

Maria Trulsen

## **Kommunikasjonsstrategier i en endringsprosess:**

*En studie av mellomlederens betydning for kommunikasjonsflyt mellom medarbeidere og konsernledelsen.*



(Managing change- Expanding leadership, 2015)

Høgskolen i Sørøst-Norge  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for økonomi og ledelse  
Postboks 164 sentrum  
3502 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2017 Trulsen

Denne avhandlingen representerer 45. studiepoeng

## Sammendrag

Dagens samfunn endrer seg raskt og kontinuerlig. HR-undersøkelsen (2015) viser at hele 71% av virksomhetene som deltok forventer å få store fremtidige endringer i egen sektor. Det er derfor ett stort behov for mer kunnskap om hvordan virksomhetene skal takle disse endringene. Denne oppgaven har fokus på mellomlederens kommunikasjon i en endringsprosess og har som formål å gi ledere og mellomledere mer innsikt i hvordan en skal takle en endringsprosess mer effektivt for å få mest mulig utbytte av endringen. Studien sikter på å belyse følgende problemstilling:

*Hvilke kommunikasjonsstrategier kan konsernledelsen ta i bruk for å få mellomledere med på endringer, når målet er å oppnå endringspositive medarbeidere i virksomheten?*

I teorien om ledelse, endring og kommunikasjon ser vi at alle er store temaer i seg selv og det er mye teori på feltene. Både Petrescu (2011) og Sutanto, Kankanhalli, Tay, Raman og Bernard (2008) påpeker at kommunikasjon er helt avgjørende når det kommer til å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Videre ser vi gjennom de empiriske studiene til Sutanto et al. (2008) og Simoes og Esposito (2014) som hevder at kommunikasjon er nøkkelfaktoren for å redusere motstand mot endring. Likevel er det ikke så mange empiriske undersøkelser på ”lederes” kommunikasjon og effekten av dette på endring (Simoes & Esposito, 2014).

Denne teorien har blitt testet gjennom en kvalitativ undersøkelse hos Avinor. Det ble gjennomført syv dybdeintervjuer med mellomledere i Avinor, både gjennom ansikt-til-ansikt og over telefon. Gjennom det analytiske arbeidet med utsagnene til informantene og den påfølgende diskusjonen får vi innblikk i hva som fungerer og ikke fungerer, og hvor fokuset på internkommunikasjon i en endringsprosess bør ligge. Hovedfunnet som ble avdekket gjennom undersøkelsen for å utvikle god kommunikasjonsstrategi var først og fremst behovet for fokus på strategisk tenkning relatert til kommunikasjon. Videre viser den at kommunikasjonen må komme hyppig, men med lite informasjon av gangen, slik at mellomlederne og medarbeiderne får absorbert og får inn informasjonen. Samtidig ser vi også at bruken av kommunikasjonskanaler er vesentlig og det kommer frem at det er viktig med mye ansikt-til-ansikt kommunikasjon når det gjelder endringsprosesser, særlig i innledende fase, både fra konsernledelsen og mellomlederne. Dette bør bli kombinert med selektiv bruk

av e-post og intranett som er godt utarbeidet fra konsernledelsen. Samtidig er det viktig å la medarbeiderne få være mer deltakende i prosessen rundt en endring.

Det anbefales at videre forskning i forhold til temaet blir gjort gjennom en større studie som følger en hel endringsprosess fra start til slutt. Videre kan studien utvides ved å undersøke om kommunikasjonsstrategien fungerer for andre bransjer og land.

Nøkkelord: *Endringsledelse, internkommunikasjon, kommunikasjonsstrategier, kommunikasjonsutfordringer, kommunikasjonskanaler.*

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>5</b>
<b>Forord</b> .....	<b>8</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>9</b>
<b>2.0 Problemstilling</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Avgrensninger og begrepsforklaringer</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Avgrensning .....	13
2.1.2 Begrepsforklaring.....	13
<b>3.0 Presentasjon av Avinor</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Endringer i Avinor og caset</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2 Internkommunikasjonsundersøkelsen</b> .....	<b>17</b>
<b>4.0 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1 Ledelse</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2 Endringsprosess og endringsledelse</b> .....	<b>21</b>
<b>4.3 Kommunikasjon</b> .....	<b>23</b>
4.3.1 Kommunikasjon og internkommunikasjon .....	23
4.3.2 Kommunikasjonskanaler .....	25
4.3.3 Kommunikasjonsutfordringer og kommunikasjonsstrategier .....	28
<b>4.4 Empiriske studier av ledelse, endring og kommunikasjon</b> .....	<b>32</b>
<b>5.0 Metode</b> .....	<b>37</b>
<b>5.1 Valg av forskningsmetode</b> .....	<b>37</b>
<b>5.2 Valg av forskningsstrategi og design</b> .....	<b>39</b>
5.2.1 Casestudie som forskningsstrategi .....	39
<b>5.3 Datainnsamlingsmetode</b> .....	<b>41</b>
5.3.1 Utvalg av informanter – seleksjonsrammeverk.....	42
5.3.2 Arkivdata .....	43
<b>5.4 Intervjuguide</b> .....	<b>44</b>
<b>5.5 Forberedelser og gjennomføring</b> .....	<b>45</b>
<b>5.6 Dataanalyse</b> .....	<b>46</b>
5.6.1 Transkribering .....	46

5.6.2 Koding og kategorisering .....	46
<b>5.7 Etiske retningslinjer .....</b>	<b>48</b>
<b>5.8 Reliabilitet og validitet .....</b>	<b>50</b>
5.8.1 Reliabilitet .....	50
5.8.2 Validitet .....	51
<b>6.0 Analyse og resultater .....</b>	<b>53</b>
<b>6.1 Organisatorisk endring: Holdninger og motivasjon .....</b>	<b>55</b>
6.1.1 Drøfting av organisatorisk endring: holdninger og motivasjon .....	56
<b>6.2 Kommunikasjonskanaler .....</b>	<b>59</b>
6.2.1 Drøfting av kommunikasjonskanaler .....	61
<b>6.3 Hvordan kommunisere .....</b>	<b>64</b>
6.3.1 Drøfting av hvordan kommunisere .....	69
<b>6.4 Kommunikasjonsutfordringer .....</b>	<b>72</b>
6.4.1 Drøfting av kommunikasjonsutfordringer .....	75
<b>7.0 Konklusjon .....</b>	<b>78</b>
<b>7.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner .....</b>	<b>81</b>
<b>7.2 Kritisk syn og studiens begrensninger .....</b>	<b>82</b>
<b>7.3 Videre arbeid .....</b>	<b>83</b>
<b>8.0 Litteraturliste .....</b>	<b>84</b>

**Figurer og tabeller:**

Figur 3 - 1: Organisasjonskart Avinor .....	15
Figur 4 - 1: Informasjonsrikhetsteori .....	25
Figur 6 - 1: Organisatorisk endring: Holdninger og motivasjon .....	58
Figur 6 - 2: Kommunikasjonskanaler .....	63
Figur 6 - 3: Hvordan kommunisere .....	71
Figur 6 - 4: Kommunikasjonsutfordringer .....	77
Figur 7 - 1: Organisatorisk endring: Holdninger og motivasjon .....	78

Tabell 4 - 1: Litteraturreview .....	31
--------------------------------------	----

Tabell 7 - 1: Oppsummerende tabell av funn .....	79
--	----

**Vedlegg:**

Vedlegg I: Intervjuguide .....	91
--------------------------------	----

Vedlegg II: Godkjenning fra NSD .....	92
---------------------------------------	----

Vedlegg III: Skjema for samtykke .....	93
--	----

## Forord

Mastergradsavhandlingen er skrevet som en avslutning til masterstudiet i økonomi og ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge, avdeling Ringerike. Denne oppgaven tar for seg mellomlederens internkommunikasjon mellom konsernledelsen og medarbeidere i endringsprosesser i Avinor.

Denne mastergradsavhandlingen har vært en stor og utfordrende oppgave, som jeg har brukt mye tid og krefter på. Jeg har til tider stått fast og vært lei, men likevel har oppgaven gitt mestringsfølelse og mye faglig utbytte som jeg vil ta med meg videre i arbeidslivet. Det er svært givende og motiverende å få jobbe med et tema som er interessant og som jeg vet jeg vil få bruk for senere i arbeidslivet.

Jeg har fått hjelp av flere personer til å gjennomføre denne mastergradsavhandlingen og vil først og fremst rette en stor takk til min veileder på denne oppgave, Øystein Sørebo. Han har vært svært flink til å komme med kritiske spørsmål og svar til oppgaven når det har vært behov. Samtidig vil jeg også takke venner og familie som har vært gode støttespillere og behjelpelig i arbeidet under mastergradsavhandlingen.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til Avinor, Gurli Høeg Ulverud og alle informantene som tok seg tid til å bli intervjuet. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

God lesing!

Oslo, 14.05.2017

Maria Trulsen



## 1.0 Innledning

*”Å bli bedre er å endre seg; å være perfekt er å endre seg ofte”*

– Winston Churchill

Dagens samfunn endrer seg raskt og kontinuerlig. En relativ ferskt og betydelig endring er oljekrisen som slo for full fart inn i Norge i 2015. Mange titalls tusener mistet jobbene sine og mange virksomheter måtte gjennom omfattende endringsprosesser. Teknologien endres også i rekordfart. Endringer i form av kunstig intelligens, robotisering og delingsøkonomi fører til at virksomheter må omstille seg. Fra et samfunnsperspektiv er det viktig at vi hele tiden klarer å omstille oss og følger med utviklingen i bl.a. det globale markedet, hvis vi skal være med å konkurrere internasjonalt. Som følge av nevnte endringer ser vi at arbeidsledigheten har steget de siste årene før det i år har sunket litt igjen. Statistisk sentralbyrå (2017) kan melde om en arbeidsledighet på 3,5% i 2014, økning til 4,4% i 2015, samt en ytterligere økning i første kvartal i 2016 til 4,9%. Selv om ledigheten i februar 2017 har sunket til 4,3% ser det ikke ut som om den langsiktige økningen vil snu med det første. HR Norge utførte i 2015 sin årlige HR –undersøkelse på endrings- og omstillingsprosesser basert på teknologiske og arbeidsmarkedsrelaterte endringer. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at de bedriftene som deltok har vært gjennom en eller annen form for endring i de siste 1-3 årene (HR-undersøkelsen, 2015). Samtidig forventer hele 71% av bedriftene store fremtidige endringer i egen sektor. Selv om undersøkelsen viser at mange forventer store endringer, er det også snakk om mange små skrittvis endringer. Med så mange endringer og en økning i arbeidsledigheten, er det viktig at endringsprosesser blir håndtert både effektivt og kvalitetsmessig tilfredsstillende.

På bakgrunn av denne situasjonsbeskrivelsen har jeg valgt å se på endringsledelse og kommunikasjon som tema. Det er vanlig at endringsprosesser ikke ledes, hevder Hennestad (2002), og det er dette som ofte gjør at virksomhetene får en mindre vellykket endring. Derfor er det viktig at ledere tar endringsprosesser på alvor, som en reel oppgave, og leder medarbeiderne gjennom endringen for at prosessen skal bli vellykket. Arnold (2015) hevder at evnen til å lede endringer er en kilde til konkurransefortrinn. En bedrift som har gode ledere, som kan få medarbeiderne med på endringene som skjer både i samfunnet og i virksomheten, kan derfor tilegne seg et fortrinn relativt til konkurrentene. Dette fordi vellykket ledelse av endringsprosesser gjør at ansatte raskere klarer å omstille seg, noe som kan bidra til raskere realisering av forventede effekter av gjennomførte endringer.

En vesentlig del av det å lede endringsprosesser omhandler kommunikasjon. Hvis ledelsen og de ansatte ikke kommuniserer vil mest sannsynlig ikke endringsprosessen heller bli vellykket. Petrescu (2011) snakker om viktigheten av kommunikasjon og at endringer ofte møtes med motstand fra virksomhetens ansatte. Hun hevder at kommunikasjon vil redusere motstanden, noe som gjør at en lettere får medarbeiderne med på endringsprosessen.

Denne oppgaven vil prøve å belyse viktigheten av mellomlederens internkommunikasjon i endringsprosesser som et grunnlag for at endringen skal bli vellykket. Det er et stort behov for mer kunnskap på dette området, spesielt med tanke på å takle fremtidige endringene i bedrifter på en best mulig og effektivt måte. Jeg har valgt å ha hovedfokus på internkommunikasjon fordi jeg tror, på bakgrunn av teori, at internkommunikasjon er en sentral og viktig suksessfaktor i en endringsprosess.

Formålet med denne oppgaven er å gi ledere og organisasjoner mer innsikt i hvordan en skal takle en endringsprosess mer effektivt for å få mest mulig utbytte av endringen. Målet er å gi noen retningslinjer for hvordan ledere bør kommunisere sin endring og mål med mellomlederne, slik at disse igjen får med medarbeiderne på endringen og skaper endringspositive medarbeidere.

Dette vil jeg vise gjennom en caseundersøkelse av Avinor. Her har jeg fått ett generelt innblikk i virksomheten, og på bakgrunn av en tidligere internkommunikasjonsundersøkelse som har blitt gjennomført i virksomheten har jeg dybdeintervjuet mellomledere, tillitsvalgte og verneombud om endringer og framtidige endringer i Avinor. På bakgrunn av dette ønsker jeg å presentere hvilke kommunikasjonsstrategier som har fungert fra konsernledelsen og mellomlederne, og hva Avinor bør fortsette med. Samt at jeg vil legge frem mulige forbedringstiltak i forhold til dette.

Videre i denne oppgaven vil først den utarbeidede problemstilling bli presentert. Samtidig som det vil bli beskrevet noen avgrensninger til oppgaven og en begrepsforklaring vil bli gitt. Deretter vil Avinor som bedrift og caset bli presentert med en fremleggelse av resultatene fra internkommunikasjonsundersøkelsen 2016. Det teoretiske rammeverket vil videre bli beskrevet. Her vil det først bli beskrevet generelt hva ledelse er, så vil jeg definere endringsprosess og endringsledelse. Videre vil jeg gå inn på kommunikasjon og se på ulike kommunikasjonskanaler, kommunikasjonsutfordringer og kommunikasjonsstrategier. Deretter vil jeg se på denne teorien i sammenheng, og se på sentrale studier av temaet. Metodekapittelet vil videre forklare nøye hele den metodiske tilnærmingen og innsamlingsprosessen, samt etikk, reliabilitet og validitet er tatt hensyn til. Videre i oppgaven kommer analysekapittelet, hvor jeg analyserer etter å ha kodet i grupper. Resultatene blir

presentert ut ifra fire temaer, hvor hver av temaene avslutter med en diskusjons- og drøftingsdel, samt en oppsummerendemodell. Til slutt blir resultatene presentert, her vil jeg også ta opp teoretiske og praktiske implikasjoner, oppgavens begrensninger og videre arbeid.

## 2.0 Problemstilling

I denne delen vil jeg presentere den utarbeidete problemstillingen for oppgaven. Problemstillingen som er blitt utviklet er blitt laget på bakgrunnen av de store endringene i dagens samfunn, og med et ønske om å fylle dette gapet med mer kunnskap. Jeg valgte videre å se på den interne kommunikasjonen i en bedrift for å se hvordan ulike valg av kommunikasjonsstrategier påvirker endringsprosesser. Den utviklede problemstillingen lyder derfor som følger:

*Hvilke kommunikasjonsstrategier kan konsernledelsen ta i bruk for å få mellomledere med på endringer, når målet er å oppnå endringspositive medarbeidere i virksomheten?*

Denne problemstillingen ble utviklet på bakgrunn av forarbeidene til denne avhandlingen og litteraturreview. Her ble det avdekket at internkommunikasjonen utgjorde en vesentlig del av en endringsprosess vellykkethet. Det ble også funnet at negative holdninger og motstand til endringer er noe en alltid vil møte i implementeringen av noe nytt. Det er derfor viktig å ha fokus på medarbeidernes holdninger og motivasjon, og kommunisere med dem på en slik måte at en kan få endringspositive medarbeidere. For at en skal oppnå dette tror jeg en stor og vesentlig del ligger på mellomlederne, og virksomhetens bruk og fokus på mellomlederne som kilde til å påvirke og kommunisere direkte mot medarbeidere. Målet med denne oppgaven er derfor å se hvilke kommunikasjonsstrategier konsernledelsen bør benytte for å få med mellomlederne på endring i virksomheten. Dette bør gjøres for at mellomlederne skal klare å påvirke medarbeiderne til å bli positive til endringen. På bakgrunn av dette får vi to analyseforhold. Jeg vil undersøke konsernledelsen sin kommunikasjon med mellomlederne, og se på hvordan mellomlederne kommuniserer med medarbeiderne. På den måten vil jeg sammenlikne og se om konsernledelsen tilrettelegger og benytter kommunikasjonsstrategier for å få med mellomlederne på endringer i virksomheten. Samt at mellomlederne har de ressursene og verktøyene de trenger for å skape endringspositive medarbeidere.

## 2.1 Avgrensninger og begrepsforklaringer

Videre blir avgrensninger for undersøkelsen beskrevet og begrepsforklaringer for sentrale begreper vil bli gitt.

### 2.1.1 Avgrensning

Denne oppgaven har blitt avgrenset til å omhandle internkommunikasjon. Kommunikasjon er et stort og vidt begrep som det er umulig å studere generelt i en slik oppgave med relativt kort tidsbegrensning. Jeg har derfor valgt å bare fokusere på internkommunikasjon i en enkel bedrift.

Videre fokuserer denne undersøkelsen på konsernledelsens, mellomlederens, verneombud og tillitsvalgtes kommunikasjon. Fokuset er om konsernledelsen får frem det budskapet de ønsker, og om de får med mellomlederne på endringene. Det er ikke så stort fokus på de medarbeiderne og hvordan kommunikasjonen mellom medarbeiderne og tilbake til konsernledelsen har vært. Her fokuseres det på om konsernledelsens kommunikasjonskvalitet - og strategi fungerer for å få endringspositive ansatte.

### 2.1.2 Begrepsforklaring

*Internkommunikasjon:* Internkommunikasjon vil si informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom konsernledelsen, mellomledere og medarbeidere i forskjellige nivåer og ulike enheter av organisasjonen. Det vil si at det bare er fokus på hvordan en kommuniserer mellom konsernledelse, mellomledere og medarbeidere innad i bedriften. Det fokuseres ikke på hvordan en kommuniserer eksternt, med andre utenfor bedriften som samarbeidspartnere, media og lignende.

*Endringsledelse:* Endringsledelse vil i denne sammenhengen sees på som all ledelse som foregår under en endring i en virksomhet. Dette er en annen form for ledelse enn dagligdags ledelse uten store endringer i bedriften. Det er derfor andre faktorer som er viktig å tenke på når en skal lede under endringer som kan få store konsekvenser for medarbeiderne.

*Mellomledere:* Mellomledere blir her definert som ledere på ett eller flere nivåer under konsernledelsen og ett nivå eller flere nivåer over bakkjetjenesten. De er ansvarlige for en gruppe mennesker og leveranser på ulike nivåer i organisasjonen. Mellomledere i denne

sammenhengen er da lufthavnsjefer, tillitsvalgte eller verneombud selv om disse har alle ulike roller.

*Medarbeidere:* Bli i denne undersøkelsen definert som alle ansatte under mellomlederne.

*Konsernledelsen:* Er hovedledelsen/ styret som sitter Bjørvika. Øverste leder og lederteam i Avinor.

*Lufthavnsjef:* Ansvar for daglig drift av den enkelte lufthavn.

*Tillitsvalgte:* Tillitsvalgte vil si at en person er utvalgt til å være medarbeidernes talsperson i ulike saker.

*Verneombud:* Verneombud vil si at du har en rolle til å ivareta arbeidernes interesser når det gjelder saker angående arbeidsmiljøet.

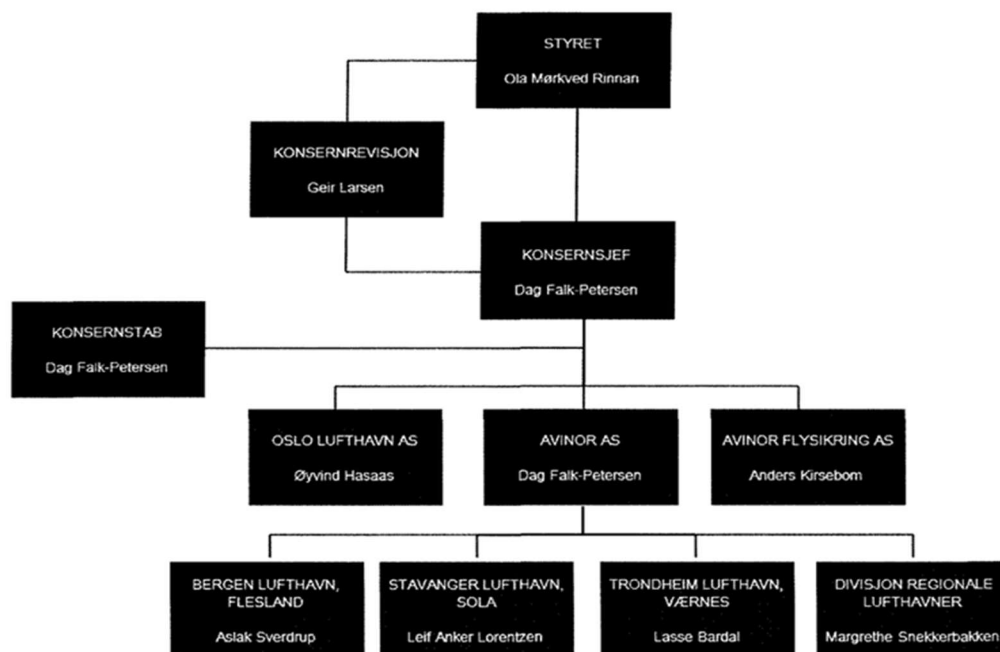
### 3.0 Presentasjon av Avinor

Avinor AS har ansvar for 46 statelige flyplasser i Norge og er et heleid statelig aksjeselskap under Samferdselsdepartementet. På dette området har Avinor så å si monopol. Avinor driver 12 av disse flyplassene sammen med forsvaret. I tillegg til flyplassene driver Avinor kontrolltårn, kontrollsentraler og annet teknisk infrastruktur for sikker flynavigasjon i luftrommet over Norge.

Avinor er selvfinansiert, og hovedinntektene er avgifter fra flyselskapene og passasjerene, og kommersielle inntekter fra utleie av areal til tax free- butikker, servering og annet servicetilbud til passasjerer. Visjonen til Avinor er å skape verdifulle relasjoner. De skal knytte menneske og steder sammen på en slik måte at det blir skapt varige bånd.

Av de 46 statelige lufthavnene Avinor driver, fordeles 42 av de mindre lufthavnene i en gruppe kaldt divisjon regionale lufthavner (DRL). De fire store lufthavnene fordeles i hver sin gruppe, OSL, Bergen, Stavanger og Trondheim. Avinor har derfor en konsernledelse, og under denne er DRL, OSL, Bergen, Stavanger og Trondheim. Hvor DRL er igjen delt i undergrupper basert på hvor store de er (A,B,C,D- grupper). Figur 3.1 viser konsernet. Som figuren viser så ser vi at all internkommunikasjon i Avinor foregår gjennom linja, og all kommunikasjon går mellom alle ledd i konsernet.

## AVINORKONSERNET



Figur 3 - 1: Organisasjonskart Avinor (avinorkonsernet, 2015)

### 3.1 Endringer i Avinor og caset

Avinor har de siste 2-3 årene gått igjennom endringer og omstillinger i flere plan av virksomheten. Jeg vil i denne undersøkelsen gå inn i Avinor og se hver enkel mellomleder eller tillitsvalgt/verneombud som en analyseenhet. Det har vært et moderniseringsprogram (MOP) som nå er ferdigstilt og det ble om lag 80 overtallige som nå er avviklet. Det vil komme en ny runde organisasjonsanalyse som igjen kan føre til endringer og overtallighet når to store pågående byggeprosjekter (T2 og T3) er ferdige i 2017. Det utvikles også remote towers (fjernstyrte tårn), som gjør at det blir nedleggelse av i alt 15 tårn i forskjellige byer fra 2018. Her vil ikke medarbeiderne miste jobbene, men blir tilbudt omplassering og jobb i Bodø, noe som fører til at mange medarbeidere må flytte for å beholde jobben. Førerløse brøytebiler er også en endringer som er underveis og en prototype skal stå klar i 2018, som vil effektivisere driften på sikt. Om 10 år kan flere medarbeidere bli overflødige hvis en ikke finner andre oppgaver til disse personene. Nasjonal transportplan har også flere prosjekter på gang som kan føre til nedleggelse og endringer i drift flere steder. Det samme gjelder røykdykkertjenesten hvor EU har nye krav til brannmennene som utfører røykdykkertjenesten ved eventuelt havari. De som ikke består nye fysiske tester kan oppleve å miste jobben som en konsekvens.

