen måte fått ansatte til å arbeide mer, for å øke bedriftens produksjon.																		
	<input type="radio"/> Har endret organisasjonsstrukturen, for eksempel ved at hierarkiet har blitt flatere (færre nivåer) eller	<input type="radio"/> Har bevisst forsøkt å endre regjerende normer og verdier som hindrer effektivitet.																		
	<input type="radio"/> De ansatte har fått opplæring/trening i nye ferdigheter.	<input type="radio"/> Har bevisst forsøkt å endre de ansattes holdninger til arbeidet.																		
	<input type="radio"/> De ansatte har fått opplæring/trening for å utvikle/forbedre sine eksisterende ferdigheter.	<input type="radio"/> Har innført flere formelle rutiner, regler eller prosedyrer for å forbedre kontroll.																		
	<i>I spørsmålene som følger brukes begrepene organisasjonens struktur og kultur. Med struktur menes arbeidsdeling, hierarkiets form, stillinger, formelle systemer, etc. Med kultur menes underliggende antakelser, normer og verdier.</i>																			
			<i>Fullstendig uenig</i>	<i>Ganske uenig</i>	<i>Litt uenig</i>	<i>Nøytral</i>	<i>Litt enig</i>	<i>Ganske enig</i>	<i>Fullstendig enig</i>											
<b>25</b>	Ansattes atferd på jobb påvirkes mest av bedriftens struktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											
<b>26</b>	Ansattes atferd på jobb påvirkes mest av bedriftens kultur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											
	<i>Angi i hvor stor grad du er enig med følgende påstander.</i>		<i>Fullstendig uenig</i>	<i>Ganske uenig</i>	<i>Litt uenig</i>	<i>Nøytral</i>	<i>Litt enig</i>	<i>Ganske enig</i>	<i>Fullstendig enig</i>											
<b>27</b>	I en finanskriser er det naturlig å fokusere på tiltak som angår det strukturelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											
<b>28</b>	Det er enklere å se for seg resultatene av kulturelle tiltak enn av strukturelle tiltak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											
<b>29</b>	I nedgangstider er strukturelle tiltak er bedre egnet enn kulturelle tiltak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											
<b>30</b>	I nedgangstider er kulturelle tiltak er bedre egnet enn strukturelle tiltak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											
<b>31</b>	Endringer i bedriften bør fokusere på tiltak som raskt gir resultater.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											
<b>32</b>	Endringstiltak som er lett å estimere verdi på bør prioriteres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											
<b>33</b>	Vår bedrift er trolig i bedre stand til å gjennomføre beklagelige tiltak (for eksempel nedbemanning) enn andre aktører i bransjen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											
<b>34</b>	Det er meningsløst å iverksette strukturelle tiltak uten også å iverksette kulturelle tiltak, eller motsatt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											

35	Endringer som ble iverksatt i min bedrift fulgte en forhåndsutviklet plan...																			
	<input type="radio"/> ... selv om resultatet ikke ble som forventet.																			
	<input type="radio"/> ... og resultatet ble i tråd med det som var forventet.																			
	<input type="radio"/> ... og er ennå ikke ferdige (det er for tidlig å evaluere resultatet).																			
	<input type="radio"/> ... bedriften min fulgte ikke en plan.																			
	<i>Angi i hvor stor grad du er enig med følgende påstander.</i>	<i>Fullstendig uenig</i>	<i>Ganske uenig</i>	<i>Litt uenig</i>	<i>Nøytral</i>	<i>Litt enig</i>	<i>Ganske enig</i>	<i>Fullstendig enig</i>												
36	Endringer bør gjennomføres i hele organisasjonen samtidig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
37	Endringer bør starte som eksperimenter i avgrensede deler av bedriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
38	Endringer bedriften skal gjennomføre må følge noen faste steg/trinn i en bestemt rekkefølge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
39	Uten en klar plan vil endringer i bedriften trolig ikke lede til bedre resultater.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
40	Mislykkede endringer i organisasjoner skyldes ofte uklare eller dårlige planer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
41	Min organisasjon er bedre til å planlegge konkrete endringer enn hva jeg tror er gjennomsnittlig for andre organisasjoner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
42	I min bedrift har finansielle insentiver... (Flere valg mulig)																			
	<input type="radio"/> ... blitt brukt for å direkte motivere de ansatte til å iverksette endringer.																			
	<input type="radio"/> ... blitt brukt for å støtte engasjement rundt endringen.																			
	<input type="radio"/> ... blitt brukt for å få ansatte til å utvikle ferdigheter som de behøver etter at endringen er gjennomført.																			
	<input type="radio"/> ... ikke blitt brukt for å bidra til endring.																			
	<input type="radio"/> ... ikke blitt brukt overhodet.																			
43	Er du kjent med vitenskapelige teorier om menneskelig motivasjon?																			
	<input type="radio"/> Ja, godt																			
	<input type="radio"/> Ja, litt																			
	<input type="radio"/> Nei																			

