

985987

985260

Fra motstand til satsing: kommunikasjonens rolle i å påvirke medarbeidere i en endringsprosess



Foto: Dreamstime

BCR3100

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

Våren 2016

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

”Kommunikasjon finner ikke bare sted i endringsprosessen. Endring finner også sted i kommunikasjonsprosessen.”

(Ford og Ford 1995, 542, Egen oversettelse)

Forord

Etter tre år som studenter ved linjen HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, runder vi av med en bacheloroppgave om intern endringskommunikasjon. Temaet er valgt på bakgrunn av vår felles interesse for endringsledelse og internkommunikasjon.

Vår studietid på Høyskolen Kristiania har vært spennende, utfordrende og lærerik. Derfor vil vi først takke Høyskolen Kristiania for tre innholdsrike og flotte år. Det siste året på studiet har vært en spesielt lærerik prosess.

Gjennom arbeidet med bacheloroppgaven har vi møtt på både oppturer og nedturer i søken etter empiri. Derfor vil vi takke alle våre intervjuobjekter, som tok oss på alvor og som velvillig viet oss sin tid til å svare utfyllende på alle våre spørsmål.

En stor takk går også til vår veileder Tore Fagernes som har vært tilgjengelig for våre henvendelser, pushet oss ut av komfortsonen, og bidratt med råd og faglig støtte. Vi vil også rette en takk til Jon-Arild Johannessen som, i fordypningsfaget endringsledelse og innovasjon, gav oss faglig inspirasjon og muligheten til å tilegne oss erfaring med å skrive en stor fagoppgave. Takk til Høyskolen Kristianas bibliotekarer som har gitt oss god veiledning på kildehenvisning og litteratur.

Vi vil takke Linn-Ida og Alexandra for at de tok seg tid til å lese korrektur. Deres tilbakemeldinger har vært til stor hjelp i bachelorskrivingens avsluttende fase. Takk til venner og familie som har heiet på oss hele veien.

Til slutt vil vi takke våre fantastiske samboere. Takk for at dere har holdt våre hjem ryddige, og sørget for å ha middagen på bordet. Takk for all moralsk støtte. Takk for at dere har engasjert dere i oppgaven vår, lest den og kommet med gode råd.

Takk. Denne bacheloroppgaven kunne ikke vært skrevet uten dere.

Oslo, 24. mai 2016.

985987 og 985260

Sammendrag

I artikkelen «*Vil men får ikke til*» skriver Rønne (2011) at virksomheters manglende evne til å engasjere og kommunisere med de ansatte, er én av grunnene til at mange virksomheter opplever at det oppstår usikkerhet i endringsprosesser. Videre viser artikkelforfatteren (Rønne 2011) til Wenche Halsen i Burson-Marsteller, som sier at et suksesskriterium for å lykkes med en endringsprosess er å få de ansatte med seg på endringsreisen. For å få medarbeiderne med seg i en endringsprosess er det helt avgjørende at de skjønner hvorfor det er behov for endring. Gjennom å skape kriseforståelse kan man skape motivasjon til endring. Dette betyr at det blir helt essensielt hvordan ledelsen kommuniserer og forklarer medarbeiderne hvorfor og hvordan det skal endres. På bakgrunn av dette lyder problemstillingen vår som følger: *“Hvordan kan kommunikasjon brukes for å påvirke medarbeidere til å gå fra motstand til satsing i en endringsprosess?”*

Målet med oppgaven har vært å få bredere innsikt i temaet intern endringskommunikasjon. Vi har ønsket å belyse hvordan ledere kan benytte seg av påvirkningsprinsipper i kommunikasjonen for å hindre motstand og øke medarbeidernes motivasjon. Utgangspunktet vårt for undersøkelsen har vært Kotters modell for kommunikasjon i endringsprosesser, og vi har undersøkt om modellen kan utvikles på bakgrunn av erfaringer fra kommunikasjonsbransjen. Antakelsen vår har vært at Kotters modell er noe overordnet, og at det er på tide å utvikle denne til en modell som ledere i dagens bedrifter kan bruke i større grad. På bakgrunn av dette har vi utviklet, utdypet og konkretisert Kotters modell. For å kunne gjøre dette, har vi sett det hensiktsmessig å snakke med eksperter på området ledelse og kommunikasjon. Vi har intervjuet flere av Norges største kommunikasjonsbyråer for å få inngående og dype forklaringer på hvordan intern endringskommunikasjon utarter seg i praksis. Vi har også intervjuet en informant med kompetanse på området påvirkning.

Metoden vi har brukt er kvalitativ. Vi har benyttet oss av individuelle dybdeintervjuer i små-N-studier for å få belyst fenomenet intern endringskommunikasjon fra flere ulike ståsteder. Dybdeintervjuene har vært semistrukturerte, noe som har gitt oss muligheten til å få uttømmende svar på det vi har undersøkt.

Funnene våre er presentert i kapittel 4.0. Vi har sett at medarbeidere som forstår årsaken til endring, lettere vil kunne delta aktivt i realiseringen av endringsmålet. Et endringsrasjonale må svare på hvorfor endringen må til, samt hvorfor ulike tiltak iverksettes for å realisere målet. Dette krever at endringsrasjonalet, altså de grunnleggende årsakene for endring, blir tilpasset de ulike målgruppene i virksomheten. Organisasjonen kan forberedes på endring gjennom å snakke om endring på generell basis. Dette vil bidra til å gjøre fremtidige endringsreiser lettere. Videre har vi sett at ærlighet i kommunikasjonen er viktig for å bygge tillit mellom medarbeidere og ledere. Ved å snakke om endringen i både uformelle og formelle arenaer, vil man kunne bidra til å skape trygghet for medarbeiderne. Dermed vil man også kunne redusere motstand.

Videre har vi sett at motivasjonen til medarbeiderne kan opprettholdes gjennom at de forstår hva som skal endres, hvorfor det skal endres, hva endringen betyr for dem selv, samt hvordan medarbeideren selv kan bidra til å nå målet. Ledernes tilgjengelighet vil også være en sentral faktor som påvirker medarbeidernes motivasjon. I tillegg bør lederne utvise og løfte frem ønsket atferd, samt vise til oppnådde milepæler underveis i prosessen. En tydelig tidsplan for kommunikasjonen i endringsprosessen, vil kunne bidra til å opprettholde motivasjon ettersom medarbeiderne lever lettere med usikkerhet dersom de vet hvor lenge den skal vare. Videre har vi sett at medarbeiderne vil kunne motiveres gjennom å få ansvar for gjennomføring og ved å involveres i diskusjoner omkring endringen.

Vi har også kunne knytte Cialdinis påvirkningsprinsipper til endringskommunikasjon. Vi har sett at alle de seks prinsippene kan benyttes på ulike måter for å påvirke medarbeidernes endringsvillighet. Med bakgrunn i funnene våre har vi videreutviklet Kotters modell. Den utviklede modellen er presentert i kapittel 4.4.

Innhold

1.0 INTRODUKSJON	10
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	10
1.2 OPPGAVENS FORMÅL.....	11
1.3 PROBLEMSTILLING.....	11
1.3.1 <i>Forskningsmodell</i>	12
1.4 AVGRENSNINGER.....	13
2.0 TEORETISK FORANKRING	15
2.1 ENDRING.....	15
2.1.1 <i>Ulike typer endring</i>	16
2.1.2 <i>Endringsprosessen</i>	17
2.2 KOMMUNIKASJON.....	21
2.2.1 <i>Lasswells formel</i>	21
2.2.2 <i>Kaufmann og Kaufmanns kommunikasjonsmodell</i>	22
2.2.3 <i>Kommunikasjonsprosessens komponenter</i>	23
2.2.4 <i>Kotters kommunikasjonssteg</i>	25
2.3 MOTSTAND.....	30
2.3.1 <i>Hva er endringsmotstand?</i>	30
2.3.2 <i>Omstillingskurven</i>	30
2.3.3 <i>Hvordan møte motstand?</i>	31
2.4 MOTIVASJON	33
2.4.1 <i>Forventningsteori (VIE-teori)</i>	33
2.4.2 <i>Sosioteknisk teori</i>	34
2.4.3 <i>Herzbergs tofaktorteori</i>	36
2.5 PÅVIRKNING.....	37
2.5.1 <i>Gjensidighet</i>	37
2.5.2 <i>Indre forpliktelse og konsistens</i>	38
2.5.3 <i>Sosiale bevis</i>	39
2.5.4 <i>Sympati</i>	40
2.5.5 <i>Autoritet</i>	41
2.5.6 <i>Knapphet</i>	42
3.0 METODE	44
3.1 FENOMENOLOGI	44
3.2 KVALITATIV METODE	45
3.3 SMÅ-N-STUDIER.....	45
3.4 INDIVIDUELLE DYBDEINTERVJUER.....	46
3.4.1 <i>Semistrukturert dybdeintervju</i>	46
3.5 FORSKNINGSPROESSEN	47
3.5.1 <i>Utvalgsprosessen</i>	47
3.5.2 <i>Gjennomføring av intervju</i>	49
3.5.3 <i>Transkribering og kodingsprosessen</i>	50
3.5.4 <i>Etikk</i>	52
4.0 ANALYSE	54
4.1 HVILKEN ROLLE SPILLER KOMMUNIKASJON I MØTE MED ENDRINGSMOTSTAND?	54
4.1.1 <i>Kommunikasjonen avhenger av type endring</i>	54
4.1.2 <i>Ha et konsistent hovedbudskap, men gjør det relevant for den enkelte avdeling og medarbeider</i>	55
4.1.3 <i>Varm opp før sprinten</i>	57
4.1.4 <i>Ærlighet varer lengst</i>	60
4.1.5 <i>Ikke glorifiser endringen</i>	62

4.1.6 Skap ulike arenaer for kommunikasjon.....	63
4.2 HVORDAN KAN KOMMUNIKASJON BIDRA TIL Å OPPRETTHOLDE MOTIVASJON BLANT MEDARBEIDERNE GJENNOM EN ENDRINGSPROSESS?.....	67
4.2.1 Skap et endringsrasjonale som folk tror på.....	67
4.2.2 Vær en synlig leder.....	69
4.2.3 Ha en tydelig tidsramme.....	70
4.2.4 Vis til milepæler.....	72
4.2.5 Involver og deleger ansvar.....	73
4.3 HVORDAN KAN CIALDINIS PÅVIRKNINGSPRINSIPPER BRUKES FOR Å SKAPE OPPSLUTNING OM ENDRINGEN?.....	76
4.3.1 Gjensidighetsprinsippet.....	76
4.3.2 Indre forpliktelse og konsistens.....	78
4.3.3 Sosiale bevis.....	80
4.3.4 Sympati.....	81
4.3.5 Autoritet.....	84
4.3.6 Knapphet.....	86
4.4 ANBEFALING TIL UTVIKLET MODELL.....	88
4.4.1 Forbered for en rask prosess.....	89
4.4.2. Skap endringsrasjonale folk tror på.....	90
4.4.3 Oversett budskapet.....	91
4.4.4 Vær ærlig.....	92
4.4.5 Skap ulike arenaer for kommunikasjon.....	93
4.4.6 Walk the talk.....	93
4.4.7 Involver og deleger.....	94
4.4.8 Redegjørelse for endringer i modellen.....	95
5.0 KONKLUSJON.....	98
5.1 VIDERE FORSKNING.....	101
6.0 KRITIKK AV EGEN OPPGAVE.....	102
7.0 LITTERATUR.....	104

Vedlegg:

Vedlegg 1 – Intervjuguide informant

Vedlegg 2 – Intervjuguide respondent

Tabeller:

Tabell 3.1 – Oversikt over respondenter og informant.....49

Figurer:

Figur 1.1 – Forskningsmodell.....12

Figur 2.1 – Lewins modell for endringsprosesser.....18

Figur 2.2 – Lewins modell for endringsprosesser kombinert med Kotters modell for
endringsprosesser.....19

Figur 2.3 – Lasswells formel.....21

Figur 2.4 – Kaufmann og Kaufmanns modell for kommunikasjon.....22

Figur 2.5 – Kommunikasjonsprosessens komponenter.....	24
Figur 2.6 – Kotters modell for kommunikasjon i endringsprosesser.....	25
Figur 2.7 – Omstillingskurven.....	31
Figur 2.8 – Grader av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser.....	35
Figur 2.9 – Herzbergs motivasjonsteori.....	36
Figur 4.1 – Utviklet modell for kommunikasjon i endringsprosesser.....	89

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi har i løpet av studietiden vært innom flere interessante fagområder innenfor HR og personalledelse. Temaet kommunikasjon har vært en gjenganger i flere av studiets emner. Våren 2015 tok vi begge en spesialisering i faget endringsledelse og innovasjon, og vi fant fort ut at dette var et fag som er svært relevant for både tiden og vår studieretning. Her fanget vi stor interesse for temaet intern kommunikasjon. Vi skrev en omfattende oppgave om intern kommunikasjonens rolle i endringsprosesser. I faglitteraturen fant vi Kotters modell for kommunikasjon i endringsprosesser. Resultatene fra oppgaven viste at Kotters kommunikasjonssteg ikke traff like godt på alle punkter i virkeligheten. Modellen viste seg å bli noe overordnet, og vi funderte på om den kunne utdypes eller utvikles på noen måte. Da vi skulle ta fatt på bacheloroppgaven vår ble vi enige om at dette var noe vi måtte forske videre på.

I startfasen av bachelorskrivingen, rådførte vi oss med vår veileder om tema for oppgaven. Vi luftet vår interesse for å skrive om kommunikasjon i en endringskontekst, og vår veileder gav oss en artikkel fra Ukeavisen Ledelse. I artikkelen *Vil, men får ikke til* viser Rønne (2011) til en undersøkelse fra 2010. I undersøkelsen deltok toppledelse og HR- og kommunikasjonsledere fra 10 ulike land, inkludert Norge. Studien viste at norske toppsjefer er blant Europas dårligste når det gjelder å få med seg de ansatte i endringsprosesser. Så lite som tre prosent av studiens respondenter mente at de lyktes med å involvere de ansatte, og bare atten prosent følte at målene og endringsomfanget ble kommunisert på en effektiv måte.

Etter å ha lest Rønnes artikkel, satt vi igjen med flere spørsmål. Hvordan kan ledere involvere sine ansatte i en endringsprosess? Hvordan får man med seg de ansatte på endringsreisen? Hvordan kommuniserer man endringsrasjonalet, altså de grunnleggende årsakene for endring, og målet slik at de ansatte ikke motsetter seg endringen? Finnes det kommunikative virkemidler ledere kan bruke for å få med seg de ansatte gjennom endringen?

I denne oppgaven er formålet å videreutvikle Kotters modell for kommunikasjon i endringsprosesser. Utviklingen av modellen vil basere seg på empiri om hvordan endringskommunikasjon forløper seg i praksis.

Samtidig ønsket vi å undersøke hvordan ledere kan bruke påvirkning når de kommuniserer i løpet av endringsprosessen. På bakgrunn av dette ville vi også trekke inn Cialdinis påvirkningsprinsipper i undersøkelsen, for å utforske om prinsippene på noen måte kan flettes inn i den utviklede modellen for intern kommunikasjon i endringsprosesser.

1.2 Oppgavens formål

Formålet med oppgaven er å videreutvikle Kotters modell for kommunikasjon i endringsprosesser. Vi ønsker å fremstille en ny, anbefalt beste praksis-modell for intern endringskommunikasjon. Kotters modell tar sikte på å redusere endringsmotstand og øke endringsvillighet gjennom kommunikasjon. For å utvikle Kotters modell ser vi det hensiktsmessig å belyse temaene *endringsmotstand* og *motivasjon*.

Vi ønsker også å belyse hvordan Cialdinis påvirkningsprinsipper kan brukes som et kommunikativt virkemiddel for å påvirke medarbeidernes endringsvillighet, og om disse prinsippene kan integreres i vår utviklede modell.

1.3 Problemstilling

Med utgangspunkt i oppgavens formål, kan vi fremlegge følgende problemstilling for oppgaven:

“Hvordan kan kommunikasjon brukes for å påvirke medarbeidere til å gå fra motstand til satsing i en endringsprosess?”

Vi vil forsøke å finne ut hvordan en virksomhet kan bruke kommunikasjon for å påvirke medarbeidernes endringsvillighet. Vi mener det er tre forhold som spiller inn på dette: *motstand*, *motivasjon* og *påvirkning*. Derfor har vi utformet tre forskningsspørsmål som vil hjelpe oss å besvare problemstillingen:

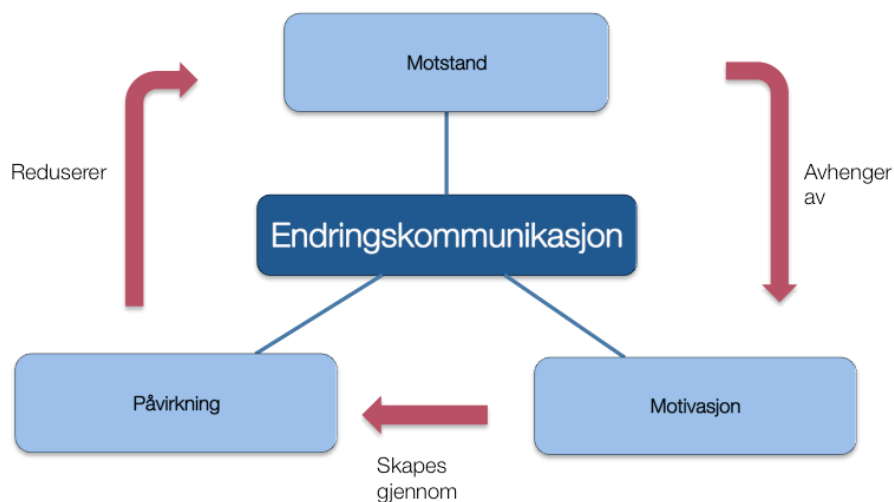
F1: *Hvilken rolle spiller kommunikasjon i møte med endringsmotstand?*

F2: *Hvordan kan kommunikasjon bidra til å opprettholde motivasjon blant medarbeiderne gjennom en endringsprosess?*

F3: *Hvordan kan Cialdinis påvirkningsprinsipper brukes for å skape oppslutning om endringen?*

1.3.1 Forskningsmodell

Problemstillingen og forskningsspørsmålene kan illustreres i en forskningsmodell:



Figur 1.1: Forskningsmodell

Kommunikasjon antas å kunne spille inn på graden av motstand som oppstår i en endringsprosess. Kommunikasjon er derfor hovedkomponenten i problemstillingen. Det må presiseres at denne kommunikasjonsfaktoren omhandler intern

kommunikasjon i en endringskontekst. Derfor er betegnelsen på hovedkomponenten *endringskommunikasjon*.

Det antas at endringsmotstand kan reduseres ved hjelp av kommunikasjon. Derfor er faktoren *motstand* representert i et eget forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålet er satt for å belyse hvilken rolle kommunikasjon spiller i møtet med endringsmotstand.

I tillegg antar vi at medarbeidernes motivasjon vil være en faktor som påvirker graden av endringsmotstand. Derfor vil også faktoren *motivasjon* være representert i et eget forskningsspørsmål. Med dette ønsker vi å belyse hvordan kommunikasjon kan benyttes for å opprettholde motivasjon blant medarbeidere underveis i endringsprosessen.

Videre antar vi at påvirkningsteknikker i kommunikasjonen kan brukes for å skape endringsvillighet. Derfor er faktoren *påvirkning* presentert i et eget forskningsspørsmål. Under dette forskningsspørsmålet ligger Cialdinis påvirkningsprinsipper til grunn, og vi ønsker å belyse hvordan påvirkningsteknikker kan benyttes for å påvirke medarbeiderne til å slutte opp om endringsprosessen.

1.4 Avgrensninger

Vi ønsker i oppgaven å undersøke hvordan virksomheter kan bruke kommunikasjon til å påvirke medarbeiderne til å slutte opp om en endringsprosess. Vi ser det nødvendig å presisere at vårt utgangspunkt, og tema for oppgaven, er kommunikasjon. Til tross for at problemstillingen og samtlige forskningsspørsmål omhandler endringsmotstand, må vi presisere at det ikke er endringsmotstand som er tema for oppgaven. Motstand, motivasjon og påvirkning er elementer vi vil undersøke i lys av kommunikasjon, men det er intern kommunikasjon i en endringskontekst som er vårt fundament for oppgaven.

Det eksisterer mye teori innen elementene denne oppgaven belyser. Vi har derfor måtte avgrense det teoretiske grunnlaget for oppgaven. For å forklare hva organisasjonsendring er, har vi benyttet Lewins modell, samt Kotters modell for

endringsprosesser. I kommunikasjonskapittelet har vi brukt Lasswells formel, Kaufmann og Kaufmanns kommunikasjonsmodell og deres modell for kommunikasjonsprosessens komponenter, samt Kotters kommunikasjonssteg. For å belyse fenomenet endringsmotstand, har vi brukt omstillingskurven til Kaufmann og Kaufmann. Vi har også presentert ulike motivasjonsteorier, som forventningsteori (VIE-teori), sosioteknisk teori, samt Herzbergs tofaktor teori. Disse ble valgt på bakgrunn av at de angår ledelse og medarbeidertilfredshet. Som fundament for påvirkningselementet har vi benyttet Cialdinis påvirkningsprinsipper. Vi valgte å bruke Cialdinis prinsipper for påvirkning ettersom vi tidligere i studieløpet har fått kjennskap til disse.

Det er flere mulige fremgangsmåter vi kunne benyttet for å besvare problemstillingen. For å kunne belyse problemstillingen og utvikle Kotters modell for kommunikasjon i endringsprosesser, ønsket vi å intervjuer rådgivere i kommunikasjonsbransjen i Norge. Den geografiske avgrensningen begrunnes med ressursmessige forhold. Vi rekrutterte syv rådgivere i ulike kommunikasjonsbyråer i Norge, samt én kommunikasjons sjef, hvorpå vi kartla deres oppfatninger om hvordan endringskommunikasjon foregår og bør foregå i praksis. Vi rekrutterte også én informant med kunnskap om psykologi og påvirkning. Samtlige respondenter har praktisk erfaring med temaet vi ønsker å undersøke, og vi mener at sammensetningen av utvalget burde gi oss et godt grunnlag for å besvare problemstillingen.

2.0 Teoretisk forankring

Vi vil først definere begrepene *endring* og *endringsprosess*, ettersom denne oppgaven omhandler kommunikasjon i en endringskontekst. Vi vil også definere *kommunikasjon* som begrep og se på sentrale modeller og teori knyttet til kommunikasjon i endringsprosesser. Videre vil vi presentere *Kotters modell for kommunikasjon i endringsprosesser* og utdype hvert av kommunikasjonsstegene. Deretter vil vi definere og utdype relevant teori innenfor *endringsmotstand* og *motivasjon*. Helt til slutt vil vi presentere *Cialdinis påvirkningsprinsipper* og hvordan man kan bruke disse for å påvirke igjennom kommunikasjon.

2.1 Endring

Bente Erlie (2012, 138) skriver i boken *Intern kommunikasjon, Planlegging og tilrettelegging* at endringer er, og bør være, normalt i alle organisasjoner. Hennestad, Revang og Strønen (2012, 82) skriver i boken *Endringsledelse og ledelsesendring* at begreper som 'endring', 'utvikling', 'forbedring' og 'omstilling' ofte brukes om hverandre. Alle disse begrepene omhandler implementering av nye ideer for en ny og ønsket tilstand, enten fordi omgivelsene og endringer tvinger oss til det, eller fordi man ser muligheter for en bedre fremtid. Noen ganger kan endringer komme brått på, noe som gjør at organisasjoner ikke har noe annet valg enn å endre seg (Erlie 2012, 138).

I boken *Organisasjonsendringer og endringsledelse* definerer Jacobsen (2012, 23) endringer som følgende: "en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt". Endring skjer altså over tid og krever oppfølging.

Det er flere grunner til at en organisasjon gjennomgår mindre eller større endringer. Jacobsen og Thorsvik (2013, 385-386) kommenterer den overnevnte definisjonen i boken *Hvordan organisasjoner fungerer*, og presenterer hva en organisasjonsendring kan innebære. De understreker at innholdet i endring kan variere og derfor må presiseres:

- Endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi.

Med dette menes hvordan en organisasjon kan løse eksisterende oppgaver på en ny måte, hvordan en organisasjon kan benytte seg av ny teknologi, eller hvordan en organisasjon kan justere sine mål og skifte strategi.

- Endring i organisasjonens struktur.
Dette kan innebære hvordan en organisasjon kan endre koordinering og fordeling av arbeidsoppgaver, endringer i hvordan organisasjonen kontrollerer og styrer, eller endringer i belønningssystemer.
- Endringer i organisasjonens kultur.
Dette innebærer endringer i de grunnleggende antakelser, normer og verdier.
- Endring i organisasjonens demografi.
Dette kan skje gjennom nyansettelser og oppsigelser i organisasjonen.
- Endringer i prosesser.
Dette innebærer endringer i organisasjonens produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring.

2.1.1 Ulike typer endring

Man kan se på organisasjonsendringer i to ulike perspektiv: kontinuerlig endring og planlagt endring. De to synsvinklene blir sett på som delvis konkurrerende og delvis supplerende (Hennestad, Revang, Strønen 2012, 82).

2.1.1.1 Kontinuerlig endring

Dette perspektivet innebærer at organisasjonen er dynamisk og i konstant endring. Her ses organisasjonen på som et fenomen fremfor et objekt. Ettersom folk stadig improviserer og rutiner gjennomføres forskjellig fra gang til gang, vil arbeidsprosesser og sosial praksis kontinuerlig bearbeides ved ytre påvirkning og gjennom mindre endringer (Hennestad, Revang, Strønen 2012, 84-85). Kjennetegn

ved kontinuerlige endringer er at de er pågående, utviklende og gjentakende. Mindre justeringer over tid skaper betydelige endringer på sikt.

2.1.1.2 Planlagt endring

Planlagt endring ses på som en rasjonell og analytisk tilnærming til endring. Denne tilnærmingen er en type endring som skjer på bakgrunn av at man oppdager et problem eller noe man ønsker å endre, og følgelig setter seg mål og lager en strategi for å iverksette tiltak og gjennomføre endringen (Jacobsen 2012, 33)

En forutsetning for planlagt endring er at behovet for endringen er identifisert og at tiltak planlegges og iverksettes (Jacobsen 2012, 55). Perspektivet om planlagt endring er den mest utbredte måten å tenke endring på. Basert på analyser av omgivelsene, erkjenner man at organisasjonen må endres. Man forplikter seg til endring ved at man prioriterer tid og ressurser til å gjennomføre en endringsprosess (Jacobsen 2012, 39).