Det er derfor mange endringer som forgår i Avinor, noen endringer berører alle, mens andre endringer berører bare deler av virksomheten. For å kunne møte disse endringene på best mulig og effektiv måte må Avinor få med seg medarbeiderne på disse endringene. Avinor har derfor utarbeidet en internkommunikasjonsundersøkelse, denne undersøkelsen ble sendt ut i mai/juni 2016 og skal bli sendt ut på nytt 2017 til alle medarbeiderne i Avinor. Dette gjøres for at Avinor skal opprettholde konkurransedyktighet og gjøre seg klar for endringer som kommer til å komme i framtiden når de eventuelt ikke har monopol i markedet lenger. Denne undersøkelsen skal derfor være til hjelp for å se hvordan en kan jobbe og kommunisere videre med medarbeiderne for at de skal bli med på endringene virksomheten må igjennom.



## 3.2 Internkommunikasjonsundersøkelsen

I mai/juni 2016 ble det sendt ut en internkommunikasjonsundersøkelse til alle ansatte i Avinor. Både til mellomledere og medarbeidere. Undersøkelsen kartlegger den interne kommunikasjonen i selskapet, hvor formålet er å få tilbakemeldinger fra de ansatte for å kunne forbedre internkommunikasjonen. Denne undersøkelsen skal igjen bli sendt ut i 2017 for å sammenligne å se om kommunikasjonen og bruken av kommunikasjonskanaler har blitt bedre. Resultatene fra den siste undersøkelsen er enda ikke klar så jeg vil under presentere resultatene fra undersøkelsen i 2016.

Internkommunikasjonsundersøkelsen viste at det stort sett bare var ansatte som satt foran eller hadde en datamaskin tilgjengelig i sin arbeidsdag som deltok i undersøkelsen med hele 95%. Av de som jobber på landside (på bakken) og som ikke sitter foran en datamaskin i sitt daglig arbeid deltok svært få i undersøkelsen, under 5%.

Videre viser undersøkelsen at 49% av deltakerne får informasjon om viktige hendelser først gjennom intranett. 26% sier de får informasjonen fra nærmeste leder, og 18% fra andre kollegaer. Undersøkelsen viser at intranett på mobil omtrent ikke blir brukt, og at hele 44% av deltakerne ikke vet at intranett er tilgjengelig på denne plattformen.

Når det gjelder hvordan nærmeste leder gir informasjon så sier 50% at nærmeste leder er flink til å gi jevnlig oppdateringer som kan påvirke de ansatte. Samtidig er det 35% som mener de kunne fått mer informasjon fra nærmeste leder. Vi ser derfor at de ansatte i hovedsak er fornøyde, men det er også mange som synes at nærmeste leder kunne kommunisert bedre og hyppigere.

Det ble også stilt flere spørsmål om hva de ansatte mener at sin nærmeste leder bør kommunisere og ha fokus på. Resultatene viser at 44% av de ansatte mener at det er viktig at lederen stiller krav til dem. Videre mener 62% at det er viktig at man får tilbakemeldinger på det arbeidet man gjør. Undersøkelsen viser derimot at informasjon om det som skjer i konsernet og hvorfor det gjøres endringer, ikke er så viktig for de ansatte. Det de ansatte synes er mer viktig er at deres meninger blir kommunisert videre til sentral ledelse/konsernledelsen (38%).

Når det kommer til spørsmål angående hvordan lederen bør kommunisere for å gi de ansatte større grad av forståelse viser undersøkelsen at det bør gjøres via tilbakemeldinger, kommunikasjon, lytte, dialog og informere. Når det kommer til hvordan vanskelige budskap skal kommuniseres, eksempelvis store endringer, så viser undersøkelsen at det er stor enighet

blant de ansatte om hvordan det bør kommuniseres: 73% ønsker at disse budskapene skal komme gjennom personalmøter, 23% gjennom e-post, 4% via nyhetsbrev.

Internkommunikasjonsundersøkelsen avdekker at de ansatte ikke er fornøyd med kommunikasjon fra konsernsjefen. Videre mener de at internkommunikasjon om hvorfor en må forstå at fremtidige endringer er nødvendig, bør komme gjennom artikler på intranett, men også som hyppige temaer på allmøter, samt forklaringer fra nærmeste leder.

Til slutt viser undersøkelsen noe interessant i forhold til hvilke internkommunikasjonsmiddel som er det viktigste i Avinor. Her mener hele 48% at intranett er den viktigste kildens, mens 31% sier at nærmeste leder er viktigst.

## 4.0 Teoretisk rammeverk

Som nevnt i innledningen vil ledelsens og deres kommunikasjonsegenskaper være sentrale begreper i denne undersøkelsen. Dette kapittelet vil derfor starte med en gjennomgang av teori om ledelse, endringsprosesser og kommunikasjon med fokus på kommunikasjonskanaler, kommunikasjonsutfordringer og kommunikasjonsstrategier i sin enkelthet. For å kunne etablere innsikt i temaet er det viktig å starte med de grunnleggende begrepene. Videre vil det blir sett på det teoretiske og relevante rammeverket til temaet ledes (konsernledelse og mellomledere) kommunikasjon i endringsprosesser.

### 4.1 Ledelse

For å kunne forstå hovedtemaet ”leders kommunikasjon i endringsprosesser ” så er det noen begreper som må tas opp og defineres først. Dette underkapittelet vil gi oss en forståelse av hva ledelse faktisk er. Samt at det vil ta opp og prøve å forklare de ulike rollene og oppgavene som en leder har.

Ledelse er et ord som blir veldig mye brukt i dagligtale, og vi hører mye om ledelse. Både om god og dårlig ledelse. Men hva ledelse egentlig er, det er det store uenigheter om og i hvert fall hva man definerer som god og dårlig ledelse. Dette fordi personer har subjektiv mening som gir forskjellig forståelse av hva ledelse er, og hvordan en kan lede andre mennesker på best mulig måte. Yukl (2013) skriver i sin bok det er nesten like mange definisjoner på ledelse som det er personer som har prøvd å definere det.

Arnulf (2012) er en av de som presenterer flere teorier på ledelse i sin bok. En av teoriene handler om å styre mennesker i riktig retning, slik at det blir en mening med ting og at det deretter er lettere å ta riktig beslutning. Arnulf (2012) hevder også at ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre samarbeidet meningsfylt. En annen forfatter som har flere definisjoner på ledelse er Yukl (2013) som påpeker at ledelse er en ”influence processes”. Det handler om at en leder må kunne påvirke mennesker til å tørre å ta del i avgjørelser og spørre om ting for at lederskapet skal bli effektivt. Berg (2003, s.10) sier at ” *ledelse innebærer å nå mål gjennom andre og ta ansvar for resultatet. Lederen må finne frem til en hensiktsmessig lederstil som påvirker medarbeidernes tenkemåte og væremåte*”.

Med bakgrunn i disse perspektivene på ledelse kan vi se noen fellestrekk, og hovedpoenget er at ledelse handler om å få med (påvirke) de ansatte til å jobbe mot et felles mål, og på den måten oppnå resultater gjennom ansatte. For å få med de ansatte på endringer

er det viktig at ledelsen fremstiller endringene som meningsfullt og inspirerende, slik at de ansatte har lyst til å gjøre en god jobb. Berg (2003) sier derfor at ledere er ansvarlig for at resultater og mål blir nådd.

Det finnes mange forskjellige måter å lede på, på samme måte som det fins mange ledelsesteorier. Noen av de vanligste teoriene som Yukl (2013) snakker mye om i boken sin er personlighet -, atferds – og situasjonsteorier. Karp (2010) snakker en del om såkalt kritisk ledelsesteori og LMX – teori, og vi har også både autentisk - og transformasjon ledelse. Det er ikke et poeng i seg selv å vite hvordan alle disse ledelsesteoriene fungerer, men det er viktig å være klar over at ledere kan ha forskjellige ledelsesteoretiske ståsteder og derfor lede ut ifra dette. For å bli en god leder er det derfor utrolig viktig at en finner sin teori og sin måte å lede på.

Ledere har på bakgrunn av utviklingen i samfunnet fått roller som organisasjonsutvikler, endringsagent, coach og lignende (Berg, 2003). Berg (2003) sier derfor at rollen til ledere i større grad er å få medarbeidere til å lede seg selv. Mintzberg (1989) definerer tre roller for ledere: gallionsfigur, informasjonsrolle (overvåke og gi informasjon) og en beslutningsrolle (konfliktløser og beslutningstaker). For å kunne bekle disse rollene har lederen derfor forskjellige oppgaver. En leder skal gi konkrete oppgaver, ha klare mål, kommunisere og gi rom for autonomi. Men likeså gi oppmuntring, støtte og assistanse. Utfordringen for en leder er ofte å kunne balansere dette, følge opp og kontrollere uten å svekke motivasjonen og blande seg inn i de ansattes oppgaver (Berg, 2003). Kirkhaug (2015) sier egentlig det samme som Berg (2013), men oppsummerer det med tre punkter som hun mener er de viktigste oppgavene for en leder. Ledere må være proaktive ( legge til rette for handlinger), prosessaktive (koordinere og motivere underveis) og reaktive (reaksjoner etter handling, oppfølging).

Bernard (1938) sier at ledere har tre hovedoppgaver, og han mener den første og viktigste oppgaven omhandler kommunikasjon. Ledere må tilrettelegge for effektive kommunikasjonssystemer og sørge for at informasjonen går ut til alle i organisasjonen. Dette for å utnytte de interne ressursene. Videre sier han at ledere må koordinere og passe på at samarbeidet mellom de ansatte er bra, og til slutt passe på at organisasjonen har mål og visjoner, at det jobbes mot å nå disse (Bernard, 1938).

Som beskrevet er ledelse et komplekst begrep med mange fasetter. Ledelse handler om å påvirke mennesker mot ett felles mål. For å kunne gjøre dette er det viktig at ledere motiverer de ansatte, gjør dette gjennom sine oppgaver som omhandler god kommunikasjon, koordinering og oppfølging.

## 4.2 Endringsprosess og endringsledelse

Det er videre nødvendig å drøfte og definere begrepet endringsprosess, samt endringsledelse, for å kunne drøfte kommunikasjon i endringsprosesser. Dette underkapittelet vil derfor starte med å drøfte og definere endringsprosess, og hvilke faser som en gjennomgår i en endringsprosess. Videre vil endringsledelse bli drøftet og definert som begrep.

Det er flere forskere som definerer endring. Lines (2005) definerer organisatorisk endring som endring i organisasjonens formelle struktur, systemer, prosesser eller produktmarkeder som er planlagt. Dette blir gjort for å forbedre organisasjonen, og jobbe mot å realisere et eller flere mål. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i en litt enklere definisjon, definert av Jacobsen (2004, s. 23) ”*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt*”. Med endringsprosess mener vi derfor en rekke planlagte aktiviteter som er med på å påvirke jobbmetoder, oppførsel og holdninger i en organisasjon. Endring i en organisasjon kan være at den formelle strukturen er blitt endret fra en tid til en annen, eller at atferden til folk er forskjellig fra et tidspunkt til et annet. Basert på definisjonen til Jacobsen (2004) ser vi at tid er sentralt, og en må se på ulike tidspunkt for å observere en endring. Det er derfor vesentlig å se hvor lang tid en endringsprosess tar for å kunne planlegge endringen godt. Videre hevder Jacobsen (2004) at stabilitet er en forutsetning for endring. Det er bare gjennom beskrivelse av organisasjonen på et gitt tidspunkt sammenlignet med et annet tidspunkt vi kan se om en endring har funnet sted.

Peters (1997) hevder at samfunnet har kommet så langt at han påstår at virksomheter i dag ikke har noe valg, de må endre seg ellers går de konkurs. Selv om forfatteren sa dette for nesten 20 år siden er det mer relevant i dag enn noen gang. Mange bedrifter går konkurs fordi de ikke klarer å holde tritt med endringene som skjer i samfunnet. Derfor er det viktig at bedriften vet fasene som forekommer i en endringsprosess, dette for å klare å endre seg på en god og effektiv måte. En endringsprosess består av flere sentrale faser. Jacobsen (2004) hevder i sin bok at en planlagt endring har fire faser. Fase én er erkjennelsen av at virksomheten har behov for endring. Fase to går ut på en beskrivelse av ønsket mål og en plan for å komme ditt. Fase tre er gjennomføring og fase fire er evaluering av tiltak og om endringen fungerer. Disse fasene kan vi sammenligne med Beckhard og Pritchard (1992) sin beskrivelse av endring, som de hevder inneholder tre faser. En endring inneholder en før-situasjon, overgang og endret situasjon. Selv om disse to ikke beskriver fasene helt likt, kan Jacobsens (2004) fase én og to sammenlignes med Beckhard og Pritchard (1992) før-situasjon, fase tre kan sammenlignes med overgangen og fase fire med endret-situasjon.

Lewin (1947) kan sees på som klassikeren i beskrivelsen av faser i en endringsprosess, og sier at en endringsprosess har tre tilstander: Opptining (unfreezing), omforming (changing), og forsterke (refreezing). Disse fasene kan sammenlignes i tråd med Jacobsen (2004) og Beckhard og Pritchard (1992). Poenget til Lewin (1947) er derimot at alle disse fasene må gjennomføres for å få en vellykket endringsprosess. En kan ikke hoppe rett til gjennomføring uten å ha hatt en opptining, da mener Lewin (1947) at en vil møte kraftig motstand.

Jeg har nå drøftet og definert ledelse og endringsprosess, derfor vil jeg kort definere endringsledelse. Ottesen (2005) definerer endringsledelse til å vurdere behovet om virksomheten i form av tilpasning eller innovasjon skal foreta en større eller mindre endring. Denne handlingen som virksomheten gjør, skal føre til mer innovasjon og effektivitet i virksomheten, det skal bli en sikrere arbeidsplass, samt at det skal være en lønnsom investering. Definisjonen til Ottesen (2005) er lang og tung, men det forfatteren vil få frem er at endringsledelse handler om å jobbe for at virksomheten forandrer seg, samt vurdere behovet for endring. Behovet eller tid for endring er ikke alltid tilstede. Selv om samfunnet forandrer seg og det skjer mer og mer, handler endringsledelse også om å vurdere behovet om endring faktisk bør skje eller ikke.

Dette underkapittelet viser at en endring har skjedd når virksomheten viser to forskjellige trekk, på to forskjellige tidspunkt. For å takle en endringsprosessen på en god og effektiv måte, er det viktig å vite at en gjennomgår forskjellige faser, som trenger forskjellig ledelsesfokus. Samtidig handler endringsledelse om å jobbe for at virksomheten forandrer seg, samt vurdere behovet for en endring.

## 4.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et vidt begrep som blir brukt i alle situasjoner og sammenhenger, men er likevel svært vesentlig å ha stort fokus på. God kommunikasjon kan være avgjørende for om en idé eller plan blir vellykket eller ikke. Siden kommunikasjon omhandler så mye vil de neste underavsnittene avklare hva kommunikasjon er og avgrense til fokus på internkommunikasjon. Videre er det fokus på nytten av forskjellige typer kommunikasjonskanaler. Til slutt vil jeg se på teori om utfordringer som gjelder når det kommer til å formidle god kommunikasjon, og kommunikasjonsstrategier for å møte disse utfordringene.

### 4.3.1 Kommunikasjon og internkommunikasjon

Hovedmålet med dette underkapittelet er å drøfte og videre å definere det generelle kommunikasjonsbegrepet. Mot slutten av underkapittelet vil fokuset være på internkommunikasjon, som også vil bli drøftet og definert som begrep.

Kommunikasjon blir definert av Kaufmann & Kaufmann (2003) til å omhandle prosessen hvor en person, gruppe eller organisasjon overfører informasjon til en annen. Samtidig er det vesentlig at mottakeren får en forståelse av budskapet. Kommunikasjon er altså å overføre informasjon, meninger og følelser fra en person/gruppe til en annen, og samtidig prøve å få en felles forståelse av budskapet. Det å ha evnen til å kommunisere er derfor en sentral del i alle beskrivelser av ledes ferdigheter og oppgaver (Grennes, 1999). For å forstå kommunikasjon er det viktig å forstå skille mellom kommunikasjon og informasjon, siden disse ofte blir brukt om hverandre. Forskjellen mellom disse begrepene i en kommunikasjonsprosess er at kommunikasjon betegner en som prosessen, mens informasjonen er produktet eller budskapet (Erlien, 2006).

I denne oppgaven vil fokuset ligge på internkommunikasjon, altså innad i organisasjonen, og ikke kommunikasjon med eksterne faktorer. Erlien (2006) definerer internkommunikasjon som utveksling og informasjonsflyt mellom leder og medarbeider av nye ideer eller synspunkter. Samtidig kan kommunikasjonen også foregå mellom enkeltgrupper eller grupper på forskjellige nivåer i ulike deler av organisasjonen. Grunig (1992) ser på flere studier av internkommunikasjon og hevder at god internkommunikasjon baserer seg på toveis symmetrisk kommunikasjon. Det vil si at både lederen og den ansatte tar initiativ til samtaler og det er en gjensidig kommunikasjon. Det skal altså ikke bare komme beskjeder fra leder. Videre sier Grunig (1992) at slik symmetrisk kommunikasjon vil skape

mer effektive organisasjoner, hvor målet er mer åpenhet og tillit i virksomheten, slik at de ansatte blir mer motivert. Erlie (2006) støtter Grunig (1992) og sier at god kommunikasjon vil bidra til at organisasjonen når sine mål, dette fordi medarbeiderne er mer motiverte og trives. Det er i flere studier som Baronas & Louis (1988) og Argote, Goodman og Schkade (1983) blitt konkludert med at det er mest effektivt å bruke linjelederen til å kommunisere ut informasjon til de ansatte. Dette fordi linjelederne er svært sentrale når det gjelder å påvirke holdningene til de ansatte når det gjelder endringsinitiativ og vet hvordan informasjonen bør tilpasses de ansatte.

Effektiv internkommunikasjon er også avgjørende i forhold til om organisasjoner ønsker suksess. Kommunikasjon har innvirkning på lederes evne til å nå de mål som er satt og engasjere de ansatte (Welch & Jackson, 2007). Erlie (2006) hevder at den interne kommunikasjonen skal bidra til kontroll, motivasjon, samspill og tilbakemelding. Kontroll handler mye om lederens koordinering av oppgaver og kontroll over medarbeiderne. Likevel er en av de største motivasjonsfaktorene tilbakemelding og tilstedeværelse. Derfor er det viktig at ledelsen er flink til å kommunisere med medarbeideren for å gi dem motivasjon. Samtidig er internkommunikasjon viktig for innovasjonsprosessen, hvor kommunikasjonen dreier seg om nye ideer som utvikles, iverksettes og endres.

Erlie (2006) sier at det finnes to deler av den interne kommunikasjonen. Den formelle/planlagte kommunikasjonen, som det er viktig at det er høy kvalitet på for å redusere rykter og spekulasjoner. Den andre formen for internkommunikasjon er den uformelle/ikke-planlagte kommunikasjonen som ledelsen ikke kan kontrollere. Det er denne kommunikasjonen som forekommer oftest, men er viktig for organisasjonen og menneskelig kontakt. Erlie (2006) sier at en kan tilføre fakta i slike uformelle situasjoner og hindre rykter ved at lederen for eksempel spiser lunsj med de ansatte og deltar i praten. Ved å benytte seg av de riktige kommunikasjonskanalene og ha høy kvalitet på den planlagte kommunikasjonen hindrer dette negative rykter og spekulasjoner. Oppsummert kan en si at en må ha tilgang på fakta og tid til dialog for å få en vellykket internkommunikasjon.

Dette avsnittet viser at kommunikasjon er å overføre informasjon, meninger og følelser fra en person/gruppe til en annen, og samtidig prøve å få en felles forståelse av budskapet. Samtidig er det viktig for å få en god internkommunikasjon at en får en toveiskommunikasjon og samtaler med de ansatte. Dette gjennom både formelle og uformelle samtaler som gjør at en skaper tillitt i virksomheten.

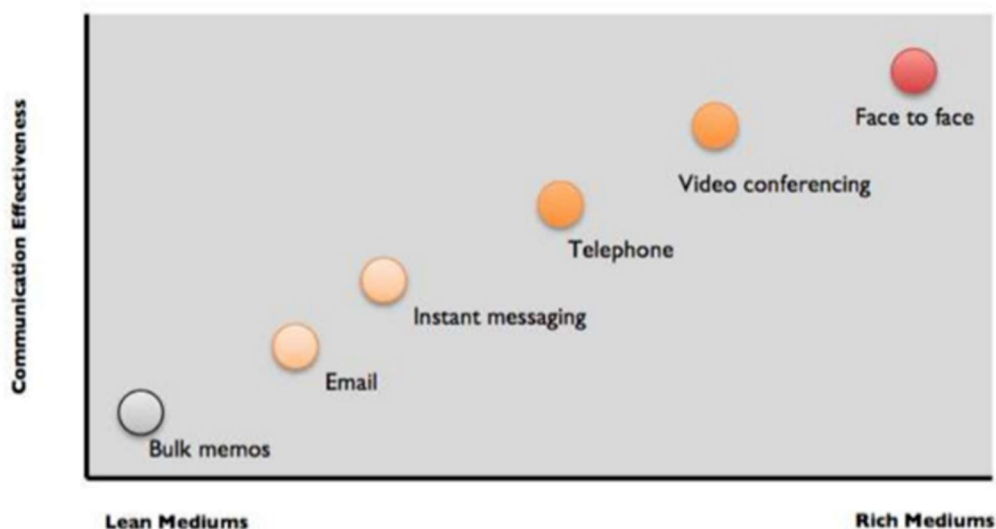


### 4.3.2 Kommunikasjonskanaler

Basert på det foregående avsnittet er hovedmålet med dette delkapittelet å gi en innføring i ulike typer kommunikasjonskanaler og avsløre de mest effektive kommunikasjonskanalene for intern kommunikasjon.

Kalla (2005) sier at effektiviteten i de ulike kommunikasjonskanalene avhenger av hvilken strategisk rolle eller plass den får i kommunikasjonsprosessen, og hvordan den bidrar til å nå bedriftens mål. Derfor egner det seg med ulike typer kanaler til ulike typer budskap (Palvia, Pinjani, Cannoy, & Jacks, 2011). Daft og Lengel (1986) sin medie- eller informasjonsrikhetsteori er en teori om grunnleggende valg av mediebruk som er blitt mye diskutert. Teorien går ut på at kommunikasjonsmedia kan rangeres etter type meldinger, altså om det er rike eller magre medier. Samtidig som valg av medium må tilpasse meldingens kompleksitet i budskapet (Daft & Lengel, 1986). Rike medier er i denne teorien ansikt-til-ansikt kommunikasjon, telefon og videokonferanser. Budskapet i teorien er at komplekse saker bør benytte rike medium og mer rutinesaker bør bruke magrere medier som eksempel mail, se figur 4.1 under.

## Media Richness Theory



Daft, R., & Lengel, R. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. In: Cummings, L., & Staw, B. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 6 (191-233). Homewood, IL: JAI Press.

Figur 4 - 1: Informasjonsrikhetsteori (Media Richness Theory, 2011)

Denne teorien har likevel blitt mye diskutert og mange mener den er for rasjonell. Paliva et al. (2011) sier videre at en organisasjon ikke bare bør tenke på informasjonsrikheten når en skal velge kommunikasjonskanaler. I praksis er det flere kriterier som påvirker medievalgene som behovet for raske tilbakemeldinger, behov for personlig kontakt/relasjonen, behov for konfidensialitet og etterprøvbarehet. Organisasjonen må derfor opprette kanaler og arenaer hvor en gir raskt faktabasert informasjon, samtidig som det er tid til dialog både formelt og uformelt (Erlie, 2006).

