

BCR3102  
BACHELOROPPGAVE



Foto: Dreamstime

“KONTINUERLIG ENDRING BLIR STADIG EN STØRRE DEL AV  
ARBEIDSHVERDAGEN”

VÅREN 2017

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

## SAMMENDRAG

I likhet med flere millioner andre mennesker har også vi latt oss inspirere av den tidligere presidenten Barack Obama. Obama har inspirert med engasjement, retorikk, handlekraft og kontinuerlige forbedringer ved å fremstå som en ny type leder i en verden full av endringer. De siste årene har endringer preget arbeidslivet i større grad enn tidligere og endringer blir stadig omtalt som en kontinuerlig prosess. Det hevdes at dagens bedrifter ofte består av kunnskapsmedarbeidere, og at organisasjonene i større grad er avhengig av medarbeiderne og deres kunnskap for å overleve i dagens arbeidsmarked.

Denne bacheloroppgaven tar for seg hvordan en bedrift kan forberede menneskene i organisasjonen til å være beredt på kontinuerlig endring. Oppgaven har særlig fokus på endringsvilje, internkommunikasjon og ledelse som kan benyttes for å være beredt på kontinuerlig endringer. Vi skal presentere relevant teori og metode, samt analysere dette opp mot hvordan kontinuerlig endring fungerer i praksis. For å få en virkelighetstilnærming har vi sett på hvordan Avinor arbeider med kontinuerlige endringer.

*”Change will not come if we wait for some other person or some other time. We are the ones we've been waiting for. We are the change that we seek.”*

Barack Obama's februar 5. 2008 Speech

## FORORD

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Oppgaven er et resultat av tre innholdsrike år preget av kunnskap, økt kompetanse, godt samhold og nye muligheter. Som følge av teoretiske tilnærminger vi har lært til arbeidslivet, ser vi frem til å bruke det i praktiske omgivelser. Valg av tema til bacheloroppgaven er gjort på bakgrunn av de kontinuerlige endringene bedrifter stadig står ovenfor.

En stor takk til vår veileder Jon-Arild Johannessen for at han alltid har vært tilgjengelig og gitt oss gode råd underveis. Vi ønsker også å rette en spesiell oppmerksomhet til Avinor som ga oss mulighet til å skrive om bedriften som utgangspunkt, og til alle informantene som åpnet seg opp om både faglige og personlige spørsmål. En siste takk ønsker vi å rette til alle forelesere, ansatte og studenter ved Høyskolen Kristiania som har sørget for noen lærerike, engasjerende og innholdsrike år.

Helt til slutt, vil vi takke hverandre for et godt samarbeid.

GOD LESING!

Oslo 18.05.17

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Problemstilling</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Avgrensning</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 Til opplysning for videre lesing av oppgaven omtales:.....	8
<b>1.3 Virksomhet</b> .....	<b>9</b>
<b>2.0 Teoretisk plattform</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Endring</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Endringsvilje</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3 Internkommunikasjon</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4 Ledelse</b> .....	<b>21</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1 Kvalitativ metode</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2 Utvalgsdesign</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3 Datainnsamling</b> .....	<b>29</b>
3.3.1 Dybdeintervju .....	29
<b>3.4 Fordeler og ulemper ved intervju</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5 Etikk</b> .....	<b>31</b>
<b>4.0 Analyse og Funn</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 Kontinuerlig endring</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2 Endringsvilje</b> .....	<b>35</b>
<b>4.3 Internkommunikasjon</b> .....	<b>39</b>
<b>4.4 Ledelse</b> .....	<b>46</b>
<b>5.0 Avslutning</b> .....	<b>52</b>
<b>5.1 Oppsummering av data for Avinor</b> .....	<b>52</b>
5.1.1 Kontinuerlig endring .....	52
5.1.2 Endringsvilje.....	53
5.1.3 Internkommunikasjon .....	53
5.1.4 Ledelse.....	54
<b>5.2 Konklusjon</b> .....	<b>55</b>
<b>6.0 Kritikk til egen forskning</b> .....	<b>56</b>
<b>7.0 Videre forskning</b> .....	<b>57</b>
<b>8.0 Litteraturliste</b> .....	<b>58</b>



Vedlegg I: Samtykkeskjema

Vedlegg II: Intervjuguide leder og medarbeider

Vedlegg III: Hovedrapport (Avinor)

Vedlegg IV: Totalrapport (Avinor)

Figur 1: Problemstilling og forskningsspørsmål sett i en konseptuell modell (selvkonstruert)

Figur 2: Lewins grunnleggende modell for endringsdynamikk. Kilde: (Hennestad, Revang og Strønen 2014, 198)

Figur 3: Omstillingskurven. Kilde: (Kaufmann, Kaufmann 2009, 276)

Figur 4: Kommunikasjonsprosessen. Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2009, 291)

Figur 5: Goldhabers grunnsyn på intern kommunikasjon. Kilde: (Erlien 2015, 27)

Figur 6: A3-oppbygging. Kilde: (Wig 2013, 197)

Figur 7: Kilde: (Kongsvik 2006)

Figur 8: Buddhas tre øyne: fortid, nåtid, framtid. Kilde: (Wig 2013, 43)