2.1.2 Endringsprosessen

En endringsprosess innebærer at noen setter i gang aktiviteter for å skape endringer i atferd, strukturer eller kulturer. Etersom en organisasjon skal ha endret seg mellom to ulike tidspunkt, er tid et viktig element i all endring. Hennestad, Revang og Strønen (2012, 88) mener at en endring starter med at organisasjonen befinner seg i en "nåværende" tilstand (A). Tilstand (B) er den ønskede fremtidige tilstanden organisasjonen ønsker å være i. Tidsrommet mellom A og B er endringsperioden (C). Dette er den kritiske prosessen som er avgjørende for om organisasjonen når ønsket tilstand (B). Endringsperioden er kritisk fordi det er her kvaliteten på den fremtidige tilstand avgjøres. Vi kan kjenne igjen denne tilnærmingen i Lewins trestegsmodell for endringsprosesser, som vi vil presentere i det følgende.

2.1.2.1 Lewins modell

Jacobsen og Thorsvik (2013, 402-403) presenterer Lewins modell for endring. Modellen består av en trefaset utviklingsprosess fra *unfreeze*, gjennom *move* til

refreeze. Den første fasen, *unfreeze*, skal skape motivasjon for endring. Man skaper kriseforståelse og en holdning om at dagens situasjon ikke er optimal, og man tiner opp organisasjonen gjennom forskjellige tiltak og aktiviteter for å gjennomføre endringsprosessen. I neste fase, *move*, er organisasjonen klar for endring og man iverksetter tiltak. Her kan organisasjonen bevege seg mot nye strukturer, rutiner og væremåter. I tredje og siste fase, *refreeze*, stabiliseres organisasjonen i den nye formen. Her er det også hensiktsmessig å evaluere de tiltakene man har gjort, og undersøke om nye holdninger og faktisk adferd samsvarer.



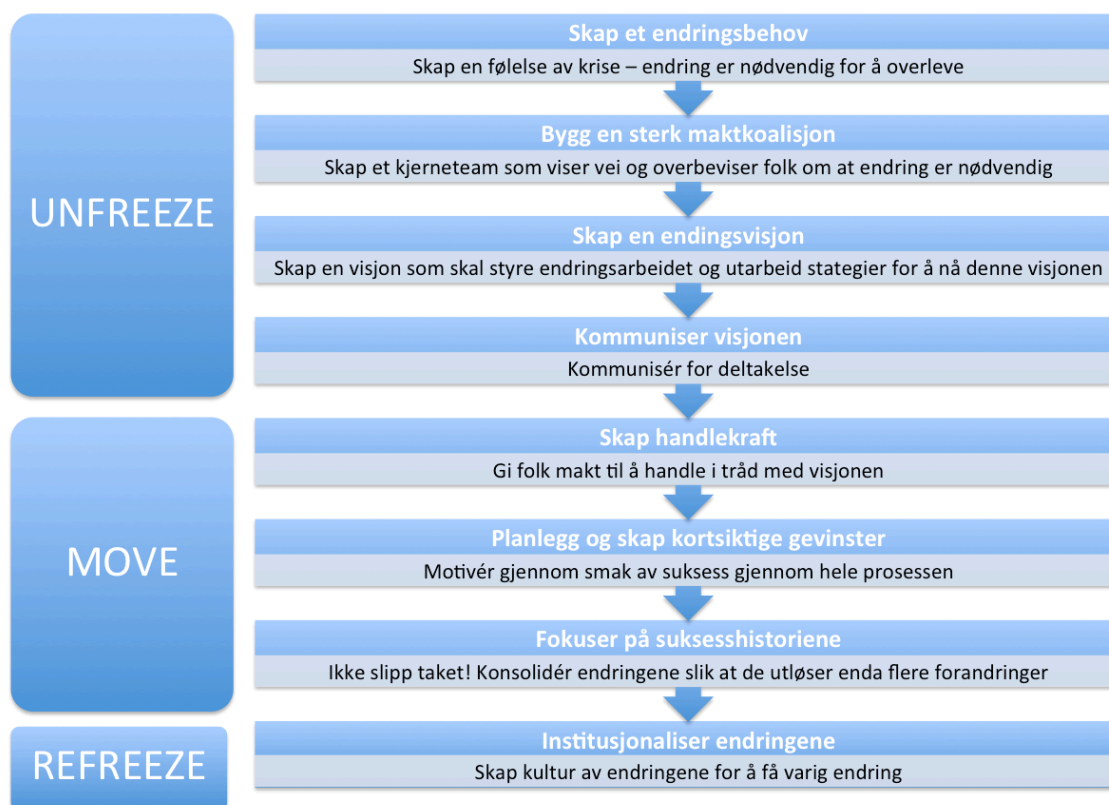
Figur 2.1: Lewins modell for endringsprosesser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 402)

I boken *Psykologi i organisasjon og ledelse* kritiserer Kaufmann og Kaufmann (2009, 275) Lewins modell. De mener at Lewins modell ikke er fleksibel nok til å passe for endringer i alle organisasjoner. Vi ser at en av forutsetningene i Lewins modell er at organisasjonen beveger seg gjennom de tre fasene i riktig rekkefølge. Kritikken Kaufmann og Kaufmann (2009, 275) presenterer retter seg mot at endringer i organisasjoner i virkeligheten ikke skjer på en like rigid måte som Lewins modell forutsetter. Vi forstår kritikken til Kaufmann og Kaufmann, men vi mener at Lewins modell på en enkel og oversiktlig måte illustrerer hvilke faser en organisasjon må gjennom i en endringsprosess. Derfor velger vi å bruke den i vår oppgave.

2.1.2.2 Kotters modell for endringsprosesser

Lewins modell kan likevel knyttes opp til andre modeller for endringsprosesser. I boken *Leading Change* sier Kotter (2012, 24):

“The first four steps in the transformation process help defrost a hardened status quo. (...). Phases five to seven then introduce many new practices. The last stage grounds the changes in the corporate culture and helps make them stick”.



Figur 2.2: Lewins modell for endringsprosesser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 402) kombinert med Kotters modell for endringsprosesser (Kotter 2012, 23. Egen oversettelse)

De åtte stegene i modellen baserer seg på å være motsatsen til de mange fallgruvene organisasjoner kan gå i gjennom i en endringsprosess (Kotter 2012, 22). For at modellen skal bidra til en effektiv endringsprosess, er det avgjørende at stegene følges i gitt rekkefølge og at man ikke hopper over noen av de. Det er ikke så uvanlig at viktige steg blir forbigått ettersom mennesker i en organisasjon ofte kan være under hardt press for å skape resultater. Et slikt press kan bidra til at man tillater seg å ta snarveier.

I beskrivelse av modellen hevder Kotter (2012, 22) at de fire første stegene bidrar til en opptining av organisasjonen, og således forbereder den på endring. Man etablerer et klima for endring i organisasjonen gjennom å skape kriseforståelse, bygge en sterk maktkoalisjon, skape en endringsvisjon og kommunisere endringsvisjonen.

I de tre neste fasene skjer selve omformingene av organisasjonen, og man går over i Lewins fase *move*. Fase fem til syv, som består i å skape handlekraft, skape kortsiktige gevinster og fokusere på suksesshistorier, handler om å skape engasjement og oppslutning om endringen.

Den siste fasen er institusjonalisering av endringene. Her skal endringene forankres i organisasjonen og organisasjonskulturen, slik at man ikke vender tilbake til gamle vaner etter at endringene er gjennomført (Kotter 2012, 24). Dette kan knyttes til Lewins *refreeze*-steg.

Etter som vår oppgave omhandler intern kommunikasjon i en endringskontekst, vil vi forholde oss til steg fire i Kotters modell for endringsprosesser, som dreier seg om kommunikasjon i endringsprosessen. Dette steget vil vi videre utdype i kapittel 2.2.4.

2.2 Kommunikasjon

Ordet kommunikasjon stammer opprinnelig fra det latinske ordet *communicare*, som på norsk kan oversettes til 'å gjøre felles'. Ordet kan ha betydninger som å 'meddele', 'underrette om' og å 'melde' (Kaufmann og Kaufmann 2013, 290). En tradisjonell definisjon av ordet kommunikasjon er: "den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon" (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). Fra et tradisjonelt perspektiv handler altså kommunikasjon om å overføre informasjon.

2.2.1 Lasswells formel

En av de mest velkjente formlene innen kommunikasjonsteori er Lasswells formel, som lyder: "Hvem sier hva i hvilke kanaler til hvem med hvilken effekt" (Johannessen og Olsen 2010, 159). Denne formelen danner utgangspunktet for en lineær prosess, og kan illustreres slik:



Figur 2.3: Lasswells formel (Johannessen og Olsen 2010, 159)

Hvem refererer til avsenderen av budskapet. Med *hva* menes budskapet, altså det avsenderen ønsker å formidle eller overføre til mottakeren. *Hvilke kanaler* viser til avsenderens valg av kommunikasjonskanal og -verktøy for å formidle budskapet. Med *virkning* refereres det til resultatet av kommunikasjonen, altså hvordan mottakeren oppfatter avsenderens budskap (Studieportalen).

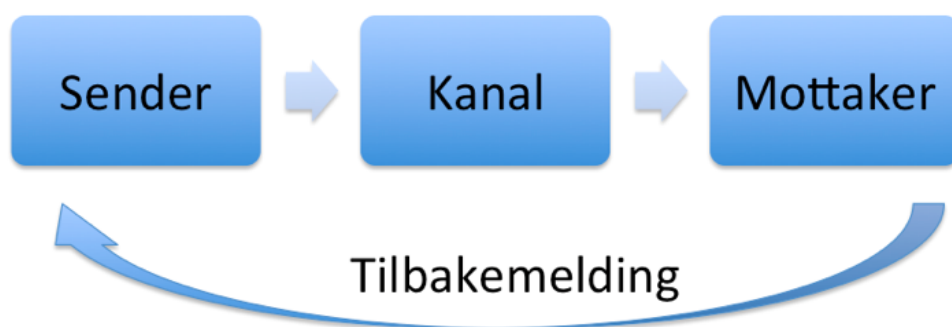
I Lasswells formel fremstilles kommunikasjon som en enkel og lineær enveisprosess. Dette er også en av hovedkritikkene mot formelen (Johannessen og Olsen 2010, 159). Kaufmann og Kaufmann (2009, 290) mener at kommunikasjonsprosessen er mer komplisert enn slik Lasswell fremstiller den. De definerer kommunikasjon som:

“prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet”.

I likhet med Lasswell beskrives kommunikasjon her som formidling av et budskap fra en sender til en mottaker. Men Kaufmann og Kaufmann (2009, 290) understreker imidlertid at kommunikasjon i praksis vil være en mer perpleks prosess, og at prosessen oftere vil være preget av gjensidighet, altså toveiskommunikasjon. Dette begrunner de med at det foregår gjensidige tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill.

2.2.2 Kaufmann og Kaufmanns kommunikasjonsmodell

Med hensyn til kommunikasjonsprosessens toveisperspektiv, presenterer Kaufmann og Kaufmann (2009, 291) følgende modell for kommunikasjon:



Figur 2.4: Kaufmann og Kaufmanns (2009, 291) modell for kommunikasjon

Kaufmann og Kaufmann (2009, 292) understreker med det viktigheten av tilbakemelding i kommunikasjonsprosessen:

“Kommunikasjonsprosessen fortsetter sirkulært med at mottakeren overfører et nytt budskap til den opprinnelig senderen. Denne prosessen (...) gir den opprinnelige senderen en sjanse til å korrigere. Budskapet sendes frem og tilbake til man ideelt sett har en rimelig klar felles forståelse”.

Dermed kan vi si at tilbakemelding er en forutsetning for at kommunikasjonen skal fungere som en toveisprosess.

Toveiskommunikasjon handler ikke bare om informasjonsutveksling mellom sender og mottaker. Erlien (2012, 20) mener at kommunikasjon mellom mennesker har fire ulike funksjoner: en *sosial funksjon*, en *ekspressiv funksjon*, *informasjonsfunksjon* og *kontrollfunksjon*. Den sosiale funksjonen innebærer at kommunikasjonen er ment til på skape følelser av tilhørighet og fellesskap, ved at kommunikasjonsaktørene gir hverandre trygghet og omsorg. Den ekspressive funksjonen bidrar til å skape identitet, ved at kommunikasjonsaktørene bekrefter hvem de er både overfor seg selv og andre, gjennom budskapene som formidles. Informasjonsfunksjonen refererer til kommunikasjonens rolle i å overføre eller tilegne seg kunnskap. Kontrollfunksjonen handler om at kommunikasjonen kan orienteres slik at den kan påvirke mottakerens holdninger og atferd.

2.2.3 Kommunikasjonsprosessens komponenter

Det er ikke en selvfølge at budskapet som formidles av avsenderen samsvarer med budskapet som oppfattes av mottakeren. Karlsen (2005, 14) understreker at hva som oppnås med kommunikasjonen avhenger av senderens og mottakerens intensjoner. Videre påpeker han at kommunikasjonen må være målstyrt og tilpasset mottaker og situasjon for at den skal ha ønsket virkning. Derfor er det essensielt at senderen tydeliggjør hvem mottakeren av budskapet er, altså hvem som er målgruppen for kommunikasjonen. Dermed kan budskapet tilpasses slik at man øker sannsynligheten for at avsenders budskap oppfattes slik det er intendert. Dette underbygges av Kaufmann og Kaufmann (2009, 291) som påpeker at vår kapasitet til å omsette informasjon er en viktig faktor ved formidlingen av et budskap. Hva er det senderen ønsker å formidle? Hva er budskapet? Hvilke signaler når frem til mottakeren, og hvordan oppfatter mottakeren disse? Forfatterduoen illustrerer hvordan formidlingsprosessen mellom sendere og mottakere foregår:



Figur 2.5: Kommunikasjonsprosessens komponenter (Kaufmann og Kaufmann 2009, 291)

Kommunikasjonsprosessen starter ved at senderen må kode inn budskapet. Innkoding innebærer valg av verbale og ikke-verbale symboler som formidler budskapet til mottakeren. Videre må senderen velge kanal for formidling av budskapet.

Når mottakeren mottar informasjonen, skjer det vi kaller for avkoding. Dette innebærer at mottakeren oversetter og tolker budskapet etter egen forståelse. Jacobsen og Thorsvik (2013, 281) sier at kommunikasjonen har vært effektiv når mottakerens tolkning av meningen i budskapet samsvarer med senderens intensjoner.

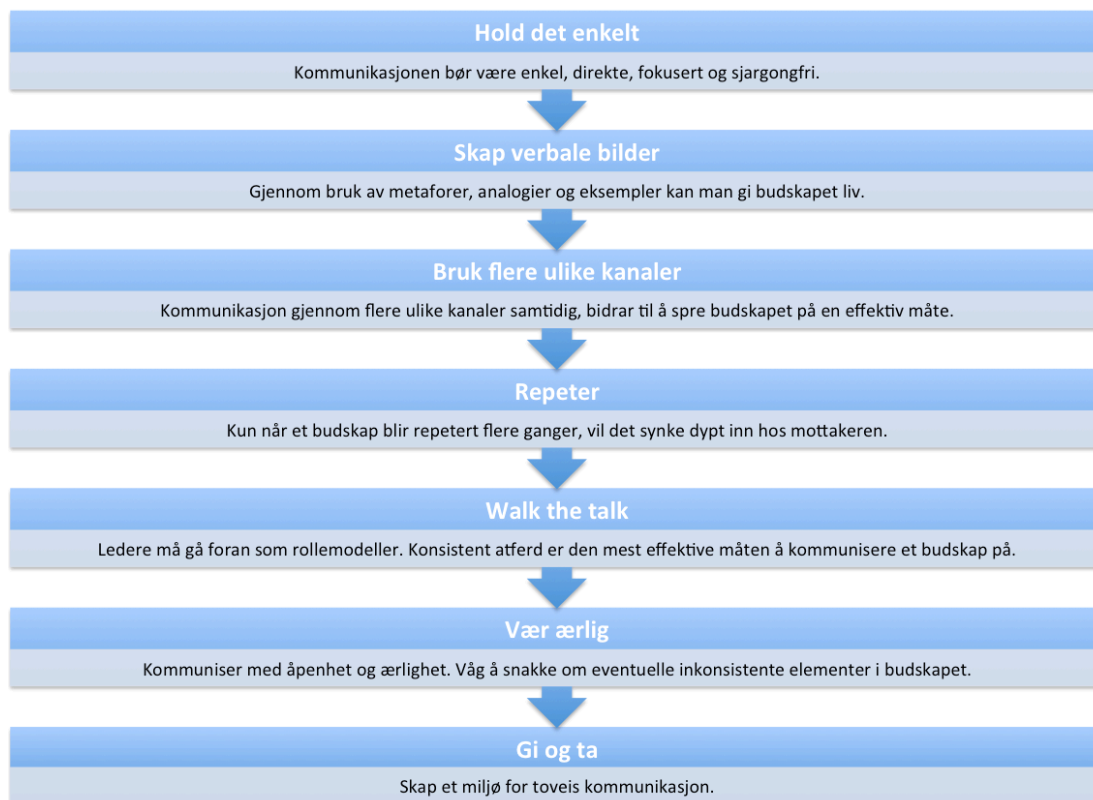
Siste ledd i kommunikasjonsprosessen er tilbakemelding. Her vil mottakeren svare senderen på det budskapet som er mottatt, ved å melde tilbake til senderen hva vedkommende tenker og mener om informasjonen. Dette steget har en potensielt avklarende funksjon. Dermed starter en tilbakemeldingsløyfe, og kommunikasjonen beveger seg fra å være en lineær prosess til å bli en dynamisk toveisprosess (Jacobsen og Thorsvik 2013, 281-282).

Selv om Kaufmann og Kaufmanns illustrasjon av kommunikasjonsprosessen er grundig, innrømmer de selv at prosessen lett kan fremstilles som enklere enn det den

egentlig er. Alle stegene i kommunikasjonsprosessen kan forstyrres av det som betegnes som *støy*. Dette er alle forhold og elementer som kan være med på å påvirke hvorvidt budskapet når frem og hvordan det tolkes av mottaker (Kaufmann og Kaufmann 2009, 400). Med dette viser modellen at budskap kan misforstås.

2.2.4 Kotters kommunikasjonssteg

I kapittel 2.1.2.2 ble vi kjent med Kotters modell for endringsprosesser. Det fjerde steget *Kommuniser visjonen* omhandler hvordan endringsvisjonen bør kommuniseres ut i organisasjonen for å redusere endringsmotstand. Dette steget inneholder flere elementer, og vi vil omtale disse som 'Kotters kommunikasjonssteg'. I det følgende vil vi presentere modellen.



Figur 2.6: Kotters (2012, 92) modell for kommunikasjon i endringsprosesser (Egen oversettelse)

2.2.4.1 Hold det enkelt

I en organisasjon kan ledelsen ha lett for å uttrykke seg med ord og uttrykk som virker noe fremmedgjørende for medarbeiderne. Dette har med hvordan man i virksomhetshverdagen bruker fagterminologi med likesinnede å gjøre, og er ofte en ubevisst måte å kommunisere på. Ordene avsenderen av et budskap velger å bruke, vil skape assosiasjoner og følelser hos mottakerne. Man risikerer dermed å bli misforstått uansett hvor omhyggelig man er med valg av ord (Erlie 2012, 72-73).

Kaufmann og Kaufmann (2015, 422) fremhever viktigheten i å forenkle språket når man skal formidle et budskap, og peker på at den mest kjente kommunikasjonsbarrieren er språkvansker. På bakgrunn av dette vil det å etterstrebe et klart og forståelig språk i formidlingen, være et viktig prinsipp å følge dersom man ønsker at budskapet skal oppfattes slik det er intendert.

“Det er vanskeligere å være kort og konsis enn overkomplisert og ordrik”, skriver Kotter (2012, 92). Å forenkle budskapet krever en nøye overveielse av hva budskapet er og hvordan det skal formidles.

2.2.4.2 Skap verbale bilder

I boken *Endring i organisasjoner* skriver forfatteren Tom Karp (2014, 198) at i tillegg til å bruke et enkelt og tydelig språk i kommunikasjonen, kan man benytte seg av noen virkemidler som bidrar til bedre forståelse av budskapet. Her trekker han blant annet frem bruken av språkbilder, det vil si gjenkjennelige metaforer. Også praktiske eksempler fra virksomhetshverdagen vil kunne bidra til å skape de rette assosiasjonene og mentale bildene hos medarbeiderne, som trengs for å fremheve innholdet i budskapet.

Ved å benytte seg av analogier og metaforer i kommunikasjonen, kan man forenkle budskapet. Kotter (2012, 93-94) viser til eksempler på hvordan man kan halvere ordforbruket samtidig som man leverer samme budskap, ved å bruke gjenkjennelige

språkbilder. Bruk av språkbilder kan levere store mengder informasjon på en følelsesmessig tiltalende måte, og gjøre budskapet minneverdig. (Kotter 2012, 95)

2.2.4.3 Bruk flere ulike kanaler

Om budskapet som skal kommuniseres er enveis eller toveis, så har man flere kommunikasjonskanaler å velge mellom i overføringen av budskapet. Det kan være muntlig og skriftlig, ansikt-til-ansikt eller lydoverført, elektronisk eller papirbasert. Hvilken kanal man velger avhenger av budskapets innhold og kompleksitet, og hvem som er mottaker (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401-402).

Erlie (2012, 203) peker på at det kan være hensiktsmessig å benytte seg av en kombinasjon av flere kanaler når man skal kommunisere. Det er hva man ønsker å kommunisere som vil legge føringer for hvilke kanaler man velger å benytte.

Når samme budskap når de samme mottakerne fra flere kanter, har det en større sjans til å bli, på både intellektuelt og følelsesmessig nivå, hørt og husket. De forskjellige kanalene kan på ulike måter bidra til å skape en mer helhetlig forståelse av et budskap (Kotter 2012, 95).

2.2.4.4 Repeter

Innenfor læring kan vi finne teori om hvordan repetisjon minsker sannsynligheten for å glemme (Schiffman, Kanuk og Hansen 2011, 212). Kotter (2012, 96) peker på at et budskap som kun kommuniseres én gang, sjeldent synker dypt inn hos mottakeren. I løpet av en dag kan medarbeiderne motta store mengder informasjon, og hvert budskap må kjempe i mengden for oppmerksomhet. Det vil derfor ha stor betydning for endringsprosessen at budskapet kommuniseres regelmessig, og at ledelsen repeterer endringsvisjonen gjennom hele prosessen.

2.2.4.5 Walk the talk

Endring vil for ledere bety at de må tenke igjennom hvordan de kan fremstå som troverdige rollemodeller for sine medarbeidere. Med dette menes at lederne kan gjenspeile hva som er akseptabelt av holdninger, adferd, tankegods og verdier. Å være en rollemodell handler altså om å være konsekvent, og å gjøre det man sier man skal gjøre (Karp 2014, 203). Å stå frem som en tydelig rollemodell handler vel så mye om den ikke-verbale kommunikasjonen som den verbale. Den ikke-verbale kommunikasjonen utgjør et tillegg som kan klargjøre betydningen av den verbale kommunikasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 405).

I mange tilfeller kan den ikke-verbale kommunikasjonen være den mest effektive måten å kommunisere på. Kotter (2012, 97) sier at den mest effektive metoden å kommunisere en ny retning på, ofte viser seg å være handling - altså hva man gjør. Det handler mye om endringsvisjonens kredibilitet. Dersom ledelsen synlig lever ut visjonen, vil medarbeidernes skepsis falme. Kotter (2012, 99) sier: "Nothing undermines the communication of a change vision more than behaviour on the part of key players that seems inconsistent with the vision". Derfor er det viktig at ledelsens atferd gjenspeiler endringsbudskapet.

2.2.4.6 Vær ærlig

Tom Karp (2014, 199) understreker viktigheten av tillit når en organisasjon skal endres. Tillit er en form for meningsdannelse der det knyttes positive forventninger til andres handlinger. I en endringsprosess vil medarbeidernes tillit til ledelsen bedre forutsetningen for å takle usikkerhet og motstand. For ledere som ønsker å bygge opp tillitsforhold, er kommunikasjonseksperternes råd ganske enkelt: vær ærlig og hold det du lover. Ledere bør derfor skape en arena for reell toveiskommunikasjon, hvor medarbeiderne involveres i prosessen, og hvor de blir sett og hørt.

For de medarbeiderne som er trofaste og engasjerte i organisasjonen de jobber i, vil direkte og ærlige beskjeder fra ledelsen settes pris på. Dette øker kredibiliteten og tilliten medarbeiderne har til ledelsen, noe som igjen har en positiv virkning når en endring skal kommuniseres. I vellykkede endringsprosesser har ledelsen som regel

håndtert og oppklart viktige uoverensstemmelser i beskjedene medarbeiderne har mottatt (Kotter 2012, 101).

2.2.4.7 Gi og ta

Det vil være viktig for ledelsen å innføre gode tilbakemeldingsrutiner i organisasjonen slik at eventuelle barrierer i kommunikasjonen brytes ned. Sosialt samspill fremmer effektiv kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 422). Å skape en arena for toveiskommunikasjon vil bidra til at medarbeiderne lettere kan få bekreftet at de har oppfattet budskapet riktig, og at ledelsen kan få bekreftet om budskapet nådde frem i samsvar med deres intensjoner (Erlieen 2012, 69).

Det kan være en vanskelig oppgave for ledelsen å skulle kommunisere ut endringen. Det som ofte skjer er at ledelsen prater, mens medarbeiderne ignoreres og blir passive tilhørere. Når dette skjer, er kommunikasjonsprosessen noe enveis. Ledelsen kan dermed gå glipp av nødvendige og viktige tilbakemeldinger. Dette kan videre føre til at feil og misforståelser ikke oppklares før langt ut i endringsprosessen, noe som igjen vil være kostbart for organisasjonen. I suksessfulle endringsprosesser viser det seg at kommunikasjonen i mye større grad er en toveisprosess (Kotter 2012, 101-102).

Kotters modell tar sikte på å redusere endringsmotstand gjennom kommunikasjon. Men for å redusere motstand må vi forstå hva endringsmotstand er og hva den handler om. Dette vil vi se nærmere på i påfølgende kapittel.

2.3 Motstand

2.3.1 Hva er endringsmotstand?

Endringer i virksomheten vil alltid berøre de ansatte og deres hverdag. Dette betyr at det lett kan oppstå motstand mot endringen, og at konflikter mellom medarbeidere som er henholdsvis for og i mot endringen kan oppstå (Jacobsen og Thorsvik 2013, 385).