Erlie (2006) hevder videre at kommunikasjonskanalene kan deles inn i tre grupper, skriftlig, muntlig og elektroniske kanaler. Skriftlig kanaler kan være aviser, brev, tavler med informasjon, personalhåndbøker. Muntlig kanaler kan være alt fra mer formelle avdelingsmøter, seminarer, individuelle medarbeidersamtaler, kurs, prat i lunsjpausen og prat ved kaffemaskinen. E-mail, intranett, mobiltelefon, videokonferanse er eksempler på elektroniske kanaler en kan kommunisere gjennom. Derfor kan vi si at det vanligste skille er mellom analoge og digitale kanaler. Analoge kanaler er de muntlige kanalene som Erlie (2006) beskriver, mens digitale kanaler er de elektroniske. De skriftlige blir ikke tatt med i den grad, men kan inngå i elektroniske.

Det blir i dag benyttet mer og mer slike elektroniske forum (Miller, 2009). Stein (2006) sier at intranett er noe som vokser og blir mer brukt, det blir sett på som et effektivt verktøy for å skape gode relasjoner og dyrke fellesskap på alle nivåer i organisasjonen. Likevel er det mail som blir mest brukt i bedrifter for du får kommunisert raskt ut en beskjed, du kan skrive langt eller kort, og du får mer dialog (Thomas, 2006). Likevel er det flere ulemper ved å benytte seg av mail som kommunikasjonskanal. Mail gir sjeldent veldig raske tilbakemeldinger, og det er vanskelig å tolke signaler og oppfattelser fra den du kommuniserer med, samtidig oppfatter mange at de benytter alt for mye tid på mail (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen & Thorsvik (2013) diskuterer bruken av mail og sier at de som er negative til bruken sier at det går utover beslutninger og stress. Likevel er det mange som er positive og mener at teknologien er ny og varende, og kommer eller har kommet for å bli en naturlig kommunikasjonskanal. Sosiale medier har blitt mer integrert i internkommunikasjon hos bedrifter de siste årene, selv om det er forholdsvis nytt. Det har likevel blitt og blir fortsatt sett på som kontroversielt å ta det inn i organisasjoner (Cao, Vogel, Guo, Liu & Gu, 2012). Selv om mange mener det er kontroversielt er bruken av for eksempel facebook økende, og det kan bidra til å dyrke relasjoner og fremme fellesskap (Men, 2014).

Likevel blir bruken av ansikt- til- ansikt kommunikasjon sett på som den mest verdirike metoden for å levere troverdig informasjon (Quirke, 2008; D'Aprix, 2009). Klein

(1996) sier at denne formen for kommunikasjon er bra for å redusere misforståelser. Samtaler ansikt – til- ansikt gjør det mulig å lytte, observere og komme med raske tilbakemeldinger mellom personene som kommuniserer, i tillegg får en observert ikke- verbal kommunikasjon (Lee, 2010). I en studie av Cheney (1999) ble det observert at ansikt- til- ansikt kommunikasjon blir sett på som mer troverdig enn skriftlig kommunikasjon i en bedriftskontekst, fordi en har mulighet til å innhente mer informasjon.

Dette underkapittelet viser at det er viktig og nødvendig for å gjennomføre en god internkommunikasjon at man benytter flere kommunikasjonskanaler. Avsnittet viser at ansikt- til- ansikt kommunikasjon er den viktigste kanalen for å gjennomføre en god kommunikasjon, også kommunikasjon knyttet til endringer. Her er det muligheter for å få en dialog med medarbeiderne og tilbakemeldinger som gjør at de medarbeiderne blir mer inkludert. I tillegg er det viktig å opprette gode kanaler for rask og effektiv informasjon, eksempelvis gjennom et godt utarbeidet intranett eller mail.

### 4.3.3 Kommunikasjonsutfordringer og kommunikasjonsstrategier

Det er flere utfordringer knyttet til internkommunikasjon. Dette underkapittelet tar for seg noen av kommunikasjonsutfordringene knyttet til dette temaet, og ser på mulige kommunikasjonsstrategier for å møte utfordringene og generelt gi en god internkommunikasjon.

Organisatoriske endringer blir ofte mislykket fordi det ikke er gitt nok strategiske tanker til hvordan en skal kommunisere hever Klein (1996). Kommunikasjon er viktig når endringene planlegges og går fremover. Problemene som oppstår under slike endringer tror Klein (1996) kan bli bedre håndtert hvis det er mer strategisk tenkning om hva og hvordan en skal kommunisere. Barrett og Luedecke (1996) støtter opp om dette og sier at det er viktig at kommunikasjonen fungerer med andre aspekter ved organisasjonen for at den skal bli suksessfull. Barrett og Luedecke (1996) sin undersøkelse av KPMG indikerer at det er syv suksessfaktorer for all endringskommunikasjon. De syv faktorene kan sammen utgjøre en kommunikasjonsstrategi. *Prioritet* er første faktor som vil si at bedriften må omfavne endringskommunikasjonen gjennom hele organisasjonen, og prioritere dette på lik linje som eksempel arbeid med HMS eller økonomi. Det neste er *kommunikasjon*, som vil si at alle parter må være informert til en hver tid. *Deltakelse* er videre en strategi for at de ansatte skal ta del og samarbeide med virksomheten om endringen. Det er så viktig å *overvåke* prosessen så en kan raskt håndtere problemer som kan oppstå. *Motstand* til endringen er en utfordring som undersøkelsen viser vi alltid møter og de ansatte sjeldent vil snakke om. Barrett og Luedecke (1996) sier derfor at en strategi for å møte dette er å være klar på hvordan endringen vil påvirke dem personlig. Faktor nummer seks er at det må være tilrettelagt *ressurser* for nok penger og tid til å gjennomføre endringen og kommunikasjonen på en god måte. *Forsterkning* er den siste faktoren som vil bedre endringsprosessen ved at de ansatte oppfordres til å handle på nye måter som vil være gunstig for virksomheten og også dem selv.

Klein (1996) sin undersøkelse viser flere sentrale prinsipper som han mener utgjør en kommunikasjonsstrategi. Disse er bruk av flere *kommunikasjonskanaler*, *ansikt- til- ansikts kommunikasjon* er den foretrukne og mest effektive kanalen. Videre er det presisert at *linjehierarki* er den beste veien å gi informasjon, samtidig er det lurt å gi *personlig og relevant informasjon* enn mer fakta og generell informasjon om endringen. Til slutt skal en *redusere beskjeder og kanalene*, og ikke sende ut for mye informasjon. Ruiz (2014) har fokus på viktigheten av at lederne kommuniserer med mellomlederne for at endringen skal bli vellykket. Ruiz (2014) mener det er viktig at mellomlederne og eventuelt medarbeiderne kan

få mulighet til å komme med deres ideer og få skryt for det de bidrar med. Videre argumenterer han for å gi forståelse og forklare hvorfor endringen skjer og fordelene med den. Det er viktig å se på muligheter og risiko, samt tid- planlegging for gjennomføring av endringen. Gjennom disse ulike studiene ser vi at det er flere faktorer som går igjen og er felles for å få til en god kommunikasjonsstrategi, samtidig som de begge tar opp forskjellige, men viktige faktorer.

Dette kapitlet diskuterer både utfordringer og strategier for endringskommunikasjon i fellesskap, dette fordi disse to temaene påvirker hverandre. Kommunikasjonsstrategiene blir utviklet helt eller delvis for å takle utfordringene som er. Utfordringene som underbevisst blir beskrevet over er behovet for forståelse, tid- og resursutfordringen, motstand, relevant bruk av informasjonskanaler samt det å ikke gi ut for mye informasjon på en gang. Strategier for å takle disse utfordringene er derfor å prioritere tid og ressurser, ansikt- til- ansikt kommunikasjon, ikke sende ut for mye unødvendig fakta og jobbe med å gi de ansatte forståelse for hvorfor endringen må skje.

<b>Kilde</b>	<b>Definisjon</b>	<b>Om kommunikasjon i endringsprosesser</b>	<b>Metode</b>
<b>Invernizzi, Romenti &amp; Fumagalli (2012)</b>	Endring, er rotete og komplekse faser innenfor selskapets livssyklus, de er preget av motstridende følelser blant organisasjonsmedlemmer, samt en manglende identifikasjon og tillit. (Salem, 2008)	Strategisk kommunikasjon til de ansatte er helt avgjørende for endringsledelsesprosessen. Bruker EOT rammeverket for utvikling av kommunikasjon.	Casestudie av Ferrari's endringsledelsesprosess, hvor det ble brukt et kvalitativ undersøkelses metode. Det ble gjennomført tre semi-strukturerte intervjuer med administrerende direktør og analyser av press – releas, rapporter og bedrifts magasiner ble gjennomført.
<b>Simoes &amp; Esposito (2014)</b>	Kommunikasjon, er både verbalt og nedskrevet kommunikasjon, men også generell atferd.  Motstand mot endring, blir sett på som en viktig årsak til at endringsprosessene feiler, og selvfølgelig et problem som en må minimere eller overvinne.	Motstand mot endring reduseres under dialogisk kommunikasjon. Og ved å avsløre hvordan kommunikasjons dimensjonene utføres i tide, kan retningslinjene av effektiv kommunikasjonsledelse under en endring forbedres.	Casestudie av en stor multinasjonal medisin organisasjon i Brasil. Ble benyttet ulike metoder for å se på reaksjoner og kommunikasjon når dette ble solgt.
<b>Sutanto et al. (2008)</b>	IT relaterte endringsledelse, innebærer å møte motstand mot endring av	Sier at kommunikasjon gjennom toppledelsen og samarbeid med berørte organisasjoner i systemets gjennomføring gjorde at motstanden	Casestudie ble benyttet på et landsdekkende farecard (ID-kort) system som ble implementert i Singapore's offentlige transportsystem

	organisasjoner, grupper eller enkeltpersoner som opplever det nye systemet negativt.	mot endring i disse organisasjonene forsvant.	som involverte flere organisasjoner og publikum.
<b>Rider (2004)</b>	En organisatorisk støttende holdning, en positiv holdning til organisasjonens strategiske retning, er avgjørende i å skape det ønskede atferd.	Denne artikkelen handler ikke om endring. Likevel relevant i forhold til kommunikasjon og få med de ansatte. Sier at en må få med de ansatte i samme retning som virksomheten (endring). Gjør dette gjennom forpliktelse og tillit.	Fem service organisasjoner ble undersøkt, hvor tilfeldig utvalgte ble valgt til å svare på et kort spørreskjema. 976 svarte, og 791 av disse dataene ble brukt.

Tabell 4 - 1: Litteraturreview

#### 4.4 Empiriske studier av ledelse, endring og kommunikasjon

I dette underkapittelet vil jeg se på sentrale empiriske studier basert på lederes kommunikasjon i endringsprosesser. De andre underkapitlene har sett på hver enkelt del, ledelse, kommunikasjon og endring, kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsutfordringer og strategier i sin enkelhet. Nå vil jeg derimot prøve å se på dette sammen, finne ut hva empiriske studier sier om temaet. Jeg har utarbeidet en litteraturreview med sentrale artikler over temaet som videre blir presentert. Deretter vil jeg dra fram flere undersøkelser og støttende litteratur på temaet.

Jeg har gjennomført et litteratursøk og identifisert 4 sentrale studier som berører temaet «endringsprosesser, ledelse og kommunikasjon» som presentert i tabell 1 (jf. tabell 4-1). Videre vil jeg presentere et og et studie.

##### *Simoes og Esposito (2014)*

Artikkelen til Simoes og Esposito (2014) har fokus på viktigheten av å redusere motstand mot endring. Kommunikasjon er blitt viktig for å lykkes med organisatoriske endringer. De hevder det er viktig for å forberede endring, klare å redusere usikkerhet. En viktig faktor for dette er å skape forpliktelse i virksomheten. Ifølge Caldwell (1993) har kommunikasjon i sammenheng med endring blitt sett på som en måte å informere og involvere, samt motivere medarbeidere til å delta mer helhjertet i endringsprosessen. En slik tilnærming viser derfor at kommunikasjon er en teknikk og et verktøy for implementering av endring. Kommunikasjon er ikke bare verbalt eller nedskrevet, kommunikasjon inkluderer handlinger, bevegelser og generell atferd. Motstand mot endring har vanligvis blitt anerkjent som en betydelig faktor som kan påvirke utfallet av en organisasjonsendring, og derfor noe en må minimere eller fjerne (Simoes & Esposito 2014). Simoes og Esposito (2014) fant ut at jo mer kommunikasjonen var dialogisk, jo mindre ble motstanden mot endring over tid, selv om det ikke kan bekreftes at det er en årsak-virknings- forhold. Samtidig sa direktøren i organisasjonen som ble undersøkt at kommunikasjon var viktig for å støtte en god endringsprosess ved å opprettholde identitetssymboler og fremme dialogiske muligheter. Det blir også sagt ”i en prosess med endringsledelse har en ikke noe som er mer viktig enn å roe ned folk med god kommunikasjon”. Ved å finne ut av dette kan en da lage retningslinjer for effektiv kommunikasjonsledelse under en endringsprosess.



### *Sutanto et al. (2008)*

Sutanto et al. (2008) sin studie støtter opp om dette med motstand og sier at endringsledelse er essensielt for at informasjonsteknologi (IT) implementeringer skal bli suksessfulle. IT-relatert endringsledelse vil si at en vil møte motstand mot endring av organisasjoner, grupper eller enkeltpersoner som opplever det nye systemet negativt. Fokuset er på hvordan en skal få vekk denne motstanden mot endringen. Videre sier de at motstand ofte kommer ved slike endringer siden det krever endringer i businessprosesser og de ansattes roller. Artikkelen legger også fokus på at det er både intern og ekstern motstand til endring. Sutanto et al. (2008) finner ut at det er viktig å ha evnen til å ta inn og endre seg, ellers kan nye investeringer være nytteløst. Det er altså veldig viktig med effektiv endringsledelse for å få til gjennomføringen, spesielt viktig er det når det er flere interessenter med kanskje motstridende interesser involvert. Undersøkelsen fant også ut at det er praktiske implikasjoner for ledere og viser hvilke kritiske faktorer en bør fokusere på. Internt er det lederstøtte og kommunikasjon. Kommunikasjon gjennom toppledelsen og samarbeid med berørte organisasjoner i systemets gjennomføring gjorde at motstanden mot endring i disse organisasjonene forsvant.

### *Rider (2004)*

Studien til Rider (2004) snakker derimot ikke om endring. Likevel synes jeg det er en relevant artikkel som også kan tas i bruk når det er snakk om endring. Rider (2004) sier at det er viktig at "samfunnet" i organisasjonen er sammen om den strategiske retningen. Den strategiske retningen kan for eksempel sees på som en ny retning/endring. Denne undersøkelsen viser at det er viktig med høy kvalitet på den interne kommunikasjonen for å oppmuntre de ansatte til å bli med å jobbe mot samme mål/ retning. Altså at de ansatte utvikler en støttende atferd, kalt organisatorisk støttende holdning. Undersøkelsen finner videre at det er to måter å skape denne støtten. Det ene er at en må skape en form for forpliktelse til virksomheten, som en kan gjøre ved å gi mer oppgaverett kommunikasjon. Da vil de ansatte handle fordi de er følelsesmessig knyttet til virksomheten. Det andre er at en må skape tillitt til ledelsen, som gjøres gjennom ikke-oppgave rettet kommunikasjon. Begge disse punktene viser seg å ha en positiv effekt på god intern kommunikasjon.

### *Invernizzi et al.(2012)*

Invernizzi et al. (2012) har mer fokus på at strategisk kommunikasjon, gjennom sine hovedkomponenter, kan være en avgjørende faktor som støtter kontinuerlig forbedring og bidrar til å drive organisatorisk suksess. Invernizzi et al. (2012) sin undersøkelsen i virksomheten Ferrari, fant ut at hovedaktørene i omstillingsprosessen var de ansatte. Den strategisk kommunikasjon til de ansatte representerte den avgjørende komponent. Videre dokumenterer de at de fire strategiske komponentene (justering, energigivende, visjon og utgjør ) kan gi god innsikt i forvaltningen av endringsprogrammer hvis de brukes på en helhetlig måte. EOT rammeverket viser betydningen av kommunikasjon i utviklingen av en konsolidert entreprenørskapskultur i et selskap. Dette fordi EOT rammeverket vil skape engasjement av viktige interessenter, over alle ansatte (samkjøre komponent/justere). Spredningen av orientering til innovasjon (energigivende), implementering av selskapets beslutninger ved å kanalisere kollektive energier mot felles mål og felles veiledende verdier (visjon). Og til slutt lovfesting av konkurransemiljøet og organisatoriske innstillinger gjennom kommuniserbare aktiviteter (utgjør). Ferrari viser et bra eksempel på at kommunikasjon har en sentral rolle i et endringsledelsesprogram, og viser at en kan komme tilbake til suksess igjen. Det spesielle med Ferrari var at konsernsjefen selv bestemte at de ansatte stod i sentrum og var viktig for endringsprosessen. Samtidig lagde de en vindtunnel som et tegn for de ansatte, for å minne dem om deres nye identitet og tilhørighet til selskapet. Dette gjorde de så de ansatte skulle kunne identifisere seg kollektiv med symbolet og selskapet. Samt en slagord ble laget. På denne måten kommuniserte de internt og fikk med seg de ansatte (Invernizzi et al., 2012).

### *Støttelitteratur*

Olaisen, Rosendahl, Andersen og Solstad (2007) sier at intern kommunikasjon har en sentral og strategisk funksjon i endringsledelse. Dette begrunner de med at kommunikasjon er spesielt viktig i store og raske endringer for de ansatte har behov for å vite hva som skjer for å redusere usikkerhet og holde motivasjonen oppe. Kitchen og Daly (2002) sier at kommunikasjon er sett på som en viktig suksessfaktor i implementeringen av en endringsprosess. Dette fordi det blir brukt til å forklare og forberede de ansatte på endringen som vil skje. Kommunikasjon er essensielt i endringsledelse og er en toveisprosess. Man må høre og samle informasjon, men også sende informasjon videre, sier Petrescu (2011). Effektiv

kommunikasjon kan sørge for å øke sannsynligheten for suksess og reduserer risikoen en tar ved en endring. Kommunikasjonen handler altså om å kommunisere til store mengder mennesker/ ansatte og overtale dem til å bli med på endringen.

Gjennom litteraturreviewen ser vi at de empiriske artiklene som har blitt beskrevet har stor fokus på motstand mot endring. Alle fire artiklene utenom Invernizzi et al. (2012) har hovedfokus på å redusere motstand og sier dette er hovedfokuset for kommunikasjon. Alle endringsprosesser, selv de endringsprosessene som de ansatte ønsker å gå igjennom starter med en viss motstand (Olaisen et al., 2007). For å kunne raskere fjerne denne motstanden er det derfor viktig med god kommunikasjon av formålet og prosessen som gjennomgås. Motstand kan være vanskelig å forstå for lederen fordi denne personen har brukt så mye tid på prosessen og har forstått årsakene til endringen, og lederen(e) har ofte mindre å frykte. Motstand mot endring kommer når individer ikke er klar over objektiver og grunner til endringen, og føler endringen truer deres status og finansielle belønning, sier Petrescu (2011). Kommunikasjon er en måte for å redusere denne motstanden mot endring. En kan redusere motstand ved å kommunisere med de ansatte (spesielt ansikt- til- ansikt) og hjelpe dem til å forstå hvorfor vi trenger endringen. Karlsen og Veium (1992) ser litt motsatt på det og sier at motstand kan være bra, fordi det bidrar til kommunikasjon og kan være en kilde til forbedring.

Flere av de sentrale empiriske studiene prøver å forklare hvorfor en bør kommunisere. Vi ser for eksempel at både Invernizzi et al. (2012) og Simoes og Esposito (2014) har fokus på at kommunikasjon kan gi økt identitetsfølelse, som er viktig for å godta endringen. Petrescu (2011) støtter også opp om dette og sier at god kommunikasjon ikke bare er kommunikasjon gjennom data. Man må vise folk og snakke med dem ansikt til ansikt, slik at en får med seg de ansatte og de skjønner visjonen og endringen. Irgnes (1996) sier at det å bli involvert i planlegging og avgjørelser, samt selve implementeringen er viktig for de ansattes holdning. Dette fordi det gir de ansatte følelsen av eierskap til prosessen, og vil gi mer suksessfull endring. Edwards og Wilson (2004) støtter opp om dette og sier at deltakelse er hovednøkkelen for en vellykket implementering. De ansatte må få kunnskap, ressurser og makt til å ha innflytelse på utfallet, de må være med på utviklingen av endringen. Petrescu (2011) sier at American Management Association har laget noen regler for effektiv kommunikasjon og disse handler om at en må ha klart for seg ideer og visjon av hva du skal kommunisere. Videre må en planlegge kommunikasjonen ved gi ut all opplysninger til de ansatte, under kommunikasjonen må de ansatte kommunisere og stille spørsmål og kommunikasjonen må fortsette etter endringen. Det som er viktig å skjønne er at

kommunikasjon ikke skjer av seg selv. Bedriften og ledelsen må tilrettelegge ressurser og tid for at kommunikasjonen skal fungere optimalt.

Ved å se på disse 4 sentrale empiriske studiene, samt ”støttelitteraturen”, ser vi at statusen innen forskningsfeltet er forholdsvis enstemmig. Kommunikasjon er veldig viktig for å få en vellykket endring. Samtidig kan en oppsummere med å si at det er vanlig at det oppstår motstand mot endring, og kommunikasjon er en viktig måte for å redusere denne motstanden på. Det er viktig at kommunikasjonen skaper tillitt og identitetsfølelse for de ansatte til virksomheten. Dette for at de ansatte lettere skal godta og ville være med på endringen. Likevel viser gjennomgangen at det er få empiriske studier på ledelsens kommunikasjon til virksomhetens ansatte, selv om det er flere studier på generell kommunikasjon i forhold til endring.

## 5.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere valg av metode, og de metodiske trinnene jeg vil vurdere i forbindelse med undersøkelsen. Her beskriver jeg valg av forskningsmetode og design, før jeg videre presenterer case som forskningsstrategi. Videre vil datainnsamlingsmetoden bli beskrevet, med forklaring av intervju og utvalg. Deretter blir analyse, transkribering og koding beskrevet, samt at det er egne underkapittel med fokus på etikk, validitet og reliabilitet i forbindelse med de metodiske valgene.

### 5.1 Valg av forskningsmetode

Valg av forskningsmetode er et viktig og sentralt tema i en undersøkelse. En metode skal hjelpe oss å samle inn data om et fenomen vi ønsker å forstå bedre (Ghauri & Grønhaug, 2005). For å velge riktig metode er både problemstillingen og temaet et utrolig viktig utgangspunkt for å finne det designet som er best egnet til undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Problemstillingen til denne undersøkelsen er som følger:

*Hvilke kommunikasjonsstrategier kan konsernledelsen ta i bruk for å få mellomledere med på endringer, når målet er å oppnå endringspositive medarbeidere i virksomheten?*

Denne problemstillingen bruker jeg som basis for å finne det undersøkelsesopplegget som er best egnet til undersøkelsen. Først er det to typer design å velge mellom, nemlig et intensivt versus et ekstensivt design. Jacobsen (2005) sier at intensivt design er å gå mer i dybden av et fenomen, mens ekstensivt design vil si at en går mer i bredden. Ekstensivt design sier mer om hvor mange vi ønsker å studere. På bakgrunn av dette ser jeg fort at min problemstilling passer best til et intensivt design fordi jeg ønsker å komme i dybden på en endringsprosess og kommunikasjon, og snakke med mellomledere om temaet. Jeg ønsker å få detaljene tydeligere fram og på den måten fordype meg mer inn i undersøkelsen.