<i>Angi i hvor stor grad du er enig med følgende påstander.</i>								
		<i>Fullstendig uenig</i>	<i>Ganske uenig</i>	<i>Litt uenig</i>	<i>Nøytral</i>	<i>Litt enig</i>	<i>Ganske enig</i>	<i>Fullstendig enig</i>
44	Innen min bransje i Norge er prestasjonsbasert lønn svært utbredt og brukes i mange tilfeller.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Å involvere ansatte i å finne problemer og/eller i beslutninger er viktig for å motivere ansatte til endringer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Endringer er generelt svært vanskelige å gjennomføre uten å bruke finansielle insentiver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Jeg har god forståelse for hva som motiverer mennesker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Vitenskapelige teorier om motivasjon er stort sett gode.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Har bedriften din brukt innleide konsulenter i forbindelse med endringer?							
	<input type="radio"/> Nei, på ingen måte.							
	<input type="radio"/> Ja, men kun i startfasen av endringen.							
	<input type="radio"/> Ja, i noen/begrenset grad gjennom store deler av prosjektet.							
	<input type="radio"/> Ja, i stor grad gjennom store deler av prosjektet.							
<i>Angi i hvor stor grad du er enig med følgende påstander om innleide konsulents rolle i endringssituasjoner.</i>								
		<i>Fullstendig uenig</i>	<i>Ganske uenig</i>	<i>Litt uenig</i>	<i>Nøytral</i>	<i>Litt enig</i>	<i>Ganske enig</i>	<i>Fullstendig enig</i>
50	Konsulenter besitter gode metoder og verktøy for å finne problemer og løsninger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	Bruk av konsulenter gir signal til de ansatte om at endringer vil forekomme og/eller gir endringer politisk legitimitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Det er nødvendig å engasjere innleide konsulenter når en bedrift skal gjennomføre store endringer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Konsulenter tror de er dyktigere enn det de egentlig er.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Konsulenter mangler tilstrekkelig dybdekunnskap om bedriften for å kunne forslå gode løsninger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Når man leier inn konsulenter er det best å la de arbeide i fred med å identifisere problemer og/eller finne løsninger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	Min bedrift har mindre behov for å leie konsulenter når store endringer skal gjennomføres enn det jeg tror er gjennomsnittlig for andre bedrifter i bransjen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		<i>Fullstendig uenig</i>	<i>Ganske uenig</i>	<i>Litt uenig</i>	<i>Nøytral</i>	<i>Litt enig</i>	<i>Ganske enig</i>	<i>Fullstendig enig</i>
<b>57</b>	Når bedrifter planlegger å gjennomføre store endringer, er det svært viktig å vurdere...							
<b>a</b>	... forventede kostnader ved prosjektet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>b</b>	... forventet gevinst av prosjektet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>c</b>	... tilgjengelige materielle ressurser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>d</b>	... potensielle hindringer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>e</b>	... prosjektmedlemmenes kunnskap og kompetanse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>f</b>	... hvilke tilsvarende prosjekter andre bedrifter har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>g</b>	... hvordan det har gått med tilsvarende prosjekter i andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>h</b>	... hvordan det aktuelle prosjektet er sammenlignbart med tilsvarende prosjekter i andre bedrifter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Når det er mye usikkerhet om hvorvidt et prosjekt vil lykkes eller ikke, er det...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>58</b>	... særlig viktig at detaljene rundt det aktuelle prosjektet blir nøye vurdert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>59</b>	... særlig viktig å vurdere tilsvarende prosjekter i andre bedrifters suksess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>60</b>	Vår bedrift er trolig bedre enn gjennomsnittet i bransjen til å forutse potensielle problemer og hindringer når vi vurderer endringsprosjekter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## VEDLEGG 2: Kolmogorov-Smirnov fordelingstester

Variabel	p	Normal fordeling
Mål	.000	Nei
Ledelse	.010	Nei
Fokus	.012	Nei
Prosess	.000	Nei
Motivasjon/belønning	.060	Ja
Konsulentbruk	.000	Nei

## VEDLEGG 3: Korrelasjonsmatriser

### INTERKORRELASJONER MELLOM STRATEGIER

Variabel	1	2	3	4	5
1. Mål	—				
2. Ledelse	.188*	—			
3. Fokus	.153	.258**	—		
4. Prosess	-.063	.016	-.072	—	
5. Motivasjon	.079	-.082	.077	-.169	—
6. Konsulentbruk	-.266**	-.143*	-.213	-.159	-.022

Notis: \*p < .10. \*\*p < .05.