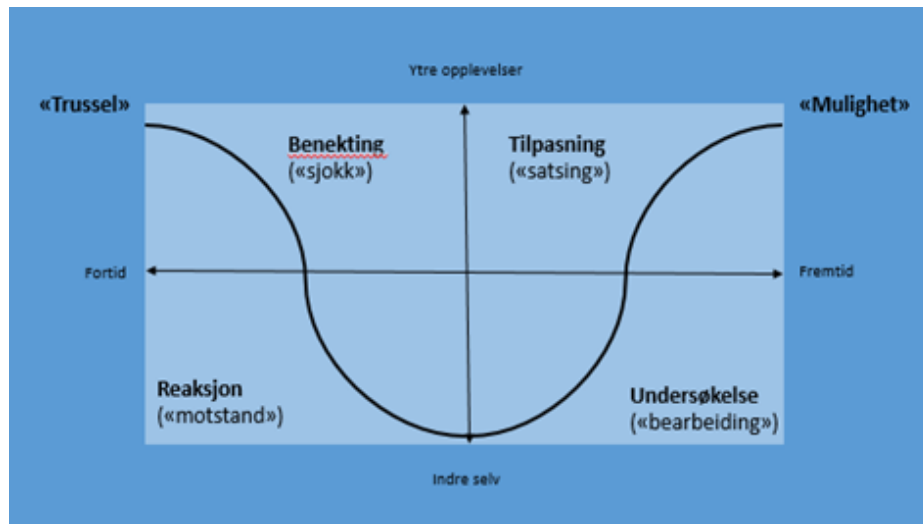
Hennestad, Revang og Strønen (2012, 131-134) skriver at endringer og nye tiltak ofte, og gjerne tidlig i prosessen, møtes med motstand og avvisning i både aktiv og passiv form. Over tid har medarbeidere i en organisasjon lært og tilpasset seg etter dens spilleregler. Dette betyr at organisasjonen preges av etablerte væremåter, og at oppgaver og utfordringer takles gjennom disse. Dersom oppgavene og utfordringene i en organisasjon takles på en annen måte enn ved de etablerte væremåtene, har man brutt det usynlige regelverket i organisasjonen, og man risikerer å bli møtt med reaksjoner og korreks. På bakgrunn av dette kan man se for seg at implementering av løsninger og metoder som vil bryte med de etablerte spillereglene, vil ha vanskeligheter med å slå rot og etablere seg i organisasjonens virksomhetshverdag.

2.3.2 Omstillingskurven

Kaufmann og Kaufmann (2009, 275-276) viser til omstillingskurven når de snakker om endringsmotstand. Omstillingskurven baserer seg på fire faser som medarbeiderne vil gjennomgå i en endringsprosess. Første fase er *benektingsfasen*, eller *sjokkfasen*, hvor fakta støtes ut gjennom kognitiv og emosjonell blokkering. Andre fase er *reaksjonsfasen*, som innebærer mental motstand mot endringen der sannheten slår inn og kan utløse sterke reaksjoner. Tredje fase er *undersøkelsesfasen*, hvor medarbeideren begynner å bearbeide og erkjenne det tunge og vanskelige, og gradvis begynner å se fremover. Den siste fasen er *tilpasningsfasen*, som også kalles for *satsingsfasen*. Her begynner medarbeideren å engasjere seg aktivt i den nye fremtiden. Forfatterne påpeker at hvor lang tid det tar å komme igjennom de fire

fasene vil variere. Blant annet hvordan organisasjonen håndterer endringsprosessen vil ha innvirkning på dette.

Vi kan illustrere omstillingskurven slik:



Figur 2.7: Omstillingskurven (Kaufmann og Kaufmann 2009, 276)

2.3.3 Hvordan møte motstand?

Som vi så innledningsvis, er en av grunnene til at usikkerhet oppstår i endringsprosesser knyttet til ledelsens manglende evne til å engasjere og kommunisere med de ansatte på en effektiv måte (Rønne 2011). For å få medarbeiderne med seg gjennom endringen, må de forstå hvorfor endringene skjer. Derfor er det avgjørende hvordan ledelsen kommuniserer endringsbudskapet og forklarer for de ansatte hvorfor og hvordan endringene skal gjennomføres. Det er på dette punktet mange ledere svikter grovt (Rønne 2011).

I artikkelen *Kommunikasjon kan redde omstillingen* skriver Eva Tryti Lokken (2010) at hele 70 prosent av endringsinitiativ mislykkes i å nå sine mål. Videre peker hun på at kommunikasjonspraksisen kan ha mye å si for hvorvidt endringen blir vellykket eller ikke. Lokken (2010) viser til flere viktige elementer i kommunikasjonen som kan fremme endringsprosessen og minske motstand:

- **Kommunisere en fremtidig ønsket tilstand:** Ledelsen bør skape en visjon som tydeliggjør ønskebildet etter endringen.
- **Stå frem som rollemodeller:** Toppledelsen bør være synlig og vise i både ord og gjerning at de mener alvor.
- **Kontraster i kommunikasjonen:** For å illustrere nødvendigheten av endring kan ledelsen balansere positive og negative budskap.
- **Hold det enkelt:** Ledelsen bør oversette visjonen og endringen til konkret og relevant informasjon.
- **Skap dialog:** Ledelsen bør engasjere medarbeiderne så de bidrar aktivt i endringsprosessen. Dette oppnås igjennom toveiskommunikasjon.

Vi ser at Lokken (2010) sine råd, har likhetstrekk med Kotters modell for kommunikasjon i endringsprosesser. Erlien (2012, 138) understreker også at endringer medfører usikkerhet og motstand, og at god intern kommunikasjon kan bidra til å redusere usikkerheten. Likeledes vil mangel på god intern kommunikasjon kunne føre til at endring oppleves som en krise. For at medarbeidere skal akseptere en endring, er det avgjørende at de forstår *hvorfor* de skal gjennomgå en endring. Kotter (2012, 87) hevder at ledelsen ofte kommuniserer for lite med sine ansatte under en endringsprosess, eller at de sender ut motstridende og inkonsekvente budskap. I slike tilfeller vil en endringsprosess sinkes, og i verste fall stoppe helt opp.

Jacobsen og Thorsvik (2013, 404) viser til en rekke forutsetninger for en vellykket endring. Også de trekker frem viktigheten av god kommunikasjon gjennom endringsprosessen, og viktigheten av de ansattes forståelse av endringsinitiativet. Det handler om å kommunisere visjonen og strategien ut i hele organisasjonen, samtidig som det legges vekt på å kommunisere ut hva som skal forbli stabilt. Målet er å få de ansatte til å forstå både endringsvisjonen og hva som skal endres. Dersom man lykkes med dette, vil man kunne redusere usikkerhet og endringsmotstand, gjennom at de ansatte motiveres til å slutte opp om endringsinitiativet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 404).

2.4 Motivasjon

William Brochs-Haukedal (2012, 109) skriver i boken *Arbeids- og lederpsykologi*, at begrepet motivasjon i dagligtalen ofte brukes som et synonym for entusiasme og et ønske om å prestere. En mer formell definisjon finner vi i psykologien der motivasjon beskrives som: ”*Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd*” (William Brochs-Haukedal 2012, 109). Denne definisjonen av motivasjon omfatter både indre psykologiske forhold og ytre fysiologiske forhold. Psykologiske forhold kan innebære ønske om mestring og status, mens fysiologiske forhold viser til at mennesker eksempelvis motiveres av behov som sult og tørst.

Å redusere endringsmotstand handler om å skape motivasjon til å ville endre seg. Vi vil i det følgende presentere tre ulike motivasjonsteorier som kan knyttes til ledelse og medarbeidertilfredshet.

2.4.1 Forventningsteori (VIE-teori)

I forventningsteori antar man at en persons forventning om å oppnå enten en belønning eller noe annet personen ønsker seg, ligger til grunn for motivasjonen og viljen til å yte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 249). Den første forventningsteorien ble utviklet spesielt for å analysere arbeidsmotivasjon, og er basert på en forutsetning om at menneskers adferd i stor grad er bestemt av deres tenkning. VIE står for valens, instrumentalitet og forventning (expectations), og baserer seg på følgende prinsipper:

- Blant forskjellige potensielle utfall som foreligger i en bestemt situasjon, har mennesker sine preferanser.
- Mennesker veier sannsynligheten for at en handling fører til en bestemt prestasjon.
- Mennesker veier sannsynligheten for at prestasjon fører til visse utfall.
- Forventninger og preferanser bestemmer hvilket valg av handlingsalternativer mennesket velger i en gitt situasjon.

Valens handler om menneskets forventede nytte av et bestemt valg, altså verdien av utfallet. Ønsket utfall sies å ha positiv valens, mens et uønsket utfall har negativ valens.

Instrumentalitet sier noe om hva mennesket tror resultatet av å yte eller prestere blir.

Forventning viser til hvor sterkt mennesket tror at et bestemt utfall er mulig. Det handler altså om forventninger til hvorvidt innsats leder til prestasjon.

De tre faktorene bearbeides kognitivt av hver enkelt og resulterer i en motiverende drivkraft som driver mennesket til å handle slik at nytte maksimeres og/eller de reduserer negative følger (Brochs-Haukedal 2012, 129-131). Vi kan knytte denne teorien til motivasjon i endringsprosesser. Dersom medarbeiderne opplever at endringsprosessens mål har positiv valens og at deres innsats vil lede til måloppnåelse, vil de kunne motiveres til å yte.

2.4.2 Sosioteknisk teori

Den sosiotekniske motivasjonsteorien baserer seg på at man skal skape jobber som tilfredsstillende både de ansattes ønsker så vel som ledelsens ønsker. De sentrale elementene i sosioteknisk teori omhandler en variert arbeidshverdag med mulighet for læring, autonomi, helhetlige oppgaver og tilbakemeldinger. I teoriens oppblomstring, ble det gjort omfattende forsøksvirksomhet i samarbeid med norske og svenske interesseorganisasjoner i arbeidslivet. Forsøkene vektla medvirkning og selvbestemmelse i arbeid i delvis selvstyrte arbeidsgrupper, noe som ble sett på som forsøk på demokratisering av arbeidslivet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 265-266).

I nyere tid ser man på hvordan man effektivt kan utforme diverse arbeidsgrupper, og teorien argumenterer for følgende prinsipper til hvordan disse bør organiseres:

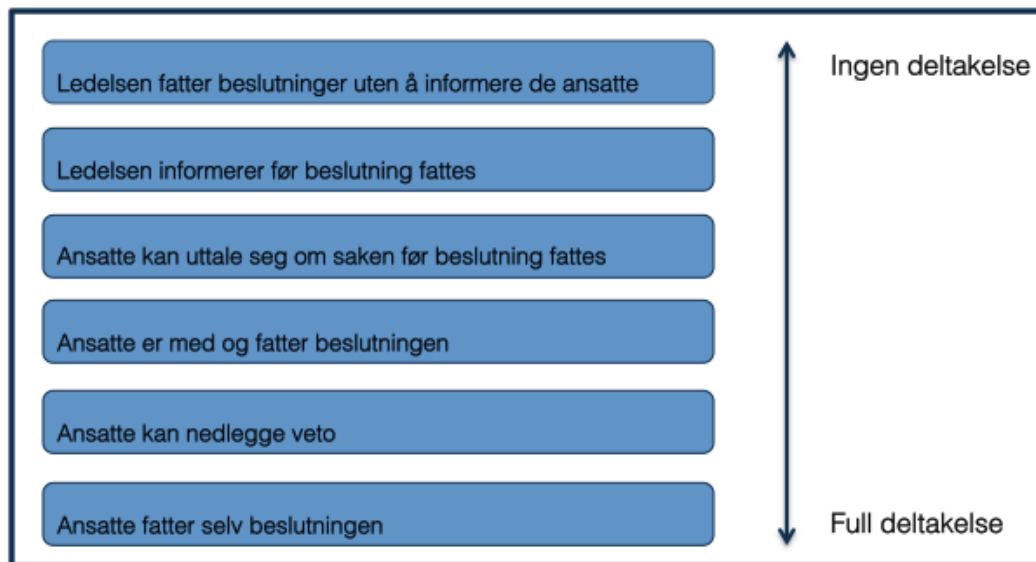
1. Fokus på gruppe fremfor individ
2. Fokus på en helhetlig oppgave, ikke enkeltoperasjoner
3. Arbeidsfrihet delegert til gruppen slik den selv finner det hensiktsmessig

Et siste sentralt element omhandler deltakelse. Deltakelse er knyttet til de ansattes muligheter til å påvirke beslutninger som blir tatt på høyere nivå i organisasjonen.

Man kan skille deltakelse i to ulike former:

1. Direkte deltakelse, hvilket innebærer de ansattes deltakelse i de fora hvor beslutninger knyttet til de ansattes arbeid tas.
2. Indirekte deltakelse, hvilket innebærer at representanter for de ansatte deltar i fora hvor beslutninger knyttet til de ansattes arbeid tas.

Jacobsen og Thorsvik (2013, 267) illustrerer ulike grader av medarbeideres deltakelse i beslutningsprosesser:

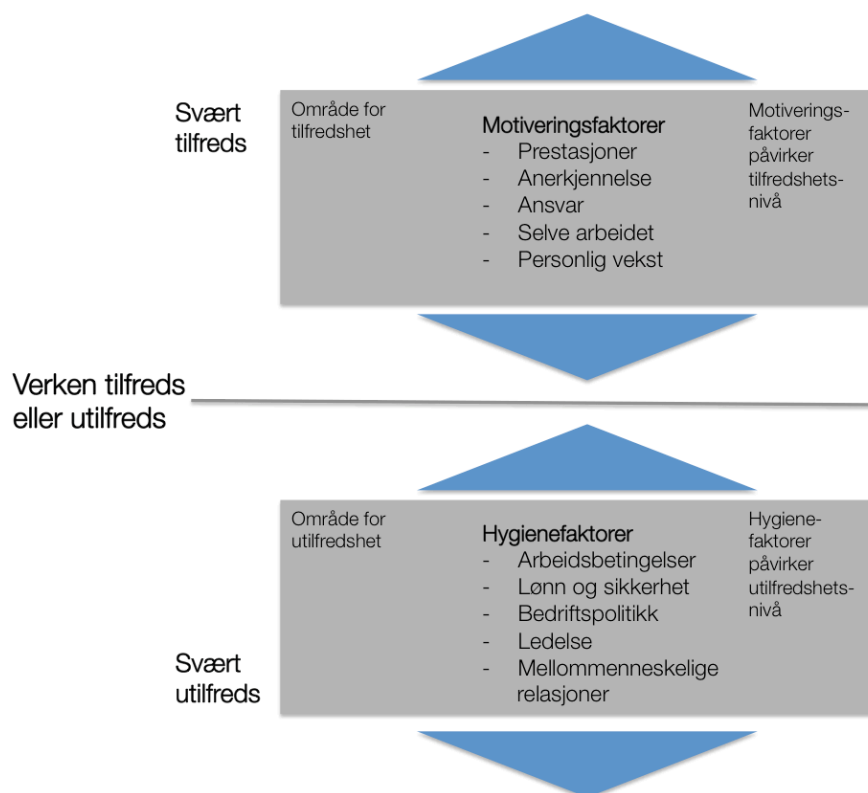


Figur 2.8: Grader av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 267)

I organisasjonsteorien er forskningen omkring hvilke effekter deltakelse har blant de mer entydige. Det viser seg at organisasjonen opplever mer ytelse desto mer de ansatte får delta (Jacobsen og Thorsvik 2013, 267). Knytter vi dette til et endringsperspektiv, vil vi kunne si at medarbeidere som deltar og engasjeres i endringsprosessen yter mer enn medarbeidere som ikke blir involvert.

2.4.3 Herzbergs tofaktorteori

I boken *Psykologi i organisasjon og ledelse* gjengir Kaufmann og Kaufmann (2015, 138) Herzbergs motivasjonsteori, kalt tofaktorteorien. Tofaktorteorien baserer seg på at mennesker har to adskilte typer behov i en arbeidssituasjon. Disse er motiveringsfaktorer og hygiene-faktorer (Brochs-Haukedal 2012, 125).



Figur 2.9: Herzbergs motivasjonsteori (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139)

Denne motivasjonsteorien skiller mellom hygiene-faktorer og motiveringsfaktorer. Hygiene-faktorer er fysiologiske og sosiale forhold som jobbtrygghet, lønnsbetingelser, arbeidsmiljø og status. Disse kan bidra til å skape mistrivsel hos en medarbeider dersom de ikke er til stede, men skaper ikke trivsel dersom de er til stede. Motiveringsfaktorer er nærmere knyttet til behovet for anerkjennelse, prestasjoner, ansvar og personlig utvikling. Disse kan skape trivsel dersom de er til stede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel dersom de ikke er til stede (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). Det er viktig for virksomheter å være bevisst på de ulike faktorene. Dette er fordi organisasjonsendringer kan forårsake endringer i både motiverings- og hygiene-faktorene.

2.5 Påvirkning

Når vi kommuniserer er det ikke bare språket og ordene som gir budskapet en betydning. Vi påvirker også hverandre gjennom non-verbal kommunikasjon som kroppsspråk, tonefall og mimikk, samt ved at vi observerer og hører hva andre gjør (Lai 2011, 9). Men hvordan vi oppfatter et budskap kan påvirkes av visse prinsipper (Johannessen og Olsen 2010, 186). Robert B. Cialdini er forfatter av en av de mest kjente bøkene innen påvirkningsteori, *Påvirkning: Teori og praksis*. Han presenterer seks ulike prinsipper for påvirkning. Disse vil vi beskrive i det følgende.

2.5.1 Gjensidighet

Et av de sterkeste verktøyene innen påvirkning er det Cialdini kaller for gjensidighetsregelen. Prinsippet baserer seg på at mennesker gir og tar, og at vi gjengjelder det en annen person har gjort for oss (Cialdini 2011, 42). Johannessen og Olsen (2010, 187) omtaler prinsippet som 'informasjon uten kostnader'. Videre sier de at "dersom vi mottar noe *før* vi må gi noe fra oss, har vi en større vilje til å gi tilbake". Ved at vi får informasjon som normalt ikke ville vært tilgjengelig, vil vi være tilbøyelige til gjengjelde tjenesten ved å gi tilbake informasjon vi normalt ville holdt for oss selv.

Fra et strategisk perspektiv handler gjensidighetsprinsippet om å ta et første skritt og gi noe uten frykt for å tape noe. Mottakeren vil deretter stå i takknemlighetsgjeld til giveren og vil ha vanskelig for å si nei til en gjenytelse i ettertid. Cialdini (2011, 58) mener også at det mottakeren gir tilbake ofte har høyere verdi enn det vedkommende i utgangspunktet fikk. Dette begrunnes med at det å stå i takknemlighetsgjeld til noen skaper en psykologisk byrde, hvilket fører til at mottakeren ofte er villig til å gi mer tilbake for å sikre at gjelden slettes.

En effektiv taktikk som ofte brukes for å skape aksept, er det Cialdini (2011, 63-66) kaller for 'avslag-og-så-retrett-teknikken'. En måte å øke sannsynligheten for å få aksept, er å begynne med å be om noe større enn det du egentlig er interessert i. Etter at den andre parten har avslått, ber du om noe litt mindre - nettopp det du ønsker å få

motparten til å akseptere. Slik vil man kunne skape en følelse av å ha kommet fram til et kompromiss som passer begge parter.

Perseptuell kontrast er et prinsipp som er med på å forsterke 'avslag-og-så-retrett-teknikken'. Dette prinsippet handler om hvordan to tilbud som presenteres etter hverandre kan oppfattes som veldig ulike. Hvis tilbud nummer to er mindre enn det første, vil vi ofte føle at forskjellen mellom de to tilbudene er større enn det egentlig er. Tilbud nummer to vil dermed oppleves som mindre enn det egentlig er, og således være lettere å akseptere (Cialdini 2011, 66-67). Også Johannessen og Olsen (2010, 187) peker på det de kaller kontrastprinsippet, og setter det i sammenheng med informasjonsutveksling:

“Dersom vi presenterer negativt ladet informasjon som ikke har relevans for den aktuelle situasjon, har den relevante negative informasjonen en tilbøyelighet til å virke som en lettelse for mottakeren og dermed ha større gjennomslagskraft enn om den var presentert alene”.

Forfatterne av boken *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene* understreker at kontrastprinsippets virkning på kommunikasjonsprosessen er at informasjon som vil være vanskelig å få støtte for, må settes opp mot informasjon som beskriver et 'worst case scenario' (Johannessen og Olsen 2010, 187). Dette scenarioet må presenteres i forkant av den relevante informasjonen, slik at den informasjonen man ønsker å formidle fremstår som lettere å akseptere for mottakerne.

2.5.2 Indre forpliktelse og konsistens

I følge Cialdini (2011, 81) har mennesker behov for å fremstå som konsistente i sin atferd. Når vi gjør et valg eller fatter et standpunkt, opplever vi både et indre og et ytre press for at vi skal opptre i tråd med dette valget eller standpunktet (Johansen og Olsen 2010, 187). Behovet for konsistens anses som en vesentlig motivasjonsfaktor bak atferd (Cialdini 2011, 83). Johannessen og Olsen (2010, 187) peker på at dersom man kan få noen til å forplikte seg å ta et standpunkt, bindes de til konsistensprinsippet gjennom behovet for å opptre i samsvar med forpliktelsen.

Cialdini (2011, 84) mener at konsistensprinsippet fungerer som en beskyttelse mot tenkning, som således bidrar til at vi er konsistente også i situasjoner der det ikke er det mest hensiktsmessige. Når vi står overfor problemstillinger og gjør oss opp en mening om de, vil konsistentprinsippet føre til en behagelig tilværelse i form av at vi på et senere tidspunkt ikke trenger å tenke gjennom disse problemstillingene igjen. På denne måten vil vi tenke, si og handle i tråd med det som er konsistent med våre tidligere beslutninger, selv om dette ikke nødvendigvis er mest fornuftig i den gitte situasjonen.

Fra et sosialpsykologisk perspektiv er forklaringen på konsistentprinsippet forpliktelse (Johannessen og Olsen 2010, 187). En effektiv påvirkningstaktikk er således å sikre seg en indre forpliktelse. Dersom vi tar del i en beslutning, vil vår egen innsats oppleves som bindende til å være konsistente i ettertid (Cialdini 2011, 91).

En annen påvirkningstaktikk innenfor konsistensprinsippet, er det Cialdini kaller 'foten-i-dørsprekken-teknikken'. Denne handler om å så aksept for en liten forespørsel, for deretter å få aksept for liknende større forespørsler (Cialdini 2011, 96). Gjennom 'foten-i-dørsprekken-teknikken' kan man ved hjelp av små forpliktelser klare å manipulere en persons selvbylde. Når personens selvbylde er endret til slik man ønsker, vil vedkommende naturlig akseptere forespørsler som er konsistent med det nye selvbylde (Cialdini 2011, 99).

Johannessen og Olsen (2010, 188) mener at konsistensprinsippet virkning på kommunikasjonsprosessen er at man må forsøke å plukke opp motstandere tidlig i prosessen, og skape en forpliktelse hos disse gjennom konsistentprinsippet. En fallgrube er riktignok at man, ved å eliminere motstandere, ikke får nødvendig kritikk av forespørselen.

2.5.3 Sosiale bevis

Prinsippet om sosiale bevis, eller offentlighetsprinsippet som Johannessen og Olsen (2010, 188) kaller det, handler om at vi bruker andre menneskers atferd som en rettesnor for hvordan det er riktig å opptre i ulike situasjoner. Cialdini (2011, 141)

viser til at vi avgjør hva som er rett og galt gjennom å finne ut hva andre mener. Vi er altså mer tilbøyelige til å oppfatte noe som korrekt dersom andre personer synes det er korrekt (Johannesen og Olsen 2010, 188).

Prinsippet om sosiale bevis synes å være mest effektivt når usikkerhet råder, i tvetydige situasjoner og på usikre personer (Cialdini 2011, 155). Videre antas prinsippet å være knyttet til likhet mellom mennesker. Cialdini (2011, 164) mener prinsippet virker sterkest når vi betrakter atferden til mennesker som ligner oss selv, ettersom det er dette som gir oss mest verdifull innsikt i hva som er riktig atferd fra vår side. Derfor er vi mer tilbøyelig til å adlyde eller følge råd fra de som ligner oss selv (Cialdini 2011, 165).

Cialdini (2011, 154) sier at “jo større antall mennesker som mener at en idé er riktig, desto mer kommer den enkelte til å oppfatte ideen som riktig”. Johannesen og Olsen (2010, 188) underbygger dette, og mener at dersom man tydeliggjør at det man presenterer er en offentlig sannhet, vil andre være mer tilbøyelige til å være enige i budskapet. Videre sier de at informasjon som fremlegges som en offentlig akseptert sannhet, vil ha en sterk påvirkningskraft.

2.5.4 Sympati

Grunnregelen i sympatiprinsippet er at vi ofte imøtekommer forespørsler fra folk vi kjenner, liker eller som vi mener likner oss selv (Cialdini 2011, 193). Vi kan altså få påvirkningskraft ved å gjøre det Cialdini (2011, 197) kaller for ‘å dra nytte av sympatiens bånd’ - nemlig å få folk til å like oss. Dette gjøres ved at vi skaper sympati hos andre ved hjelp av ulike faktorer.

En av faktorene som kan bidra til å skape sympati, og dermed gi påvirkningskraft, er likhet. Ved å fremstå som lik den personen vi ønsker å påvirke, vil vi lettere kunne oppnå aksept for våre forespørsler. Vi tenderer til å like det vi kan relatere oss til, fremfor det som er ukjent. Dersom våre assosiasjoner til noen er positive, vil vi lettere slutte oss til dem og deres meninger (Cialdini 2011, 216). Dermed kan man oppnå

aksept for informasjon fra dem som kan identifisere seg med formidleren eller budskapet (Johannessen og Olsen 2010, 189).

Det samme prinsippet gjelder for personer med et attraktivt utseende. I sosiale relasjoner har mennesker med et fordelaktig ytre et fortrinn ved at dette positive trekket vil dominere andres inntrykk av vedkommende. Cialdini (2011, 198) viser til forskning som beviser at mennesker med et fordelaktig utseende tillegges andre heldige egenskaper som intelligens, ærlighet og vennlighet. Johannessen og Olsen (2010, 189) mener at informasjon som formidles av personer med fysisk utstråling, ofte har stor kognitiv autoritet. Uavhengig av deres kunnskap på området, vil disse personene kunne få et overtak på informasjonen de formidler og dermed lettere få gjennomslag for sine synspunkter. På denne måten vil de også kunne endre våre holdninger.

2.5.5 Autoritet

Autoritetsprinsippet baserer seg på at vi påvirkes av autoritetspersoner ettersom vi anser de som klokere enn oss selv. Cialdini (2011, 242) påpeker også at denne påvirkningskraften skyldes at disse autoritetene ofte kontrollerer belønning og straff. I likhet med prinsippet om indre forpliktelse og konsistens, vil autoritetsprinsippet fungere slik at vi adlyder autoritetspersoner og opptrer i tråd med deres forventninger, ettersom vi anser deres holdninger som korrekte (Cialdini 2011, 243).

Cialdini (2011, 245) mener at autoritetspersoners påvirkningskraft like gjerne kan skyldes ytre faktorer som titler og fysisk fremtoning som den reelle autoriteten til vedkommende. Johannessen og Olsen (2010, 189) kaller dette for autoritetssymboler, og viser til at disse har sterk innvirkning på vår tillit til personene som legitimerer seg gjennom slike symboler. Informasjon som formidles av autoritetspersoner, har høy kognitiv autoritet.