På bakgrunn av valget av intensivt design var valg av metodisk tilnærming relativt enklere. For å lære mest mulig og for å få en dyp forståelse om valg av kommunikasjonsstrategier i endringsprosesser har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode. Kvalitativ metode er at det er relativt få, men dypere intervjuer, som gjør at vi ved denne problemstillingen vil få mer detaljert og tilpasset informasjon (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 32). Kvantitativ metode kan kjennetegnes ved at dataen hentes inn

som tall gjennom en undersøkelse, som blir analysert statistisk, og vanligvis er utvalget mye større enn ved kvalitativ metode (Askheim & Grennes, 2008). Kvantitativ metode kan derfor gjøre det vanskelig å gå i dybden og å fange opp erfaringer, holdninger og eventuell motstand som de medarbeiderne og mellomlederne har i en endringsprosess.

På bakgrunn av dette vil jeg benytte meg av kvalitativ metode for å innhente mest mulig informasjon om internkommunikasjonen i endringsprosessen. Ved kvalitativ design kan man evaluere studien underveis og eventuelt gå tilbake hvis nye momenter oppstår. Dette gjør at kvalitativ design er mer fleksibelt, som igjen gjør at undersøkelsen kan gi en bedre forståelse av fenomenet enn kvantitativ metode (Flyvberg, 2006). Kvalitativt forskningsintervju prøver å forstå verden fra informantens side (Kvale & Brinkmann, 2009) og det er disse erfaringene og synspunktene jeg er ute etter å få et innblikk i (ref. problemstilling). Savin- Baden og Major (2013) definerer kvalitativ forskning som en sosial forskning som prøver å undersøke på hvilken måte mennesker gjør fornuft ut av deres ideer og erfaringer.

Likevel er det viktig at en ikke tenker på kvalitativ og kvantitativ metode som to motsetninger. Man bør heller se på de som to ulike verdier, som begge kan utfylle hverandre hvis vi benytter de på riktig måte (Grønmo, 1996).

## 5.2 Valg av forskningsstrategi og design

Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på flere ulike måter (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Det er mange mangfoldige metoder, forskjellige fremgangsmåter og forskjellige strategier for kvalitative undersøkelser (Savin –Baden & Major, 2013).

Det å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, omtaler vi som forskningsdesign. Forskningsdesign vil ifølge Ghauri og Grønhaug (2005) si valg av strategi for å innhente ønsket informasjon for å belyse det aktuelle problemet. Det er derfor viktig å bruke tid på å velge ut riktig forskningsdesign for å sikre så pålitelig informasjon som mulig.

Det finnes mange forskjellige filosofiske retninger eller paradigmer, og et av de mest brukte er fenomenologisk design. Ved fenomenologisk forskningsdesign ved kvalitativ forskning er fenomenologi mer ett begrep som retter seg mot å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver, og skal beskrive verden slik informanten opplever den (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 45). Den tar utgangspunkt i subjektive opplevelser, det vil si at virkeligheten er individers fortolkning av sine erfaringer. Kunnskap er derfor fortolkning av individers felles erfaring (Savin- Baden & Major, 2013). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 82) skriver at ”mening” er et nøkkelord når det kommer til fenomenologi fordi forskeren prøver å forstå meningen med ett fenomen gjennom andre. Denne undersøkelsen vil altså bli gjort ut ifra et fenomenologisk filosofi og prøver å forstå mellomlederens meninger og fortolkninger av internkommunikasjon i forbindelse med endring.

### 5.2.1 Casestudie som forskningsstrategi

Valg av strategi bør ifølge Savin- Baden og Major (2013) bestemmes ut fra hva en skal studere. Yin (2014) sier at gjennom casestudier får forskeren mulighet til å gå mer i dybden av fenomenet, og man kan komme frem til mer detaljerte beskrivelser av det en undersøker. Casestudie kan være en person, gruppe, organisasjon, begivenhet og samfunn. Casestudie blir videre undersøkt i dets virkelige kontekst, fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare og en har fokus på nåtidshendelser (Yin, 2014). På bakgrunn av dette ble valg av bruk av casedesign tatt. I denne undersøkelsen kan grensene være litt uklare ved å skille mellom jobb generelt og endringen, det kan være mye som ligger bak en holdning eller motstand til endringen. Fokuset ligger også på nåtidshendelser får å se hvordan endringen har fungert. Det er derfor hensiktsmessig å studere dette i Avinors kontekst.

Videre kan det argumenteres for å benytte casestudiedesign når en bruker ”hvordan” eller ”hvorfor” type spørsmål. Yin (2014, s.10) sier at ”hvordan” og ”hvorfor” spørsmål er mer forklarende, og guider oss til å benytte casestudie. Dette er spørsmål som er viktige og som faktisk må forstås. Den største fordelen med å benytte et slik casestudie som forskningsstrategi er at man kan basere casestudien på et bredt datagrunnlag, ved å benytte seg av ulike kildematerialer (Yin, 2014). Dette gjør at studien blir mer valid. Selv om ikke denne problemstillingen bruker et klart ”hvordan” eller ”hvorfor” type spørsmål så er det et spørsmål som spør etter ”hvordan” mer underliggende. Derfor mener jeg det er hensiktsmessig å benytte casedesign som forskningsstrategi.

Ifølge Yin (2014) har vi fire forskjellige typer design å velge mellom. Det er enkelt casedesign med en analyseenhet, enkelt casedesign med flere analyseenheter, flere casedesign med en analyseenhet og flere casedesign med flere analyseenheter (Yin, 2014, s. 50). Et viktig valg når en skal designe et case er om det skal gjennomføres med singel eller multiple case design (enkelt eller flere). Yin (2014) og Eisenhardt (1989) mener at man bør etterstrebe å oppnå multiple case design fordi single case design er sårbart da det kun belyser fenomenet fra en side. Tar man i bruk flere case vil man kunne avdekke om funnene gjelder for begge case, altså mer generaliserbart. Ved å bare se fenomenet fra et ståsted kan man risikere at funnene er særegne for akkurat dette caset. I denne undersøkelsen ble valget likevel single case embedded design (Yin, 2014.) Det vil si at jeg studerer et case, men med flere analyseenheter. Her ble valget å analysere Avinor som case og hver av mellomlederne i de ulike nivåene blir forskjellige analyseenheter. Dette valget ble gjort på bakgrunn av tidsbegrensningen på oppgaven som gjør flere case design for krevende å gjennomføre da en ikke vil oppnå å gå i dybden på alle. Jeg vil videre argumentere for single case slik som Dubois og Gadde (2002) mener, at selv om single case design ikke kan generaliseres er ikke multiple case design noe mer representativt eller generaliserbart. Skulle ønske være å generalisere måtte jeg studert mange case. Likevel er hovedpoenget i kvalitativ metode ikke å generalisere, men å belyse og gi større forståelse om et fenomen. Det er dette jeg vil gjøre med å gå inn og studere internkommunikasjonen i endringsprosesser i Avinor.



### 5.3 Datainnsamlingsmetode

Etter valget av casestudie som forskningsdesign måtte valget om hvordan en skulle samle inn informasjonen tas. Det er flere datainnsamlingsmetoder å benytte som intervju, observasjon og dataarkiv (Savin- Baden & Major, 2013). Jeg benytte intervju, nærmere bestemt dybdeintervju. Dybdeintervju kan forstås som en fellesbetegnelse for ulike intervjuer med enkeltpersoner, hvor du ikke trenger å være bundet etter et helt ferdig spørreskjema (Askheim & Grennes, 2008). Valget falt på dybdeintervjuer da målet var å få kunnskap om holdninger, motstand, utfordringer, tiltak, strategier og kvalitet, noe som er vanskelig å oppnå gjennom observasjoner og/ eller fokusgrupper. Det ble derfor bestemt å foreta dybdeintervju av mellomledere i Avinor. De som ble intervjuet har alle har vært gjennom en eller flere endringsprosess det siste året, og vil komme til å gå igjennom flere endringer. Informantene vil få mulighet til å uttrykke sine erfaringer og oppfatninger uten noe gruppepress fra andre (Johannessen et al., 2010, s. 136), og mulighet til å si og forklare hvordan prosessen føles og virket på dem. Gjennom intervjuer med mellomledere vil jeg forsøke å forstå problemstillingen ut fra hvordan disse opplevde kommunikasjonen som ble gitt fra konsernledelsen og deres ledere, og hvordan mellomlederne igjen klarer å kommunisere videre med medarbeiderne.

Dybdeintervjuet vil foregå semistrukturert. Det vil si at jeg har en intervjuguide som jeg har utviklet som utgangspunkt (ref. vedlegg I), men spørsmål, rekkefølge og temaer kan varieres ut fra hvordan hvert intervju utarter seg (Berg, 2009). Denne strukturen på intervjuet velger jeg å benytte med det formål å få med så mye relevant informasjon om fenomenet som mulig, samtidig som et mål er å ikke bli for avhengig av intervjuguiden. Likevel velger jeg å utarbeide spørsmål og temaer så jeg forsikrer meg om at alle informantene blir spurt om det samme, samt at det er en fin måte å styre intervjuene på.

Det er alltid vanskelig å bestemme seg for hvor mange intervjuer en trenger. Kvale og Brinkmann (2009) sier at en har nok intervjuer når en ikke får noe ny informasjon ut av informantene. Dette kan være veldig tidkrevende i noen tilfeller. Det ble valgt å gjennomføre syv intervjuer fordi jeg føler dette er et antall som vil gi en del informasjon om temaet og forhåpentligvis gi litt ulik informasjon. Samtidig som det er et antall som er mulig å gjennomføre på den gitte tidsbegrensningen.

### 5.3.1 Utvalg av informanter – seleksjonsrammeverk

For å velge ut informanter måtte jeg først velge ut case og analyseenheter. Dette gjorde jeg ved å bruke kontakter. Jeg var heldig og fikk vite at Avinor var interessert i et samarbeid og hadde nettopp vært gjennom flere store endringer. Når det kommer til utvalgsstrategier er det viktig å tenke på hvordan dette blir gjort. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om problemstilling og da er det viktig å ikke bare ta et tilfeldig utvalg (Johannessen et al., 2010, s.106). Sammen med Gurli Høeg Ulverud, kommunikasjonssjef i Avinor, hadde jeg møter og fikk innblikk i hva Avinor ønsket å få ut av undersøkelsen. I enighet med Gurli bestemte vi at jeg skulle intervjuer mellomledere som lufthavnsjefer og tillitsvalgte/ verneombud fra ulike deler av Avinor konsernet. Denne metoden for utvelgelse kalles strategisk utvelgelse. Johannesen, Tuft og Christoffersen (2010, s.106) beskriver i sin bok at strategisk utvelgelse går ut på at forskeren tenker gjennom hvilken målgruppe han vil intervjuer for å få relevant data, for så deretter velge ut personer. På bakgrunn av dette fikk jeg hjelp av Gurli til å velge ut og kontakte relevante informanter. Det ble valgt ut fire lufthavnsjefer og tre tillitsvalgte/ verneombud. Dette på bakgrunn av viktigheten med å få med de mer konkrete mellomlederne (lufthavnsjefene) på endringene som skjer i virksomheten. Samtidig ser Avinor hvor viktig det er å ha de tillitsvalgte og verneombud (er også en form for mellomleder) med på laget fordi disse har svært nær kontakt med de ansatte og informerer om hva som skjer i konsernet gjennom deres kanaler og rolle som tillitsvalgt /verneombud.

Informantene som var aktuelle for undersøkelsen ble først kontaktet av Gurli, som igjen sendte over kontaktinformasjon til meg. For å rekruttere informanter benyttet jeg meg av mail. Fordelen med dette er at det ikke er så tidkrevende, men samtidig er det også negativt ved at informantene kanskje ikke er så villig og engasjert, og at vi dermed mister noen på veien (Johannessen et al., 2010). Likevel følte jeg at dette var den mest hensiktsmessige metoden for å komme i kontakt med informantene videre. Alle informantene som ble kontaktet ble med på undersøkelsen. Informasjonen som ble gitt over mail om selve undersøkelsen var at temaet var internkommunikasjon og endring, samt at undersøkelsen kom til å være helt anonym. Informantene fikk et utarbeidet informasjonsskriv (vedlegg III) som er godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata, vedlegg II). Utover dette gav jeg ingen dypere informasjon, dette for å unngå uærlige og ferdig formulerte svar på selve intervjuet.

### 5.3.2 Arkivdata

En undersøkelse blir som regel mer valid og reliabel hvis det foregår triangulering. Triangulering vil si at en benytter flere kilder for målet, og det finnes flere former for triangulering. Forskertriangulering er at det er flere forskere som jobber med undersøkelsen. Denne mastergradsavhandlingen skal jeg gjennomføre alene, og det er derfor ikke mulig å benytte forskertriangulering. Metodetriangulering er en annen form, som vil si at en både benytter kvantitativ og kvalitativ metode. Men på grunn av tidsbegrensningen jeg har på denne avhandlingen har jeg valgt å fokusere på bare en metode, nemlig kvalitativ. Derfor står jeg igjen med en form for triangulering som jeg ser på som vesentlig og kan brukes i denne oppgaven, nemlig datatriangulering.

Datatriangulering vil si at en benytter flere former for datainnsamling ved siden av intervju (Eisenhardt, 1989). Jeg har derfor valgt å benytte arkivdata, i tillegg til data fra intervjuene. Dette for å få mer data å sammenlikne og jobbe ut ifra. Datatriangulering gir mer nøyaktig informasjon og forbedrer robustheten til resulterende teori. Dokumenter kan gi viktige detaljer til forskeren om undersøkelsens kontekst, og kan gi informasjon om hendelser langt bak i tid. Det er likevel viktig å huske på at disse dokumentene er konstruert i bestemte kontekster, med bestemte folk, formål og konsekvenser (Savin- Baden & Major, 2013). Det er derfor viktig at disse forholdene tas i betraktning når en velger ut hvilke arkivdata en bruker i undersøkelsen. Det som må diskuteres her er hvilke arkivdata som vil være aktuelt og relevant for meg å benytte. Jeg har allerede i denne undersøkelsen brukt den tidligere internkommunikasjonsundersøkelsen som ble holdt i mai/juni 2016 i Avinor som bakgrunn til intervjuguide og sammenligningsgrunnlag. Videre har jeg også benyttet meg av interne dokumenter om endringer som har skjedd i virksomheten for å få et forhold til hvilke endringer Avinor står ovenfor den kommende tiden. Andre arkivdata som er blitt brukt er informasjon om ”beste praksis” som ble gitt av en av informantene.

## 5.4 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utviklet på bakgrunn av den tidligere internkommunikasjonsundersøkelsen som ble holdt i mai/juni 2016. Her svarte omtrent 1500 ansatte av om lag 3200. Det kom frem at flesteparten som svarte på undersøkelsen var de som satt foran datamaskin til vanlig, de bakkeansatte var vanskeligere å nå. Videre har intervjuguiden blitt laget på bakgrunn av eksisterende litteratur (ref. teorikapittel 4.0). Det ble valgt å intervju både mellomledere som har vært med på endringer tidligere, og som fortsatt er i en endringsprosess. Dette inkluderte lufthavnsjefer på forskjellige lufthavner rundt omkring i Norge, samt tillitsvalgte og verneombud. På bakgrunn av dette ble det derfor utformet en intervjuguide med både åpne og lukkede spørsmål, samt forskjellige temaer. Det var mest åpne spørsmål for å få frem informantenes egne synspunkter, slik at det var mulig å stille oppfølgingsspørsmål. Likevel var det også behov for noen mer konkrete lukkede spørsmål som ble stilt. Jeg fulgte Savin- Baden og Major (2013) sin mal for utvikling av sterke spørsmål ved først å starte med åpningsspørsmål som la grunnlag for videre samtale. Deretter fortsatte jeg med mer dype spørsmål som er mer kjernen i undersøkelsen, og stilte oppfølgingsspørsmål der det trengtes. Jeg forsøkte å unngå ledende spørsmål eller spørsmål med vanskelig språk. Til slutt avsluttet jeg med noen ord om den avsluttende forskningen og takket for deltakelse. Intervjuguiden finnes som vedlegg I.

## 5.5 Forberedelser og gjennomføring

For å gjennomføre intervjuene måtte jeg først og fremst avtale tid med informantene. Dette gjorde jeg ved å sende ut mail til hver enkelt deltaker og avtale passende tid for dem. Det ble valgt ut både kvinne(er) og menn for å delta i undersøkelsen. For å sikre anonymitet vil jeg ikke utrette hvor mange av hvert kjønn i hver kategori lufthavnsjef eller verneombud/tillitsvalgt som deltok. Av de som deltok i undersøkelsen var 4 mellomledere og 3 var tillitsvalgte eller verneombud. Intervjuene ble enten holdt hos Avinor på hovedkontoret i Bjørvika eller som telefonintervju. Hovedmålet var å intervju alle informantene ansikt- til- ansikt for å få til en best mulig samtale og kommunikasjon, da det er lettere å se hvordan intervjuobjektene reagerer på spørsmål som blir stilt og hvordan de svarer. Men på bakgrunn av at intervjuobjektene har arbeidsplass over store deler av landet ble det av praktiske grunner gjennomført fire intervjuer per telefon. For å gjøre det best mulig ut av denne situasjonen gjennomførte jeg først to intervjuer ansikt- til- ansikt for å se hvordan intervjuene og spørsmål gikk. Etter disse intervjuene hadde jeg en god følelse om hvordan intervjuene og informasjon jeg fikk, og jeg var mer forberede til å gjennomføre telefonintervjuer. Dette gjorde at telefonintervjuene gikk veldig bra, og jeg følte jeg fikk den informasjonen jeg trengte av informantene. Jeg avsluttet intervjurundene med ett ansikt- til- ansikt intervju. Intervjuene varte mellom 30-45 minutter hver. Alle intervjuene ble gjennomført mellom tidsrommet 12.01.16- 23.01.16.

Alle intervjuene ble gjennomført av samme intervjuer (undertegnende). Intervjuene ble tatt opp på lydopptaker etter samtykke fra informantene, samt at det ble tatt notater underveis. Det ble notert minst mulig under intervjuet slik at all fokus lå på informanten ved å vise interesse, se på kroppsspråk (ansikt-til-ansikt intervju) og for å vite hva en skal spørre om som oppfølging eller neste spørsmål. Rett etter intervjuet ble så videre notater om kroppsspråk, tonefall og lignende dokumentert som skilte seg ut under intervjuet notert.

## 5.6 Dataanalyse

Dataanalyse er en veldig sentral del av undersøkelsen, det er her en først begynner å se resultater. Dette er derfor en viktig og kritisk del av undersøkelsen, og det er viktig at en er nøyaktig og gjennomtenkt når en kommer til analysen. Savin- Baden og Major (2013) sier at dataanalyse er en av de mest krevende oppgaven med hele undersøkelsen. Marshall og Rossman (1989) definerer dataanalyse til ”å skape orden og struktur og mening til den innsamlede dataen, den er ikke lineær. Men søker forskjellige relasjoner blant kategorier av data”. Her er både transkribering, koding og kategorisering en sentral del, som alle blir beskrevet under.

### 5.6.1 Transkribering

Rett etter intervjuene ble gjennomført skrev jeg ned notater angående intervjuet som jeg syntes skilte seg ut. Dette fordi det kan ha betydning for den innsamlende dataen og tolkningen av denne. Det kunne være kroppsspråk under forskjellige typer spørsmål, hvor lenge de tenkte før de svarte på ett spørsmål og lignende. Transkribering ble foretatt så raskt som mulig etter intervjuet, enten samme dag eller innen 4-6 dager. Transkribering vil si at intervjuet blir mer strukturert, skrevet ordrett fra muntlig til skriftlig, slik at det lettere kan analyseres senere (Kvale & Brinkmann, 2009, s.188). Jeg transkriberte intervjuene både for å tyde intervjuene og for å lettere kunne kode og deretter analysere datamaterialet i ettertid. Gjennom transkribering er det lettere å foreta datareduksjon. Transkriberingen som ble gjort ble skrevet ned ordrett fra det informantene sa. Dette kan være en ulempe ved at informantene ikke alltid forklarer seg så bra, likevel tror jeg dette vil gi en bedre forståelse av det informantene prøver å si.

### 5.6.2 Koding og kategorisering

For å starte analyseringen og datareduksjonen lagde jeg ulike fargekoder for å sammenligne intervjuene. Det ble i alt benyttet ni ulike fargekoder som alle tilhørte forskjellige kategorier eller begreper. Deretter satte jeg kodene inn i kategorier og lagde en matrise for å ytterligere gjøre en datareduksjon. Strukturen på analysen er derfor basert på kodene ut fra intervju spørsmålene og kategoriene. Basert på disse kodene og kategoriene så jeg ganske tydelig hvilke temaer som var relevante for å kunne svare på problemstillingen i

denne undersøkelsen. Det ble derfor valgt ut fire temaer som alle er relevante for å belyse og svare på problemstillingen. Disse er alle beskrevet med begrunnelse for valg i kapittel 6.0.

## 5.7 Ethiske retningslinjer

Det er flere etiske hensyn en må ta som forsker når en skal innhente informasjon fra informanter i en slik undersøkelse. ”*All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder internt i forskningsmiljøer så vel som i relasjon til omgivelsene*” (Thagaard, 2013, s. 24). Forskningsetikk er viktig og det er noe som har vært fokusert på gjennom hele undersøkelsen. Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering om en handling er rett eller gal (Ringdal, 2009). Og det handler om hva vi kan gjøre mot hverandre og ikke (Johannessen et al., 2010, s. 89). Det er blitt utviklet noen forskningsetiske retningslinjer for å gi forskere og forskersamfunnet kunnskap om anerkjente forskningsetiske normer, reflektere over sine etiske oppfatninger, styrke godt kjønn og evnen til å ta velbegrunnede valg mellom motstridende hensyn (Etikkom, 2016). Disse retningslinjene er delt opp i seks hovedpunkter, jeg ser på hensynet til personer som det mest kritiske i forhold til min undersøkelse.

Noen av de etiske normene som er nedfelt i de forskningsetiske retningslinjene finner vi også i lovgivningen. Krav om personvern er nedfelt både i de forskningsetiske retningslinjene og hjemlet i personopplysningsloven. Bryter man derfor denne loven kan det føre til straff (Etikkom, 2016). Denne undersøkelsen krever ikke stor grad av sensitiv informasjon fra deltakerne, men jeg har likevel forsøkt å ta hensyn til det som kan bli sett på som uetisk. I starten av intervjuprosessen har jeg hatt fokus på å få informert samtykke og deltakerne får et informasjonsskriv med informasjon de må skrive under på. Det vil si at informantene skal få vite hva undersøkelsen dreier seg om og kan hele tiden under intervjuet få lov til å trekke seg hvis det er noe han eller hun føler er ukomfortabelt. Det er viktig at deltakerne i undersøkelsen får bestemme fritt, og deltakeren ikke føler seg tvunget til å delta. Både for informantens skyld, men også fordi resultatene kan bli feil. Alle informantene godkjente dette informasjonsskrivet, enten skriftlig via ark eller skriftlig via mail.

Det blir innhentet noen personopplysninger med tanke på kjønn og stilling. Likevel vil jeg forsikre deltakerne om at det vil foregå anonymisering, og deltakerne ikke kan identifiseres. Informantene vil bli beskrevet som henholdsvis informant én, to, tre, fire, fem, seks og syv i hele undersøkelsen. Dette håper jeg vil hjelpe informantene til å føle seg trygge og at de i større grad tørr å ytre sine meninger om internkommunikasjon og konsernledelsen.

Det vil også bli gitt en beskjed om at informasjonen som en vil få fra intervjuene vil bli brukt i begrenset omfang. Det kan også være med å hjelpe informantene til å bli mer avslappet i forhold til intervjuet. Det vil si at undersøkelsen kun blir brukt til dette formålet,



og ikke annen forskning ut av kontekst. Avinor vil ikke få intervjuene i sin helhet, men vil få informasjon om tiltak basert på intervjuene, samt denne oppgaven. Dataen vil videre bli lagret ansvarlig på undertegnedes private datamaskin, og bli slettet etter at undersøkelsen er ferdig.

Det blir en tredjepart i denne undersøkelsen med tanke på at de ansatte snakker om sin leder i undersøkelsen. Her har jeg avklart med lederne, og i dette tilfelle vil ledere gjerne vite om det han eller hun gjør faktisk er med på å gi en suksessfull endringsprosess og får med mellomlederne.

Personopplysningsloven krever at all forskning og studentprosjekter i regi av universiteter eller høyskoler som innebærer behandling av personopplysninger skal meldes til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Jeg har derfor søkt NSD om dette og fått godkjent tilbakemelding om at prosjektet kan gjennomføres (ref. vedlegg II).