## KORRELASJONER MELLOM KOGNITIVE FAKTORER OG STRATEGIER

	Mål <sup>a</sup>	Ledelse <sup>a</sup>	Fokus <sup>b</sup>	Prosess <sup>c</sup>	Motivasjon <sup>d</sup>	Konsulent <sup>a</sup>
Mål - økonomi	.027	.037	.082	.031	-.234	.137
Teori om gode mål	.072	.023	-.101	.109	-.220	.057
Mål – vividness bias	-.094	-.174	-.034	.154	-.234	.229**
Teori om endringsledelse	.204*	.066	-.023	.080	-.229	.147
Ledelse – illusjon av kontroll	.095	.124	.171	.081	-.063	-.030
Fokus på struktur	.012	.036	-.034	.175	-.001	-.146
Fokus på kultur	-.060	-.025	-.205*	-.005	-.118	.107
Fokus – vividness bias	-.016	.091	.068	.027	.150	-.030
Prosess – illusjon av kontroll	-.034	-.198*	-.121	.295***	-.210	.209*
Teori om endringsprosesser	.159	-.120	.029	.214*	.017	-.179
Tro på ytre motivasjon	-.065	.011	.036	-.022	-.199	.109
Tro på indre motivasjon	-.097	-.136	-.091	.275**	-.125	.132
Konsulent – negativ	.166	.123	.213*	-.042	.076	-.400***
Konsulent – positiv	-.178	-.131	.006	.028	-.264*	.252**
Konsulent – kontroll	.015	.086	-.159	-.124	-.162	.069
Optimisme	-.063	.042	.041	.175	-.260	-.164
Innsideperspektiv	.124	.011	.044	.191*	-.104	.157
Utsideperspektiv	.060	-.148	-.083	.184	-.157	.120

Notis: <sup>a</sup>n = 83. <sup>b</sup>n = 82. <sup>c</sup>n = 78. <sup>d</sup>n = 41.

\*p < .10. \*\*p < .05. \*\*\*p < .01.

## INTERKORRELASJONER MELLOM KOGNITIVE FAKTORER

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Innsideperspektiv	—																
2. Utsideperspektiv	.369***	—															
3. Optimisme	.111	.106	—														
4. Mål - økonomi	-.043	-.057	.009	—													
5. Teori om gode mål	.010	.179*	.180*	.052	—												
6. Mål - vividness bias	.291***	.219**	.144	.219**	.102	—											
7. Teori om endringsledelse	.433***	.195**	-.070	.142	-.027	.230**	—										
8. Ledelse - illusjon av kontroll	-.009	.168*	.181**	.164*	.242***	.210*	.028	—									
9. Fokus på struktur	.109	.303***	.215**	.132	.208*	.243***	.046	.228**	—								
10. Fokus på kultur	-.106	-.022	.009	-.129	.169*	-.054	-.043	-.069	-.262***	—							
11. Fokus - vividness bias	.186**	.157*	.095	.308***	.131	.251***	.238***	.212***	.285***	-.077	—						
12. Prosess - illusjon av kontroll	.505***	.365***	.030	.012	.086	.304***	.252***	.045	.192**	.085	.104	—					
13. Teori om endringsprosesser	.037	-.094	.080	.116	-.124	.164*	.107	.128	.096	-.105	.039	.075	—				
14. Tro på ytre motivasjon	.148	.202**	.093	-.077	.281***	.038	.015	.065	.215**	.120	.009	.131	-.254***	—			
15. Tro på indre motivasjon	.421***	.219**	.086	.040	-.018	.333***	.399***	.046	.017	.082	.153*	.392***	.087	.003	—		
16. Konsulenter - negativ <sup>a</sup>	-.131	-.056	.022	-.063	-.067	-.150	-.069	-.019	.000	.112	-.052	-.137	.069	-.020	-.128	—	
17. Konsulenter - positiv	.116	.045	-.163*	.171	-.004	.194**	.066	-.086	.067	-.005	.228**	.219**	.004	.041	.198**	-.350***	—
18. Konsulenter - kontroll <sup>b</sup>	-.307***	.117	-.109	.029	.334***	-.135	-.173*	.266***	.144	.154*	-.040	-.095	-.117	.226**	-.248***	-.028	.087

Notis: Korrelasjoner mellom kognitive feller (n = 119).

<sup>a</sup>på grunn av ikke-svar på mer enn halvparten av items i faktoren er n = 118.

\*p < .10. \*\*p < .05. \*\*\*p < .01.