2.5.6 Knapphet

Knapphetsprinsippet baserer seg på at mindre tilgjengelige ting oppleves som mer verdifulle for oss enn ting som er lett tilgjengelig (Johannessen og Olsen 2010, 190). Cialdini (2011, 266) sier at “mulighetene fremstår som mer verdifulle for oss når de er mindre tilgjengelige”. I det ligger det at vi motiveres sterkere av tanken på å tape noe enn av tanken på å vinne noe, til tross for at det har samme verdi.

Prinsippet om knapphet tilsier at ting får en høyere verdi dersom tilgjengeligheten er lav (Cialdini 2011, 268), og tingene vil dessuten oppleves som kvalitativt bedre dersom det er knapphet på de (Johannessen og Olsen 2010, 190). Trusselen om at vi potensielt kan tape noe har stor innflytelse på vår beslutningstaking, spesielt i de situasjoner som preges av risiko og usikkerhet (Cialdini 2011, 266). Prinsippet om knapphet fungerer sterkest under to betingelser:

- 1) Verdien vi tillegger en ting øker dersom det nylig har blitt knapphet på den. Dette innebærer at vi vurderer de tingene det nylig har blitt knapphet på høyere enn de tingene som det over tid har vært knapphet på.
- 2) Verdien vi tillegger knappe ressurser øker dersom vi konkurrerer med andre om dem.

Informasjon som vi kategoriserer som 'forbudt' vil nesten uten unntak skape en reaksjon i oss om at vi får et enda sterkere ønske og behov for å motta informasjonen. I tillegg kan vi bli mer positivt innstilt til budskapet (Cialdini 2011, 278). I følge Cialdini (2011, 296) er et budskap mest effektivt dersom mottakeren får inntrykk av at det inneholder eksklusiv informasjon. Også Johannessen og Olsen (2010, 190) underbygger dette, og sier at hemmelighetsstemplet informasjon som blir gjort tilgjengelig har høy kognitiv autoritet.

Johannessen og Olsen (2010, 190) mener også at vi har en tendens til å tro at utilgjengelig eller tilbakeholdt informasjon er mer verdifull, og at vi således tror mer på det som “siver ut bak de lukkede dører” enn det som blir presentert til oss direkte:

“En strategi for å få folk til å etterspørre og tro mer på én type informasjon, kan derfor være å få den sensurert på en eller annen måte, for eksempel

unndratt fra offentligheten, og så publisere at den er blitt underlagt begrenset innsynsrett.”

Videre peker de på at dette også kan være grunnen til at rykter og sladder har stor gjennomslagskraft. For virkningen på kommunikasjonsprosessen, kan det være viktig å være innforstått med knapphetsprinsippets effekter fordi budskapet man ønsker å formidle lett kan bli forstyrret og forvrent dersom andre bevisst benytter seg av prinsippet.

3.0 Metode

I boken *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* skriver Jacobsen (2015, 15) at “Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten”. I følge Jacobsen (2015, 15) krever dette at forskeren har en strategi for hvordan denne kunnskapen skal frambringes, og det er denne strategien som er metoden.

Forfatterne av boken *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* skriver at samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om innsamling, analyse og tolkning av data for å få innsikt i hvordan virkeligheten ser ut (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29). Metode handler altså om hvordan man går frem for å forsøke avdekke virkeligheten (Jacobsen 2015, 16).

Jacobsen (2015, 16-17) peker på at metoden bør tilfredsstillende to krav:

1. Empirien må være valid. Dette innebærer at empirien vi samler inn må være gyldig og relevant. Den må gi svar på de spørsmålene vi har stilt. Dette handler både om at de konklusjonene vi trekker må ha støtte fra dataene våre, samt om resultatene fra undersøkelsen kan overføres til andre sammenhenger.
2. Empirien må være reliabel. Dette innebærer at empirien skal være pålitelig og troverdig. Med dette menes det at gjennomføring av undersøkelsen må være gjort på en troverdig måte, og at undersøkelsen ikke må ha åpenbare målefeil som skaper feil i forskningens resultater.

3.1 Fenomenologi

“Som *kvalitativ design* betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82). Ved å velge en fenomenologisk tilnærming til undersøkelsen, forsøker man å forstå meningen rundt et fenomen ved å se det gjennom andre menneskers øyne. Man er altså opptatt av å undersøke et fenomen gjennom å få innsikt i andre menneskers erfaring med fenomenet.

Vi opplever at en fenomenologisk tilnærming er passende for å undersøke problemstillingen, fordi vi ønsker å se på intern endringskommunikasjon gjennom å få innsikt i respondentenes erfaring med fenomenet.

3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er hensiktsmessig i tilfeller der man ønsker å undersøke fenomener som vi ikke kjenner så godt, eller når vi ønsker å forstå fenomenet mer inngående (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 32). Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, og er egnet til å få fram en nyansert beskrivelse av temaet. Kvalitativ metode egner seg også best dersom målet med forskningen er å utvikle nye teorier og hypoteser (Jacobsen 2015, 133).

Gjennom denne oppgaven ønsker vi å få innsikt i hvordan kommunikasjon kan påvirke medarbeidere til å slutte opp om en endringsprosess, og vi har valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode fordi vi mener denne metoden kan gi oss gode data i form av detaljerte beskrivelser av fenomenet og fordi vi ønsker å utvikle eksisterende teori.

3.3 Små-N-studier

Når det eksisterer et stort antall enheter som burde undersøkes for å få en solid og detaljert oversikt, tar man gjerne utgangspunkt i utvalgsundersøkelser (Jacobsen 2015, 105). Små-N-studier er en studie med få enheter. Denne typen studie fokuserer på ett bestemt fenomen, og tar sikte på å belyse dette fenomenet fra flere ulike ståsteder (Jacobsen 2015, 106). En små-N-studie går gjerne på tvers av mange caser for å få et omfattende perspektiv på et fenomen, og informanter og respondenter er valgt ut på bakgrunn av at man ønsker å få frem forskjellige synspunkt på fenomenet (Jacobsen 2015, 107). Et slikt undersøkelsesopplegg er nære et fenomenologisk undersøkelsesopplegg. Vi valgte dette undersøkelsesopplegget da det gav oss mulighet til å frembringe ulike synspunkter på fenomenet, gjennom at vi intervjuet respondenter fra ulike bedrifter.

3.4 Individuelle dybdeintervjuer

Denne metoden for datainnsamling kjennetegnes av at forsker og respondent snakker sammen som i en ordinær dialog. Dataene som samles inn kommer i form av ord. Vanligvis foregår intervjuet ansikt-til-ansikt, og forskeren noterer seg hva respondenten sier om ulike forhold (Jacobsen 2015, 146).

I følge Jacobsen (2015, 146-147) er intervju som datainnsamlingsmetode særlig egnet når:

- Relativt få enheter undersøkes
- Vi er interessert i hva det enkelte individ sier
- Vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen

Intervjuer som foregår ansikt-til-ansikt åpner for “en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon” (Jacobsen 2015, 147). Intervjuformen er egnet for å etablere tillit og åpenhet mellom forskeren og intervjuobjektet. Vi anså individuelle dybdeintervjuer som en egnet metode for innsamling av data til denne undersøkelsen, ettersom vi ønsket rike beskrivelser av fenomenet. Vi var også interessert i å få innsikt i hvordan de forskjellige respondentene oppfattet fenomenet.

3.4.1 Semistrukturert dybdeintervju

Et intervju kan ha ulik grad av åpenhet (Jacobsen 2015, 149). Et semistrukturert dybdeintervju innebærer at intervjueren benytter seg av en overordnet intervjuguide for intervjuet. Intervjueren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden, der rekkefølgen på spørsmål og temaer som tas opp kan variere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137). Temaer og spørsmål springer ut fra undersøkelsens overordnede problemstilling, og intervjueren formulerer åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål for å oppmuntre respondenten til å komme med utdypende informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139).

Vi utformet en intervjuguide med noen fastsatte spørsmål som alle respondentene ble stilt. Vi hadde en egen intervjuguide for intervjuet med vår informant. Der vi trengte utdypelser stilte vi spontane spørsmål, og vi endret på rekkefølgen i spørsmålsstillingen der vi så det hensiktsmessig. Intervjuguidene er vedlagt som *Vedlegg 1- Intervjuguide informant* og *Vedlegg 2 - Intervjuguide respondent*.

3.5 Forskningsprosessen

3.5.1 Utvalgsprosessen

Etter å ha lest artikkelen *Vil, men får ikke til* av Rønne (2011) fattet vi interesse for kommunikasjonsbyråene som respondenter. Å velge hvem som skal delta i en undersøkelse er viktig i all forskning (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004, 107). Når vi i denne oppgaven har undersøkt hvordan kommunikasjon kan brukes for å påvirke medarbeidere til å gå fra motstand til satsing i en endringsprosess, har vi sett det hensiktsmessig å få informasjon fra personer som til daglig arbeider med denne typen problemstillinger.

Respondenter er personer med direkte kjennskap til fenomenet, mens informanter er personer som har god kunnskap om fenomenet (Jacobsen 2015, 178). På bakgrunn av dette rekrutterte vi syv respondenter fra noen av de største kommunikasjonsbyråene i Norge. Vi valgte å rekruttere en respondent som er kommunikasjonssjef i academia. Dette gjorde vi for å få informasjon fra noen som jobber nær endringsprosesser i egen organisasjon, og som arbeider med endringskommunikasjon i virksomheten vedkommende selv er ansatt i. I tillegg rekrutterte vi en informant som er høyskolelektor med god kunnskap om påvirkning. Vi har ikke lagt til grunn kriterier som alder eller kjønn i vårt utvalg.

En person i oppgaveforfatterens private nettverk jobber selv for en av kommunikasjonsbyråene og henvendte seg til sine kollegaer på oppgaveforfatterens vegne. Da respondentene var positive til deltakelse i undersøkelsen sendte vi ut en introduksjonsmail hvor vi kort fortalte respondentene om hva vi ønsket å undersøke,

og hvordan vi så for oss at de kunne bidra til oppgaven vår. I mail-korrespondansen ble det så avtalt tid for intervjuer over to dager med tre av bedriftens ansatte.

Videre snakket vi med vår veileder som anbefalte oss å kontakte to informanter med erfaring henholdsvis innen internkommunikasjon og påvirkning. Vi sendte mail til disse med informasjon om undersøkelsens formål, og på hvilken måte vi så for oss at de kunne bidra til vår oppgave. Også her var responsen positiv, og intervjuer ble avtalt.

I to av kommunikasjonsbedriftene vi kontaktet ble vi sendt videre til andre personer enn de vi tok direkte kontakt med, etter at tema for undersøkelsen ble gjort kjent. Vi er under den oppfatning av at de henviste oss til personer med bredere kompetanse på området enn dem selv. I mailene vi sendte ut til disse respondentene henviste vi til samtaler med deres kollegaer før vi igjen presenterte oss selv og undersøkelsen. I begge tilfellene fikk vi positivt svar, og avtalte tid til intervjuer. De to siste respondentene ga umiddelbart positiv respons på vår henvendelse via mail. Også her fikk vi raskt avtalt tid og sted for intervju.

Vi presenterer intervjuobjektene som følger:

Informant	Beskrivelse
A1	Høyskolelektor og psykolog
Respondent	Beskrivelse
B1	Partner i bedrift 1
B2	Seniorrådgiver i bedrift 1
B3	Daglig leder i bedrift 1
B4	Kommunikasjonssjef i bedrift 2
B5	Seniorrådgiver i bedrift 3
B6	Partner i bedrift 4
B7	Samarbeidspartner i bedrift 3
B8	Seniorrådgiver i bedrift 5

Tabell 3.1 – Oversikt over respondenter og informant

3.5.2 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt mellom oppgaveforfatterne og intervjuobjektene. Vi forsøkte i hovedsak å gjennomføre intervjuene på respondentenes egen arbeidsplass, slik at de ville bli intervjuet i en naturlig kontekst hvor respondentene kunne føle seg trygge i sine omgivelser. Ved ett av intervjuene var dette ikke gjennomførbart, og respondenten ble intervjuet i et grupperom ved Høyskolen Kristiania.

Informanten ble informert om undersøkelsens tema i forkant av intervjuet. De øvrige respondentene fikk tilsendt de satte spørsmålene fra intervjuguiden i forkant av intervjuet, slik at de fikk mulighet til å forberede seg og reflektere over spørsmålene i forkant, og dermed kunne stille forberedt opp til intervjuet.

Vi brukte lydopptak for å dokumentere innsamlet data fra intervjuene. Respondentene måtte avgi et muntlig samtykke på dette i forkant av intervjuet. Respondentene ble også informert om at de selv og bedriften deres ville bli anonymisert, og at intervjuene ville bli slettet fra lydbånd så snart de hadde blitt transkribert.

Under intervjuene hadde én av oss rollen som intervjuer, mens den andre sørget for å stille tilleggsspørsmål og å få oppklaringer underveis.

3.5.3 Transkribering og kodingsprosessen

3.5.3.1 Transkribering

Vi samlet inn data i form av kvalitative intervjuer. Disse ble tatt opp gjennom lydopptak. Etter å ha gjennomført intervjuene, skrev vi ut lydopptakene til tekst. Denne prosessen omtales som transkribering (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 33).

Etter å ha transkribert samtlige intervjuer, benyttet vi oss av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 173) sin fremgangsmåte for en fenomenologisk analyse av kvalitativt datamateriale. I en slik analyse er det vanligvis meningsinnholdet i datamateriale man er opptatt av. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 173) skriver at “Forskeren leser datamaterialet *fortolkende* og ønsker å forstå den dypere *meningen* med folks tanker”. En slik analyse består av fire hovedsteg. Disse vil vi beskrive i det følgende.

3.5.3.2 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Dette steget innebærer at man danner seg et helhetsinntrykk av datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). Vi leste gjennom samtlige av de transkriberte intervjuene, og lette etter temaer og elementer som var viktige og som gikk igjen hos flere av respondentene. Vi markerte det vi mente var viktig.

3.5.3.3 Koder, kategorier og begreper

Kodingsprosessen går ut på å skille ut det som er relevant for problemstillingen, og å identifisere elementer i datamaterialet som gir kunnskap og informasjon om temaene undersøkelsen berører (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 174). Vi identifiserte likheter og ulikheter i respondentenes svar, og systematiserte disse etter de tre forskningsspørsmålene. Kodingen bidro til å redusere datamaterialet, slik at vi lettere kunne analysere det (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 174).

Kategorisering innebærer at teksten ordnes i kategorier ut fra begreper som er vesentlige for analysen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 174).

Kategoriene angir temaer som fremkommer i datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 177). Etter å ha identifisert de meningsfulle utsnittene i datamaterialet, klassifiserte vi de i ulike kategorier.

3.5.3.4 Kondensering

Denne fasen innebærer at man trekker ut de delene av datamaterialet som er kodet. Det reduserte datamaterialet ordnes etter kodene man har identifisert, slik at man kan avdekke mønstre, sammenhenger, likheter og ulikheter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 176-177). Vi skrev ned de ulike kodene vi hadde identifisert gjennom kodingen og kategoriseringen, og førte inn sitater og meningsinnhold fra intervjuene som illustrerte meningen bak disse kodene. Dette gav oss grunnlag for å skrive en utfyllende og sammenfattet tekst.

3.5.3.5 Sammenfatning

Denne fasen innebærer at man vurderer om de sammenfattede beskrivelsene samsvarer med det som fremkommer i det opprinnelige datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 176). Etter å ha forfattet analysen av datamaterialet, leste vi igjennom samtlige av de transkriberte intervjuene, slik at vi kunne forsikre oss om at meningen bak respondentenes utsagn var korrekt gjengitt, og at analysen på rett måte gjenspeilet innholdet i datamaterialet.

3.5.3.6 Teori

Det siste steget innebærer at “identifiserte mønstre vurderes i lys av eksisterende forskning og teorier” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 177). Våre funn fra datamaterialet ble satt i sammenheng med teorien som er presentert i oppgavens teoretiske forankring.

3.5.4 Etikk

Alle som vil gjennomføre studier stilles overfor noen etiske dilemma. En forsker har plikt til å tenke nøye igjennom forskningen, hvordan den kan bli brukt og oppfattet, og hvordan den vil påvirke dem det forskes på (Jacobsen 2015, 45).

Forskningsetikken i Norge i dag, tar utgangspunkt i tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom dem det forskes på og den som forsker (Jacobsen 2015, 47):

3.5.4.1 Informert samtykke

Med informert samtykke menes det at den som skal undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen, noe som også betyr at den som skal undersøkes vet om farer og gevinster ved deltakelsen (Jacobsen 2015, 47).

Vi sendte vår henvendelse direkte til respondentene og informerte grundig om oppgavens formål. Respondentene tok dermed en selvstendig beslutning om hvor vidt de ville delta eller ikke.

3.5.4.2 Krav på privatliv

Med privatliv menes en frisoene som ikke nødvendigvis skal studeres. Som forskere må man vurdere hvor sensitiv og privat informasjonen som samles inn er. I tillegg må

man tenke nøye igjennom hvor stor muligheten er for å kunne identifisere enkeltpersoner ut fra dataene (Jacobsen 2015, 48-49).

Vi oppmuntret våre respondenter til å gi rike beskrivelser og gjerne komme med reelle eksempler fra deres jobbhverdag, og forsikret dem om at eventuelle kunder de måtte nevne ikke ville bli identifisert i oppgaven. Dermed er alle eksempler vi gjengir blitt anonymisert. Der respondentene har delt modeller eller strategi, har vi forsikret oss om at dette ikke er konfidensielt og at vi kan bruke det i vår oppgave.

I både analysen og i vår presentasjon av respondenter og informant, har vi vært bevisst på viktigheten av anonymisering og at det er viktig at man ikke kan identifisere enkeltpersoner. Alle intervjuobjektene vi har undersøkt har blitt garantert full anonymitet for både deres bedrift, deres kunder og dem selv som enkeltpersoner.

3.5.4.3 Krav på å bli korrekt gjengitt

Som forsker skal man, så godt det er mulig, forsøke å gjengi resultatene man får fullstendig og i riktig sammenheng. Dette innebærer at man ikke skal forfalske eller manipulere data og resultater (Jacobsen 2015, 51-52).

For å få med oss alt respondentene og informanten sa, ba vi om tillatelse til å ta opp intervjuet i sin helhet på lydbånd, og forsikret de om at lydopptakene ville bli slettet umiddelbart etter transkriberingen av dataene. Vi ga samtlige respondenter mulighet til å få tilsendt de utskrevne intervjuene for å selv ta en sitatsjekk før analysen. I tillegg fikk de tilbud om å lese oppgaven i sin helhet.

4.0 Analyse

4.1 Hvilken rolle spiller kommunikasjon i møte med endringsmotstand?

4.1.1 Kommunikasjonen avhenger av type endring

Som teorien sier, kan virksomheter stå overfor ulike typer endringer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 385-386) (Hennestad, Revang og Strønen 2012, 82). Flere av respondentene har understreket at kommunikasjonen internt i en virksomhet må tilpasses etter endringsprosessens karakter, og at ulike endringsprosesser krever ulike tilnærminger til kommunikasjon. B5 sier *“Det jeg synes er mest mangelfullt innen teorien, er at man ikke skiller så mye på de forskjellige endringene”*. Videre sier respondenten at den største feilen innen endringsledelse er at man innbiller seg at én bestemt metode skal følges, uten at man tar hensyn til om modellen passer til endringen som skal gjennomføres. B6 støtter dette: *“Man kommuniserer ulikt i ulike situasjoner. Det er vidt forskjellig hvordan man appliserer modellene og bruker modellene i ulike situasjoner”*. B8 sier også at *“Hva du konkret gjør avhenger av hva slags situasjon virksomheten er i, så det er i stor grad konteksten som bestemmer hva du gjør”*.

B7 skiller mellom 'positive' og 'negative' endringer: *“Det er ofte veldig ulikt hva en slik endring innebærer. Positive endringer krever et annet spor enn de negative. (...) Det er ofte veldig forskjellige spor i kommunikasjonen i endringer som er positive og endringer som er negative”*. B2 eksemplifiserer en negativ endring som nedbemanning og en positiv endring som en endring som fører til nye oppgaver eller nye roller. B8 nevner også at det er forskjell på endringer som organisasjonen selv initierer og endringer som påføres organisasjonen fra et ytre press.

Videre sier flere av respondentene at modeller og metoder ikke uten problemer kan appliseres til virkeligheten av hensyn til retningslinjer og lovmessige reguleringer. B8 peker på at kommunikasjon er regulert gjennom arbeidslivets spilleregler, og at virksomheter må ta hensyn til lovverk som regulerer hvem som kan informeres om

hva i de ulike stadiene i endringsprosessen. Dette gjelder særlig i nedbemanningsprosesser. Respondenten sier at *“Tariff og lov regulerer kommunikasjon og gir informasjonsplikt til ledere”*. B6 sier *“I noen endringsprosesser er lovbestemte regler utrolig viktig”*. Dette knytter respondenten både til samfunnets lover, men også interne spilleregler inngått mellom virksomheten og tillitsvalgte. Respondenten sier *“Alt dette må man ta hensyn til når man skal tenke kommunikasjon”*. Også B3 mener at virksomheter også må forholde seg til formelle krav, og at verden derfor er litt mer kompleks enn det modeller for kommunikasjon gjenspeiler.

Som vi ser i teorien, vil organisasjoner kunne stå overfor planlagte og kontinuerlige endringer. Samtidig skiller respondentene mellom endringer som er positive og negative for medarbeiderne. Dermed krever ulike endringsprosesser ulike kommunikasjon. Dette betyr at spesifikke modeller, som for eksempel Kotters modell for endringskommunikasjon, ikke nødvendigvis er gyldig i alle typer endringsprosesser. B4 sier at *“Det må lages en kommunikasjonsplan på endringen, hva den endringen medfører”*. Altså må modellene og kommunikasjonen justeres og tilpasses etter konteksten og typen endring organisasjonen står overfor, samt at lover og retningslinjer må tas hensyn til i kommunikasjonens forløp.

4.1.2 Ha et konsistent hovedbudskap, men gjør det relevant for den enkelte avdeling og medarbeider

I kapittel 2.2.4.4 så vi at Kotter (2012, 96) pekte på viktigheten av å repetere endringsbudskapet. Vi spurte respondentene om hvorvidt de mente at et endringsbudskap burde være konsistent og likt for alle, eller om det burde tilpasses ulike målgrupper i organisasjonen.

B3 svarer at *“Du må ha et sentralisert budskap som er konsistent. (...) Men vi jobber med å trene ledere i å oversette budskapet og gjøre det til sitt eget”*. B1 sier at en av de største tabbene organisasjoner gjør, er å ikke justere budskapet til de ulike avdelingene: *“(...) de er så livredd for at noen skal si noe annet enn det som er ‘on message’, og at ikke alle skal si det samme. Men problemet er at når du kommer til et*

visst nivå i organisasjonen, så skjønner alle at du ikke har funnet på eller laget dette selv. (...) Og da får du en litt motsatt effekt, for det blir bare en sånn nord-koreansk kaskadering av det samme”.

B3 mener at mellomlederne er kritiske i en endringsprosess, og omtaler dem som ’glava-laget’ i organisasjonen: *“informasjonen og endringen stopper der”*. Videre viser respondenten til viktigheten av at mellomledere tilpasser budskapet og lager fakta som er relevante for sine egne avdelinger. B1 understreker dette: *“Den kommunikative delen av en endringsprosess skjer gjennom lederne. (...) Til syvende og sist så forholder medarbeiderne seg til nærmeste leder”*. Respondenten peker på viktigheten av at lederne oversetter overordnede budskap og gjør de til sine egne, slik at det blir forståelig og relevant for den enkelte avdeling. B6 støtter dette og sier *“Du forteller en historie annerledes på et ingeniørkontor på Lysaker enn på et verksted på Stord. (...) Kjernen må være den samme, men du må ha forståelse for hvilken virkelighet de lever i”*.

Det at mellomlederne må oversette og tilpasse budskapet og hva endringen vil bety for den enkelte, forklarer B7 med: *“Folk er opptatt av hva som skjer med dem, deres oppgaver, deres avdeling, deres lønn”*. Respondent B2 er også opptatt av at mellomlederne står ansvarlig for å gjøre endringsrasjonalet relevant for den enkelte medarbeider, gjennom å besvare spørsmål som *“Hvordan ser min dag ut da? Hva er det som blir annerledes for meg? Og hva konkret krever det av meg?”*. B8 mener at man må etablere en forståelse for hva endringen vil kreve av den enkelte ansatte.

Likevel er det viktig at mellomlederne ikke er de første som kommuniserer ut store endringsbudskap. B3 sier at *“Hvis ikke toppledelsen går foran, så er det ingen som tror på at det kommer til å skje og at det er viktig nok”*. Denne respondenten peker på viktigheten av at topplederen går foran og kommuniserer ut at man står i det. B7 sier også at det helst bør være topplederen som først kommuniserer endringsbudskapet. B8 sier at *“Topplederen må være tydelig”*, og peker på at topplederen må være en ambassadør og pådriver for endringen. B1 mener at man trenger toppledelsen til å stake ut retningen, men at nærmeste leder er ansvarlig for å formidle budskapet om hva endringen vil bety for den enkelte avdeling og den enkelte medarbeider.

Respondent B2 støtter dette: *“Jeg tror det er lurt at det er en toppleder som lanserer endringen først, og som kommer med rasjonalet og forklaringen først. Dette er noe som kommer fra toppen og som de ulike lederne da har ryggdekning for. Men den daglige dialogen om det som er nært, og det som handler om meg som person, vil jeg høre fra min nærmeste leder”*.

I kapittel 2.2.3 så vi at kommunikasjonen må være målstyrt og tilpasset mottaker og situasjon for at den skal ha ønsket virkning (Karlsen 2005, 14). Dette er i tråd med hva respondentene sier. Som vi også så i kapittel 2.2.4.1, er en av de største kommunikasjonsbarrierene språkvansker. Videre så vi at ledelsens måte å uttrykke seg på kan føre til at medarbeiderne i organisasjonen misforstår budskapet, nettopp på grunn av måten de ordlegger seg på. Dette i seg selv kan føre til at medarbeiderne motsetter seg endringen, fordi de ikke forstår hva den handler om eller hva den betyr for dem selv. Dette kan også knyttes til komponentene i kommunikasjonsprosessen som Kaufmann og Kaufmann (2009, 291) presenterte i kapittel 2.2.3.

Basert på dataene fra respondentene, kan vi si at det er viktig at topplederen fremlegger hovedbudskapet om endringen. Dette er for å signalisere viktigheten av endringsinitiativet. Videre er det kritisk at mellomledere oversetter dette budskapet og gjør det relevant for sin avdeling, både gjennom å ordlegge seg på riktig måte og ved å trekke frem eksempler som er relevant for deres avdeling. Endringsbudskapet må i praksis kodes slik at mottakeren forstår det, og dermed dekode budskapet etter senderens intensjoner.