## 5.8 Reliabilitet og validitet

En viktig og sentral del av forskningsprosesser er at forskeren er kritisk mot sin egen forskning for å kvalitetssikre studiet. For å sikre god kvalitet er det viktig at dette tenkes på i alle stadier av forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2009). Thagaard (2013) sier at reliabilitet og validitet er sentrale begreper for forskningens kvalitet. Det handler om å presisere og tydeliggjøre prosessene som fører til det bestemte resultatet. Jeg har derfor benyttet meg av disse begrepene for å drøfte studiens kvalitet nedenfor.

### 5.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet vil i kvalitativ forskning si hvor troverdig forskningen er. Det vil si om forskningen er gjort på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2013). Savin –Baden og Major (2013) sier at høy reliabilitet kjennetegnes ved at man ved gjentatte målinger vil komme frem til samme resultat. Målet er å være sikker på at dersom en annen forsker følger samme prosedyrer som er beskrevet, og utfører samme studie om igjen, vil en oppnå de samme resultatene og konklusjon (Yin, 2014). Det vil alltid oppstå målefeil, men målet er å minimalisere feil og skjevhet i studien, og det er derfor viktig å dokumentere hele prosedyren (Savin- Baden & Major, 2013). Thagaard (2013) sier at man bør gjøre rede for hvordan dataen utvikles, innhentes og analyseres for å sikre høy reliabilitet.

I dette metodekapittelet har jeg derfor forsøkt å gi en omfattende beskrivelse av studiens fremgangsmåter for å øke studiens reliabilitet. Ryen (2002) hevder tre punkter er viktig for å oppnå høy reliabilitet. Det første er ved datainnsamlingen og at en skal ta opptak av alle intervjuene. Dette er noe jeg har gjort, og samtidig transkribert alt i etterkant helt ordrett. Da er det lettere å gå tilbake senere og se om alt er forstått riktig ut ifra konteksten og det som har blitt sagt. Neste punkt er under analysearbeidet hvor Ryen (2002) foreslår at ulike forskere kategoriserer samme datamateriale, altså benytter forskertrianglering, for å se om man får de samme resultatene. Dette er ikke mulig i denne forskningen da det bare er en person som er forsker. Det siste punktet er todelt og gjelder selve rapporten som går på å redegjøre for selve datainnsamlingen. Jeg har nøye beskrevet valg av metode, design og hvordan innsamlingen har foregått. Til slutt sier Ryen (2002) at en bør presentere større mengder utdrag fra rådata, og ikke bare oppsummering. Dette har jeg forsøkt å gjøre som en kan se i analysekapittelet hvor jeg har benyttet meg av store mengder utdrag av sitater som er gitt av informantene. Samtidig som jeg prøver å tolke og drøfte disse opp mot teori.

### 5.8.2 Validitet

Validitet handler om å sikre at den kritiske leseren oppfatter arbeidet som vi har gjort for god kvalitet (Savin- Baden & Major, 2013). Validitet beskriver dataens relevans i forhold til teori og problemstilling. Det er flere typer validitet forskere snakker om. Jeg velger i denne oppgaven å gå ut ifra Johnson (1997) sine validitetsformer og strategier, dette fordi jeg føler han beskriver validitet på en god og helhetlig måte. Maxwell (1992) støtter også opp om Johnson sin teori om validitet, utenom en siste validitetsform som han forklarer som evaluerende. Johnson (1997) har utviklet fem validitetsformer og tolv strategier for å sikre validitet av en kvalitativ studie.

Beskrivende validitet er første validitetsform som går ut på at beskrivende validitet er ivaretatt i den grad faktiske hendelser, atferd, personer, settinger er presist og rett beskrevet. En måte for å sikre dette er gjennom forskertriangulering (Johnson, 1997). Jeg har som sagt ikke benyttet en annen forsker i denne studien, men har fått noen som har lest over resultater for å sikre enighet om det som har skjedd.

Fortolkende validitet er neste steg som omhandler om man har forstått og rapportert korrekt deltakernes tanker, ideer, følelser og hensikter. En strategi for å ivareta dette er å benytte tilbakemelding fra deltakerne, som vil si at man har sendt over resultatene til de enkelte informantene og spurt om jeg har forstått de riktig i det jeg har skrevet ned. Jeg har valgt å medta en del rådata i selve rapporten, slik at den kritiske leseren kan gjøre sine egne fortolkninger.

Teoretisk validitet er neste steg en må følge for å sikre validitet til undersøkelsen. Det har å gjøre med om den teoretiske forklaringene som er utviklet er i overensstemmelse med dataene. For å møte dette kravet til validitet har jeg benyttet meg av teoritriangulering som vil si at jeg har drøftet hva ulike teorier sier om fenomenet i teorikapittelet.

Intern validitet er ivaretatt i den grad forskeren kan begrunne sine påstander om at det eksisterer årsakssammenhenger mellom observerte fenomener. Dette er en kvalitativ undersøkelse, så årsaks- virkning sammenheng er ikke noe jeg søker eller legger stor vekt på i denne undersøkelsen.

Ekstern validitet er siste validitetsform som er ivaretatt i den grad funnene i studien kan generaliseres til andre personer, settinger eller tider. Her er det ikke snakk om statistisk generalisering, men analytisk og gjennom replisering. Analytisk generalisering vil si at en gir grundige beskrivelser av hva som er blitt gjort, så det er mulig å overføre dette til andre sammenhenger. Replisering vil si at en kan gjenta undersøkelsen. Som nevnt tidligere er ikke

mitt ønske å generalisere, jeg vil først og fremst belyse et fenomen med mine resultater. Likevel har jeg forsøkt å oppnå analytisk generalisering gjennom å beskrive alle stegene i undersøkelsen på en god og gjennomtenkt måte.

## 6.0 Analyse og resultater

Det finnes mange ulike måter å analysere og tolke kvalitativ data på. Analyserer vil si å dele opp og identifisere mindre biter eller elementer, så forskeren når målet som er å avdekke et budskap eller mening, og finne mønstre i det innsamlede datamaterialet (Johannessen et al., 2010, 164). Tolke vil si å sette noe inn i en større sammenheng for å se hvilke konsekvenser analysen og konklusjonen har i relasjon til fenomenet man undersøker (Johannessen et al., 2010). I analysen har jeg valgt å fokusere på informantenes svar i forbindelse med de spørsmålene som jeg mener er mest relevant for å kunne svare på problemstillingen. Med andre ord er ikke alle rådata med i analysen. Jeg har selektivt valgt ut det jeg mener er relevant og tatt med utvalgte sitater fra rådata for å understreke relevansen av analyseobjektens utsagn i en gitt sammenheng. For å sikre informantenes anonymitet velger jeg å vise til henholdsvis informant én, to, tre, fire, fem, seks eller syv når jeg gjengir sitater og meninger fra informantene i analysen. Jeg vil ta for meg ett og ett tema og vil trekke frem meninger og sitater fra informantene fortløpende, for deretter tolke dette opp mot det teoretiske rammeverket, som beskrevet i kapittel 4.0. Til slutt vil jeg under hvert underkapittel fremstille en oppsummerende modell av hovedfunn(ene) i temaet for å lettere forstå sammenhengen og essensen. Problemstillingen jeg ønsker å belyse gjennom intervjuene er som kjent;

*Hvilke kommunikasjonsstrategier kan konsernledelsen ta i bruk for å få mellomledere med på endringer, når målet er å oppnå endringspositive medarbeidere i virksomheten?*

Som teorien viser ser vi at det er flere relevante temaer det bør fokuseres på for å kunne svare på denne problemstillingen. Videre har jeg derfor valgt å drøfte følgende temaer: (a) holdninger og motivasjon til organisatorisk endring, (b) kommunikasjonskanaler, (c) hvordan kommunisere og (d) kommunikasjonsutfordringer. Disse fire temaene mener jeg er relevante for å kunne få et svar på problemstillingen.

Holdninger og motivasjon til organisatorisk endring er en sentral og viktig del å se på når det kommer til endringsprosesser. Det er viktig å få ett innblikk i hvilke holdninger og motivasjon medarbeiderne har til endringer, noe teorien også understreker viktigheten av (Simoes & Esposito, 2014). Dette fordi det kan brukes som informasjon til strategiplanlegging for å få gjennomført en effektiv endringsprosess og endringspositive medarbeidere.

Bruken av kommunikasjonskanaler er videre et annet tema som et svært vesentlig i forståelsen av hvilke kommunikasjonsstrategier en leder bør ta i bruk.

Kommunikasjonsstrategier baserer seg mye på hvilke type kommunikasjonskanaler en bør benytte seg av, og er på den måten en naturlig del av denne analysen.

Hvordan kommunisere er et tema som er blitt drøftet for å svare på problemstillingen. For å kunne utarbeide en god kommunikasjonsstrategi er det viktig å ha kunnskap om hvordan budskap om endringer og generell kommunikasjon skal gis, samt hvor ofte.

Det siste temaet som blir diskutert er kommunikasjonsutfordringer. Når en skal utarbeide en strategi for effektiv kommunikasjon i en endringsprosess er det også viktig å ha kunnskap om mulige utfordringer en kan komme opp i. På den måten er det lettere å legge en strategi for å takle disse utfordringene på en best mulig måte.

Ved å se på og diskutere disse ulike temaene vil det gi et godt og bredt utgangspunkt for å kunne konkludere og utvikle mulige kommunikasjonsstrategier.

## 6.1 Organisatorisk endring: Holdninger og motivasjon

Medarbeidernes og (mellom)ledernes holdninger og motivasjon i relasjon til endring er en sentral faktor i endringsledelse. Dette er et tema som er blitt mye diskutert i litteraturen som vi har sett i teorikapittelet. Informantene i denne undersøkelsen viste seg å ha flere meninger på dette området.

Det er ganske lik oppfattelse angående holdninger blant informantene. Samtlige informanter sier at deres holdninger er positiv fordi de har fått informasjon fra konsernledelsen og vet hvorfor endringen finner sted. Dette er noe som gjør at det blir lettere å motivere seg selv til endringen. Når det kommer til mellomledernes medarbeidere har disse også forholdsvis lik holdning, men den er mer negativ.

Informant nummer én sier at medarbeiderne er veldig negative fordi mange tror at endringen ikke er mulig teknologisk og ikke kommer til å la seg gjennomføre. Det er altså en klassisk fornektelse for det som skal skje. Informant to er enig i dette og sier ”...*det ligger vel i oss alle mennesker at vi ikke er så glad i endringer*”. Informant seks støtter opp om dette og sier ”...*det ligger i vårt DNA, vi liker ikke endringer*”. Informant seks sier videre at Avinor ikke har vært en organisasjon som har endret seg raskt, og dette kan være noe av årsaken til skepsisen. ”*Det har vært mye snakk og relativt lite som har skjedd egentlig, opp igjennom. Det bidrar nok til at folk ikke tror det kommer til å skje likevel*” forteller informant fem. Dette kan ha litt av skylden for folks negative motivasjon i forhold til endringer mener informanten.

Likevel sier flere av informantene at medarbeiderne har vært flinke til å motivere seg til endringer, og at holdningene tross alt er bra selv om det er menneskelig å ikke like endringer så godt. Det som informantene trekker frem som vesentlig for å ha en god motivasjon for endringen er forståelse. Informant én forklarer dette ved å si ”*jeg tror jo at, hvis du skjønner hvorfor endringen kommer så er det mye lettere å akseptere. Du trenger ikke være enige i det, men du kan akseptere, det er en grunn til at vi gjør sånn og sånn*”. Informant fire mener at medarbeiderne har en forholdsvis god motivasjon og holdninger til endringer fordi ”*folk skjønner at det må endring til fordi en ser hva som skjer rundt seg i andre bransjer. Det er menneskelig å ikke ønske endring, så at det er en viss motstand mot endring ja. Men kanskje mindre her enn på en del andre lufthavner*”. Informant fem støtter opp om det informant fire sier om at de medarbeiderne har generelt god holdning og motivasjon til endringer ”*vi har allerede et personell som for det første er veldig motivert, og de er flinke og motiverte for å ta imot endringer og være med på endringer. Så er det kanskje ikke like stor endringskompetanse på de som jobber i tårnet og de som jobber på bakken, men det handler*

*jo litt om hvilken type jobb de har. Men alt i alt så synes jeg at folk her er positive til endringer og er med på de endringene som vi trenger å gjøre”. Når det kommer til informant tre så mener informanten at folk er glad i jobbene sine, og den største frykten for endring er å miste den. Likevel sier han videre at ”...holdningene er litt variable ettersom hvordan person du er. Evnen til å takle endringer. Noen synes endringer er spennende og gir muligheter, mens andre er veldig konservative og liker ikke ting vi aldri gjort”. Ut fra dette ser vi derfor at type jobb og personlighet er noe som kan påvirke en persons holdning og motivasjon til endringer.*

Til slutt tar en informant videre opp dette med forståelse for endring og føler det er litt mangel knyttet til forståelse for hvorfor endringene må finne sted. Dette fordi det på intranett legges ut veldig gode tall for bedriften, og det gjennomføres ulike store markedsføringstiltak og lignende. Det blir så kommunisert ut at mellomlederne og de ansatte ute på de forskjellige lufthavnene må nedbemannes og effektiviseres. Informanten syv sier ”...så tenker dem at åh ja, vi skal spare penger ute, så skal de bruke penger inne”. Videre sier informant syv at ” det er ingen tvil om at det gjøres for å effektivisere seg. Men jeg tror ikke de ansatte klarer å ta det innover seg”. Informanten legger til slutt til at medarbeiderne har vært flinke til å effektivisere seg, og jobbe i forhold til de målene som ble satt i MOP. ” ...der ligger vi kjempegodt an og vi har tatt tak. For da begynner vi å snakke om arbeidsplassene deres, og da får du litt annet syn. De må bare få konkrete mål, og tilbakemelding på at dette går bra, og fokus på at de har gjort en kjempejobb. Og få anerkjennelse for det her”.

### **6.1.1 Drøfting av organisatorisk endring: holdninger og motivasjon**

Veldig mye av teorien har fokus på hvordan kommunikasjon kan redusere motstand mot endring, å sikre en effektiv og god endringsprosess. Vi ser også at informantene i denne undersøkelsen er inne på noe tilsvarende. Informantene føler selv at de har hatt en god dialog og fått mye informasjon om endringsprosessene, noe som har skapt forståelse og positive holdninger til endringer som har berørt dem. Kitchen og Daly (2002) sier at kommunikasjon er sett på som en viktig suksessfaktor i implementeringen av en endringsprosess, og støtter derfor opp om forståelsen for informantenes gode holdninger. Dette fordi kommunikasjon av informasjon om kommende og pågående endringsprosesser blir brukt til å forklare og forberede medarbeiderne på endringen som vil skje.



Selv om det virker som om mellomlederne (informantene) har fått den informasjonen de behøver fra konsernledelsen, så ser det ikke ut som denne informasjonen når helt frem til medarbeiderne. Vi ser ut fra det informantene sier at mange av medarbeiderne er skeptisk til endringer, på tross av at informasjon om endringer når frem til mellomlederne. Simoes og Esposito (2014) påpeker at motstand mot endring vanligvis har blitt anerkjent som en betydelig faktor som kan påvirke utfallet av en organisasjonsendring, og derfor noe en må minimere eller fjerne. Mye av denne motstanden handler nok om manglende forståelse, noe Petrescu (2011) skriver om. Han sier at man må vise folk hva en endring innebærer og snakke med dem ansikt til ansikt, slik at man får med seg de ansatte, samt at de skjønner visjonen med endringen og selve endringsprosessen. Det er akkurat dette flere av informantene våre mener er hovedpoenget og kjernen i problemet med motstand mot endring. Flere av de sentrale empiriske studiene innen forskningsområdet prøver å forklare hvorfor en bør kommunisere for å sikre vellykkede endringsprosesser.

Vi ser for eksempel at både Invernizzi et al. (2012) og Simoes og Esposito (2014) har fokus på at kommunikasjon kan gi økt identitetsfølelse, noe som er viktig for å godta endringen. Det kan derfor hende at det er her noe av problemet ligger, det er viktig for medarbeiderne å føle seg sett og hørt i forhold til endringene som skjer, slik at de utvikler en identitet og relasjon til virksomheten. Likevel virker det som om endringene bare blir bestemt på hovedkontoret av konsernledelsen og at de ansatte får beskjed om at sånn blir det. Det mangler med andre ord en god del på det å oppnå en felles forståelse og identitet. Rider (2004) sier at det er viktig at «samfunnet» i organisasjonen er sammen om den strategiske retningen. For som både informantene påpeker og Olaisen et.al (2007) sier, så starter alle endringsprosesser med en viss motstand, selv de endringene medarbeiderne i utgangspunktet ønsker å gjennomføre. Vi slipper derfor aldri unna motstand mot endringer som skjer. Det er «innebygd» i alle mennesker. Likevel er det mulig å jobbe med hvordan man kommuniserer ut endringene slik at man legger grunnlaget for en felles forståelse og identitetsfølelse blant medarbeiderne i Avinor.

Under har jeg laget en oppsummerende modell for å vise viktigheten av fokus på god kommunikasjon i en endringsprosess som kan redusere motstand mot endring og skape endringspositive ansatte.



Figur 6 - 1: Organisatorisk endring: Holdninger og motivasjon

## 6.2 Kommunikasjonskanaler

Bruken av kommunikasjonskanaler er en stor og viktig del av denne undersøkelsen. Det er ikke alltid like lett å vite hvilke kanaler en skal ta i bruk for å kommunisere ut ett budskap om endringer som skjer på arbeidsplassen. Alle informantene har mange meninger når det kommer til dette området og det er litt uenigheter om hvilke kommunikasjonskanaler som fungerer best.

Informant to sier at han benytter mest mail og facebook, og sier videre at det viktigste er å ha tydelige og korte beskjeder. Informant tre sier de benytter seg mest av intranett eller mail. På intranett har de eget rom hvor de deler informasjon. Hoveddelen av informasjonen går gjennom mail sier informant tre. Informant fire støtter opp om den omfangsrike bruken av mail, og sier at informasjonen fra hans sjef i stor grad kommer gjennom mail. Men informanten bruker også fysiske møter og telefonmøter, det er nemlig de tre hovedinformasjonskildene informanten benytter. Informant syv støtter også opp om bruken av mail ”...for å si det sånn. Hvis arbeidsflyten skal fungere så tror jeg vi ikke kan gå så mye ned på antall mailer. Mer sortere hva som er viktig og ikke viktig tenker jeg. Men jeg vet jo at dem ute mener at en del av det som blir etterspurt fra hovedkontoret kunne en godt hentet i systemet”. Informant fem sier at han ikke kommuniserer så mye gjennom mail, men bruker mer sine egne to ledere til å kommunisere, lede og informere. Samtidig som det går en del informasjon rett fra informanten via jevnlig møte med tillitsvalgt og vernetjenesten. Informant fem sier også at intranett er viktig kommunikasjonskanal å ha for å følge med på hva som rører seg. Informant syv sier at de benytter månedlige møter, hvor de i etterkant legger ut referater i samarbeidsrommene som alle har tilgang på i divisjonen. Likevel er informanten usikker på om hvor mye medarbeiderne bruker de elektroniske samarbeidsrommene.

Informant én sier at han hver mandag benytter seg av muntlig kommunikasjon. ” Vi har driftsmøte hver mandag. Hvor jeg sender inn en driftsrapport hver mandag. Annen hver måned har vi fysisk møte, eller skype- møte. Da har vi satt av en time hvor jeg og samtlige linjeledere har møte med våre medarbeidere. Det er toveis. Så jeg venter til mandager med å gi ut beskjed hvis det ikke er viktig at beskjeden kommer tidligere. Det som er viktig med skype-møte er at en får sjekket ut fakta, når, hvem, hva, hvor. Og får sjekket ut i forhold til spørsmål, har alle forstått, vi går? Da går vi! Dette er mandager”. I tillegg sier informanten at ” jeg har en vane at de jeg ikke har snakket med i løpet av uken, da har jeg en ringerunde i løpet av fredagen. Da oppsummerer vi hva som skjer nå. Det er for å fange opp det som skjer og jeg skal ha et bilde av hvordan situasjonen er, og ta lufthavnsjefen på pulsen. De vet at den

*kommer og da har de mulighet til å forberede, så jeg er avhengig av deres tillit, og dem er avhengig at jeg har tid til dem”.*

Informant én mener at i implementeringsperioden av en endring må en diskutere, beskrive og fortelle, samt ha personalmøter. Det at det er viktig med fysiske møter og diskusjon er informant fire enig i og sier ”...*det er ikke mest mail, mail er en enkel måte å informere. Det er fysiske møter med min ledergrupper. Allmøter som skjer i små grupper. Det brukes intranett, men mer på informasjon ikke personell”.* Vi ser her at informanten er opptatt av at viktig informasjon om endring krever forståelse for endringen. Samt at selve implementeringen av endringsprosessen krever mer fysiske møter. Mer informasjon og påminnelser bør komme gjennom mail eller intranett. Informant fem er enig i dette ”...*bruker ikke så mye mail. Men er det større saker, endringer som skal gjennomføres jobbes det enten via lederne mine eller direkte. Det at vi samles og jobber i plenum”.*

Informant én kommer med en ny type kommunikasjonsmåte som han synes er effektiv og gjerne vil foreslå til andre ”*nå i løpet av januar så skal de beskrive eller tegne sitt eget tidsbilde på flere av lufthavnene. Så skal de ha møte på dette lokalt, så eierskapet blir ok. Så skal vi samle dette i en storsamling som vi skal ha nå midt i februar. Sånn at alle får oppsummert sitt bilde og vet hva som skjer fremover. Dette er en metode”.* Informant fire kommer med en annen type kanal, nemlig avis. ”*Vi kjører også noe som vi kaller internavis. Den går ut til alle våre ansatte direkte fra meg, men også alle andre bedrifter på lufthavnene, eksempel handlingsselskap, securitas, kafeer og kiosk. Det er interninformasjon som går ut til alle en gang i måneden. Det er litt mer generell karakter enn det som står på intranett”.* Informant én sier at ”*jeg prøver å si til mine ledere at de må velge de kommunikasjonskanalen de vet virker på sin lufthavn. De må tilpasse seg”.*

Informant én sier videre at skiftarbeidet gjør at kommunikasjonen må skje forskjellig. ”*Da er det tre skift og da er det informasjonen mellom skiftene, det er da lufthavnsjefene treffer sine. Korte og enkle beskjeder, er aktuelle. Så det å bruke intranett treffer ikke alle. Du må bruke andre kanaler. Vi kan ikke «one size fist all».* Det samme snakket informant én om når han sier ”...*så det gjenspeiler et bilde i forhold til hvor stor andel av bedriften som har daglig bruk av pc og de som bruker det sjeldent. Og da må lufthavnsjefen bruke en annen kommunikasjonskanal enn eksempel intranett”.*

Til slutt snakkes det om bruken av sms i jobbsammenheng. Teknologien utvikler seg og tar del i større og større grad både i privatliv og arbeidsliv. Når det gjelder om det er effektivt å kommunisere gjennom sms er det store ytterpunkter. Informant tre sier ”*det er litt varierte meninger om hvor informasjonen skal komme. Mange vil ikke at arbeidsgiver skal gi*

*informasjon på fritiden sin. Så det er litt uenigheter om hvordan det bør være. Jeg synes det er helt greit at en får en sms og kunne lese e-post på mobilen. Men det er jo mitt valg. Jeg synes det er mye lettere å følge med i all informasjon". Mens informant syv er ytterpunktet og sier "jeg vil i hvert fall ikke ha sms, sms kan jeg få hvis det er kriser. Sånn når hun ble smittet hun på Gardemoen, hun som ble smittet for 14 dager siden av et eller annet. Av tuberkulose eller noe, en ansatt på Gardemoen". Ellers mener informanten at det er helt unødvendig.*

Informant tre snakket ikke noe om bruken av sms, men fremmet fordelene med å følge den teknologiske utviklingen som bruk av kommunikasjonskanal. "Vi har jo noe på facebook. Det å være med og bruke de kanalene som samfunnet bruker generelt, i forhold til den tiden vi lever i, tror jeg er viktig. Og etter hvert som tiden går og generasjonene går og en blir yngre og yngre".

### **6.2.1 Drøfting av kommunikasjonskanaler**

På bakgrunn det informantene har sagt, ser vi at det er litt ulik praksis i bruken av kommunikasjonskanaler. Det kommer frem at det blir brukt mye mail til å kommunisere, sammen med intranett. Nesten alle informantene sier at mail eller intranett er en av hovedkildene for raske updates og informasjon, noe Stein (2006) og Daft og Lengel (1986) mener er en god kilde til effektiv og felles kommunikasjon i bedriften. Men som Kalla (2005), Palvia et al. (2011) snakker om så er det viktig å variere ulike typer kanaler til ulike typer budskap som skal kommuniseres. Erlie (2006) sier at det er viktig at organisasjonen oppretter kanaler og arenaer hvor en gir raskt faktabasert informasjon, samtidig som det er tid til dialog både formelt og uformelt. På bakgrunn av dette skiller vi derfor mellom analoge kanaler (møter, seminarer, samtaler) og digitale kanaler (mail, intranett, facebook). Fra teorien har vi sett at Daft og Lengel (1986) er enige i at det er viktig med bruk av ulike kommunikasjonskanaler og laget en teori for å velge kanaler til ulike situasjoner. Selv om eksempelvis Palvia et.al (2011) mener det er flere faktorer som spiller inn for valg av kommunikasjonskanaler er de forholdsvis enige og mener det er viktig med ansikt-til- ansikt kommunikasjon når det gjelder saker som endring og andre vanskelige temaer.

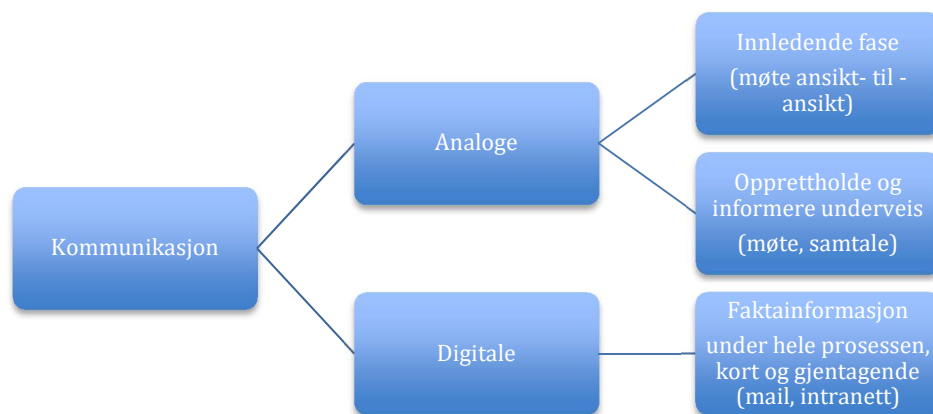
Basert på svarene over virker det som om informasjonen og kanalene som blir brukt til å kommunisere er forskjellig. Både hvilke kanaler deres ledere bruker og hvilke mellomlederne igjen bruker ut til deres ansatte. Vi ser at informantene er veldig enig i det store bildet og at viktige beskjeder som angår endringer må komme ansikt til ansikt. Dette samsvarer med det teorien sier om kommunikasjon og endringer, ved at dette gir mulighet til

å lytte, observere og komme med raske tilbakemeldinger (Lee, 2010). Alle informantene snakker om viktigheten av dette, likevel virker det som om ikke alle klarer å ha like stor fokus og tid til å faktisk gjennomføre det. Det virker som om informant én, fire og fem har et stort fokus på jevnlig ansikt- til- ansikt kommunikasjon og om viktigheten av å beskrive, fortelle, diskutere og kommunisere i implementeringsfasen av en endring. Disse informantene tror jeg skiller seg litt ut fordi de har valgt å prioritere dette i sin hverdag, og det er her det kan variere litt hos de forskjellige avdelingene i Avinor. Alle informantene ser viktigheten av ansikt-til-ansikt informasjon og det virker som de fleste benytter seg av dette, men med ulik grad og prioritering. Skal endringen bli så vellykket som mulig trengs det jevnlig kommunikasjon både gjennom mail og intranett, men også ansikt- til- ansikt.

Det kan virke som det er viktig å prioritere mer tid til endringsprosessene, i hvert fall i startfasen så det er enda lettere å få med de som har litt motstand mot endring med på laget. Hovedkontoret er flinke til dette med de første lederne i linjen. Men hvor lengre ut en kommer, jo mindre prioritet har dette fått. Et forslag til å få til bedre kommunikasjon er metoden informant én benytter ved at alle lufthavner og nivåer lager et bilde av sine fremtidige endringer og situasjon. Da får en i gang kommunikasjon, tanker og tilbakemelding fra medarbeiderne, samt at de føler de blir mer med i endringsprosessen som er viktig for aksept (Invernizzi et al., 2012; og Simoes & Esposito, 2014).

Når det kommer til å utnytte ny teknologi for kommunikasjon er dette et tema flere av informantene ikke har tenkt så mye over. De som har meninger om det ser vi har veldig sterke meninger for det ene eller det andre ytterpunktet. Informant tre er mer for bruken av sms til viktige beskjeder, mens informant syv er imot og føler de tar over privatlivet ved å benytte seg av denne kommunikasjonskanalen. Dette tror jeg er et tema som kommer til å bli mer og mer aktuelt og som vi ikke kan unngå å ta opp i den teknologiske verdenen vi lever i. Facebook er blitt en kommunikasjonskanal som har blitt godt tatt i bruk og mottatt hos Avinor ut ifra det informantene har sagt om dette. Nesten alle informantene har nevnt facebookgrupper og lignende som har blitt opprettet og som de mener er en fin kilde for informasjon. Her har kanskje Avinor et potensiale som kan videreutvikles og utnyttes mer i en eventuelt endringsprosess. Det er ikke her de første og viktigste beskjedene om endringsprosesser skal komme, men det kan være en plattform for å forsikre seg om at folk får med seg mer korte, viktige og oppsummerende informasjon. Samtidig ser vi at bruken av sms i jobbsammenheng er noe som bør diskuteres og klargjøres. Cao et al. (2012) sier at bruken av ny teknologi er kontroversielt for mange, så det er viktig å bruke tid og tilpasse dette.

For å oppsummere dette underkapittelet kan vi si at det er viktig å tilpasse de kommunikasjonskanalene vi bruker. Vi bør bruke både analoge og digitale kanaler under en endringsprosess, men de er egnet til forskjellig bruk. Analoge kanaler som fysiske møter er den viktigste informasjonskanalen, spesielt i innledende fase. Likevel er det viktig å benytte seg strategisk av digitale kanaler som mail og intranett under hele prosessen for raske, korte og gjentagende informasjon. Dette er forsøkt å vise i modellen under.



Figur 6 - 2: Kommunikasjonskanaler

### 6.3 Hvordan kommunisere

I forrige avsnitt så vi på bruken av kommunikasjonskanaler, mens vi i dette avsnittet skal se nærmere på hvordan en skal kommunisere ut informasjon. Skillet mellom «kommunikasjonskanaler» og «hvordan kommunisere» er at sistnevnte fokuserer på hvordan vi skal bruke de forskjellige kommunikasjonskanalene. Det vil si hvor mye informasjon som skal gis, hvordan du fremlegger informasjonen og lignende. Til sammenligning tok avsnittet om kommunikasjonskanaler opp hvilke kanaler som er mest hensiktsmessig og vesentlig å benytte i en endringsprosess.

Hvordan informasjon om endringer bør gis er det alltid mange meninger om, folk er forskjellige og liker at informasjon blir gitt på forskjellige måter. Likevel er det ofte noe likhetstrekk, og det har det blitt observert i denne undersøkelsen også.

Det største og kanskje viktigste området jeg fikk innsikt i gjennom undersøkelsene var hvordan og hvor mye informasjon som blir gitt på en gang. På dette området hadde alle informantene meninger og de var ganske samstemte. Informantene mener det i hovedsak er viktig å gi korte men konkrete beskjeder. Informant to sier *”vi driver å jobber med å bli bedre på å slippe ut korte statement. Bare noen linjer om at det og det har skjedd”*. Informant to sier videre at mye informasjon ofte fører til at de medarbeiderne ikke får med seg alt som blir sagt, og foreslår da *”...det er jo det som er problemet med mye og få ganger informasjon, det blir så mye at du ikke forholder deg til det. Så tror jeg det som er veldig viktig med sånne tunge prosesser er at du finner igjen, at du informerer på en sånn måte at du har en sånn som på facebook, en tråd i det”*. Informant én er enige i dette og sier *”så må du, jeg har erfart at det ikke må gis så mye informasjon av gangen. Jeg har erfart i sånne store ting må du ta det i små steg. Men til syvende og sist må en vite nok til å ta stilling til det og folk blir med”*. Informant seks er enig i at informasjonen må være enkel og kort og sier *”man må tenke på kommunikasjonsmåten, det må vi være veldig bevist på. At det er enkelt nok. Kommunikasjon til å vekke interesse. Det må forenkles. Masse ord, og jeg har jo jobbet i hovedkontoret selv. Vi er akademikere, vi er glad i å skrive. Men det er ikke de som leser, de er ikke glad i å lese mange sider om hvorfor.”* Informant to gir også et godt generelt eksempel på dette med kort informasjon og at det må gjentas *”jeg tror jo ut fra mye erfaring som tillitsvalgt at den informasjonen som skal ut må være kortfattet og må gjentas, gjentas og gjentas. Vi skal eksempel ha et årsmøte nå i uke 10. Vi har mange ganger kommunisert ut at det skal være i uke 10, det gjorde vi i tidlig i høst. I går fikk vi mail fra to tillitsvalgte, skulle tro at de leste det, men de spurte når årsmøte skal være. Det viser bare at en trenger gjentakelse”*.



Videre ser vi gjennom informant fire at det er viktig å tenke på korte og enkle beskjeder, og mye av dette kan gå gjennom intranett eller mail. Likevel sier informanten ”er det snakk om litt mer tyngre saker som omstilling må du ha fysisk møte. Da må du møte folk, fortelle, få spørsmål og diskutere. Men annet mer enkel informasjon kan du sende på mail eller intranett. Men de litt mer vanskelige sakene, hvor folk har spørsmål og innspill må du ha fysisk møte. Og da er min erfaring at du bør ha mindre møter”. Videre sier informanten ”det styrker behovet for å ha en direkte dialog og møter med de ansatte når det skjer endringer. Det kan aldri bli for mye av den typen informasjon og diskusjoner. Annen type informasjon som er generelt som jeg snakket om i stad, kan det nesten bli litt for mye av. Men akkurat det med endringsprosesser er folk så opptatt av, så da må oss som ledere ut å snakke med de ansatte hele tiden. Ofte og prøve å forklare situasjonen og skape forståelse med endringen som gjøres”.

Videre snakker flere av informantene om viktigheten av å differensiere budskapet som skal frem til de ulike personene. Informant fem sier ”hvis jeg ser noe på intranett som jeg tenker er viktig for våre ansatte å få informasjon om, så stoler jeg ikke på at de ansatte leser, da informer jeg i tillegg. Men vi må tilpasse innholdet på en sånn måte at det blir forståelig for folk ute. Ikke bare tilpasse, men legge det fram på en måte som folk forstår. Og vi må legge det fram som det er vårt eget budskap. Vi må gjerne skrive om. Det må oppfattes som at dette her er min ”baby” jeg legger fram. Alle skjønner at det er drevet fra konsernet eller divisjon. Men må legge det fram som en overbevisning at det er mitt. Jeg må ha med et budskap som jeg presenterer med mer eller mindre innlevelse”. Informant én sier ”...du må tilpasse. Budskapet skal være det samme, fordi i alle viktige saker så skal alle få samme informasjon. For det er saker som påvirker, så må lufthavnsjefen tilpasse i forhold til hva som viktig og hva som påvirker dem. Det må differensieres. Det dreier seg å vite hvor du vil, og at du må kommunisere for å understreke dette og ikke noe helt annet”. Informant én sier videre at det er viktig at ledelsen kjenner sine ansatte, for da vet du lettere hvordan du skal gå frem for å gi budskapet om endring. ”Da vet jeg at det er fem som ville ”cachet” dette tvert som jeg ikke behøvet å tenke på. Men så viste jeg også hvem som antageligvis hadde behov for veiledning og mer tid i forkant av den lokale prosessen. Så jo bedre du kjenner lederne dine eller mellomlederne dine, dess mer kan du posisjonere ut mer behov som noen har. Og at de føler trygghet og sikkerhet, i forhold til oppdraget”. Informant tre sier ”en må å klare å møte dem, og la dem forstå tingene. Det er viktig hvordan man formidler budskapet. Det er avgjørende om man når fram eller ikke”. Gjennom det informantene sier her ser vi hvor viktig

det er å bli kjent med endringene og det du skal formidle. Samt viktigheten av å formidle det videre på en måte som tilpasser de forskjellige mottakerne.

En annen utfordring en bør ta hensyn til er hvordan du legger frem informasjonen for medarbeiderne. Informant to snakker mye om at man burde tenke seg mer om før en legger frem informasjonen, og at det bør legges fram på en mer journalistisk måte. *”Det som jeg vil presisere er det jeg snakket om at man bør informerer mer journalistisk. Men ikke sånn tabloid som det ofte blir. Vi hadde jo, jeg tror de som jobber med kommunikasjonen har fått tilbakemelding på før. Men de som jobber med kommunikasjon og tenker på at de ikke jobber i avis og skal selge noe, men at du jobber et sted som du skal få ut budskap og det skal være korrekt”*. Informant seks snakker også om hvordan informasjonen presenteres *”for oss internkommunikasjonsmessig er det viktig, vi må være litt mer tabloid. Vi må bruke mye større overskrifter men med færre ord når man skal si noe om ting. Sånn som det med endring i røykdykking for eksempel, så må en være veldig tabloid i innledningen. Eksempel at myndighetene har bestemt at... ikke sant. Få plassert informasjon på rett nivå. Hva ønsker en å fortelle, jo her er det en endring. Ta eksempel at helsetjenesten har bestemt at. Det er ikke vi, det er ikke Gurli, Margrethe”*. Videre legger informant fokus på hvor viktig det er med overskriften på budskapet *”...overskriften er viktig tror jeg. Det er ingen her, det er stort sett flink og kapasiteten er stor. Men det er ikke akademikere de her. De setter seg ikke ned og leser lange brev”*.

Flere av informantene mener at det er viktig at man kommuniserer ærlig. Informant én sier *”man må være åpen og ærlig, og fortelle alt sånn som det er. Ikke pakk det inn og pynt på utfordringen”*. Dette mener informant er vesentlig for å kunne klare å motivere og få med medarbeiderne på endringen. Informant to sier at de kommuniserer veldig åpent. Informant to sier også at det er viktig at man kommuniserer ærlig til de ansatte. Og knytter dette opp til at ledelsen ofte vil selge inn budskapet *”du skal selge et budskap, men ikke selge det sånn som i avisa. Få folk til å forstå. Det er kanskje det viktigste som jeg kommer på”*.

Videre er spørsmålet om hvilke typer møter og sammensetning av personer en helst bør kommunisere endringer igjennom. Her ser vi at flere av informantene mener det er vesentlig med mindre og flere møter, enn med ett stort personalmøte. Informant tre foreslår en måte for å få medarbeiderne mer med og at alle får med seg den informasjonen som trengs *”hvis verneombudene skal enten delta på samling eller gjøre HMS arbeid må det legges inn i turnus. Jeg tror det her med å ha personalmøter hvor de ansatte kommer og ledelsen faktisk informerer direkte er viktig. Jeg tror det er viktig å gi beskjeder om at det forventer vi. Det gjennomføres slike personalemøter men det er frivillig, du kan gjerne komme å høre men du*

*får ikke betaling for det. Jeg har hørt ansatte si at når de har fri har de vært på jobb og opparbeidet seg den fritiden. Hvis Avinor ønsker å informere, bør det kanskje være mer i arbeidstiden". Informant fire foreslår en annen måte for hvordan konsernledelsen og mellomlederne bør kommunisere, både endringer og annen informasjon. "Driftssjefen og meg selv har møte med hvert enkelt team. Av fem team på fem personer, pluss en del dagspersonell som fordeles. Da kan vi sitte i litt mindre grupper og gå igjennom ting og være grundig. En gang i kvartalet kjører vi dette. Det er veldig nyttig for da får vi såpass små grupper hvor alle kan bli litt mer aktive, enn at vi kjører et allmøte på 30 stykker, ikke sant. Så det har vi veldig god erfaring med. Men det krever mer ressurser fra ledelsen å kjøre fem mindre møter enn ett stort. Men en får mer ut av det, store møter blir mer tidstyver. Men i småmøter kan jeg få mer toveiskommunikasjon og få mer forslag til hva jeg kan gjøre. Jeg har veldig god erfaring med det". Informanten sier at dette er en metode han anbefaler til andre kollegaer selv om det er tidskrevende, dette fordi du får så mye igjen for det. Informant seks snakker også om dette og er fornøyd med resultatet det har gitt dem. "Vi kjører månedlige ledermøte med meg, lufthavnsjef, driftssjef og teamleder for å holde kontrollen på informasjon og ikke minst målstyring og resultat. Og så kjører vi minimum en gang i kvartalet hvis ikke oftere, lagsmøter. Jeg og driftsleder kjører møte sammen med teamleder og de ansatte i teamet for å få informasjonen godt inn og flyt. Få alle spørsmålstegnene. Dette har vi gjort nå en seks- syv måneder og det har gitt godt resultat. For du må se folk i øynene. Tidligere har vi hatt mange allmøter som er veldig kostbart for halvparten har jo fri. Det er sånn at de som har hatt tidligvakt la seg halv fem, men må på møte halv 2 ikke får så mye med seg. I store forsamlinger blir det sånn at det er lett å melde seg ut. At en tenker fagforening får ta seg av det. Men i en lagsetting der du er sammen med dine, og alle kan se hverandre i øynene er det umulig å melde seg ut. Det er da mye lavere terskel til å komme frem med spørsmål. Jeg har hatt mange aha opplevelser om folk spør om ting som vi tror er klinkende klart, men det var ikke klart i det hele tatt. Men vi fikk ryddet opp i dette". Informant fire snakker også om viktigheten av ansikt- til ansikt kommunikasjon når det gjelder mer tyngre beskjeder.*

Til slutt er det et spørsmål det er viktig konsernledelsen og mellomlederne tenker igjennom, det omhandler hvor hyppig en skal gi informasjon og kommunisere. På dette området har jeg funnet noen ganske klare funn fra deltakerne. Samtlige deltakere mener det er viktig med hyppig og jevnlig dialog, både med sine ledere og sine medarbeidere. Det viser seg å være litt forskjellig praksis i forhold til hvor jevnlig dialogen er. Informant én sier at jevnlig dialog og faste rutiner er noe av nøkkelen. Informant to sier at de prøver å sende ut et informasjonsskriv hver fredag med hva som har skjedd den uken. Informanten mener dette

likevel er litt sent, så det blir også lagt ut kort informasjon på facebook hver dag. Dette er medlemmene godt fornøyd med sier informanten. Informant én forteller ” *vi har driftsmøte hver mandag. Hvor jeg sender inn en driftsrapport hver mandag. Annen hver måned har vi fysisk møte, eller skype- møte. Da har vi satt av en time hvor jeg og samtlige linjeledere og har møte med våre. Det er toveis*”. Dialogen skal holdes jevnlig mener deltakerne. Men det er mange som sier de ikke har så ofte ansikt-til-ansikt møter med de ansatte. Informant to sier ” *det er sjeldent jeg møter folk. Jeg har 30 tillitsvalgte, så det blir helst sånn at det er noe når det skjer noe. Mest negativt at jeg har kontakt med de ute. Det tror jeg kanskje er fordi du ikke har så god tid*”. Informant fire sier ” *vi kjører også regelmessig, kanskje en gang i kvartalet såkalt teammøte på mindre grupper*”. Ellers sier informanten at de han møter når det er behov for det, i forhold til hvor mye endringer det er og som berører dem. Det kan være en gang i måneden, eller en gang i året, det spørres hvor mye de blir berørt. Informant fem sier at han har et lokalt og dialogisk informasjonsmøte med tillitsvalgte og vernetjeneste, og det gjennomføres omtrent en gang hver måned. Informant tre derimot snakker mer generelt om samlinger å sier at de samles bare en gang i året.

Dette var hovedsynspunktene til informantene i forhold til hvordan konsernledelsen og de selv bør kommunisere ut endringer som skjer. Likevel kommer flere av informantene med forskjellige tiltak som også kan hjelpe Avinor til å effektivisere og forbedre endringskommunikasjonsprosessen. Informant syv foreslår at det må komme mer system og mer struktur på intranett for at informasjonsflyten skal fungere bedre. ” *Det jeg kanskje ser, hvis vi går inn på intranettet. Så tror jeg alle hadde tjent på å ha mer åpenhet rundt vedtak som blir gjort i Avinor. At dem hadde vært mer synlig, for du må lete så fryktelig mye. Så nå når det har vært styremøte så burde det vært: styremøte har vært gjennomført, følgende vedtak er gjort, trykk på den. For folk vet det ikke. Du må lete. Også er det ikke, folk leter ikke, du leter ikke før det kommer en sak du trenger noe. Styremøte har vært, følgende saker behandlet og følgende vedtak er fattet, hvis de er offentlige. Sånn skulle det vært på alle ledergrupper. Og samme inn til oss. Og det tror jeg hadde vært en kjempefordel for hovedkontoret i hvert fall, for samarbeidet hadde vært bedre. Men da må det være mer tilgjengelig. For nå ligger det på noen rom, som ikke alle kan gå inn på. Og ikke alle referater er skrevet så alle får de opp. Men det burde gå an å ha et aksjonspunkt. Saksnummer, saksnavn, saker vedtatt*”. En annen måte for at medarbeiderne skal kunne få mer jevnlig og oppdatert informasjon kommer informant tre med ” *....så er det det her med å ha infoskjermer på lufthavnenhetene. Siste nytt, eller at det ruller på en strategisk skjerm som alle ansatte går forbi flere ganger i løpet av en dag. Da er det for eksempel lettere å få med*

*noe informasjon når de går forbi. Ukens viktigste nyheter”*. Informant fem har foreslått endring som ett punkt på agendaen så en lettere skal kunne takle de endringene som skjer. *”En annen ting er at jeg nå har prøvd å innføre et fast punkt på agendaen i alle møter for oss som heter endring. Det kan være alt fra organisatoriske endringer, til fysiske endringer på arbeidsplassen. At det punktet står på agendaen så vi alltid er innom og snakker om endringer”*. Informant seks sier at de også har satt endring som fast punkt på alle møter og sier *”endring er en arbeidsoppgave, det er ikke et engangsprosjekt. Endringer en del av jobben, så det handler mye mer om å omfavne fremtiden enn å holde på fortiden”*. Informant én sier det er viktig at konsernledelsen trener opp mellomlederen til å kommunisere *”vi «train the trainer»*. *Jeg har ikke noe forhold til dem på bakken. Vi jobber gjennom linja. Fordi vi er avhengig av at den lokale lederen har kontroll på sitt og han er vår representant. Så i forkant av store prosjekter så har vi ledermøter og lederforhandlinger, workshoper. Vi trener på både budskap og trener på utviklingen av tiltakene. Og effektsbeskrivelser, hvorfor dette skal gjøres, gjennomføres for å få en suksess og kommuniseres”*.

### 6.3.1 Drøfting av hvordan kommunisere

Hvordan informasjonen skal kommuniseres, ikke bare hvilke kanaler en skal bruke, men hvordan og hvor mye informasjon som gis er også et viktig tema for å utvikle god endringskommunikasjon.