4.1.3 Varm opp før sprinten

I kapittel 2.1.2.1, ble vi kjent med Lewins trefasede modell for endringsprosesser. Den første fasen handler om å tine opp virksomheten før man iverksetter en endring, gjennom å skape kriseforståelse (Jacobsen og Thorsvik 2013, 402). Også i kapittel 2.1.2.2 så vi at virksomheten kan redusere endringsmotstand gjennom å skape et klima for endring, og ved å skape en følelse av at endring er nødvendig for at virksomheten skal overleve (Kotter 2012, 22).

Flere av respondentene mener at virksomheter må forberedes på endring gjennom å snakke om endring på et generelt plan. Dette innebærer endringer i omgivelsene, endringer i bransjen og aktuelle endringsbehov for den spesifikke virksomhet. B7 mener at det er viktig at virksomheten erkjenner at verden og omgivelsene stadig endrer seg. På denne måten kan virksomheten også være forberedt på at de selv kan måtte endre seg og gjøre ting annerledes: *“Det å massere organisasjonen er ofte undervurdert”*. Videre sier respondenten *“Det å forberede organisasjonen på endring og å snakke om endring på et generelt plan, er avgjørende for å forberede organisasjonen på endring. (...) Første gang man omorganiserer i en bedrift, det er et mas. Det er grusomt. Da får du mer følelsen av at verden forsvinner for dine føtter, store sorgprosesser og masse bråk. Da kan man godt begynne å kommunisere behovet for endring ganske lang tid i forveien.”* Også B6 mener at å skape kriseforståelse er viktig: *“Hvis du skal ha en endring, er det greit å ’create urgency’, liksom skape forståelse for at endring er nødvendig”*.

B4 mener at det er viktig å kommunisere tidlig og lenge, og konsekvensutrede hva endringen betyr som en opptur og ikke som en nedtur. Videre understreker respondenten at det er viktig at ikke endringen kommer som noen overraskelse: *“Du må plukke ut det som er viktig og kommunisere over tid. (...) Det er viktig for folk at ting ikke kommer fra innfall”*. A1 sier også at det er viktig at lederen i forkant legger frem relevante bevis på hvorfor organisasjonen trenger å endre seg, og ikke bare bestemmer seg for en endring ut av det blå.

Respondent B8 understreker viktigheten av at medarbeiderne ikke bare forstår at man skal endres, men også hvorfor man skal endres: *“Du må skape en forståelse for hvorfor endringen må til og hvorfor man iverksetter de ulike tiltakene”*. B6 peker på at medarbeiderens forståelse for hvorfor endringen iverksettes er essensiell for å redusere endringsmotstand: *“Når løsningen kommer før problemet, så er det ofte løsningen som blir problemet. Så man må skape en forståelse for hvorfor endring er nødvendig, og sørge for at folk har forstått hva som er problemet før man begynner å snakke om løsningen”*. Videre sier respondenten at det er først når medarbeiderne forstår at endring er nødvendig, at de er villige til å ta tak i sin del av oppgaven.

Respondentene mener altså at å forberede organisasjonen på endring, er viktig for å dempe endringsmotstand. Videre peker flere respondenter på at selve gjennomføringen av endringen ikke bør ta for lang tid. B3 mener at man skal være bevisst på timing, og advarer mot å si noe om endringen dersom man ikke har lagt opp en prosess som man kan iverksette umiddelbart etter man introduserer endringsinitiativet. Respondenten mener at å annonsere en endring uten å ha inntatt startposisjon, vil skape usikkerhet, og at dette igjen vil kunne lede til lavere produktivitet og høyere turn-over.

B3 sier at noen virksomheter bruker for lang tid på å diskutere endringen før de iverksetter den: *“Jeg ser en del kunder som bruker alt for lang tid på en endring og skal gjøre det veldig demokratisk”*. B7 er enig i dette: *“Noe av problemet i norske bedrifter er at man går for bredt ut og ønsker å skape konsensus rundt avgjørelsen”*. B7 mener at forberedelsesprosessen i toppledergruppa godt kan ta en stund, slik at endringsrasjonalet forankres blant topplederne. Men fra det øyeblikket endringsinitiativet presenteres for styret, må prosessen igangsettes snarlig. Dette begrunner respondenten med at tillitsvalgte ofte er representert i styret, og dette utgjør en lekkasjefare. Kommunikasjonen rundt endringsprosessen må derfor begynne umiddelbart etter at styret er orientert.

Flere av respondentene er enige om at endringsprosessen bør gjennomføres i et relativt høyt tempo. B3 sier *“Raske prosesser er en mer human måte å endre på, fordi du slipper å stå i usikkerheten”*. B7 støtter dette: *“Det norske systemet er egentlig lagt opp til en veldig langtekkelig, pinefull og langtrukken seigpining, mens kanskje det beste er å være veldig rask”*. Videre sier B8 at *“Det er veldig viktig å ha en stram regi. Du bør ha en pakke av budskap og virkemidler - en plan som bør realiseres ganske stramt”*. B8 sier også at virksomheten må endre systemet og måten de jobber på så snart endringen er gjort kjent. Hvis ikke vil organisasjonen fortsette i samme spor som tidligere.

Lewins *unfreeze*-steg kan derfor knyttes til å forberede virksomheten på endring gjennom å snakke om endring på et generelt plan. Slik kan man unngå at endringsrasjonalet kommer overraskende på medarbeiderne, og dette i seg selv vil

kunne redusere endringsmotstanden. Videre er det kritisk at medarbeiderne forstår hvorfor man skal endres. Denne forståelsen kan man skape gjennom å belyse hvilke faktorer som ligger til grunn for et endringsinitiativ, samt ved å skape forståelse for hvordan ulike tiltak man iverksetter bidrar til å møte disse faktorene. Videre har vi sett at flere respondenter mener at selve implementeringen, knyttet til Lewins *move*-steg, ikke bør ta for lang tid. På denne måten kan man redusere motstand, fordi medarbeiderne ikke vil stå i usikkerhet over lange perioder.

Ved å forberede organisasjonen på endring vil man kunne gjennomføre raskere prosesser. Dette skyldes at man lettere får aksept for endringsinitiativet når medarbeiderne forstår endringsbehovet. Derfor behøver man ikke å bruke like mye tid og ressurser på tiltak for å skape aksept for endringen etter at den er presentert, og prosessen kan gjennomføres raskere. På denne måten kan medarbeiderne bevege seg raskere til tilpasnings- og satsingsfasen, som presentert i kapittel 2.3.2.

4.1.4 Ærlighet varer lengst

I kapittel 2.2.4.6 så vi at medarbeidernes tillit til lederne er et viktig moment for å redusere endringsmotstand (Karp 2014, 199). Ledere bør være ærlige og holde det de lover. I tillegg så vi at direkte og ærlige beskjeder blir verdsatt av medarbeiderne i en endringsprosess. Kotter (2012, 101) pekte også på at et fellestrekk for vellykkede endringsprosesser er at ledelsen oppklarer misforståelser hos medarbeiderne.

Flere respondenter understreker at en ærlig kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte er en viktig faktor for å hindre motstand. B6 sier *“Det du sa i går, må oppleves som sant i morgen”*. Respondenten tror at man som leder ofte får forståelse for at man ikke kan si alt, men at det da er viktig at det man faktisk sier må være sant. B1 sier *“Ledere må være ekstremt opptatt av å holde det de sier. Vær ærlig på det du kan si, og vær ekstremt opptatt av at du etterlever det du faktisk har sagt at du skal gjøre”*. Videre sier respondenten at medarbeidernes oppfatning av om lederen er ærlig hele tiden er oppe til test: *“medarbeiderne vil se at lederen leverer på det”*. Respondenten sier at konsekvensen av å ikke være ærlig og å ikke ha troverdighet er at ingen tror på deg når du virkelig trenger det: *“Konsekvensene av å prøve å være smart og holde igjen*

informasjon, er at folk nedover tenker mer og mer at 'du vet noe som ikke jeg vet' ". B2 sier at å bli oppfattet som uærlig, kan gå på tilliten løs: "Uærlighet gjennomskues fort, og da er det vanskelig å bygge opp den tilliten etterpå".

B5 mener at det i noen sammenhenger kan bli feil å fortelle alt man vet: *"Det er noe med at man skal være ærlig på det folk trenger å vite. Uten at man skal lyve".* B2 understreker også dette: *"Jeg tror man alltid skal være ærlig, men jeg tror ikke nødvendigvis at man skal si alt. (...) Du er ikke uærlig selv om du holder noe tilbake",* og sier at det kan være strategiske årsaker som ligger til grunn for at man ikke forteller alt man vet. B8 er enig i dette: *"Kommunikasjon er strategisk viktig i hvordan prosessen blir gjennomført, og det å ha kontroll på informasjonen blir utrolig viktig for ledelsen".*

B4 forklarer at lederne ikke alltid er kollektivt enige om endringen. Når disse lederne møter sine avdelinger, vil det skinne gjennom hva de egentlig står for og hva de egentlig tenker om endringsinitiativet. B6 sier at noe av det viktigste som leder er å bli oppfattet som ekte, ærlig og sannferdig. Derfor mener respondenten at det bør være rom for at ledere uttrykker at de er usikre på beslutninger som blir fattet. B2 støtter dette, og sier *"Du må være ekte i det. Du kan ikke stå på bordet og veive med armene dersom du er relativt lunken. Det funker ikke".* Likevel understreker B6 at lederen må være lojal og bli med på endringsreisen: *"Det er den retningen vi har bestemt oss for å gå, og nå er det vår jobb å få dette til å funke".* B4 støtter at lederne må kunne være åpne om uenigheter, men at de likevel må kunne skape en god og meningsfull diskusjon og vise at man lever med den beslutningen som er fattet.

Det er bred enighet blant respondentene om at ærlighet er viktig for ledere å etterstrebe. Dette begrunnes med at ledere er avhengig av å ha tillit hos medarbeiderne for å ta de med gjennom endringsprosessen. Dersom medarbeiderne opplever at tilliten brytes, vil de kunne motsette seg endringen. Noen respondenter mener at motstand kan møtes gjennom at lederne er ærlige på hva de mener om endringsprosessen. Årsaken til dette vil være at ledernes troverdighet styrkes, noe som vil medføre at medarbeiderne derfor vil ha større tillit til de og tro på det de sier senere i prosessen. Likevel har flere respondenter påpekt at selv om ledere

kommuniserer at de er usikre på om endringsinitiativet er den beste løsningen for virksomheten, må de uttrykke sin vilje til å være med på endringsreisen.

4.1.5 Ikke glorifiser endringen

I kapittel 2.3.2 presenterte vi omstillingskurven. Kaufmann og Kaufmann (2009, 275-276) sier blant annet at hvor lang tid det tar å komme igjennom de forskjellige reaksjonsfasene vil variere. Mens noen medarbeidere beveger seg kjapt gjennom sorgprosessen tilknyttet endringen, bruker andre lenger tid. I kapittel 2.3.3 hevder Kotter (2012, 87) at ledelsen ofte kommuniserer for lite eller at de sender ut motstridende og inkonsekvente budskap som kan sinke, eller i verste fall stoppe opp, endringsprosessen. Et flertall av respondentene er enige om at lederne kan miste tillit blant medarbeiderne fordi de er uærlige om endringens egentlige omfang. B3 sier blant annet: *“Det er kjempeviktig å kalle en spade for en spade. Det er alt for mange ledere som er alt for forsiktige med det, redde for det, ubekvemme med å skulle være ærlig”*.

Flere av respondentene advarer også ledere mot å 'fordumme' medarbeiderne. B1 sier at ledere må prøve å være litt ydmyke på at folk kan tenke: *“Det er liksom ikke verdens dumskolter som sitter der, så dette er folk som skjønner at hvis det skal out-sources, så ryker det noen arbeidsplasser. Det kommer altså ikke som en kjempehemmelighet når den informasjonen kommer etter tre måneder. Den kommer bare så sent at vet du hva, alle visste og alle skjønnte det!”* B5 støtter dette og sier: *“Noen kan oppleve at hvis du skal komme å glorifisere noe først, for så å komme med 'nå skal vi nedbemanne', så føles det litt som å bli lurt.”* B2 mener at dette er noe som potensielt kan svekke ledelsens troverdighet og sier: *“Når ansatte opplever at endringsbudskapet blir litt dårligere og litt mer alvorlig hver gang de får ny informasjon, så ender det opp med at de når et punkt der de ikke stoler på det ledelsen sier.”* Videre utdyper respondenten: *“At det er ekte er viktig. Hvis det blir påklistret så gjennomskues det fort, man kjenner jo hverandre”*.

Respondentene påpeker også viktigheten av å ta hensyn til medarbeidernes følelser og hvor de er i omstillingskurven, når lederne skal kommunisere. B3 sier at de prøver å

bevisstgjøre ledere på at noen går igjennom en sorgprosess knyttet til endringen: *“Og det da å prøve å overkommunisere hvor fantastisk dette blir, når de er i en fornektelses- eller motstandsfasen, er litt kontraproduktivt. (...) Ledere må anerkjenne at dette kan være vanskelig for noen.”* Videre sier respondenten: *“Det vi ser er at ledere overkommuniserer og prøver å selge endringen. De blir veldig entusiastiske, de sier at ‘vi må begeistre’, men det er kontraproduktivt å begeistre noen som er i sorg og i motstand”*. B5 underbygger dette og snakker om omstillingskurven: *“Hvis du har sånn halleluja-stemming der oppe, også kommer du ned her, så blir den dippen kanskje enda dypere enn den trenger å være”*. Respondent B2 mener at man bør la medarbeiderne få være i sorgkurven så lenge de trenger det, og at man ikke kan forvente at medarbeiderne blir kjempemotivert med én gang de gjøres kjent med endringsinitiativet.

Flere av respondentene mener at ledere må la medarbeiderne få den tiden de trenger til å absorbere endringen før man kan forvente aksept og engasjement. A1 sier: *“Det å forstå hvor lang tid den prosessen tar, der undervurderer de. (...) Det er ikke bare et enkelt valg for en ansatt at ‘ja jeg er for eller i mot.’ Det er en lang prosess at de må få gå igjennom de stegene”*. B2 sier: *“De fleste ønsker å bidra, i hvert fall når de blir gitt tid til å absorbere endringsrasjonalet”*.

Vi ser at respondentenes svar støtter opp om Kaufmann og Kaufmanns (2009, 275) utsagn i kapittel 2.3.2. Medarbeiderne vil befinne seg på ulike stadier i omstillingskurven, og ledelsen må la de få bruke tid i de vanskelige fasene før de prøver å selge endringen og skape begeistring blant medarbeiderne. Respondentene mener at ledelsen ikke må glorifisere endringen ettersom endringen kan oppfattes som krevende for medarbeiderne. De påpeker også at ledelsen ikke må undervurdere ansattes evne til å forstå og gjennomskue endringens virkelige omfang.

4.1.6 Skap ulike arenaer for kommunikasjon

I kapittel 2.2.1 og 2.2.2, presenterte vi Lasswells formel og Kaufmann og Kaufmanns modell for kommunikasjon. Her viser forfatterne til kanaler som kommunikasjonen skal sendes igjennom. Også Kotter peker på valg av ulike kanaler når man skal

kommunisere i en endringsprosess. Videre i kapittel 2.2.4.7 mener Kotter at de ansatte har lett for å bli passive tilhørere og at kommunikasjonen kan bli noe enveis fra ledelsens side. Dette kan føre til at ledelsen går glipp av nødvendige tilbakemeldinger. For å unngå dette må ledelsen tilrettelegge for toveiskommunikasjon, som også presiseres i Kaufmann og Kaufmanns kommunikasjonsmodell i kapittel 2.2.2. I kapittel 2.3.3 sier Lokken at lederne må skape dialog og engasjere medarbeiderne så de bidrar aktivt. Erlien peker på kommunikasjonens sosiale funksjon i kapittel 2.2.2, der kommunikasjonsaktørene gir hverandre trygghet og omsorg, dette kan videre knyttes opp mot Hertzbergs tofaktorteori der mellommenneskelige relasjoner er en hygienefaktor. På bakgrunn av dette spurte vi respondentene om hvor viktig toveiskommunikasjon er i en endringsprosess.

Respondentene ser ut til å enes om at toveiskommunikasjon er svært viktig i en endringsprosess. A1 sier at toveiskommunikasjon i endringsprosesser bør være en selvfølge. B5 underbygger dette og sier: *“Alle må bli sett og hørt. Det gjelder fra vi er spedbarn til vi ligger i grava, det må være det som kalles konstruktiv feedback”*. B3 sier: *“Det er helt avgjørende. Det kommer ikke til å skje noe med mindre det er toveiskommunikasjon”*. B2 understreker viktigheten med å skape dialog: *“Det som skjer når det blir stille er jo rett og slett at da begynner de å snakke med hverandre i stedet, og det blir mye rykter og spekulasjoner som får lov til å florere. Så det å få lov til å lufte ut i mere ordnede former, å ha dialog (...) ellers tror jeg nesten at de skyter seg selv i foten. Det blir mer å rydde oppi i neste runde rett og slett”*. Respondent B1 mener også at de ansatte må ha mulighet til å snakke åpent om usikkerheten: *“Man må gi folk anledning til å tømme seg for de tingene de synes er vanskelige”*.

Videre mener flere av respondentene at det ikke bare avhenger av hvilke kanaler ledelsen benytter seg av når de kommuniserer, men i stor grad hvilke arenaer de skaper for å tilrettelegge for toveiskommunikasjon. B7 tror det er viktig å ha mange forskjellige arenaer: *“Folk må ha et sted hvor de kan ventilere (...) også må de ha et sted hvor de kan gi tilbakemeldinger og innspill (...) Også bare å prate om det, et sted der de uformelt kan prate om endringen”*.

Vi ble nysgjerrig på hvilke spesifikke arenaer lederne kan benytte seg av, og spurte respondentene hva de mente om dette. B7 sier *“Er det på intranettet, er det på sjefens blogg, er det i øl-kjelleren eller er det ved kaffemaskinen? Et eller annet sted må de få ventilere, så man må skape et rom for dette”*. B2 peker også på de uformelle arenaene og sier *“Det er ikke alle som selv i avdelingsmøter sier det de mener, men som kanskje sier det når du står ved kaffemaskinen når det bare er en eller to”*. B5 kommer med et konkret tiltak: *“Du har round-table teknikk. Det er rett og slett at topplederen samler et tilfeldig utvalg i bedriften, også sitter de rundt et bord og tar opp temaer, de kan stille spørsmål”* B1 støtter tiltaket og sier: *“Vi pleier også å anbefale fokusgrupper, altså å organisere samtaler. Det kan være om alt mulig – (...) at en leder fra toppledelsen spiser lunsj sammen med ti stykker hvor ordet er fritt (...), at medarbeiderne forteller hva de tenker”*.

B4 peker på viktigheten av å snakke om endringen også i uformelle, sosiale sammenhenger: *“I tillegg til å etablere offisielle kanaler, så har man også gjort sosiale ting knyttet til endringen. For å skape fellesskap og forståelse for endringen ved at man samler organisasjonen. Det synes å ha en oppfatning om hvorfor man gjør en endring, at man gjør noe kollegialt sammen. Litt sånn lavterskel”*. B3 sier også at endringen må tas inn i alle arenaer, også i uformelle sammenhenger som julebord og sommerfest: *“Prøv å få det inn i organisasjonen og inn i driften”*.

Respondentenes enighet om viktigheten av toveiskommunikasjon, er i tråd med teorien presentert innledningsvis. Et viktig element i kommunikasjon, er tilbakemeldingsfunksjoner som sikrer at budskapet forstås korrekt. Dette så vi i kapittel 2.2.2, der Kaufmann og Kaufmanns (2009, 291) modell for kommunikasjon ble illustrert. Ved å skape arenaer for tilbakemelding, vil man også kunne sikre at endringsbudskapet blir korrekt oppfattet og forstått blant medarbeiderne.

Toveiskommunikasjon er altså et viktig element i å motvirke endringsmostand og redusere usikkerhet. Vi ser at det er et skille mellom kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsarenaer, men at begge deler burde legges opp til å være åpne og tilgjengelige for medarbeiderne og deres tilbakemeldinger og innspill. Å legge til rette for ulike arenaer for kommunikasjon er derfor viktig. Medarbeiderne bør ha et sted

hvor de kan ventilere. Dette gjelder i formelle og ordnede forhold som eksempelvis 'round table' hvor de kan stille spørsmål og gi tilbakemeldinger til en leder, eller avdelingsmøter og intranettet hvor de kan få informasjon. Men også uformelle arenaer vil være viktig for de som ikke nødvendigvis rekker opp hånda på allmøtet, derfor vil uformelle samlinger som eksempelvis i pausen rundt kaffemaskinen være viktige arenaer for ledere å oppsøke. Vi så innledningsvis at Erlie snakket om kommunikasjonens sosiale funksjon. Respondentene har samme oppfatning, hvilket betyr at ledernes tilstedeværelse er viktig og at tilbakemeldingene og toveiskommunikasjonen bør foregå personlig og i et sosialt samspill mellom ledere og medarbeidere.

4.2 Hvordan kan kommunikasjon bidra til å opprettholde motivasjon blant medarbeiderne gjennom en endringsprosess?

4.2.1 Skap et endringsrasjonale som folk tror på

I kapittel 2.1.2.2 er Kotters modell for endringsprosesser presentert. Kotter (2012, 22) peker på at man gjør organisasjonen klar for endring ved å skape en følelse av krise. Dette steget handler altså om å skape forståelse for hvorfor organisasjonen skal endres.

Det synes å være bred enighet blant respondentene om at det er essensielt at medarbeiderne forstår hvorfor man skal endre seg. Men respondentene er også tydelig på at et endringsrasjonale i tillegg må forespeile hvordan fremtiden blir etter at endringen er gjennomført. Respondent B1 sier *“Forutsetningen for noen form for endring er at du trenger å skjønne to ting: Du trenger å skjønne hvorfor det er nødvendig å endre seg, og du trenger å skjønne hva man ønsker å endre seg til”*. B2 mener at et godt endringsbudskap bidrar til å skape trygghet for de ansatte: *“Du skaper mye ro ved å ha et rasjonale folk tror på”*. B3 underbygger dette: *“Det tror jeg både handler om å dramatisere et rasjonale, hvorfor dette er viktig. Og kanskje enda viktigere; tegne et fremtidsbilde”*. B4 sier *“Det å skape et fremtidsbilde er med på å skape et fellesskap, stolthet og tillit. Det viser at det man gjør er riktig. (...) Man sitter igjen med tilfredsstillende kunnskap om hvorfor man gjør det man gjør”*. B5 sier *“Å vise målet og det store bildet er et godt virkemiddel i kommunikasjonen”*. B6 støtter de øvrige respondentene, og viser til at et en endringshistorie kan bidra til å styrke endringsrasjonale: *“virksomheten må finne den fortellingen som uttrykker identiteten og uttrykker hvor vi skal”*.

B1 mener at et godt endringsrasjonale appellerer til medarbeidernes motivasjon: *“Hvis en endringshistorie fra ledelsen skal funke, så må den fungere på en måte som gir alle de motivasjon. (...) Dette er en av de tingene det jobbes alt for lite med. Å skjønne hva folk tenker, hva som motiverer dem, hva som ikke motiverer dem, og å tilpasse budskapet til det”*. Respondenten viser så til forskning som sier at medarbeidere motiveres av ulike ting: *“Det er stort sett fem faktorer som motiverer folk:*

- *noen trenger å se at endringen er bra for samfunnet*
- *noen lar seg motivere av at det er bra for selskapet*
- *noen trenger å vite at det er bra for kunden*
- *noen lar seg motivere av det som er bra for teamet*
- *noen motiveres av sin egen utvikling og hva som er bra for dem selv*

B2 mener at det er viktig å erkjenne at ulike medarbeidere motiveres av ulike ting: *“Ikke tro at alle motiveres av det samme”*. B3 mener at endringsrasjonalet som kommuniseres, må besvare fire ulike spørsmål: *“Du må jobbe med å bygge et sterkt endringsbudskap, en sterk endringshistorie, som svarer på;*

- 1) *hvorfor?*
- 2) *hvor skal vi?*
- 3) *what’s in it for me?*
- 4) *hva konkret skal vi gjøre?”*.

Også B7 mener at medarbeiderne er opptatt av å få vite hvordan endringen gagnar dem selv. B6 mener at det er viktig å skape en riktig forventning hos medarbeiderne om hvilke muligheter de som arbeidstakere skal få. B8 sier *“det handler om å få etablert en forståelse om hva dette vil kreve av de ansatte”*, og understreker at medarbeiderne må få innsikt i hva de kan bidra med for at målene skal nås.

Vi kan knytte endringsrasjonalet til forventningsteorien i kapittel 2.4.1.

Endringsrasjonalet som presenteres må besvare hvorfor endringen skal gjennomføres, og hva endringen skal lede til. Dette handler om at endringsrasjonalet må skape en positiv valens for medarbeiderne, ved at endringen skal føre til en ønsket tilstand. På lik linje må alternativet til endring appellere til medarbeidernes negative valens, altså et uønsket utfall. Instrumentalitet sier noe om hva medarbeiderne får igjen for å prestere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 249). Dermed må endringsrasjonalet også besvare hva medarbeideren får tilbake for å støtte opp om endringsinitiativet og gjøre de oppgavene endringen krever. Altså *‘what’s in it for me?’*. Forventning handler om hvorvidt man tror at innsats leder til prestasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 249). Dette kan vi knytte til at endringsrasjonalet må besvare hvordan endringen skal gjennomføres.

Det er viktig å skape et endringsrasjonale som medarbeiderne tror på, og som appellerer til ulike faktorer som motiverer dem. I tillegg må endringsrasjonale gi svar på hva som skal endres, og hvorfor, samt hva medarbeiderne får igjen for å slutte opp om endringsprosessen, og hva de må gjøre for å bidra til at endringen blir gjennomført.

4.2.2 Vær en synlig leder

I kapittel 2.3.3 så vi at Lokken (2010) mener at ledere burde være synlig i endringsprosessen, og at dette vil bidra til å redusere endringsmotstanden. Derfor stilte vi spørsmålet om hvordan ledelsen kan være gode rollemodeller i en endringsprosess.

Flere av respondentene mener at tilgjengelighet er et svært viktig element i det å bygge motivasjon og redusere endringsmotstand. B7 poengterer at det å være der for å kunne snakke med medarbeiderne er veldig viktig. Videre sier respondenten: *“Som leder har det egentlig bare med å lytte, la folk prate om det, ta ned de villeste ryktene. Altså tilgjengelighet!”* Også B2 peker på viktigheten av ledernes tilstedeværelse i prosessen og sier: *“Veldig mange ledere flykter avgårde til seminar og trening, (...) de får aldri snakket med sine i stor grad”*. B5 mener også at det er viktig at medarbeiderne føler at de blir sett og at deres situasjon blir oppfattet av ledelsen: *“Et eksempel fra en bank som skulle omorganisere en stor stab, da husker jeg at staben synes det var veldig rart at ikke topplederen kom inn å snakket med dem. Så de følte seg ikke viktig. Det ble litt negativt. De savnet oppmerksomhet og følte seg ikke sett”*.