Fra denne undersøkelsen ser vi at informantene mener kort og presis informasjon er noe av det viktigste. Samtidig er det viktig at informasjonen blir gjentatt, så en er sikker på at det viktigste budskapet kommer fram til medarbeiderne. Klein (1996) hevder at det er viktig at en benytter seg av flere kanaler. Informantene forsterker dette og sier at det er viktig at medarbeiderne kan finne igjen informasjonen, for eksempel etter et møte. Informant to foreslår at man kan bruke en ”tråd” slik som på facebook for å gi mulighet til å gjenfinne informasjon. Avinor bør vurdere hvilke metoder og kilder som kan være lurt å ta i bruk for å gi medarbeiderne mulighet til å finne igjen informasjon. Ofte blir det alt for mye informasjon, spesielt på intranett, så mye av den viktige informasjonen kan havne langt bak og bli så og si umulig å finne frem til. Men med den teknologien som er i dag, tror jeg dette kan være ganske enkelt for Avinor å lage et bedre system for å finne igjen informasjon. For eksempel gjennom søking på stikkord som saksbetegnelser, datoer m.m. Likevel tror jeg dette kan være en

forskjell som utgjør mye for mellomlederne og medarbeiderne i forståelse og aksept av endringen, som vil komme Avinor til gode.

I tyngre saker er det vesentlig at man møtes og kommuniserer, informant fire sier at en ikke kan møtes for mye i en sånn prosess, det samme som Klein (1996) presiserer. Flere av informantene snakker også om at man ikke skal være en for stor gruppe når det kommuniseres ut budskap om endringer. Det er ikke alle som er like glad i personalmøter, for her blir det for mange folk og medarbeiderne tørr ikke alltid si sine meninger eller spørre om det de lurer på. Det kan være lurt å benytte seg av flere møter med mindre folk av gangen. Selv om dette er kostnads-og tidskrevende, er dette noe man kan få igjen for i senere tid når man kanskje kan unngå flere møter, og medarbeiderne som har mye motstand. Det jeg likevel registrerer er at ingen av informantene i noe særlig grad snakker om tilbakemeldinger og mulighet for påvirkning. Ruiz (2014) snakker om at medarbeiderne må bli hørt, komme med tilbakemeldinger og forslag for at det skal bli større mottakelse for endringen. Avinor er en stor organisasjon og jeg forstår at alt ikke kan diskuteres med mellomlederne og medarbeiderne. Likevel burde medarbeiderne i noen sammenhenger bli litt mer engasjert i avgjørelser, noe som kunne smittet over på mottakelse og aksept av endringer ellers (Invernizzi et al., 2012; Simoes & Esposito, 2014; Irgnes, 1996).

Vi ser også viktigheten av å tilpasse budskapet som skal ut til medarbeiderne. Her handler det om å kjenne sine medarbeiderne. En bør vite at noen kommer til å slite mer med å takle informasjonen som kommer, det kan være lurt å kommunisere til disse på en annen måte enn du gjør til de som tar det lettere.

Videre er det viktig at budskapet blir mer journalistisk lagt fram. Flere av informantene mener at konsernledelsen ofte kommuniserer ut informasjon på en litt tungvint og misforstående måte. I en endringsprosess er det viktig at man kommuniserer åpent og ærlig (Barrett & Luedecke, 1996) og da er det viktig at ledelsen ikke prøver å selge et budskap eller skjule noe. Likevel mener flere av informantene at konsernledelsen prøver å være ærlig, men bare at informasjonen noen ganger blir lagt frem på en måte som gjør at det misforstås. Dette er nok noe alle virksomheter kan jobbe mer med. Det er ikke alltid meningen at ting skal bli holdt i skjul, men man kan glemme å fortelle, eller ikke være nok bevisst på å fortelle hvordan endringen vil påvirke personene. Klarer konsernledelsen og mellomlederne å være ærlig og gode på dette tror jeg det blir enda enklere for medarbeiderne å takle endringen, uansett utfall.

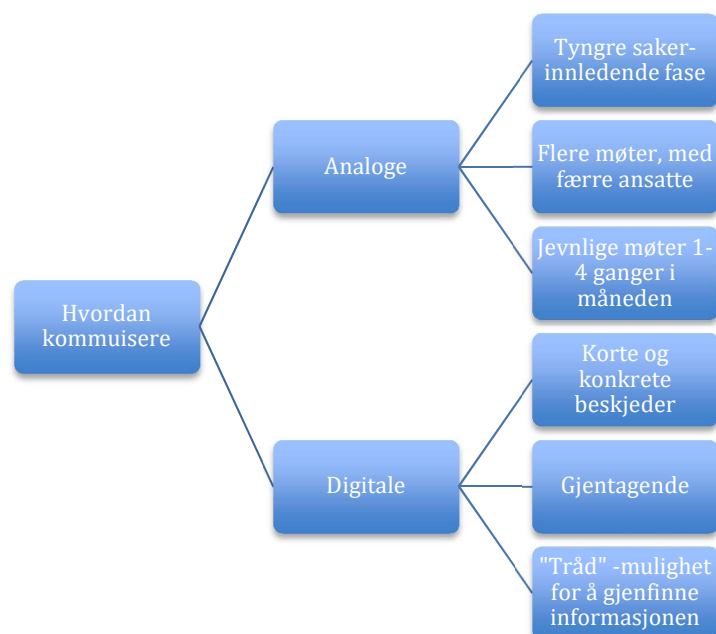
Det kom også frem flere meninger om hvordan typer møter en bør kommunisere endringer gjennom. Det som informantene sa er at det bør gjennomføres flere møter, med færre medarbeiderne. To av informantene trekker frem toveiskommunikasjonen dette gir som

er vesentlig for en vellykket endring, slik Ruiz (2014) også hevder. Selv om dette er økonomisk og tidkrevende, er det noe som flere informanter tror vil komme Avinor til gode.

Vi ser at alle informantene er enige om at det trengs jevnlig og hyppig dialog med medarbeiderne. Likevel er det ikke så ofte de gjennomfører disse møtene. Mye av grunnen til det kan være at det er svært tidkrevende. Erlie (2006) sier at det derfor må opprettes kanaler og arenaer som gir rask faktabasert informasjon. Det som da er viktig er at disse kanalene er godt gjennomtenkte og funksjonelle for at kommunikasjonen skal fungere på en optimal måte.

Andre forslag Avinor kan ta opp og vurdere for å bedre endringskommunikasjonen er bruken av intranett og at referater blir mer strukturert. Muligheten til å ha infoskjermer rundt omkring på arbeidsplassene og endring som et fast punkt. Jeg vet det er flere som har dette som et fast punkt, men det kan være noe konsernledelsen kan ta med seg videre og eventuelt pålegge alle lufthavner og divisjoner.

Under har jeg utviklet en modell som oppsummerer de viktigste funnene fra dette underkapittelet. Vi ser at det er viktig at all kommunikasjon gjennom endringsprosessen er differensiert og tilpasset mottakerne og tidspunkt. Her har jeg også skilt i analoge og digitale kanaler, for så videre presisert hvordan de forskjellige kanalene bør kommuniseres. Analoge kanaler bør brukes i tyngre saker, og innledende fase. Her bør det videre være møter med få personer av gangen som gir mulighet for dialog. De digitale kanalene bør benyttes og være korte, konkrete og hyppige beskjeder, med mulighet til å enkelt finne igjen informasjon.



Figur 6 - 3: Hvordan kommunisere

## 6.4 Kommunikasjonsutfordringer

Det er likevel ikke bare å benytte seg av de beste kommunikasjonskanalene og kommunisere ut budskap om endringer som skjer i bedriften. Det er mange utfordringer en står ovenfor som leder når det kommer til en endringsprosess. Derfor er det viktig å være oppmerksom på ulike utfordringer og hvordan en kan møte disse på en best mulig måte. Er man forberedt på utfordringene og legger en strategi for å mestre disse er det letter å få en vellykket endringsprosess.

En stor kommunikasjonsutfordring i forhold til Avinor er at Avinor er en så stor organisasjon som er spredt utover hele Norge og jobber turnus. Informant fem sier ”...*hvis du tenker mer praktisk. Med turnusarbeid så er det alltid en utfordring å kunne gi informasjonen samtidig til alle. Du kan alltids sende en epost, noen leser den om de er på jobb eller ikke. Andre leser den konsekvent ikke. Det å samle folk til informasjonsmøte på kort varsel går egentlig ikke. Det er sånne åpenbart praktiske utfordringer å kommunisere godt i et turnusmiljø*”. Videre sier informanten at det er klassisk kommunikasjonsteori. Hvis det er flere ledd, jo større forvrenging mener informanten, utenom at det nødvendigvis er bevist. Informant tre sier også dette ”...*i og med de jobber turnus, og det er vanskelig å få tak i folk*”. Informant seks snakker også om denne utfordringen og at organisasjonen er så stor. ”*Utfordringen er jo at vi er en organisasjon som er spredt over alt. En ting er jo at vi er spredt på mange enheter og det er en viss avstand mellom konsern og hovedkontor, og linja som jeg representerer. Og blant mine medarbeidere igjen er det mange som jobber turnus. Så det er mange utfordringer med kommunikasjon. Vi sitter ikke i et kontorlandskap fra 8-16 og ser hverandre hver dag. Det er den største utfordringen å nå alle. Det går ikke an å maile seg ut fra det problemet for å si det sånn. Det er absolutt det, det er det som er utfordringen kan du si. Det er ikke så lett å nå frem til alle. Og en ting er å få gitt informasjonen. Men det skal absorberes og forstås for å akseptere informasjonen. Det er en stor jobb*”. Informanten forklarer derfor her at kompleksiteten og størrelsen på Avinor- konsernet er en utfordring. Informant seks snakker videre om avstanden mellom Bjørvika og linja er for stor, og mener Avinor er veldig tung og svær kommunikasjonsmessig. Informant fem mener at det er utfordrende ved at informasjon blir kommunisert gjennom så mange ulike kanaler og sier ”*altså noe blir presentert som nyheter på intranett, noe kommer gjennom linja, og noe kommer ikke i det hele tatt. Det oppdager jeg som litt tilfeldig. Jeg oppfatter det sånn. Og vi som sitter i ledelsen, må etterspørre noen ganger om dette er riktig informasjon*”.



En annen stor utfordring er hvordan en skal kommunisere ut endringer på en best mulig og effektiv måte. Informant én sier at *”de ansatte kan være veldig interessert og synes at ideen og teknologien er fornuftig og at endringen er bra, men det påvirker hverdagen deres. Vi har kjøddet til livene deres skikkelig. Vi må kommunisere dette, at vi vet hva det vil si for deg, vi har kjøddet til livet ditt, men styret har vedtatt det. Så kommunikasjonsutfordringen følger både kompleksiteten og hvem det påvirker og når det påvirker”*. Informanten mener derfor at det er viktig å få frem det at vi vet det er vanskelig for den ansatte, men at endringen må godtas. Hvordan budskapet blir lagt frem har derfor en stor betydning. Informant to snakker også om dette men har mer fokus på at det er en utfordring å få ut budskapet på riktig måte når du sitter å jobber med noe så tett. Informanten mener at konsernledelsen i Bjørvika og mellomledere, som informanten, har jobbet mye med dette. Det å ha det klart i hodet sitt hva en skal si eller skrive til de ansatte er viktig. Likevel blir det ikke alltid forstått på samme måte. Informant to sier videre *”jeg har ofte opplevd å sitte i møter å tenke at å jøss, er det sånn du oppfattet det. Det er jo ikke sånn, nå må vi rygge litt tilbake. Men så ser jeg jo utfordringer for de som skal gjennomføre kommunikasjonen at det må bli forståelig. Da kunne det vært noe undersøkelse for eksempel på hvordan det har blitt forstått blant mellomledere og ansatte”*. Informant to mener at forståelse er ekstremt viktig, og det er viktig å kommunisere på en måte som blir forstått. Informant seks sier *”utfordringen for teamleder, de som jobber på lag med personene, er at de ikke har så mye mer informasjon en de andre normalt. Det er jo selvfølgelig en liten utfordring. Som vi må løse. Men da er jo intranett fint for det helt åpenbare”*. Informant seks sier videre *”har en mange enheter rundt omkring er det vanskelig å få samme virkelighetsoppfatning rundt omkring. Derfor må vi forenkle, sånn tenker hvert fall jeg. Vi må prøver å gjøre det så enkelt som mulig. Så alle får med seg noenlunde samme informasjon og virkelighet. Hensikten med informasjon er at en ønsker å oppnå noe, en ønsker en forståelse, vi ønsker å være åpne og på en måte ha samme basis”*.

En utfordring som mange av informantene snakker om er det faktisk kan komme for mye informasjon. Spesielt begrunner de dette i for mye mail og for mye informasjon per mail. Informant fire sier *”den viktige informasjonen kan faktisk drukne i alt du ikke har bruk for. Det er så lett å informere, kanskje spesielt med e-mail. Det blir ofte sendt så mye, men ikke for den enkelte, siden det er så lett å sende ut til alle. Og da kan det faktisk hende at en viktig beskjed drukner i alt det uviktige”*. Informant seks mener også at det er alt for mye mailer og sier *”...også er det en annen ting, vi må begrense mail som kommunikasjonsmåte. Det pøses på med mail. Mye informasjon på mail trenger en strengt talt ikke ha. Hvis du skal nå 20 % av organisasjonen som målgruppen er, må du nesten ta deg tiden til å plukke dem ut. Du må*

*ikke gi beskjeder til alle lufthavnsjefer osv. Mail må brukes for å overdrive litt, en må være like forsiktig til å skrive mail til mange mottakere som du var til å skrive brev. Du gjorde ikke det før vettu. Du skrev ikke brev til 200 stykker fire ganger i uken, og det var det jo en grunn til”. Informant fire sier at han reduserer mengden informasjon og det som går ut skal være viktig. Informanten sier ”sånn informasjon som kan være kjekt for andre bør de kanskje bruke en annen kanal til, så de sparer oss for det”. Basert på dette ser vi at Avinor derfor har et stort forbedringspotensialet når det kommer til bruken av mail, men som kan være positivt for endringspositiviteten hvis det blir tatt hensyn til.*

Det tar lang tid før informasjon kommer ut, dette er en annen utfordring. For å kunne få med medarbeiderne på endringer så er det viktig at den riktige kommunikasjonen kommer raskt ut til medarbeiderne. Informant to sier ” *hvis det foregår viktige møter i Avinor, eksempel angående MOP, så bør man lage en sak om det som kommer ut til alle med en gang neste dag. Det tar alt for lang tid før det kommer fram. Vi i fagforeningen har våre kommunikasjonskanaler. Det som kan være utfordrende er at vi kommuniserer*”. Et annet eksempel informant to trekker frem er ” *vi hadde en stor samling i DRL hvor vi tillitsvalgte var med, de som representerer de 42 av alle flyplassene. Også skulle vi kommunisere ut ifra den. Så skulle kommunikasjonsavdelingen kommunisere ut fra det. Så gikk det flere dager før det kom ut. Så kommer det litt fra oss, litt fra LO. Det er bedre å få alt fra et sted, jeg tror det, det var sikkert noen grunner til det var sånn. Men man bør planlegge at rett etter møte bør vi ha noen timer så vi kan få dette ut med en gang*”. Informant syv sier at det også er en utfordring at tillitsvalgte og mellomledere kan komme litt sent inn i prosessene. Ta eksempel MOP som informant syv snakker om ” *så brukte konsernledelsen nesten et godt år med å finne ut hvilke omorganisering vi skulle ha. Hvilke bokser vi skulle ha. Og så hvis jeg ikke husker feil, så hadde vi 3 eller 4 måneder, 3 måneder tror jeg vi hadde. Da skulle det kartlegges kompetanse til folk og vise interesse for stillingen. De brukte nok for lang tid på prosessen før vi kom inn*”.

En annen utfordring som også ble nevnt i kapitlet om holdninger og motivasjon til organisatoriske endringer er å kommunisere frem hvorfor endringen skjer. Informant to sier ” *det store spørsmålet er når Avinor driver med et overskudd på flere hundre millioner, så skjønner jeg at de som sitter i Tromsø eller et annet sted, at det er vanskelig å forstå hvorfor vi må kutte og spare for at vi skal møte utfordringer som kommer. Og der har vi i fagforening etterlyst mer god kommunikasjon fra ledelse, toppen. Det er grunnlaget for alt*”. Informant fem føler også dette og sier ” *med fare for å høre litt negativt nå. Det er utfordrende å sitte ute på en enhet og informere og kommunisere rundt innsparinger. Det er jo det det handler*

*om, ikke sant. Når det også kjører kanskje litt sånne store luftige prosjekter og kampanjer i Avinor som veldig mange av de ute ikke ser helt nytten av. Altså, det gjør det litt vanskelig noen ganger. Men som leder er en lojal, ikke sant. Så en må finne måter og rasjonalisere dette”.*

En siste kommunikasjonsutfordring et par av informantene snakker om er tid. Informant to sier at tid er noe mange sikkert føler på. Informanten sier at en skal være veldig god på å skrive hvis det skal erstatte muntlig kommunikasjon. Likevel tror informanten at det blir gitt mer skriftlig kommunikasjon siden tiden ikke strekker til.

#### 6.4.1 Drøfting av kommunikasjonsutfordringer

En av de største kommunikasjonsutfordringene for Avinor er at så stor del av virksomheten jobber turnus og det er vanskelig å nå alle. Dette mener omtrent alle informantene, og de snakker mye om dette. Når det kommer til endringskommunikasjon er det viktig at en får kommunisert ut budskapet til alle medarbeiderne på omtrent lik tid og måte. Turnusarbeid gjør at det er vesentlig vanskeligere å arrangere et møte på kort sikt og kommunisere på en god måte. Barrett og Luedecke (1996) snakker som kjent om flere suksessfaktorer for endringskommunikasjon hvor prioritering er en stor del av dette. Selv om turnusarbeid gjør det vanskelig å kommunisere, handler mye om å prioritere tid og penger på å faktisk samle de ansatte eller tilrettelegge for at informasjon kan gis ut på omtrent samme tid/ dag.

Samtidig er det store avstander mellom lufthavnene og Bjørvika mener noen av informantene, og det er vanskelig å få en jevn dialog og vite hvor du skal henvende deg for å få riktig informasjon. Deltakelse av medarbeiderne, som Barrett og Luedecke (1996) snakker om, er en viktig faktor for å forsøke å minske denne avstanden. Ved at medarbeiderne blir mer deltakende i en endringsprosess vil det føre til mer nærhet til virksomheten, samt at mellomlederne og medarbeiderne vet hvor de kan gå og henvende seg i forhold til dialog til konsernledelsen. Når Avinor er en så stor virksomhet som de er, skjønner jeg at det er umulig å la alle få delta. Men ved å prøve å la noen medarbeidere som eksempel er representanter for de andre medarbeiderne, delta i endringsprosessen, vil flere føle seg sett og deltakende.

En annen utfordring er at mellomlederne får så mye informasjon fra Bjørvika. Hovedkontoret og konsernledelsen er flinke til å kommunisere med mellomlederne og få dem

til å forstå, men det kan føre til at budskapet kan bli mer vanskelig å kommunisere, mener flere av informantene. Informantene synes konsernledelsen og Bjørvika er flink til å kommunisere med dem, med det er mellomlederne videre som må jobbe med hvordan de skal kommunisere dette på en forståelig måte videre, noe Ruiz (2014) støtter. Det er derfor en stor utfordring å kommunisere forståelig til de medarbeiderne.

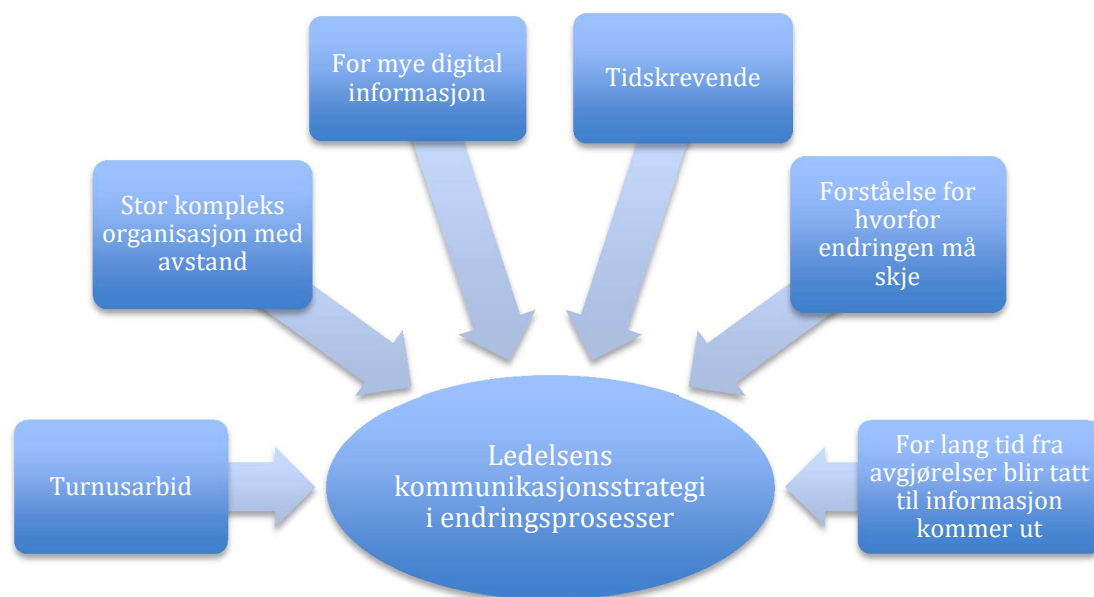
Videre er det en utfordring at det kommer for mye informasjon, spesielt gjennom mail og intranett. Dette gjør at en bruker mye tid på å svare og lese, samtidig som viktig informasjon kan gå tapt på grunn av at en ikke rekker å lese alt. Klein (1996) mener at det er veldig vesentlig at all informasjon som kommer er nyttig og personlig for mellomlederne og medarbeiderne, og at man heller skal droppe mer av den generelle informasjonen. Dette tror jeg er en utfordring som kan forbedres ganske enkelt ved å lage fler retningslinjer og struktur på hvordan en skal benytte mail og intranett. Hvis en benytter seg mer strategisk av intranett, og legger ut mer ”kjekt å vite” og annet informasjon på en lett tilgjengelig måte, kan en minske mail-bruken. Vi lever i dag i en verden som blir mer og mer digital, og vi kommer ikke unna mailkommunikasjon. Likevel tror jeg mye kan forbedres ved at Avinor gjør en skikkelig rydding i rutiner omkring hva som blir sendt ut på mail og hvordan intranett blir benyttet som kommunikasjonsmåte. Samtidig er det viktig at den ”viktige” informasjonen, eksempelvis etter møter kommer raskt ut til medarbeiderne slik at en unngår forvrenging i flere ledd. Dette nevner flere av informantene har vært problematisk, som har ført til feilinformering.

Flere informanter nevner også utfordringen med å kommunisere ut og få med medarbeiderne på endringer som omhandler kutt og nedskjæringer ute på lufthavnene, når det blir brukt mye penger sentralt. Informantene selv mener de har den informasjonen de trenger og skjønner hvorfor, men det er likevel vanskelig å få medarbeiderne til å forstå hvorfor endringen må skje. Ruiz (2014) og Barrett og Luedecke (1996) foreslår å gi ett enda større fokus på fordelene endringen kan gi medarbeiderne. Det er derfor viktig i denne situasjonen å få frem at det ikke bare er negativt med nedskjæringer og kutt, og at det brukes penger på andre ting sentralt. Konsernledelsen må ha fokus på å formidle fordelene dette gir medarbeiderne over tid.

En siste utfordring informant to snakker om er tid. Det er så travle dager, at informasjon som kanskje burde kommuniseres gjennom et møte heller blir sendt gjennom en mail, dette fordi en ikke har tid til å gjennomføre et møte (Barrett & Luedecke, 1996). Det er viktig at ressurser i forhold til tid og penger også tilrettelegges fra konsernledelsen sin side for

å unngå at dette blir utveien. Dette er en utfordringer som påvirker mange av de andre utfordringene og strategiene, og derfor viktig at blir prioritert.

For å oppsummere dette kapittelet har jeg laget en modell som viser de største kommunikasjonsutfordringene, og som påvirker konsernledelsens kommunikasjonsstrategi i endringsprosessen. De største utfordringene som er blitt diskutert ovenfor er turnusarbeid, avstand til hovedkontoret og kompleksiteten, for mye digital informasjon, tiden på å få ut informasjon, at tiden ikke strekker til og å få forståelse for endringen som skal skje.



Figur 6 - 4: Kommunikasjonsutfordringer

## 7.0 Konklusjon

I det siste kapittelet av studien oppsummeres og konkluderes det med et resultat i forhold til forskningsspørsmålet. Videre gis det en vurdering av teoretiske og praktiske implikasjoner, ser kritisk på studien og det blir lagt fram forslag til videre arbeid.