Når et endringsinitiativ innebærer endringer i medarbeidernes oppgaver, er det særlig viktig at medarbeiderens nærmeste leder er tilgjengelig. B1 mener at mennesker i utgangspunktet er villig til å gjøre endringer, men at ledere har en jobb å gjøre for at medarbeiderne skal akseptere det: *“Hvis jeg ber deg om å gjøre noe annet, så vil du også forvente at jeg gir deg den opplæringen du trenger eller de redskapene du trenger. (...) Jeg kan ikke be deg om å gjøre det, og ikke hjelpe deg underveis”*. B6 støtter dette, og sier *“De ansatte må føle at de faktisk har ledere som er villig til å stå fram og hjelpe dem, og peke retning”*. Noen av respondentene mener ledere kan peke

ut retning gjennom å rose ønsket atferd. B3 sier *“Min ledelsesfilosofi er at det er mye viktigere med gulrot enn med pisk. Så i alle anledninger fremheve de medarbeiderne som jobber på den måten du ønsker at de skal jobbe. Det er mye viktigere enn å korrigere de som ikke gjør det”*. B2 er enig i dette: *“Det er viktig at den enkelte leder berømmer adferd ulike medarbeidere har, og sier at ‘dette var bra for det bringer oss faktisk nærmere’, eller ‘det du gjorde nå er helt i tråd med strategien eller målet’ ”*.

Vi kan også se at flere respondenter mener at tilgjengelighet henger sammen med det å være en god rollemodell gjennom endringsprosessen. Respondent B1 sier: *“Det har noe med det å være rollemodell. Du kan ikke forvente at medarbeiderne skal gjøre noe som sjefen ikke gjør”*. B4 sier også at det er viktig at lederne hele tiden *“walk the talk”*. B2 sier at ledernes atferd blir observert nærmere av medarbeiderne når virksomheten går gjennom en endringsprosess: *“Lederne blir observert enda tettere, du går jo på en catwalk og roper med ropert enten du vil det eller ikke”*. A1 mener også at lederen skal lede og ikke befale: *“I gamle dager var det litt mer sånn ‘fordi jeg sier det’, men det argumentet er helt ut”*. B6 sier at det også er viktig at lederne viser igjennom handling at de bryr seg: *“En ting er å lage arenaene, men så handler det også om den kulturen å vise at du bryr deg om det du får vite”*.

Det at lederne må være tilgjengelige for medarbeiderne, og være gode rollemodeller i form av det å vise gjennom handling at man bryr seg, kan vi se igjen i kapittel 2.4.4. Der er både ledelse og mellommenneskelige relasjoner hygiene faktorer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). I kapittel 2.2.3.5 sier Kotter (2012, 97) at et viktig kommunikasjonsgrep er å gjøre det man sier man skal gjøre, nemlig *‘walk the talk’*, dette er også noe respondentene fremhever som viktig for medarbeidernes motivasjon. Å være en synlig leder som lytter og opptre i samsvar med det man sier, er derfor en viktig faktor i å redusere motstand blant medarbeiderne.

4.2.3 Ha en tydelig tidsramme

I kapittel 2.4.4 så vi at sikkerhet er en hygiene faktor tilknyttet medarbeiderens arbeidssituasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). Dersom medarbeideren ikke

opplever trygghet i arbeidssituasjonen, vil medarbeideren kunne mistrives. Derfor er det viktig at virksomheten forsøker å sikre at denne hygienefaktoren i størst mulig grad ivaretas.

Flere av respondentene mener at virksomheter må skape en viss trygghet blant medarbeiderne for å opprettholde motivasjon og endringsglød. De mener at en tydelig tidsramme vil kunne gi medarbeiderne faste holdepunkter i tider som ellers er preget av usikkerhet. B1 sier at *“En endringsprosess preget av usikkerhet krever en sterk tydelighet på hva prosessen og milepælene er”*. Respondent B7 sier *“Folk aksepterer usikkerhet i en periode. Men de vil vite hvor lang denne perioden er. Folk lever lettere med usikkerhet hvis de vet hvor lenge den skal vare”*.

Videre er det enighet blant flere av respondentene om at dersom man ikke kan gi medarbeiderne tydelige svar, må man informere om når de kan få disse svarene. B7 sier *“Folk er opptatt av hva som skjer med dem (...). Kan du ikke gi svaret på dette, må du gi et svar på når de kan få vite det.”* Videre underbygger respondenten dette ved å si *“Det å ha tidsrammen er nesten enda viktigere enn å ha fasiten.”* Også B2 mener at tydelige tidsperspektiver er viktige i endringsprosessen: *“Vær tydelig på å kommunisere prosessen og når folk får vite noe neste gang, slik at det ikke blir liggende i et vakuum”*. B1 er også enig i dette, og sier at ledere må være tydelige på hvordan prosessen blir fremover, når medarbeiderne vil få mer informasjon og når beslutninger vil bli fattet.

Endringsprosesser vil bringe med seg usikkerhet for medarbeiderne, og vil således rokke ved tryggheten medarbeiderne føler knyttet til deres arbeidssituasjon. Et viktig element for å hindre at medarbeiderne blir demotivert, er derfor å forsøke å skape en viss trygghet for medarbeiderne gjennom endringsprosessen. Dette finner vi også støtte for i Herzbergs tofaktorteori. Flere av respondentene mener veien å gå for å skape ro og trygghet blant medarbeiderne, er ved å ha tydelige tidsrammer tilknyttet endringen.

4.2.4 Vis til milepæler

I kapittel 2.1.2.2, så vi i Kotters modell for endringsprosesser at et av stegene omhandler motivasjon gjennom smaken av suksess gjennom hele endringsprosessen. Vi spurte respondentene om hvordan man kunne opprettholde medarbeidernes motivasjon gjennom endringsprosessen. Flere av respondentene pekte på at å vise til oppnåelse av milepæler er et viktig element i å opprettholde endringens gløden blant medarbeiderne.

B1 mener det er viktig at man bygger opp en plan hvor man er bevisst på å planlegge noen suksesser og milepæler. Videre peker respondenten på viktigheten ved å benytte seg av anledninger til å synliggjøre den adferden man prøver å få til, løfte den frem og feire den. B1 sier: *“At du har noen suksesser og noen 'early wins' som gjør at du kan si at 'dette har vi klart å få til, det må vi feire, og dette fikk vi til fordi vi la opp det nye løpet, dette er det første beviset på at det er riktig spor' ”*. Respondent B2 mener også at markering av milepæler opp mot målet man har satt seg er motiverende for medarbeiderne. Respondenten peker på at man bør legge frem noen bevis på at milepælene er innen rekkevidde: *“Jeg tror at det å gi noen bevis underveis på 'går det i riktig retning?' og at du bruker alle de beslutningene og tiltakene du gjør videre til å begrunne strategien og vise til resultater”*.

B7 er også enig i at man må vise til oppnådde suksesser underveis i endringen: *“Jeg tror et av de aller største bidragene til tillit er at endringen og fremgangen synes. Det å sette opp noen mål for endringen, og vise frem oppnåelsen av disse er viktig”*.

Respondent B5 mener at et godt verktøy for å opprettholde motivasjon kan være å ha statusmøter med de ansatte jevnlig i løpet av prosessen for 'av-sjekk' på hvor langt man har kommet. Respondenten mener dette kan gjøres så ofte som hver 14. dag og sier videre: *“Også tror jeg det er viktig at man underveis, og i hvert fall til slutt i prosessen, at man feirer litt. I hvert fall få frem at nå har man oppnådd ting da. Kanskje ha det en gang i halvåret, med oppsummering og kanskje litt innrømmelser som 'ja det har vært tøft', at man gjør de innrømmelsene, men at 'dette klarer vi' (...) å få frem litt energi og drivkrefter”*.

Vi kan knytte respondentenes svar til både forventningsteori og tofaktorteori innenfor motivasjonsteorien. I kapittel 2.4.1 presenterte vi forventningsteorien som baserer seg på en persons forventning om å oppnå enten en belønning eller noe annet personen ønsker seg (Jacobsen og Thorsvik 2013, 249). Respondentene mener at feiring av milepæler er en motiverende faktor for medarbeiderne, ettersom det kan ses på som en belønning for ytelse. I kapittel 2.4.4 ser vi at Herzbers tofaktorteori presenterer noen motiveringsfaktorer som påvirker tilfredshetsnivå. Under dette ligger både anerkjennelse og prestasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139). Dette kan bety at dersom ledere gir de ansatte anerkjennelse for gode prestasjoner og også markerer disse, så vil motivasjon og tilfredsheten opprettholdes eller øke underveis i endringsprosessen.

4.2.5 Involver og deleger ansvar

I teorikapittel 2.3.3 ser vi at flere forfattere er enige om at motstand kan møtes dersom man sørger for å skape forståelse for endringsvisjonen (Erlie 2012, 138) (Kotter 2012, 87) (Jacobsen og Thorsvik 2013, 404). I kapittel 2.4.2 ser vi at ansattes motivasjon knyttes til deres mulighet til å delta i og påvirke endringsprosessen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 267). B3 mener at medarbeiderne ikke vil endre atferd dersom man ikke involverer de i hva endringen betyr.

Flere av respondentene er samstemte i at organisasjonen må involvere bredt i prosessen, og respondent B4 sier blant annet: *“Jo færre man involverer (...) så blir prosessen på mange måter ødelagt underveis”*. Med dette påpeker respondenten at det ikke bare handler om å involvere medarbeiderne, men også lederne på forskjellige nivåer i organisasjonen. Respondenten utdyper: *“Mellomlederne har en viktig funksjon i en endring. De må føle at de er ledere. Så å styrke deres måte å kommunisere på og hvordan de kan gjøre det, er viktig. (...) Hvis det bare blir 'top-down' så får man ikke med mellomlederne, da blir det bare sånn 'dette har ikke jeg noe med' ”*.

Respondentene mener også at å involvere og tilrettelegge for deltakelse blant medarbeiderne er viktige grep for å motivere de og engasjere de i endringen. B6 sier: *“Jeg tror det er viktig som leder at du ansvarliggjør de ansatte, at du finner en måte å si at ’vi spiller en rolle her’, for å få de med.”* Videre sier respondenten at det er viktig å involvere medarbeiderne i diskusjoner omkring endringsprosessen som relaterer seg til spørsmål som *“Hva skal vi gjøre mer av? Hva skal vi gjøre mindre av? Hva er det viktigste? Og hva er barrierene?”* B2 synes å være enig i dette. Respondenten mener at det er viktig at medarbeiderne får være med å diskutere hvordan teamet sammen skal forholde seg til endringen.

Vi spør videre hvordan dette kan gjøres i praksis. Her mener flere av respondentene at man kan delegerer deler av kommunikasjonen til medarbeidere som folk lytter til. Respondent B1 sier: *“Det vil alltid finnes folk som folk hører mer på enn andre, det kan være fordi de har en faglig autoritet, eller fordi de har en menneskelig integritet som er veldig stor. Litt av måten du kan gjøre det på er jo å legge opp til en prosess der de kan snakke, for eksempel i avdelingsmøter. (...) Det andre du kan gjøre er å gi dem roller ved å nedsette arbeidsgrupper, la dem lede en eller annen utredning, gi dem plass og prøve å bruke dem”*. B3 sier også: *“Det finnes ganske mye dokumentasjon på at kolleger er mer troverdige. Så det å jobbe med endringsagenter og uformelle ledere som kan snakke ledelsens sak, tror jeg er kjempeviktig.”* B6 kommer med følgende tiltak: *“Du kan alliere deg med tillitsvalgte. (...) De tillitsvalgte kan med mye høyere troverdighet si at ’vi har vært med på en grundig prosess’ enn det lederen kan si”*.

Et par av respondentene mener at selv om man skal involvere, så må man sørge for framdrift og at man holder tidsplanen. B7 mener at problemet i mange bedrifter er at man går for bredt ut og ønsker å skape konsensus rundt avgjørelsen. Videre råder respondenten ledere til å holde tidslinjen fast, og tillate innspill på alt annet enn den. B3 peker også på tidsbruken i en involverende endringsprosess: *“Det betyr ikke nødvendigvis at du skal ha veldig lange prosesser og veldig demokratiske prosesser. (...) Men du må involvere medarbeiderne dine i hvordan. Altså ikke hva som skal endres, men hvordan vi skal endres.”*

I kapittel 2.4.2 ser vi at sosioteknisk teori opererer med noen prinsipper til hvordan arbeidsgrupper bør organiseres. Her står blant annet arbeidsfrihet delegert til gruppen og deltakelse frem som viktige motivasjonsfaktorer. Jacobsen og Thorsvik (2013, 265-266) viste til at organisasjonen opplever mer ytelse desto mer de ansatte får delta. Dette underbygger respondentenes meninger om å involvere de ansatte i diskusjoner om hvorfor og hvordan endringen skal gjennomføres. I kapittel 2.4.3 ser vi at ansvar er en motiveringsfaktor som påvirker tilfredshetsnivået (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139). Respondentenes forslag om å alliere seg med medarbeidere som aktivt kan delta i kommunikasjonen av endringsbudskap, vil kunne bidra til å skape større endringsvillighet blant andre medarbeidere i virksomheten.

4.3 Hvordan kan Cialdinis påvirkningsprinsipper brukes for å skape oppslutning om endringen?

4.3.1 Gjensidighetsprinsippet

I kapittel 2.5.1 presenterte vi Cialdinis gjensidighetsregel, som baserer seg på at vi gir tilbake til de som gir noe til oss. Dette bygger på at vi føler at vi står i takknemlighetsgjeld til giveren, og vi vil derfor gi mer tilbake for å sikre at den psykologiske byrden slettes (Cialdini 2011, 58).

Cialdini (2011, 58) sier at man kan benytte seg av gjensidighetsprinsippet ved å be om noe større enn det man egentlig er interessert i. Når man får avslag for denne forespørselen, kan man be om noe litt mindre og det man faktisk ønsker å få aksept for. B7 mener at denne taktikken kan benyttes i en endringsprosess, når man skal presentere endringsrasjonale: *“Et klassisk grep i kommunikasjon er også å gå ut og si at det blir litt verre enn det egentlig blir. Det er mulig at, hvis organisasjonen er veldig steil, man skal tørre å gå ut med at endringen er enda verre enn det den egentlig er, slik at du har noe å gi deg på”*. Dette kan skape en følelse av at man har inngått et kompromiss mellom det ledelsen ønsker og det medarbeiderne ønsker (Cialdini 2011, 58). Denne påvirkningsteknikken kan også forsterkes av perseptuell kontrast, ved at den endringen som man presenterer etter den første, oppleves som mindre omfattende og derfor er lettere for medarbeiderne å akseptere (Cialdini 2011, 66-77). B5 støtter at man bør skape kriseforståelse for å vinne aksept for endringen: *“(…) du skal fortelle om mulighetene og gjerne skape litt krisefølelse, for krise er det som gjør folk mest villig til å endre seg”*.

Vi så i kapittel 4.2.3 at respondentene mente at medarbeiderne lever lettere i usikkerhet hvis de vet hvor lenge den skal vare. Vi så at ledere bør gi den informasjonen de har og forespeile når medarbeiderne kan få vite mer. Dersom ledelsen gir medarbeiderne en tydelig tidsramme å forholde seg til, kan medarbeiderne til gjengjeld være tålmodige og beholde roen inntil de har fått mer informasjon. Dette bygger på gjensidighetsprinsippet, der ledelsen gir informasjon om endringen og en tidsplan først, for så å få medarbeidernes tålmodighet tilbake.

A1 sier at gjensidighetsprinsippet er et relasjonelt prinsipp: *“Lederne må starte med å vinne tillit. Det vil si at de må være de første til å gi informasjon, de første til å innrømme feil (...), de første til å si ‘jeg liker deg’ ‘dere er mine ansatte’ ‘dere gjør en super jobb’ (...). Du må dyrke jorda før du planter”*. Videre sier informanten at toveiskommunikasjon er en god måte å benytte seg av gjensidighetsprinsippet: *“(…) vi gir tilbake til de som har gitt til oss. Hvis du lytter til meg, så lytter jeg til deg”*. Informanten understreker at ledere ikke kan påvirke noen ved å fortelle dem hva de skal gjøre: *“Jeg klarer ikke å skille mellom påvirkning og ledelse, for ledelse er å påvirke. Det er å endre og det er å kommunisere. Og det andre, hvis det er noe annet, så er det maktbruk. Og det lønner seg ikke, det vil skape motstand”*. B4 snakker om å gi masse informasjon for å få tilbakemeldinger i gjengjeld: *“Dette er for å vise at vi har en åpenhet om hva vi skal gjøre, og at man ikke er redd for konflikter. Dette er for å få flere verdiøkende innspill. Dette har vi erfart er nyttig. Du får et større engasjement og en større commitment”*. B7 sier at innspill fra medarbeiderne kommer hvis lederne først er åpne om endringen: *“Jeg har stor tro på åpenhet, jeg tror at da får du feedback”*.

B3 mener at medarbeidere som gis mulighet til å gi innspill og delta i prosessen, vil bli mer positive til endringen: *“(…) anerkjente personer i organisasjonen påvirker hvordan andre ser på endringen. Hvordan får man disse nøkkelpersonene til å bli positive til endring? Jo, du inkluderer de i prosessen og hører hva de syntes”*. Respondenten mener at gjennom å identifisere mennesker som folk flokker seg rundt, og involvere de slik at de får et eierskap til prosessen, vil kunne skape endringsagenter. Dette kan også knyttes til prinsippene om sympati og indre konsistens.

Vi ser at man kan vinne aksept for endringen ved å først kommunisere endringen som mer omfattende enn det den egentlig er. På denne måten vil det virkelige omfanget av endringen kunne oppfattes som et kompromiss mellom lederne og medarbeiderne. Vi ser at ledere også kan benytte seg av gjensidighetsprinsippet ved å gi medarbeiderne mulighet til å si sin mening om endringen. Når medarbeiderne gis mulighet til å komme med tilbakemelding, vil de til gjengjeld være mer åpne og ærlige. Ved å bygge tillit mellom ledere og medarbeidere, vil man kunne skape endringsvillighet og

reduere motstand. For å åpne opp for gjensidig dialog må lederne være de første til å være åpne og gi informasjon.

4.3.2 Indre forpliktelse og konsistens

I kapittel 2.5.2 kan vi lese at indre forpliktelse og konsistens baserer seg på menneskers behov for å fremstå som konsistente i sin adferd (Cialdini 2011, 81). Johannesen og Olsen (2010, 187) pekte på hvordan man kan binde mennesker til konsistentprinsippet gjennom deres behov for å opptre i samsvar med forpliktelsen til et standpunkt. Informant A1 viser til indre forpliktelse og konsistens som et motiverende påvirkningsprinsipp: *“Det er å minne på verdiene. ‘Elsker vi jobben vår her? Tror vi på det vi gjør? Vil vi fortsette å leve? Vil vi fortsette å være bærekraftige om 10 til 20 år?’ ‘Ja, det vil vi!’ ‘Okei, men da foreslår jeg at det beste vi gjør nå, det er å endre dette’ ”*. På denne måten kan ledere binde medarbeiderne til konsistensprinsippet, gjennom at de sier seg enig i endringsrasjonalet.

Når lederne skal kommunisere endringsrasjonalet til medarbeiderne, mener respondentene at for å skape oppslutning må lederne ansvarliggjøre og involvere medarbeiderne i endringsprosessen. B5 snakker om at alle må bli sett og hørt: *“Og også få inn i kommunikasjonen at alle er like viktige, at vi trenger alle (...) at alle er nevnt”*. Ved å skape forståelse for hva den enkelte kan bidra med for å realisere endringsinitiativet, kan virksomheten skape en forpliktelse hos medarbeiderne. Respondent B4 mener at ved å kommunisere mye med alle involverte, bidrar man til at folk føler seg viktige og at de blir med på endringsreisen fordi de føler seg forpliktet til å være med å 'dra lasset'.

I kapittel 4.2.5 så vi at respondentene mente det var viktig å delegere ansvar ut til medarbeiderne i organisasjonen for å øke motivasjon og engasjement. Dette kunne igjen knyttes opp mot sosioteknisk teori, der medarbeidernes mulighet til deltakelse i beslutninger og oppgaver vil bidra positivt til motivasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 267). I kapittel 2.5.2 så vi Cialdini peke på at dersom man tar del i en beslutning, så vil ens egen innsats oppleves som bindende til å være konsistente i ettertid. Som vi også så i kapittel 4.2.5, pekte B3 på viktigheten av å identifisere

personer som folk i organisasjonen lytter til og gjøre disse personene til endringsagenter. Dette gjøres ved å inkludere de i beslutninger omkring endringen. B4 mener at ledelsen ikke bare må involvere medarbeiderne i beslutningene, men også sørge for å involvere mellomlederne. Dette er B5 enig i, og understreker at man må sørge for å gi noen et reelt ansvar for å gjennomføre endringen.

I kapittel 2.5.2 så vi Johannesen og Olsen (2010, 187) si at når man gjør et valg eller fatter et standpunkt, så vil man oppleve både et indre og et ytre press for å opptre i tråd med valget eller standpunktet. Dette så vi respondentene utdype i kapittel 4.1.4 "Ærlighet varer lengst". B6 understreket at det lederne sa i går må oppleves å være sant i morgen. Videre utdyper han: "*Gjør du ikke det, så bryter du på en måte en kontrakt eller en avtale mellom deg som leder og de ansatte*". B4 er enig i dette, og sier: "*Det må være en sammenheng mellom hva du sier og hva du gjør. (...) Du må vise i handling at det henger sammen. (...) Hele veien walk the talk*".

Vi så i kapittel 4.1.3 at når medarbeiderne forstår endringsrasjonalet, er de villige til å bidra og til å utføre de oppgavene som forventes av dem. Ved å kommunisere endringsbehovet i god tid før endringen skal implementeres og på den måten skape kriseforståelse, kan man skape en forpliktelse hos medarbeiderne til å støtte endringen. Man kan også dra nytte av menneskers behov for å fremstå som konsistente i sin adferd. Vi så i kapittel 4.2.1 at medarbeidere motiveres av ulike faktorer. Gjennom å forstå hva som motiverer de ulike medarbeiderne, kan virksomheten kommunisere ut et endringsrasjonale som knyttes opp mot deres holdninger. På denne måten kan man få medarbeiderne til å opptre konsistente i henhold til disse holdningene.

Virksomheten kan bruke indre forpliktelse og konsistens for å engasjere og motivere medarbeiderne til å slutte opp om endringen, og aktivt delta i oppgavene som må gjøres. For å få til dette må først og fremst lederne fremstå som konsistente i sin adferd og gjøre det de sier de skal gjøre. De må også involvere og ansvarliggjøre medarbeiderne til å være med på å fatte beslutninger. Dersom medarbeiderne har vært med på å fatte beslutninger som angår endringen, vil de være mer tilbøyelige til å opptre konsistent i forhold til beslutningen. Dette gjør at de kan fungere som

endringsagenter for resten av medarbeiderne. Lederne kan også skape indre forpliktelse hos medarbeiderne ved å minne de på verdiene. Både virksomhetens verdier og medarbeidernes personlige holdninger kan dras frem i eksempler, noe som igjen vil gi medarbeiderne behov for å opptre konsistent i sin adferd.

4.3.3 Sosiale bevis

I kapittel 2.5.3 ser vi at sosiale bevis handler om at vi bruker andre menneskers atferd som en rettesnor for hvordan det er riktig å opptre i ulike situasjoner (Johannessen og Olsen 2010, 188). Cialdini (2011, 155) sier at prinsippet synes å være mest effektivt når usikkerheten råder. Vi avgjør hva som er rett og galt gjennom å finne ut hva andre mener (Cialdini 2011, 154). Informant A1 sier at når det kommer til endring, så er mennesker usikre, og at man kan fjerne usikkerhetsmomentet ved å blant annet benytte seg av sosiale bevis: *“Bare legg merke til når du er usikker, så spør du vennene dine, eller de med kompetanse på det område du er usikker på. (...) Så gjør en god nok jobb på det, legg frem bevis etter du har vunnet tillit, for da vinner du også den andre viktige tingen: troverdighet”*.

Johannessen og Olsen (2010, 188) sier i kapittel 2.5.3 at dersom man tydeliggjør at det man presenterer er en offentlig sannhet, vil andre være mer tilbøyelige til å være enige i budskapet. Videre sier de at informasjon som fremlegges som en offentlig akseptert sannhet, vil ha en sterk påvirkningskraft. I kapittel 4.2.4 så vi at å synliggjøre milepæler og oppnåelsen av disse er et viktig element for å redusere motstand. Vi kan også knytte dette til påvirkningsprinsippet. B1 peker på viktigheten av å synliggjøre at endringen implementeres: *“Du må se at bedriften tilpasser seg endringen. Man må synliggjøre det.”* B1 mener også at man underveis i endringsprosessen bør lete etter det som kan bevise at det man har gjort til nå er riktig, og sier *“Vi jobber ofte med å finne de lokale gode eksemplene på at endringshistorien er sann. Budskap og bevis, rett og slett. Ting blir sanne gjennom eksempler som folk har hørt før og tror på”*. B7 støtter dette: *“Jeg tror et av de aller største bidragene til tillit, er at endringen og fremgangen synes. Det å sette opp noen mål for endringen, og vise frem oppnåelsen av disse, er viktig”*. B3 mener at det er viktig å bruke kommunikasjon til å vise organisasjonen at de faktisk endrer seg, og at det de gjør faktisk nytter.

I kapittel 4.1.3 så vi at virksomheter kan forberede seg på endring gjennom å snakke om endringer på et generelt plan. Dette kan knyttes til prinsippet om sosiale bevis. Dersom man klarer å overbevise medarbeiderne om at verden endrer seg, vil de lettere kunne akseptere at de selv må gjøre endringer. Videre i kapittel 4.1.3 ser vi at man kan legge frem bevis for at organisasjonen må endre seg både ved å peke på endringer i omgivelsene men også endringer i markedet. B6 sier: “(...) *trekk inn bevis. Trekk inn historier fra markedet, bilder som viser hvor vanskelig og tøft det er. Trekk frem eksempler om bedrifter som ikke har gjort det så bra*”. Respondenten peker på at dette er med på å skape en følelse av at det er viktig at medarbeiderne lytter.

I kapittel 4.2.2 så vi at respondentene mente det var viktig at lederne går foran som eksempler, og at for å få medarbeiderne til å endre adferd så må de starte med seg selv. Dette kan knyttes til sosiale bevis på den måten at dersom medarbeiderne ser lederen endre adferd, vil de se på adferden som riktig og være mer tilbøyelig til å adoptere samme type adferd. I samme kapittel mener respondentene at man må løfte frem de gode eksemplene i virksomheten. Dersom en medarbeider får ros i plenum for riktig adferd, vil de andre medarbeiderne prøve å etterstrebe samme type adferd.

Vi ser at virksomheten kan bruke prinsippet om sosiale bevis for å få medarbeiderne til å akseptere endringen som en sannhet og utøve ny og ønsket adferd. Ledelsen må jobbe med å kommunisere ut offentlige sannheter og legge frem bevis for hvorfor endringen er riktig. Ledelsen må også gå foran som gode eksempler for hvordan virksomheten skal endre retning, ved å utøve den adferden de ønsker at medarbeiderne skal utøve. De må også bevisst løfte frem og rose de medarbeiderne som beveger seg i riktig retning og utøver den nye ønskede adferden.

4.3.4 Sympati

Vi så i kapittel 2.5.4 at grunnregelen for sympatiprinsippet er at vi ofte imøtekommer forespørsler fra folk vi kjenner, liker eller som vi mener er like oss selv (Cialdini 2011, 193). Påvirkningskraften ligger i at man kan få mennesker til å like en selv ved

å fremstå som lik denne personen. Dersom våre assosiasjoner til noen er positive, vil vi lettere slutte oss til dem og deres meninger (Cialdini 2011, 216).

I kapittel 4.1.6 så vi at endringsmotstand kan reduseres gjennom at medarbeiderne gis anledning til å tømme seg for de tingene de synes er vanskelig. Dette krever at lederen er tilgjengelig og oppleves som en person det er greit og lett å snakke med. Derfor er det viktig at lederen tar seg tid til å snakke med og lytte til medarbeiderne, og anerkjenne deres opplevelser omkring endringsprosessen. B8 sier: *“Det er alltid de som er nærmest som er viktigst for de som skal stå i sånne situasjoner. (...) Man undervurderer en god del sånn hva rollen er til de som står nærmest i slike situasjoner”*. På denne måten kan man dra nytte av sympatiens bånd ved at medarbeiderne føler at lederen er 'en av dem'. I kapittel 4.1.2 så vi at for å få medarbeiderne med på endringsreisen, mente respondentene at endringsbudskapet må tilpasses slik at det er relevant for medarbeiderne og deres situasjon. B3 mener at det er viktig å gjøre endringsrasjonale nært for den enkelte medarbeider. Dette kan gjøres gjennom å bruke eksempler og fakta som er relevant for den enkelte avdeling, og ved å tilpasse språket. Nærheten vil kunne gi medarbeiderne følelsen av at lederen forstår og identifiserer seg med deres behov.

I kapittel 4.1.4 mente respondentene at ærlighet varer lengst. B4 sier blant annet: *“En stor grad av ærlighet må det være, ellers kommer du ikke langt (...). Du mister troverdighet”*. Det er bred enighet blant respondentene om at ledere må støtte opp om endringen, selv om de er usikre på om det er den beste løsningen. Å kunne si at de er usikre, men at 'nå går vi for dette', vil kunne bidra til at man legger seg på medarbeidernes nivå. På denne måten kan man bidra til at medarbeiderne føler at det ikke er dem mot ledelsen. Dermed kan ledere komme medarbeiderne i forkjøpet på å motsette seg endringen. B5 mener at man må trene lederne på at selv om de ikke liker dette, så må de være lojale og si de riktige tingene slik at folk blir motivert. B6 sier at som leder bør det være mulig å kommunisere til sine medarbeidere at: *“Ok, jeg hører hva vi nå har bestemt oss for å gjøre. Jeg kunne i utgangspunktet tenkt meg å gjøre dette på en annen måte, men når vi først har bestemt at vi skal gjøre det slik så er jeg selvfølgelig med på det, og skal gjøre det beste ut av det”*. B4 er enig og sier: *“Man*

må kunne si at 'ja det står jeg inne for, men jeg er ikke nødvendigvis enig i den beslutningen som har blitt tatt'".

Medarbeidere vil lettere kunne identifisere seg med kollegaer på samme nivå som dem selv enn med ledere. B1 mener at uformelle ledere som har stor tillit hos medarbeiderne, men som ikke nødvendigvis har en linjejobb, ideelt sett burde presentere endringsbudskapet. Men respondenten sier at det er formkrav og forventninger gjør at man ofte må bruke linjen likevel: *"I den ideelle verden ville man valgt den som hadde mest innflytelse overfor en gruppe til å gi budskapet. Men organisasjoner er litt annerledes skrudd sammen. (...) Så man klarer på en måte ikke å suboptimalisere det der, uten om i noen situasjoner."* Respondenten peker på at man derfor bør inkludere uformelle ledere i andre aktiviteter i endringsprosessen: *"Det vil alltid finnes noen som folk hører mer på enn andre. (...) Det du kan prøve er å på en eller annen måte få dem med deg i noe. Måten du kan gjøre det på er å legge opp til en prosess der de kan snakke, for eksempel i avdelingsmøter og lignende. At de kan få ordet. Det andre du kan gjøre er å gi dem roller, ved å nedsette arbeidsgrupper, la dem lede en eller annen utredning. Gi dem plass og prøve å bruke dem."*

Respondenten mener altså man bør sørge for å trekke opp de mennesker som man vet at folk lytter til. B3 er enig i dette: *"Det finnes ganske mye research nå som sier at din kollega er mye mer troverdig enn det jeg er som leder. Så vi prøver å identifisere disse medarbeiderne som sannsynligvis er med på endringen og som kan være en stemme i organisasjonen som er mer på likt nivå som medarbeiderne"*. Videre sier respondenten: *"Det å jobbe med endringsagenter og uformelle ledere som kan snakke ledelsens sak tror jeg er kjempeviktig. Anerkjente personer i organisasjonen påvirker hvordan andre ser på endringen"*

Virksomheten kan benytte seg av sympatiprinsippet ved å la hver enkelt leder oversette endringsbudskapet så det blir relevant for sine medarbeidere. Ved å identifisere seg med medarbeidernes holdninger og behov, vil lederen lettere kunne oppnå aksept for forespørsler. Ledelsen kan også benytte seg av uformelle ledere til å kommunisere ledelsens sak til medarbeiderne. Ettersom de uformelle lederne er en av medarbeidernes 'egne' vil de lettere identifisere seg med han eller hun. Hvis

informasjonen og forespørselen kommer fra en som medarbeiderne oppfatter som lik dem selv, vil de være mer tilbøyelige til å imøtekomme forespørselen.

4.3.5 Autoritet

I kapittel 2.5.5 sier Cialdini (2011, 243) at vi adlyder autoritetspersoner og opptre i tråd med deres forventninger, ettersom vi anser deres holdninger som korrekte. Videre sier han at autoritetspersoners påvirkningskraft like gjerne kan skyldes ytre faktorer som titler og fysisk fremtoning som den reelle autoriteten til vedkommende. Johannessen og Olsen (2010, 189) kaller dette for autoritetssymboler og sier at informasjon som formidles av autoritetspersoner, har høy kognitiv autoritet.

Respondentene mener at hvem som sier hva har stor betydning for hvordan endringsbudskapet blir tatt i mot av medarbeiderne. I kapittel 4.1.2 så vi at respondentene mente at toppledelsen må gå foran for å signalisere viktigheten av endringen. Dette anses både som et formkrav og en måte å signalisere viktigheten av endringen på. B7 sier: *“Du må velge den aller stødigste og tryggeste personen til å formidle slike budskap. Og det bør helst være topplerer.”* B4 mener man må tenke strategisk når endringsbudskapet skal formidles: *“Det har med hvor legitimiteten ligger”*. Respondent B1 sier også at lederen må formidle endringsbudskapet: *“Selv om lederen ikke er den som har mest respekt i gruppen, og det skjer jo, så er det likevel mest mening i at den gir det”*.

I kapittel 4.1.2 snakket respondentene om at medarbeiderne gjerne vil motta noe informasjon fra sin nærmeste leder. Altså er mellomleders autoritet noe som man kan dra nytte av i kommunikasjonen med medarbeiderne. B2 peker på at budskapene formidlet av mellomleder har høy kognitiv autoritet: *“Den daglige dialogen og det som er nært og som omhandler meg som person, vil jeg høre fra min nærmeste leder. Det tror jeg er både en trygghet, for det er de man har den fortroligheten med, som gjør at man også tar inn budskapet mer og at man forstår at det angår en selv”*. I kapittel 2.5.5 så vi at vi gjerne anser autoritetspersonenes holdninger som korrekte, og at vi derfor adlyder de og opptre i tråd med deres forventninger. Dersom

medarbeidernes nærmeste leder uttrykker misnøye med endringsinitiativet, vil dette, gjennom autoritetsprinsippet, kunne påvirke medarbeiderne til å også motsette seg endringen. Dette gjør at man kan stille strenge krav til mellomleders kommunikasjon og lojalitet rundt endringsprosessen. B6 sier *“Hvis en leder sier at ‘dette er jeg ikke enig i’ og ‘dette vil jeg ikke være med på’ - det er illojalt, og da må du slutte”*. B2 støtter dette: *“Du finner folk som helt genuint mener at dette er feil beslutning, og da er det sånn at man kanskje må se seg om etter noe annet - dersom man er helt uenig, altså”*.

I kapittel 4.2.2 så vi at man kan fremheve ønsket atferd som et virkemiddel for å skape motivasjon og redusere motstand. B2 understreker at det ikke bare er viktig å vise frem den ønskede atferden, men at ledere også utøver den ønskede atferden selv: *“Det går mer på holdning og å vise eller utøve en atferd som man også ønsker at andre skal ha”*. B1 er enig i dette: *“Du kan ikke forvente at medarbeiderne skal gjøre noe som sjefene ikke gjør”*. B7 støtter at det ikke bare er ledernes direkte kommunikasjon med medarbeiderne som er av betydning: *“Noe som er utrolig viktig er alt det som ikke sies høyt”*. I kapittel 4.1.4 så vi at respondentene mente at lederne må være opptatt av å gjøre det de har sagt at de skal gjøre. Vi kan derfor si at autoritetsprinsippet også kan benyttes slik at ledernes atferd påvirker medarbeidernes atferd, fordi de anser atferden til lederne som den “korrekte” måten å gjøre ting på. Derfor er det avgjørende at ledere opptrer i samsvar med det de har kommunisert, og på denne måten kan man påvirke medarbeiderne til å slutte opp om endringen.

Vi ser at det er viktig at øverste leder kommuniserer endringsbudskapet, ettersom vedkommende har høy formell autoritet i virksomheten. På denne måten kan man formidle at endringsinitiativet er høyt prioritert. Fordi mellomledere også anses som autoriteter, vil medarbeiderne kunne adoptere deres holdning til endringsprosessen fordi den oppfattes som 'rett'. Dette gjør at ledere må vise sin støtte til endringsinitiativet, både gjennom å kommunisere dette direkte og utøve ønsket atferd.

4.3.6 Knapphet

I kapittel 2.5.6, så vi at mennesker motiveres sterkere av tanken på å tape noe enn av tanken på å vinne noe (Cialdini 2011, 266). Dette kan vi knytte til behovet for å skape kriseforståelse. I tillegg så vi at informasjon som oppleves som utilgjengelig, vil skape et enda større ønske og behov i oss for å motta denne informasjonen, og at vi i tillegg kan bli mer positivt innstilt til budskapet (Cialdini 2011, 278).

Vi så i kapittel 4.2.1 at endringsrasjonalet må skape en positiv valens for medarbeiderne, ved at endringen skal føre til en ønsket tilstand, og at alternativet til endring appellerer til medarbeidernes negative valens, altså et uønsket utfall. A1 sier at medarbeidernes motivasjon for å gjennomføre endringen styrkes dersom de forstår hvorfor de skal endres. Informanten peker på at knapphetsprinsippet blir mye brukt til å skape motivasjon, og viser med eksempler: *“Ikke sant, ‘hvis vi ikke gjør endringen nå, så er vi kanskje konkurs om 10 år’. Det er knapphetsprinsippet. ‘Ååå, ja, da må vi forte oss’, ikke sant. Da kan vi kjenne motivasjonen komme med en gang de får informasjon om at noe er knapt, utilgjengelig eller eksklusivt”*.

B5 støtter dette: *“Det handler om å få en oppvåkning, om at nå må vi stå på og nå må vi stå sammen. Det som skaper mest endringsvilje, er følelsen av krise.”* Man kan altså dra nytte av knapphetsprinsippet ved å kommunisere at alternativet til endring vil føre til mindre fordelaktige konsekvenser enn det selve endringsprosessen vil medføre.

B7 mener at ledelsen kan benytte seg av knapphetsprinsippet regel om at utilgjengelig informasjon er mer attraktiv. Dette mener respondenten at man kan gjøre ved å legge opp til en 'D-dag' for endringen. Med det mener respondenten at man kommuniserer ut at bedriften skal gjennom en endring, og at medarbeiderne vil få ytterligere informasjon om hva endringen innebærer på en bestemt dato. B1 sier også at man kan legge frem en tidslinje for når medarbeiderne får mer informasjon: *“Jeg kan for eksempel si at prosessen fremover vil være sånn at dere kommer til å få vite mere da, og enda mere da”*. B2 mener at lederne kan si *“Vi kan ikke si noe mer før den og den datoen”*. Ettersom informasjonen fremstår som eksklusiv, vil medarbeiderne stå klar til å få tilgang på den når den aktuelle dagen kommer. Dette vil føre til at når medarbeiderne først får tilgang til informasjonen, vil de rette sin fulle

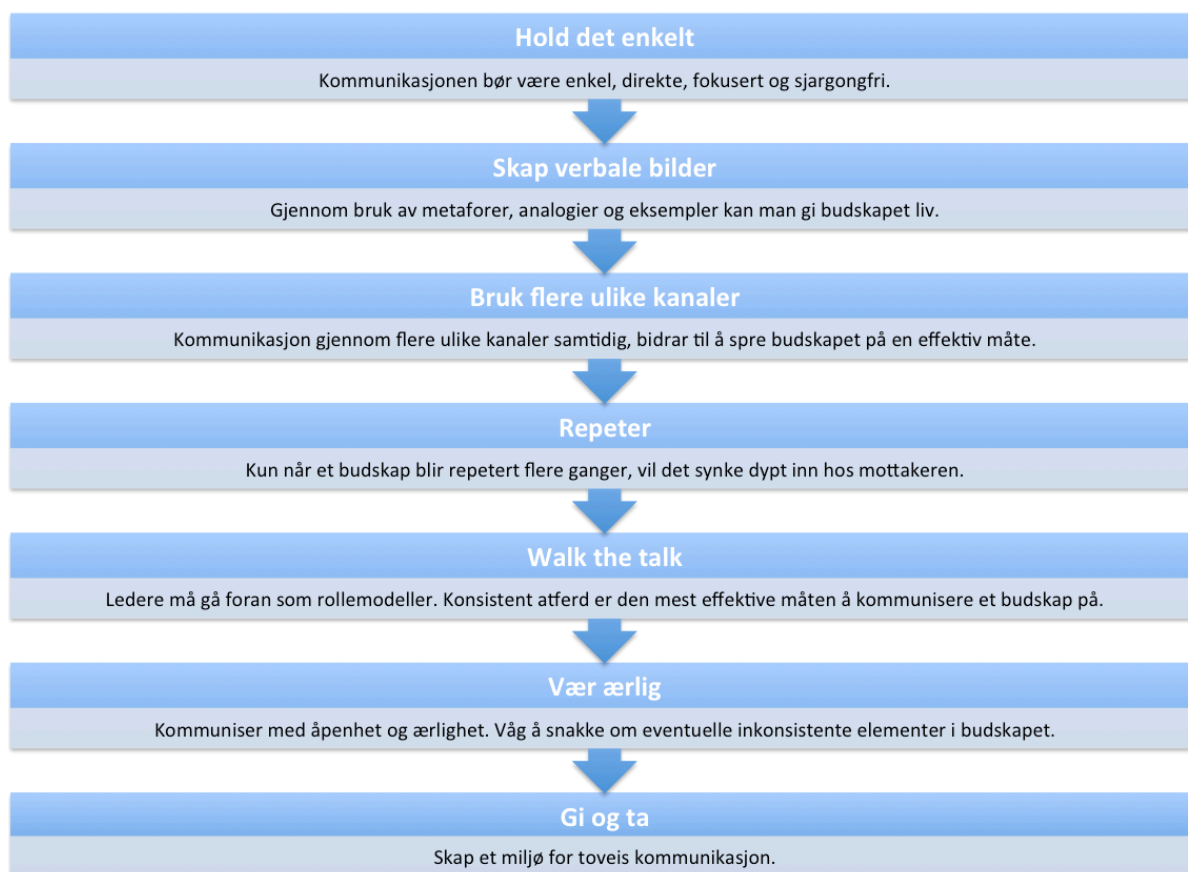
oppmerksomhet mot den. I tillegg kan informasjonen oppfattes som mer troverdig, og medarbeiderne kan således bli mer positivt innstilt til den.

I følge respondentene kan knapphetsprinsippet benyttes i endringskommunikasjonen ved at endringsrasjonalet knyttes opp mot et 'worst-case-scenario'. Å ikke gjennomføre endringen må antas å lede til uheldige konsekvenser for virksomheten. I tillegg kan man påvirke hvordan medarbeiderne oppfatter informasjonen om endringsprosessen, ved å fremstille informasjonen som eksklusiv.

4.4 Anbefaling til utviklet modell

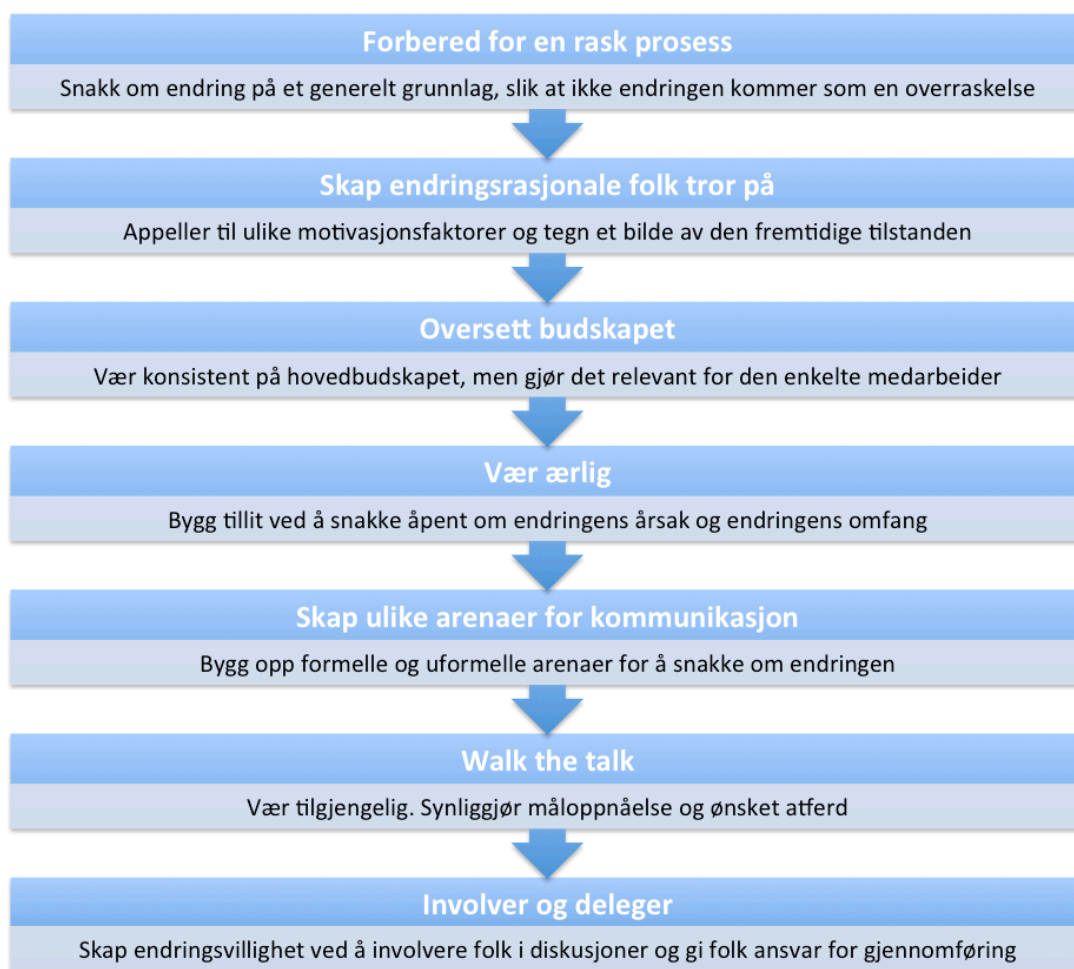
I kapittel 2.2.4 presenterte vi Kotters modell for kommunikasjon i endringsprosesser. Basert på analysen av forskningsspørsmålene kan vi sammenfatte våre funn i en utviklet modell av Kotters kommunikasjonssteg. Før vi presenterer den utviklede modellen må vi understreke at et av funnene våre baserer seg på at kommunikasjon avhenger av hvilken type endring man skal igjennom. Dette betyr at modellen ikke med sikkerhet gjør seg gyldig i alle typer endringsprosesser. Likevel kan den være rettleidende for hvilke faktorer man bør ta hensyn til når man skal kommunisere i en endringsprosess.

Vi ser det hensiktsmessig å repetere Kotters opprinnelige kommunikasjonssteg:



Figur 2.6: Kotters opprinnelige modell for kommunikasjon i endringsprosesser (Egen oversettelse)

Vi kan illustrere den utviklede modellen slik:



Figur 4.1: Utviklet modell for kommunikasjon i endringsprosesser

4.4.1 Forbered for en rask prosess

Dette steget baserer seg på drøftelsene i kapittel 4.1.3 “Varm opp før sprinten” og 4.2.3 “Ha en tydelig tidsramme”, samt kapittel 4.3.3 “Sosiale bevis” og kapittel 4.3.1 “Gjensidighet”.

Steket handler om å tine opp virksomheten før en endring iverksettes. Virksomheter kan forberedes på endring gjennom å snakke om endring på et generelt plan. Ved at virksomheten erkjenner og snakker om at verden og omgivelsene er i stadig endring, vil man kunne forberede medarbeiderne på at virksomheten vil kunne måtte endre seg og gjøre ting annerledes. Fordi man har lagt frem relevante bevis på hvorfor organisasjonen trenger å endre seg, kommer ikke endringen som en overraskelse.

Dette knyttes opp til kapittel 4.3.3 om sosiale bevis, hvor ledelsen bør kommunisere ut “offentlige sannheter” som bevis på hvorfor endringen er riktig.

For å redusere endringsmotstand må medarbeiderne forstå hvorfor virksomheten skal endre seg. Det er først når de forstår og tror på endringsrasjonalet at de er villige til å aktivt delta i prosessen.

Selve gjennomføringen av endringen bør heller ikke være for langtekkelig. Virksomheten må sørge for at de har lagt opp en prosess som kan iverksettes umiddelbart etter at endringsinitiativet er presentert. Dette er for å sikre at medarbeiderne ikke blir stående unødvendig lenge i usikkerhet og dermed motsetter seg endringen.

Usikkerheten kan også møtes ved at man lanserer en tydelig tidsramme for endringsprosessen. En tydelig tidsramme vil kunne gi medarbeiderne faste holdepunkter i et endringsrom som ellers er preget av usikkerhet. Dette bygger på gjensidighetsprinsippet i kapittel 4.3.1. Der så vi at dersom medarbeiderne gis en tydelig tidsramme de kan forholde seg til, vil de i gjengjeld være tålmodige og beholde roen i usikkerheten.

4.4.2. Skap endringsrasjonale folk tror på

Dette steget baserer seg på drøftelsene i kapittel 4.2.1 “Skap et endringsrasjonale som folk tror på, samt kapittel 4.3.1 “Gjensidighet”, 4.3.6 “Knapphet” og 4.3.2 “Indre forpliktelse og konsistens”.

Det er essensielt at medarbeiderne skjønner hvorfor virksomheten skal endres. Det handler om å forstå hvorfor endring er nødvendig samt hva virksomheten skal endre seg til. Et godt endringsrasjonale skaper ro i organisasjonen fordi man sitter igjen med tilfredsstillende kunnskap om hvorfor man gjør som man gjør.

Endringsrasjonalet må appellere til ulike motivasjonsfaktorer hos medarbeiderne. Rasjonalet må svare for hvorfor endringen er bra for samfunnet, for selskapet, for

virksomhetens kunder, for de ulike teamene og medarbeidernes egen utvikling. Endringsrasjonalet kan styrkes gjennom å skape en fortelling som uttrykker virksomhetens identitet. Denne endringshistorien må svare på hvorfor man tar fatt på endringen, hva den skal lede til, hva medarbeiderne får igjen for det og hva endringen krever av den enkelte.

I kapittel 4.3.1 så vi at virksomheten kan bruke “avslag-og-så-retrett-teknikken” for å vinne aksept for endringsrasjonalet. Det handler om å kommunisere et endringsrasjonale som er mer omfattende og negativt for medarbeiderne enn det som er tilfelle. På denne måten kan man redusere motstand ved å skape en følelse av at man har inngått et kompromiss mellom ledelsen og medarbeiderne.

Knapphetsprinsippet fra kapittel 4.3.6 kan også benyttes i denne sammenheng. Man kan redusere motstand ved å forespeile at det å ikke gjennomføre endringen vil lede til uheldige konsekvenser for virksomheten. Ved å minne medarbeiderne på deres verdier før man presenterer endringsinitiativet vil man kunne binne de til konsistensprinsippet i kapittel 4.3.2.

4.4.3 Oversett budskapet

Dette steget baserer seg på drøftingene i kapittel 4.1.2 “Ha et konsistent hovedbudskap, men gjør det relevant for den enkelte avdeling”, samt kapittel 4.3.4 “Sympati” og 4.3.5 “Autoritet”.

Det er viktig at alle medarbeiderne forstår hvorfor endringen skal gjennomføres og hva den skal lede til. Derfor er det viktig å ha et sentralisert hovedbudskap som er konsistent. Likevel er en av de største kommunikasjonsbarrierene språkvansker. Dersom alle medarbeidere får presentert budskapet på samme måte, risikerer man at ikke alle forstår hva endringen handler om eller hva den betyr for dem selv. Derfor er det essensielt at mellomledere oversetter endringsbudskapet og gjør det relevant for sin avdeling. Dette gjør de både ved å tilpasse språk og ved å trekke frem eksempler som er relevant for deres avdeling. På denne måten kan man også dra nytten av sympatiprinsippet i kapittel 4.3.4, ved at medarbeiderne får følelsen av at lederen deres forstår og identifiserer seg med deres situasjon, og at man dermed er på lik linje

og i samme båt. Når medarbeiderne oppfatter lederen som lik dem selv, vil de være mer tilbøyelige til å imøtekomme forespørsler fra vedkommende.

For å signalisere viktigheten av endringsinitiativet må det være topplederen som først kommuniserer endringsbudskapet. Dermed drar man nytte av autoritetsprinsippet i kapittel 4.3.5, ettersom øverste leder har høy formell autoritet i virksomheten.