Problemstillingen som jeg ønsker å svare på er kjent og lyder som følger:

*Hvilke kommunikasjonsstrategier kan konsernledelsen ta i bruk for å få mellomledere med på endringer, når målet er å oppnå endringspositive medarbeidere i virksomheten?*

Klein (1996) sier at organisatoriske endringer ofte blir mislykket siden det ikke legges ned nok strategiske tanker angående kommunikasjon. På bakgrunn av tilbakemeldinger fra informantene og mitt inntrykk av bedriften, tror jeg i hovedsak dette ikke gjelder Avinor. Undersøkelsen viser at Avinor jobber med kommunikasjon i forhold til endringer, konsernledelsen er flinke til å informere mellomlederne og de forskjellige endringsprosessene som har blitt gjennomført det siste året har gått forholdsvis bra. Avinor bruker mye tid for å bli bedre på dette området. Eksempelvis ved å gjennomføre internkommunikasjonsundersøkelsen, med en test- retest for å måle utvikling. Likevel er det noen kommunikasjonsstrategier Avinor kan ha enda større fokus på for å optimalisere endringsprosessene som foregår og som vil komme i fremtiden.



Figur 7 - 1: Organisatorisk endring: Holdninger og motivasjon

Ut fra analysen og de oppsummerende figurene kan vi se at det kritiske punktet ligger i kommunikasjonen i den innledende fasen av en endringsprosess, som vi ser av figuren 7-1 over. Det er kritisk at vi her velger en tilpasset strategi for å kunne påvirke medarbeiderne i riktig retning, noe som vil føre til en mer effektiv og bedre dialog. Det er flere ulike faktorer som det er viktig det blir tatt hensyn til, som utgjør en kommunikasjonsstrategi. Det er gjennom å velge de riktige kommunikasjonskanalene og benyttet disse på en god måte at vi kan kommunisere ut et forståelig budskap til medarbeiderne. Samtidig som det er vesentlig å ta hensyn til utfordringer i forhold til kommunikasjon. Forståelse for hvorfor endringen skjer

har vi sett vil være med på å redusere motstand og gi medarbeiderne en mer positiv holdning til endringen. Dette vil igjen gi en positiv effekt på medarbeiderne og endringsprosessens grad av vellykkethet. På bakgrunn av dette kan det konkluderes med en kommunikasjonsstrategi som konsernledelsen kan ta i bruk for å få mellomlederne med på endringer i virksomheten, som igjen vil føre til endringspositive medarbeidere.

For å tydeliggjøre funnene fra de ulike analyseforholdene, men som henger sammen og påvirker hverandre, har jeg laget en oppsummerende tabell av funn (ref. tabell 7-1 under).

<b>Analysetema:</b>	<b>Konsernledelsen-mellomleder</b>	<b>Mellomleder- medarbeider</b>
<b>Holdninger og motivasjon til organisatorisk endring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- God dialog med mye informasjon, fører til forståelse og positiv holdning</li> <li>- Bør bli bedre på å lære mellomledere å formidle budskapet til medarbeiderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forståelse for endringen når ikke alltid frem. Fører til noe negativ holdning</li> <li>- Må formidle budskapet og skape forståelse på en tilpasset måte</li> </ul>
<b>Bruk av kommunikasjons-kanaler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansikt- til- ansikt kommunikasjon er bra</li> <li>- Hensiktsmessig bruk av mail og intranett- kan til tider bli brukt for mye</li> <li>- Må tilrettelegge så mellomlederne får mer tid til å gjennomføre ansikt- til- ansikt kommunikasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansikt- til- ansikt kommunikasjon i innledende fase. Noen mellomledere prioriterer dette</li> <li>- Hensiktsmessig bruk av mail og intranett – må ikke brukes for mye</li> <li>- Viktig å tilpasse kanalene til sine medarbeidere</li> </ul>
<b>Hvordan kommunisere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranett og andre kilder for å lettere finne igjen informasjon - optimalisere</li> <li>- Tilrettelegge tid og penger til flere møter</li> <li>- Kommuniserer åpent- ikke "selge" endringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flere ansikt- til- ansikt møter i tyngre saker, få personer</li> <li>- Kort og presis informasjon</li> <li>- Gjenta informasjon</li> <li>- Tilpasse budskapet til dine medarbeidere</li> <li>- Formidle budskapet ærlig, ikke selge det til medarbeiderne</li> </ul>
<b>Kommunikasjons-utfordringer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Store avstander og vanskelig/ tar tid å kommunisere med konsernledelsen</li> <li>- Informasjon blir gitt ut tilfeldig på forskjellige steder</li> <li>- Får for mye informasjon på mail, mye uvesentlig, så vanskelig å få med seg alt</li> </ul> <p>Løsning: lage retningslinjer for mail og intranett</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tar for lang tid før informasjon fra konsernledelsen kommer ut offentlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turnusarbeid</li> <li>- Får så mye informasjon, at det er vanskelig for mellomledere å kommunisere ut det som er viktig</li> <li>- Vanskelig å få forståelse for endring og nedskjæring når det blir brukt penger sentralt</li> </ul>

Tabell 7 - 1: Oppsummerende tabell av funn

Basert på oppsummeringen over bør konsernledelsen fortsette strategien med å ha ett stort fokus på strategisk tenkning i kommunikasjonssammenheng. Avinor har fokusert på å ha en god kommunikasjon med mellomledere og medarbeidere i forhold til endringsprosessene. Konsernledelsen er flinke til å kommunisere med mellomlederne på en forståelig måte, og det virker som det er regelmessig og formålstjenlig kommunikasjon. Avinor bør derimot ha større fokus på å tilrettelegge for at mellomlederne skal kunne kommunisere bedre med medarbeiderne. Det bør legges til rette slik at mellomlederne føler de har tid og ressurser til å ha regelmessige fysiske møter med medarbeiderne, slik at endringskommunikasjonen blir bedre. Samtidig bør det tilrettelegges slik at intranett kan fungere mer optimalt som en informasjonsforsterker hvor de ansatte kan få raske og konkrete beskjeder. Videre er det behov for flere retningslinjer for mail-bruken, slik at kommunikasjonen og arbeidseffektiviteten kan øke. Avinor bør også, så godt det lar seg gjøre, involvere medarbeidere i bestemmelser angående fremtidige endringer.

Dette er alle tiltak for å bedre resultatene fra internkommunikasjonsundersøkelsen. Disse tiltakene vil forhåpentligvis føre til at medarbeiderne får mer og bedre informasjon fra nærmeste leder, samt at mellomlederne utvikler sine kommunikasjonsegenskaper. Samtidig ser vi at medarbeiderne blir mer delaktige og hørt hvis en gjennomfører denne strategien. Internkommunikasjonsundersøkelsen i 2016 viser at dette er noe de ansatte ønsker og føler de mangler.

*Kommunikasjonsstrategien som Avinor bør ta i bruk for å få til en effektiv endringsprosess, og for at mellomlederne klarer å få med medarbeiderne på endringen er i hovedsak gjennom:*

Strategisk tenkning på hvordan kommunikasjonen skal foregå. En bør tilrettelegge for at mellomlederne kan ha hyppigere møter med medarbeiderne. Viktig budskap bør først komme fra mellomleder gjennom pålagte møter ansikt- til – ansikt med medarbeiderne. Videre bør andre kommunikasjonskanaler kombineres, eksempelvis gjennom intranett og mail, som bør være godt og praktisk utarbeidet med oppsummerende og raske beskjeder. Her er det viktig at informasjonen blir presentert på en journalistisk og ærlig måte, samtidig som en er bevisst på hva du sender ut og hvorfor. For at medarbeiderne skal få en bedre forståelse og tillit til endringen må de føle seg mer deltakende. Konsernledelsen bør derfor legge til rette for mer deltakelse av medarbeiderne i innledende fase av endringsprosessen.



## 7.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Det har blitt gjennomført mange studier på kommunikasjon og endringsprosesser, selv om det er færre studier på lederes og mellomlederes kommunikasjon. Likevel viser undersøkelsene mange like resultater og enighet om det at kommunikasjon er svært viktig i endringsprosesser for at de skal bli vellykket, og her spiller lederne en viktig rolle.

Funnene bidrar til økt kunnskap og bevissthet rundt sammenhengen med kommunikasjon og endringer, men har noen teoretiske implikasjoner. Informasjonsrikhetsteorien ser vi ikke stemmer helt med virkeligheten, og her ser vi at det er mer fleksibilitet i valg av medier enn det teorien tilsier. Eksempelvis gjennom behov for personlig relasjon eller behov for raske beskjeder og tilbakemeldinger. I forhold til de empiriske studiene har denne undersøkelsen fått funn som understøtter mange av funnene til studiene. Flere av de empiriske studiene har gjort undersøkelser som viser at kommunikasjon er med på å redusere den motstanden medarbeidere har til endring. Funnene fra denne undersøkelsen bekrefter det de empiriske studiene sier ved at alle endringer starter med motstand fra de ansatte, det er genetisk i oss mennesker. Kommunikasjon fra ledelsen er med på å minske denne motstanden. Mellomlederne som har fått god informasjon og har hatt god dialog med konsernledelsen har vært positive til endringer, og understøtter derfor flere av teoriene. Medarbeiderne derimot har fått litt dårligere informasjon, og viser mer motstand. Funnene understøtter også viktigheten av god dialogisk kommunikasjon, spesielt gjennom mye ansikt- til- ansikt kommunikasjon.

Undersøkelsen har bidratt til et større fokus på den innledende fasen av en endring, og ser på den som en kritisk del for at endringen skal bli vellykket. Her understreker undersøkelsen behovet for mye og god kommunikasjon, som skjer gjennom mindre møter med medarbeiderne for å påvirke dem positivt. Det som kan være oppdukkende med tanke på funn fra denne undersøkelsen er i forhold til bruk av mail. Eksisterende teori har fokus på at mail er svært effektiv for raske og enkle beskjeder i forhold til endring, og dette støtter også funnene fra denne undersøkelsen. Likevel er det mer oppdukkende at mail kan til tider bli brukt for mye, som gjør at en bruker alt for mye tid til å svare på mail, samtidig som viktig informasjon kan gå tapt fordi en ikke rekker igjennom.

I forhold til praktiske implikasjoner ved kommunikasjon i endringsprosesser, mener jeg denne studien og funn kan være retningsgivende for ledere og praktikere. Studien viser tiltak og strategier som ledere og mellomledere kan ta i bruk for å effektivisere endringsprosesser i virksomheter og lettere få med medarbeiderne på endringer. Studien viser

tiltak og strategi ledere og mellomledere kan ta i bruk fra initiering av endringen til implementering og gjennomføring. Initieringen starter med strategisk fokus på endringskommunikasjon, ved planlegging og tilrettelegging for endring. Her bør lederne ta medarbeiderne med på prosessen tidlig i planleggingen, så de allerede her starter bearbeidingen av medarbeiderne i forhold til endringen. Videre skal det kartlegges hvordan informasjonen om endringen skal legges fram og tilpasses til medarbeiderne. Når det kommer til implementeringen og gjennomføring viser undersøkelsen at en bør benytte mye ansikt-til-ansikt kommunikasjon, og ærlig og tilpasset kommunikasjon.

## 7.2 Kritisk syn og studiens begrensninger

Når jeg ser kritisk på denne oppgaven i ettertid ser jeg at det hadde vært interessant å studere flere case for å se om resultatene hadde blitt det samme. Det er en begrensning i funn når en bare studerer et case, fordi du kan ikke automatisk trekke paralleller til andre endringsprosesser. Samtidig burde jeg hatt enda flere informanter for å sikre reliable og valide svar. Det er umulig å generalisere disse funnene. Det som også er en begrensning er at undersøkelsen ikke følger en spesiell endring, men ser på flere endringer i ettertid. Dette kan føre til at informantene har vært igjennom forskjellige endringer som har påvirket dem på forskjellige måter. Som kan ha innvirkning på svar fra informantene og resultatet.

Det er også en begrensning ved denne oppgaven med tanke på kartlegging av litteratur. Det har ikke vært mulig å kartlegge alt av teori, selv om jeg på en systematisk måte har gått gjennom en stor del av teorien på dette området. Likevel hvis jeg skulle gått videre i arbeidet med denne oppgaven vil jeg gå enda dypere i litteraturen på feltet, og antall empiriske artikler ville bli økt. Dette ville ført til ett større grunnlag til å drøfte og sammenligne resultater fra temaet, slik at resultater fra forskningsarbeid ville bli mer relevant.

### 7.3 Videre arbeid

I forbindelse med utvikling av denne oppgaven og de sentrale aspektene som kommer frem gjennom studien, legger det grunnlag for videre forskning. Jeg vil anbefale å gå mer i dybden og gjøre en mer omfattende studie over en lengre periode. Denne undersøkelsen er gjort på en relativt kort tidsperiode, med sine påfølgende begrensninger. Det hadde vært interessant å gå mer i dybden på en endringsprosess og fulgt prosessen og kommunikasjonen fra start til slutt. Dette for å bedre se hvordan internkommunikasjonen faktisk fungerer og fått med flere aspekter ved endringen. Det kunne eksempelvis blitt gjort ved å gjennomføre kvalitative intervjuer i forkant og etterkant av endringsprosessen, samt gjennomføre observasjoner under selve endringsperioden. Dette hadde gjort det mulig å sammenlikne og se om den kommunikasjonsstrategien som ledelsen setter i gang og utarbeider for endringsprosessen, faktisk blir gjennomført og fungerer.

Videre ville et annet spennende studie vært å studere flere case, altså flere bedrifter innenfor lignende område for å se om funnene er generaliserbare for sin type organisasjon. Det kan også være interessant å undersøke internkommunikasjonen i endringsprosesser mellom ulike bransjer for å se om kommunikasjonen og strategien er de samme og fungerer på samme måte. Eksempelvis i treningsbransjen, olje- og gass bransjen og lignende. Samtidig hadde det vært interessant å se på temaet mellom forskjellige land, for å se om kultur, normer og sosialt system i ulike land har noe å si på hvordan en bør fokusere på den interne kommunikasjonen i en endringsprosess.

Denne undersøkelsen har hatt fokus på konsernlederens kommunikasjon til mellomledere og mellomlederens kommunikasjon til medarbeiderne i en endringsprosess. Jeg har bare gjennomført intervjuer med mellomledere i bedriften. Det kunne vært formålstjenlig om en videre studie hadde hatt et større fokus på medarbeiderne i bakketjenesten og mer hvordan informasjonen faktisk når frem til dem, enn på det mer ledelsesmessige nivået.

## 8.0 Litteraturliste

- Argote, L., Goodman, P.S., & Schkade, D. (1983). The human side of robotics: How workers react to a robot. *Sloan Management Review*, 24, 31-41.
- Arnold, P. (2015). Evidence and leading indicators of change success. *Strategic Direction*, 31(10), 1-5.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, O. G. A., & Grennes T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Avinorkonsernet. [Bilde] (2015). Hentet fra <http://docplayer.me/17346706-Arkivkode-730-nr-%20saksnr-1111-11101-avd-a-rorvik-lufthavn-ryum-soknad-om-fornyelse-av-konsesjon-%20til-a-inneha-og-drive-lufthavn.html>
- Baronas, A. M. K., & Louis, M. R. (1988). Restoring a sense of control during implementation: How user involvement leads to system acceptance. *MIS Quarterly*, 12(1), 111-124.
- Barrett, M., & Luedecke B. (1996). What management says it wants in communicating change. *Communication World*, 13(6), 29-32.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence- the art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco California: Jossey-Bass Inc.
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences*. 7.utg. Boston: Allyn og Bacon.
- Berg, M. E. (2003). *Ledelse- verktøy og virkemidler*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bernard, C. I. (1938). *The functions of executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

- Caldwell, R. (1993). Employee involvement and communication, *Journal of Strategic Change*, 2(3), 135-138.
- Cao, X., Vogel, R. D., Guo, X., Liu, H., & Gu, J. (2012). Understanding the influence of social media in the workplace: An integration of media synchronicity and social capital theories. *System Science (HICSS)*, 45, 3938- 3947.
- Cheney, G. (1999). *Values at work*. Ithaca, NY: ILR: Press.
- Daft, F.L., & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32 (5), 554-571.
- D'Aprix, R. (2009). *The credible company* . San Francisco, CA: Jossey-Brass.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Edwards, A., & Wilson J. R. (2004). *Implementing Virtual Teams. A Guide to Organizational and Human Factors*. Aldershot, England: Gower Publisher Limited.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Erlie, B. (2006). *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Etikkom. (udatert). Etske retningslinjer. Hentet 04.02.17 fra <http://www.etikkom.no/>
- Flyvbjerg, B. (2006.) Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies*. 3utg. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Grenness, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner : Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnæringer i Samfunnsforskningen. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, B. W. (2002). Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
- HR- undersøkelsen. (2015). HRs rolle i endringsprosesser. Oslo: HR Norge.
- Invernizzi, E., Romenti, S., & Fumagalli, M. (2012). Identity, communication and change management in Ferrari. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 483-497.
- Irgens, E. J. (1996). *Den Dynamiske Organisasjonen: Ledelse og Utvikling i et Arbeidsliv i Forandring*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, I. D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education, Winter*, 118 (2), 282.

- Kalla, H. K. (2005). Integrated communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communication: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Karlsen, J.I., & Veium, K. (1993). *Fra analyse til handling. Praktisk organisasjonsutvikling*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag AS.
- Karp, T. (2010.) *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Kaufman, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap- Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.
- Klein, S.M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2. utg. Oslo: Gyldendal.
- Lee, C. E. (2010). Face-to-face versus computer-mediated communication: Exploring employees' preference of effective employee communication channel. *Journal of the Advancement of Science and Arts*, 1(2), 38-48.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics, Concepts Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1, 2-38.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes towards organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Managing change- Expanding leadership. [Bilde] (2015). Hentet fra <http://expanding-leadership.com/leadership-development/managing-change/>

Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.

Media Richness Theory. [Bilde] (2011). Hentet fra <https://www.slideshare.net/Kimmehnz/managing-innovation-virtual-teams-what-you-need-to-know>

Men, L. M. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.

Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and process*. Wadsworth: United States of America.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: The Free Press.

Olaisen, J., Rosendahl T., Andersen, M. K., & Solstad, T. L. (2007). Intern kommunikasjon i endringsprosesser. *Idunn*, 2(21), 45-61.

Ottesen, O. (Red.). (2005). *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon*. København/Oslo: Handelshøjskolens Forlag/Universitetsforlaget.

Palvia, P., Pinjani, P., Cannoy, S., & Jacks, T. (2011). Contextual constraints in media choice: Beyond information richness. *Decision Support Systems*, 51(3), 657-670.

Peters, T. (1997). *The Circle of Innovation: You can't shrink your way to greatness*. New York: Vintage Books.

Petrescu, R. (2011). The importance of communication in organizational change process. *Young Economists Journal/ Revista Tinerilor Economisti*, 9(16), 81-84.

Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. 2.utg. Hampshire, Aldershot: Gower Publishing Limited.



- Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human resource management journal*, 14(3), 20-30.
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ruiz, Enrique. (2014). Difficult Change Management. *Leadership Excellence Essentials*, 31(4), 63-63
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 333-348.
- Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2013). *Qualitative research: the essential guide to theory and practice*. London: Routledge.
- Simoës, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- Statistisk sentralbyrå. (2017). *Arbeidskraftundersøkinga*. 27.april 2017. Foreløpige tall. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/akumnd/maaned>
- Stein, A. (2006). Employee Communications and Community: An Exploratory Study. *Journal Of Public Relations Research*, 18(3), 249-264.
- Sutanto, J., Kankanhalli, A., Tay, J., Raman, K. S., & Bernard, T. C.Y. (2008). Change management in Interorganizational Systems for the Public. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 133-175.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, G. F. (2006). Reconceptualizing E-Mail Overload. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 252-287.

Welch, M., & Jackson, P.A. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholders approach. *Corporate Communications: An international Journal*, 12(2), 177-198.

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5.utg. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. 8. utg. Boston, MA: Pearson Education.

## Vedlegg I: Intervjuguide

### *Intervjuguide til undersøkelse om internkommunikasjon i Avinor*

**Navn:**

**Alder:**

**Stilling:**

#### **Generelt:**

1. Kan du fortelle kort om stillingen din? (hvem er over og under deg)
2. Hvordan vil du si at kommunikasjonen er generelt i Avinor?
3. Hvilke endringer har du vært igjennom det siste året, og hvilke endringen berører deg i fremtiden?
4. Kjenner du og de ansatte til målsetninger og resultater med endringen?
5. Hvordan vil du si holdningen til de ansatte er generelt til endring?

#### **Utfordringer:**

6. Hva tror du er de største kommunikasjonsutfordringene for å få med de ansatte på endringen(e) som vil skje?

#### **Hva gjør du som mellomleder/tillitsvalgt/verneombud:**

7. Hva gjør du for å få med de ansatte på endringene som kommer?
8. Hva gjør du for å sikre god informasjonsflyt i din avdeling? Hvilke kanaler bruker du? (møter, epost, 1-1 samtaler)
9. Hvor ofte gir du beskjed om endringer og oppdatering?
10. 48% av de som deltok i internkommunikasjonsundersøkelsen sier at intranett er den viktigste kanalen til internkommunikasjon og ikke nærmeste leder. Hvorfor det? Hvordan kan dette endres til at nærmeste leder har større betydning?

#### **Ledelsen og verktøy:**

11. Hvilke verktøy mangler du fra ledelsen for å få til bedre kommunikasjon?
12. Hva forventer du av ledelsen for å få med de ansatte på endringen?
13. Hva ville du lært i et kurs for å gjøre deg mer klar for en endringsprosess?
14. De ansatte mener det er viktig at deres meninger blir hørt og kommer frem til toppledelsen, men ofte stopper disse beskjedene på veien. Har du noen forslag på hvordan ledelsen kan tilrettelegge for at denne informasjonen kommer videre? (mail, møter etc.)

#### **Tilleggs kommentarer:**

15. Har du noen kommentarer eller noe du vil legge til?

Er det greit jeg kontakter deg på mail hvis de skulle være noe spesielt i etterkant?

## Vedlegg II: Godkjenning fra NSD



Øystein Sørebo

Institutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap Handelshøgskolen Høgskolen i Sørøst-Norge

3511 HØNEFOSS

Vår dato: 26.01.2017

Vår ref: 51478 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.12.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>51478</i>	<i>Endringsledelse og kommunikasjon til mellomleder</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Øystein Sørebo</i>
<i>Student</i>	<i>Maria Trulsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

## Vedlegg III: Skjema for samtykke

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*” En studie av mellomlederens betydning for kommunikasjonsflyt mellom ansatte og toppledelse i en endringsprosess.”*

#### Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å belyse viktigheten av kommunikasjon i endringsprosesser, og ønsker å belyse hvordan lederne kan gi bedre informasjon og tilrettelegge for mellomledere og tillitsvalgte.

Dette er en masteroppgave ved høyskolen i Sørøst Norge, avdeling Ringerike. Den gjennomføres i samarbeid med Avinor.

Utvalget ble valgt selektivt gjennom samarbeid med Avinor, og du blir spurt fordi du passer kriteriene for de utvalgte.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse vil si at du må gjennomføre et intervju på ca. 30 minutter, hvor det oppfordres til aktiv deltakelse. Det skal innhentes opplysninger om endringsprosesser og kommunikasjon og det er dette spørsmålene vil omhandle. Intervjuene vil bli tatt opp på lydopptak og transkribert i etterkant.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er bare forsker (student) og veileder som vil ha tilgang på personopplysninger. Avinor vil ikke få kjennskap til hvem som velger å delta i undersøkelsen. Opplysningene vil bli lagret ansvarlig på pc, med brukernavn og passord og vil ikke bli vist offentlig.

Deltakerne skal ikke bli gjenkjent i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.17. Etter dette vil all personopplysninger og lydopptak bli slettet.

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder Maria Trulsen på 95985883 eller maria.trulsen@outlook.com. Kontaktopplysninger til veileder/daglig ansvarlig Øystein Sørebo, 31008740.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

#### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg samtykker til å delta i intervju og at opplysninger innhentes og brukes i masteroppgaven. Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)