4.4.4 Vær ærlig

Dette steget baserer seg på drøftelsene i kapittel 4.1.4 “Ærlighet varer lengst”, kapittel 4.1.5 “Ikke glorifiser endringen”, samt kapittel 4.3.4 “Sympati”.

Ledere er avhengige av å ha tillit hos medarbeiderne for at de skal være villige til å bli med på endringsreisen. Selv om man ikke alltid kan kommunisere alt man vet, må det man sier være sant. Dersom en leder blir oppfattet som uærlig vil vedkommende miste tillit hos de ansatte, noe som kan bidra til å øke endringsmotstanden.

Endringsmotstand kan møtes gjennom at lederne er ærlige på hva de selv mener om endringsinitiativet. Dersom lederen prøver å skjule sine oppriktige meninger om endringen, vil dette kunne gjennomskues av medarbeiderne og dermed gå på bekostning av tillitsforholdet. Videre er det essensielt at lederen allikevel uttrykker vilje til å bli med på endringsreisen. På denne måten vil man også kunne dra nytte av sympatiprinsippet gjennom at lederen legger seg på medarbeidernes nivå og kommer dem i forkjøpet på å motsette seg endringen.

Et viktig element for å bygge tillit mellom ledere og medarbeidere er å være ærlig om endringens faktiske omfang. Dersom medarbeiderne opplever at endringsbudskapet blir litt dårligere og litt mer alvorlig for hver gang de får ny informasjon, vil de etterhvert bygge mistillit til ledelsen og motsette seg endringen. Videre er det essensielt at lederne er bevisste på de ulike reaksjonsfasene medarbeiderne kan befinne seg i. Å overkommunisere de positive aspektene ved endringen når medarbeiderne er i en sjokk- eller motstandsfase, vil kunne skape en lengre motstandsfase hos medarbeiderne enn nødvendig.

Det er riktignok viktig å erkjenne at lovverk og reguleringer kan legge begrensninger og føringer for virksomhetens kommunikasjon ut mot medarbeiderne. I noen sammenhenger vil man være lovpålagt å holde tilbake informasjon, hvilket gjør at dette steget i modellen ikke kan tilfredsstilles i alle situasjoner.

4.4.5 Skap ulike arenaer for kommunikasjon

Dette steget baserer seg på drøftelsene i kapittel 4.1.6 “Skap ulike arenaer for kommunikasjon”, kapittel 4.3.1 “Gjensidighet” og kapittel 4.3.4 “Sympati”.

I kapittel 4.1.6 så vi at toveiskommunikasjon er et viktig element i å redusere usikkerhet og motvirke endringsmotstand. Medarbeiderne må gis mulighet til å uttrykke spørsmål og holdninger tilknyttet endringen. Dermed er ikke bare ledelsens valg av kommunikasjonskanaler viktig, men også hvilke arenaer de skaper for å tilrettelegge for toveiskommunikasjon. Medarbeiderne bør gis en arena der de kan ventilere, der de kan stille spørsmål og gi tilbakemelding til en leder. Men også uformelle arenaer vil være viktig for å få tilbakemeldinger fra de medarbeiderne som ikke snakker høyest.

Toveiskommunikasjon er en god måte å benytte seg av gjensidighetsprinsippet på. Når medarbeiderne gis mulighet til å komme med tilbakemelding, vil de i gjengjeld være åpne og ærlige. Ved at medarbeiderne gis mulighet til å gi innspill og delta i prosessen vil de bli mer positive til endringen.

Lederne kan også dra nytte av sympatiprinsippet. Ved å være tilgjengelig i de uformelle arenaene, og lytte til medarbeidernes bekymringer og vise forståelse for disse, vil lederen kunne redusere den psykologiske avstanden mellom seg og medarbeiderne. Dette vil bidra til å styrke tilliten til lederen og dermed redusere endringsmotstand.

4.4.6 Walk the talk

Dette steget baserer seg på drøftelsene i kapittel 4.2.2 “Vær en synlig leder”, kapittel 4.2.3 “Vis til milepæler”, Kapittel 4.3.5 “Autoritet”, kapittel 4.3.3 “Sosiale bevis” samt kapittel 4.3.2 “Indre forpliktelse og konsistens”.

Også i dette steget er ledernes tilgjengelighet i prosessen et essensielt element i å redusere endringsmotstand. Etter å ha formidlet et endringsbudskap må lederne være til stede for å støtte medarbeiderne, besvare deres spørsmål og peke ut retning.

En måte lederne kan peke ut retning på er ved å rose ønsket adferd og benytte anledninger til å fremheve medarbeidere som jobber på den måten man ønsker. Videre er det viktig at lederne selv handler i tråd med endringsbudskapet. Dette knyttes til autoritetsprinsippet. Medarbeiderne anser ledernes adferd som rettleiende for deres egen adferd. Derfor er det avgjørende at ledere opptrer i henhold til det de har kommunisert og på den måten påvirker medarbeiderne til å slutte opp om endringen. Sammenhengen mellom hva lederne sier og hva lederne gjør, vil også kunne knyttes til prinsippet om indre forpliktelse og konsistens. Ved at lederne kommuniserer et endringsbudskap, vil de, gjennom indre og ytre press, føle seg forpliktet til å opptre i tråd med dette.

En annen måte å synliggjøre ønsket adferd på er ved å vise til oppnåelse av milepæler. Feiring av oppnådde milepæler vil fungere som en motivasjonsfaktor for medarbeiderne ved at oppnådde mål anses som en belønning for deres ytelse. Dette kan også knyttes til prinsippet om sosiale bevis ved at man ser at virksomheten endrer seg og at man får bevis på at det man har gjort er riktig. I tillegg vil man benytte seg av prinsippet om indre konsistens og forpliktelse, ved at man minner medarbeiderne på virksomhetens verdier og mål. På denne måten vil medarbeiderne kunne føle seg forpliktet til å opptre konsistent med endringsrasjonalet.

4.4.7 Involver og deleger

Dette steget baserer seg på drøftelsene i kapittel 4.2.5 “Involver og deleger”, kapittel 4.3.1 “Gjensidighet”, kapittel 4.3.2 “Indre forpliktelse og konsistens” og kapittel 4.3.4 “Sympati”.

Medarbeiderne vil ikke endre adferd dersom de ikke involveres i hva endringen betyr. Å involvere og tilrettelegge for deltagelse er et viktig grep for å sørge for motivasjon og engasjement blant medarbeiderne. Ved at den enkelte medarbeider føler seg sett, hørt og videre forstår hva vedkommende kan bidra med for å realisere endringsinitiativet, kan man dra nytte av prinsippet om indre forpliktelse og konsistens. Ved å kommunisere med og involvere medarbeiderne vil de føle seg viktige. Medarbeiderne kan på denne måten bli med på endringsreisen fordi de føler seg forpliktet til å være med å dra lasset.

For å skape forpliktelse må medarbeiderne gis roller og ansvar. Lederne bør ansvarliggjøre medarbeiderne, og ta de med i viktige diskusjoner for å motivere og engasjere de i endringsprosessen. Ved å trekke opp uformelle ledere som man vet at medarbeiderne lytter til, vil man kunne dra nytte av sympatiprinsippet. De uformelle ledernes holdninger og atferd vil kunne påvirke de øvrige medarbeiderne i virksomheten. Derfor bør virksomheten benytte seg av endringsagenter. Disse skapes gjennom å involvere de uformelle lederne i diskusjoner og beslutninger, samt ved å la disse personene ta del i den formelle kommunikasjonen av endringsrasjonale. Dette kan også knyttes til gjensidighetsprinsippet, som baserer seg på at vi gir tilbake til de som gir noe til oss. Ved at medarbeiderne gis mulighet til å delta i prosessen, vil de gjengjelde dette med engasjement og aktiv deltakelse.

4.4.8 Redegjørelse for endringer i modellen

Vi har både tilføyd og ekskludert elementer fra Kotters opprinnelige modell. I vår utviklede modell har vi valgt å eliminere og tilføye steg, slå sammen andre og tilføye noen steg nye dimensjoner. Vi vil i det følgende begrunne valgene vi har tatt når vi har utviklet Kotters modell.

Kotters modell sier lite om hvordan kommunikasjon kan forberede virksomheten på endring. Et av våre hovedfunn baserer seg på å snakke om endring på et generelt plan, slik at endringsinitiativer ikke blir oppfattet som lyn fra klar himmel. Videre har vi også sett at selve gjennomføringen av endringsprosessen ikke bør være for

langtekkelig. Kotters modell sier ingenting om tidsrammer for endringsprosesser. Dermed så vi det hensiktsmessig å legge til steget “Forbered for en rask prosess”, som første fase i modellen. Dette steget baserer seg på at man, gjennom å snakke om endringer i organisasjonens omgivelser på et generelt plan, lettere vil kunne gjennomføre effektive endringsprosesser i egen organisasjon.

Videre har vi lagt til steget “Skap et endringsrasjonale folk tror på”. Dette handler om å gi endringsbudskapet relevans for den enkelte medarbeider. Kotters modell fokuserer på et ensidig kommunikasjonsmønster, der alle medarbeiderne i organisasjonen mottar lik informasjon. Funnene våre viser at endringsbudskapet må være konsistent, men at det også må formidles nedover i organisasjonen gjennom å tilpasse budskapet til mottakeren. Budskap må tilpasses og oversettes etter hva som er relevant for den enkelte mottaker. I dette ligger det både at man må skape forståelse for hva endringen innebærer for den enkelte, i tillegg til å appellere til ulike motivasjonsfaktorer. Derfor valgte vi også å eliminere Kotters steg 4 “Repetere”, ettersom vi ikke ser det hensiktsmessig å fokusere på å repetere et endringsbudskap som ingen forstår.

Kotters steg 2 “Skap verbale bilder” er nå innlemmet i det nye steget “Skap et endringsrasjonale folk tror på”. Dette begrunnes i at endringsrasjonale styrkes dersom man tegner et ønsket bilde av fremtiden. Derfor anser vi Kotters steg 2 som et virkemiddel man kan benytte seg av, snarere enn et steg som krever bredt fokus.

I tillegg har tre av Kotters steg fått nye betegnelser i den utviklede modellen. Kotters steg 1 “Hold det enkelt”, er i den nye modellen betegnet som “Oversett budskapet”. For at kommunikasjon skal være effektiv, må budskapet mottakeren mottar samsvare med senderens intensjoner. Kotters steg fokuserer på at kommunikasjonen skal være direkte og sjargongfri, og at dette vil bidra til at mottakeren forstår endringsbudskapet. Å oversette budskapet handler derimot om å benytte eksempler og historier som er tilpasset mottakerens virkelighet. Dette krever mer tilpasning av budskapet enn å kun justere språket.

Kotters tredje steg “Bruk flere ulike kanaler”, er i den utviklede modellen betegnet som “Skap ulike arenaer for kommunikasjon”. Dette er fordi vi anser kommunikasjonskanaler som mindre viktige enn arenaene de blir benyttet i. Kotter mener at man må bruke flere kanaler for å formidle informasjon. Men for å sikre at mottakerne har forstått budskapet, må informasjonsformidling også skje i arenaer med mulighet for direkte tilbakemelding. Derfor er det ikke bare viktig å bruke ulike kommunikasjonskanaler, men også å skape ulike arenaer for kommunikasjon som tilfredsstillende medarbeidernes ulike behov.

Fordi Kotters “Gi og ta” er innlemmet i foregående steg, opprettet vi et nytt siste steg basert på funnene i analysen. Kotters kommunikasjonssteg sier lite om hvordan man kan bruke kommunikasjon til å skape engasjement og deltakelse. I analysen så vi at man kan skape endringsvillighet ved å involvere medarbeidere i diskusjoner og ved å gi dem ansvar for gjennomføring. Derfor har vi opprettet et nytt siste steg i den utviklede modellen, hvilket heter “Involver og deleger”.

5.0 Konklusjon

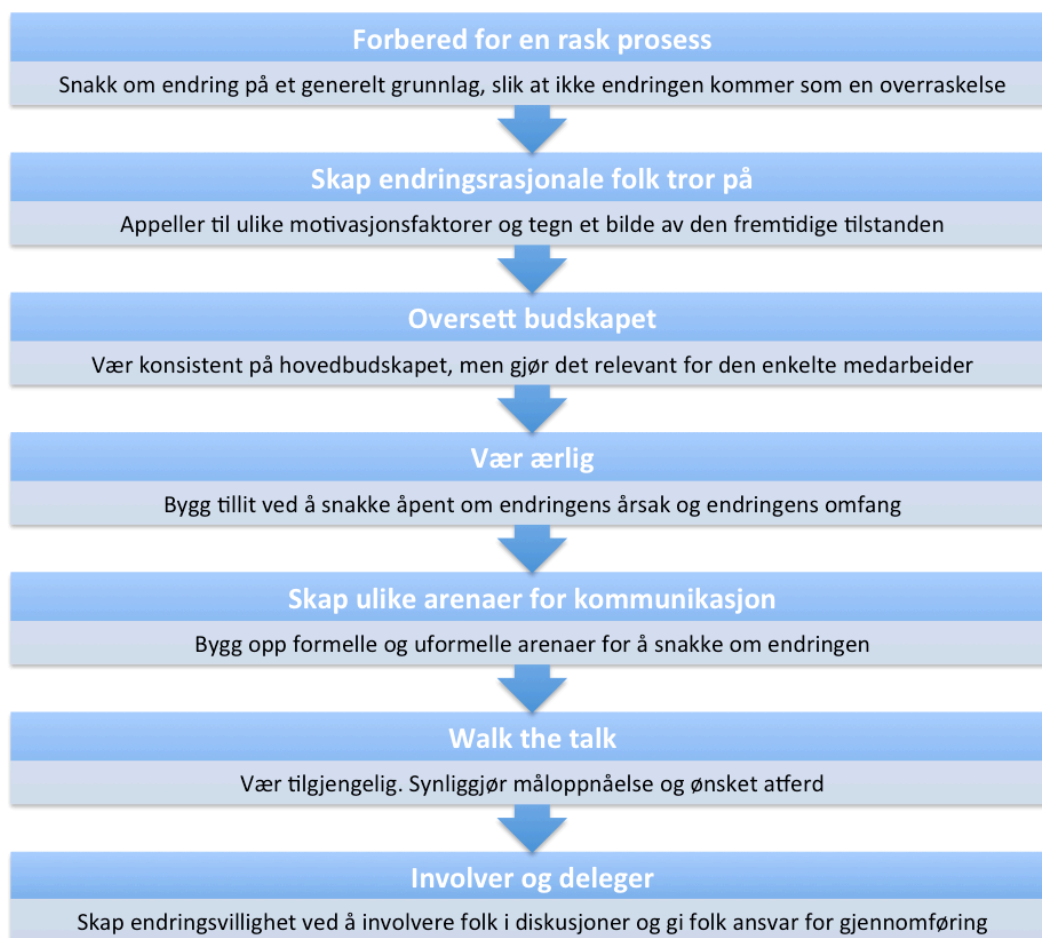
Både gjennom den teoretiske forankringen og analysen av datamateriale har vi sett at kommunikasjon er et essensielt virkemiddel for å redusere endringsmotstand og øke motivasjonen blant medarbeiderne. Endringskommunikasjon handler om å skape forståelse for hvorfor man går inn i en endringsprosess. Dersom medarbeiderne forstår årsaken til endring, vil de lettere forstå hva de selv kan bidra med for å realisere endringsmålet. Når et endringsbudskap skal presenteres, må det svare på hvorfor endringen må til og hvorfor man iverksetter de ulike tiltakene for å realisere målet. For å skape en slik forståelse må endringsbudskapet oversettes, slik at det blir relevant for den enkelte avdeling og den enkelte medarbeider. Vi har også sett at å snakke om endring på et generelt grunnlag vil gjøre endringsreisen lettere. Ærlighet i kommunikasjonen er en essensiell faktor for å bygge tillit til virksomhetens ledere, og dermed redusere endringsmotstanden. Ledere må også erkjenne at medarbeiderne gjennomgår ulike faser tilknyttet endringen, og at kommunikasjonen må tilpasses deretter. Ved å snakke om endringen både i formelle og uformelle arenaer, kan man møte medarbeidernes usikkerhet før den omdannes til aktiv endringsmotstand.

Man kan opprettholde motivasjon gjennom endringsprosessen ved at medarbeiderne forstår *hva* som skal endres, *hvorfor* det skal endres, hva endringen *betyr* for dem selv, og *hvordan* de kan bidra til å nå målet. Dette krever at endringsrasjonalet besvarer disse spørsmålene og appellerer til ulike motivasjonsfaktorer. Videre må ledelsen etterstrebe å forstå hva som motiverer deres medarbeidere. Motiveres medarbeiderne av at endringen gagnar samfunnet, bedriften, bedriftens kunder, avdelingen eller dem selv? Et sentralt element i å bygge motivasjon er ved at lederne er tilgjengelige, samt at de utviser og fremhever ønsket atferd. Videre vil endringsprosesser medføre usikkerhet for medarbeiderne. Vi har sett at medarbeiderne lever lettere med usikkerhet dersom de vet hvor lenge den skal vare. Derfor er det å ha en tydelig tidsplan for kommunikasjon et viktig element i å opprettholde medarbeidernes motivasjon. Også ved å vise til oppnådde milepæler underveis i prosessen vil medarbeiderne kunne motiveres gjennom bevis på at deres ytelse leder til prestasjon. Videre har vi sett at medarbeiderne motiveres gjennom å få

ansvar for gjennomføring og ved å være involvert i diskusjoner om hvorfor og hvordan endringen skal gjennomføres.

Vi har sett at ledere kan benytte påvirkningsprinsipper når de kommuniserer med medarbeiderne gjennom endringsprosessen. Gjensidighetsprinsippet kan benyttes gjennom å først kommunisere endringen som mer omfattende enn den egentlig er. På denne måten kan endringen oppfattes som et kompromiss som er lettere å akseptere. Lederne må være først ute med å gi informasjon for at de skal få ærlige tilbakemeldinger. Også prinsippet om indre forpliktelse og konsistens kan benyttes for å påvirke endringsvilligheten til medarbeiderne. Dette kan gjøres ved å involvere medarbeiderne i beslutninger som angår endringen, noe som vil lede til at medarbeiderne er mer tilbøyelige til å opptre i tråd med beslutningen. Virksomheten kan minne medarbeiderne på deres og virksomhetens verdier, noe som vil gi medarbeiderne behov for å opptre konsistente i sin atferd. Videre kan prinsippet om sosiale bevis benyttes. Dette kan gjøres ved å kommunisere ut offentlige sannheter og bevis på hvorfor endringen er riktig. Med bakgrunn i prinsippet kan ledelsen også oppmuntre til endringsvillighet gjennom å rose ønsket atferd og selv opptre i tråd med dette. Sympatiprinsippet kan benyttes gjennom at medarbeiderne identifiserer seg med lederen, og dermed lettere aksepterer forespørsler fra vedkommende. Autoritetsprinsippet kan benyttes for å signalisere at endringen er viktig og riktig, samt ved at medarbeiderne kan adoptere lederes holdninger fordi de anses som rett. Prinsippet om knapphet kan benyttes ved at endringsrasjonalet knyttes opp mot et worst-case-scenario, og dermed lettere vil aksepteres av medarbeiderne.

For å påvirke medarbeiderne til å gå fra motstand til satsing i en endringsprosess, bør virksomheter benytte seg av stegene i vår utviklede modell for intern kommunikasjon i endringsprosesser. Denne modellen består av syv steg:



Figur 4.1: Utviklet modell for kommunikasjon i endringsprosesser

Steg 1 handler om forberedende kommunikasjon, hvor virksomheten bør etterstrebe å forberede medarbeiderne på endring gjennom å belyse endringer i omgivelsene. Dette vil kunne lede til at endringsprosesser kan gjennomføres mer effektivt.

Steg 2 handler om å kommunisere et endringsrasjonale som appellerer til medarbeidernes ulike motivasjonsfaktorer, for å skape forståelse hos den enkelte for hvorfor og hvordan endringen skal gjennomføres.

Steg 3 baserer seg på å kommunisere et konsistent endringsrasjonale, men at dette må tilpasses den enkelte avdeling for å skape relevans og bidra til engasjement.

Steg 4 handler om å skape tillit gjennom å være ærlig om endringens årsak og omfang. Lederne bør være bevisst på at de kan gjennomskues, og de bør derfor være

ærlig om sin mening om endringen. Likevel er det kritisk at de formidler endringsvillighet.

Steg 5 viser til at man bør skape uformelle og formelle arenaer for kommunikasjon rundt endringen. Lederne må legge seg på nivå med medarbeiderne for å styrke tilliten dem i mellom.

Steg 6 handler om at lederne må synliggjøre ønsket atferd, vise til måloppnåelse og selv opptre i tråd med endringsbudskapet.

Det siste steget omhandler å ansvarliggjøre medarbeiderne og ta de med i viktige diskusjoner, for å motivere og engasjere de gjennom endringsprosessen.

5.1 Videre forskning

Det ville vært interessant å teste den utviklede modellen i et reelt endringscase. Vår modell er basert på konsulenter erfaring, ikke en praktisk gjennomføring i en organisasjon. Derfor ville det vært spennende å se hvorvidt modellen gjør seg gyldig i en reell endringsprosess.

Videre ville det også vært interessant å utdype modellen gjennom å intervju flere respondenter innen kommunikasjonsbransjen og management consulting, for å få et bredere perspektiv på temaet endringskommunikasjon.

Å utvikle egne modeller for ulike typer endringer kunne også vært både interessant og nyttig.

6.0 Kritikk av egen oppgave

Avslutningsvis vil vi påpeke svakheter ved denne oppgaven.

Vår hovedkritikk mot oppgaven er at problemstillingen i for liten grad er avgrenset. Dette har ført til at oppgaven har blitt mer omfattende enn antatt. Vi kunne med fordel avgrenset oppgaven slik at færre elementer skulle belyses.

Det er også metodiske aspekter ved denne oppgaven vi kan kritisere. Vi ser at undersøkelsens reliabilitet kunne vært styrket gjennom å intervju flere respondenter. Det snevre utvalget en kvalitativ metode som dybdeintervjuer medfører, vil begrense muligheten til å generalisere funnene våre. Likevel er metoden godt egnet til å få forståelse for og innsikt i et fenomen.

Utvalget er heller ikke tilfeldig, ettersom personlige bekjenskaper mellom oppgaveforfattere og respondenter har gjort intervjuene mulig å gjennomføre. Det er også en forskningsmessig svakhet at vi har intervjuet tre respondenter fra én bedrift. Dette kan også påvirke noen av funnene.

Intervjuguiden var basert på et semistrukturert oppsett. Dette førte således til at vi stilte oppfølgingsspørsmål der vi så det hensiktsmessig. Dette kan igjen ha ført til at respondentene har blitt ledet inn på svar som oppgaveforfatterne ønsket. Vi hadde ingen tidsbegrensning på intervjuene, hvilket førte til at de varierte fra tjue til nitti minutter. Dette har skapt skjevhet i datamateriale vi fikk ut av respondentene. Vi må også peke på at ikke alle intervjuene ble gjennomført på respondentenes egen arbeidsplass, hvilken kan ha ført til at de opprødde annerledes enn de ville gjort i sine kjente omgivelser. Videre må vi erkjenne at respondentenes svar kan ha blitt påvirket av deres bevissthet på at intervjuet ble tatt opp på lydbånd, og at dette kan ha ført til at de har vært selektive på hva slags informasjon de har villet dele med oppgaveforfatterne.

I tillegg må det nevnes at oppgaveforfatterne har gjort undersøkelser innen dette temaet tidligere. Dette kan ha ført til at eksisterende kunnskap og forutinntatte

holdninger kan ha påvirket valg av fremstilt teori og analyse av datamateriale. Også bevisstheten om at respondentene skal lese oppgaven senere vil kunne ha hatt innvirkning på formuleringer og funn i analysen. Vi må derfor erkjenne at oppgavens validitet kan være svekket.

7.0 Litteratur

Brochs-Haukedal, William. 2012. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS

Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning: Teori og praksis*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.

Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Ford, Jeffrey D. og Laurie W. Ford. 1995. "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations." *The Academy of Management Review*, 20(3): 541-570.

Hennestad, Bjørn W., Øivind Revang og Fred H. Strønen. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2010. *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS

Karlsen, Terje. 2005. *Kommunikasjon. Målstyrt samarbeid og kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

— — — 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kotter, John P. 2012. *Leading Change*. Massachusetts: Harvard Business School Press

Lai, Linda. 2011. "Introduksjon". I Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning: Teori og praksis*, 9-12. 2. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.

Lokken, Eva Tryti. 2010. "Kommunikasjon kan redde omstillingen". *Kommunikasjonsforeningen*. Lesedato 10. januar 2016.

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/meninger/kommunikasjon-kan-redde-omstillingen>

Rønne, Knut Petter. "Vil, men får det ikke til". *Ukeavisen Ledelse*, 11. februar 2011.

Schiffman, Leon G., Leslie L. Kanuk og Håvard Hansen. 2011. *Consumer behaviour: A european outlook*. 2. utgave. Harlow: Prentice Hall Financial Times.

Studieportalen. Lasswells kommunikasjonsmodell. Lesedato 12. januar 2016.

<http://www.studieportalen.dk/kompendier/dansk/kommunikasjonsanalyse-kommunikasjonsmodeller/laswells-kommunikasjonsmodell>

Vedlegg 1: Intervjuguide informant

Hva er tittelen din?

Hvordan ser du for deg at ledere kan benytte seg av påvirkningsprinsipper når de kommuniserer i en endringsprosess?

Tror du at ledere har et bevisst forhold til dette med påvirkning?

Kan du tenke deg en sammenheng mellom toveiskommunikasjon og påvirkning?

Tror du at hvem som sier hva vil ha innvirkning på hvorvidt medarbeiderne støtter opp om endringen?

Vedlegg 2: Intervjuguide respondent

Det finnes teorier på hvordan man bør kommunisere internt i en endringsprosess. Kan du fortelle oss hva du mener er best practice for intern endringskommunikasjon?

Hvordan kan man bruke kommunikasjon for å bygge tillit hos de ansatte i en endringsprosess? Hvordan motiverer man ansatte til å stå i en endring? Hvordan kan man opprettholde motivasjon og produktivitet etter at endringen har blitt kjent?

Hvor viktig er toveiskommunikasjon og tilbakemeldingsfunksjoner i en endringsprosess? Er det alltid hensiktsmessig? Hvordan kan man på best mulig måte tilrettelegge for toveiskommunikasjon?

Bør et endringsbudskap tilpasses ulike målgrupper i organisasjonen, eller er det viktigere at budskapet er konsistent og likt for alle? Hvordan kan man evt tilpasse budskapet?

Har hvem som sier hva noen betydning for hvordan budskapet blir mottatt?

Hvordan kan ledelsen være gode rollemodeller?

Kotter sier blant annet at man skal være åpen og ærlig gjennom hele prosessen. Er dette en god strategi?

Er det noen spesielle virkemidler man kan benytte seg av for å forsterke et endringsbudskap?