Figur 9: Kulturell forandring som en trefaset utviklingsprosess. Kilde: (Bang 2011, 151)

Figur 10: Endringsdynamikk sett som en kontinuerlig prosess. Kilde: (selvkonstruert)

Figur 11: Firetypemodell for endringsvilje. Kilde: (selvkonstruert)

Figur 12: Kommunikasjonsflyt i internkommunikasjonen. Kilde: (selvkonstruert)

Figur 13: Bærekraftig forbedringsstrategi. Kilde: (selvkonstruert)

## 1.0 Innledning

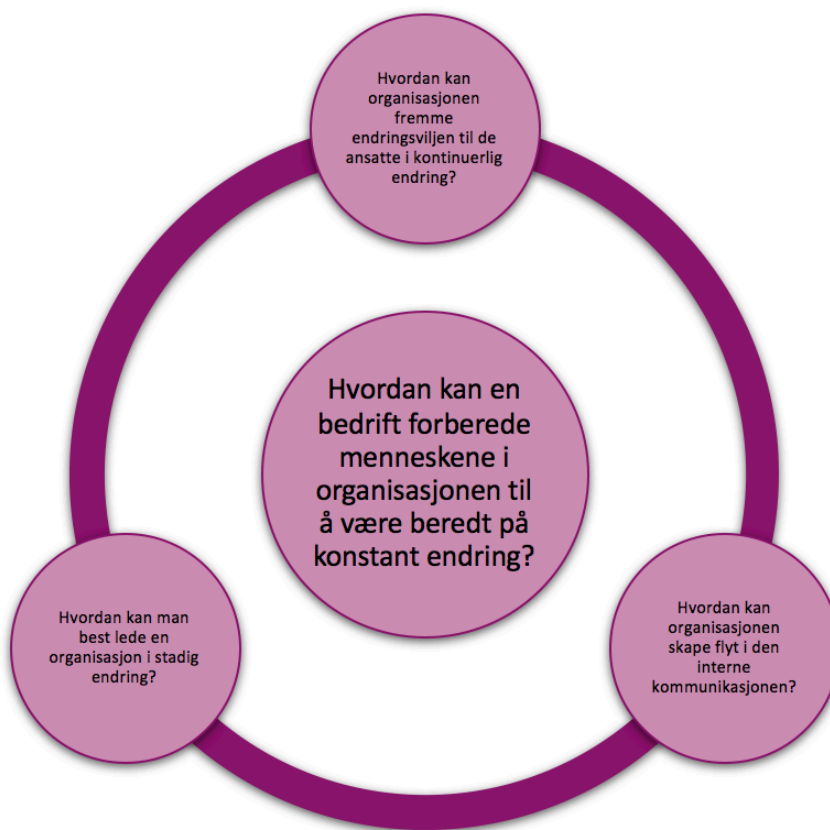
I dagens arbeidsmarked skjer det stadig endringer, og organisasjonene må være villige til å endre seg for å holde følge med omgivelsene og være konkurransedyktige. Med dette som grunnlag skal vi knytte teori opp mot praksis for å få en større forståelse av hvordan en bedrift kan forberede menneskene på kontinuerlig endring. De underliggende temaene for å besvare problemstillingen er endring, endringsvilje, internkommunikasjon og ledelse. I første del av oppgaven tar vi for oss relevant litteratur, teori og forskning. Vi vil gi en innføring i valg av metode som er kvalitativ tilnærming. Gjennom valg av metode har vi foretatt intervjuer for å undersøke hvordan informantene opplever å arbeide med kontinuerlig endring. Deretter vil vi analysere og fremheve relevante funn for å sammenligne dette med teori, litteratur og forskning. Avslutningsvis ønsker vi å komme med en oppsummering og konklusjon basert på analyse og funn.

## 1.1 Problemstilling

Hvordan kan en bedrift forberede menneskene i organisasjonen til å være beredt på kontinuerlig endring?

De underliggende temaene skal utdypes gjennom forskningsspørsmålene:

1. Hvordan kan organisasjonen fremme endringsviljen til de ansatte i kontinuerlig endring?
2. Hvordan kan organisasjonen skape flyt i internkommunikasjonen?
3. Hvordan kan man best lede en organisasjon i stadig endring?



Figur 1: Problemstilling og forskningsspørsmål sett i en konseptuell modell (selvkonstruert)

## 1.2 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense problemstillingen og forskningsspørsmålene i henhold til oppgavens omfang og tid vi har hatt til rådighet, samt begrensningene Avinor har gitt oss i form av fagfelt og informanter. Fagfeltet er avgrenset til den administrative driften, med hovedfokus på endring, endringsvilje, internkommunikasjon og ledelse. Grunnet at Avinor benytter Lean aktivt som ledelseskonsept har vi valgt å fokusere på denne formen for ledelse. Ettersom Avinor ønsket et nærmere innblikk i mellomleder- og medarbeiderrollene ble dette våre informanter. Avinor består av mange enheter fordelt over hele Norge. Vårt utvalg er representert med to enheter i Avinor, Oslo Lufthavn og hovedkontoret som har tilholdssted i Bjørvika.

### 1.2.1 Til opplysning for videre lesing av oppgaven omtales:

Konsernledelsen/topplederen = konsernledelsen

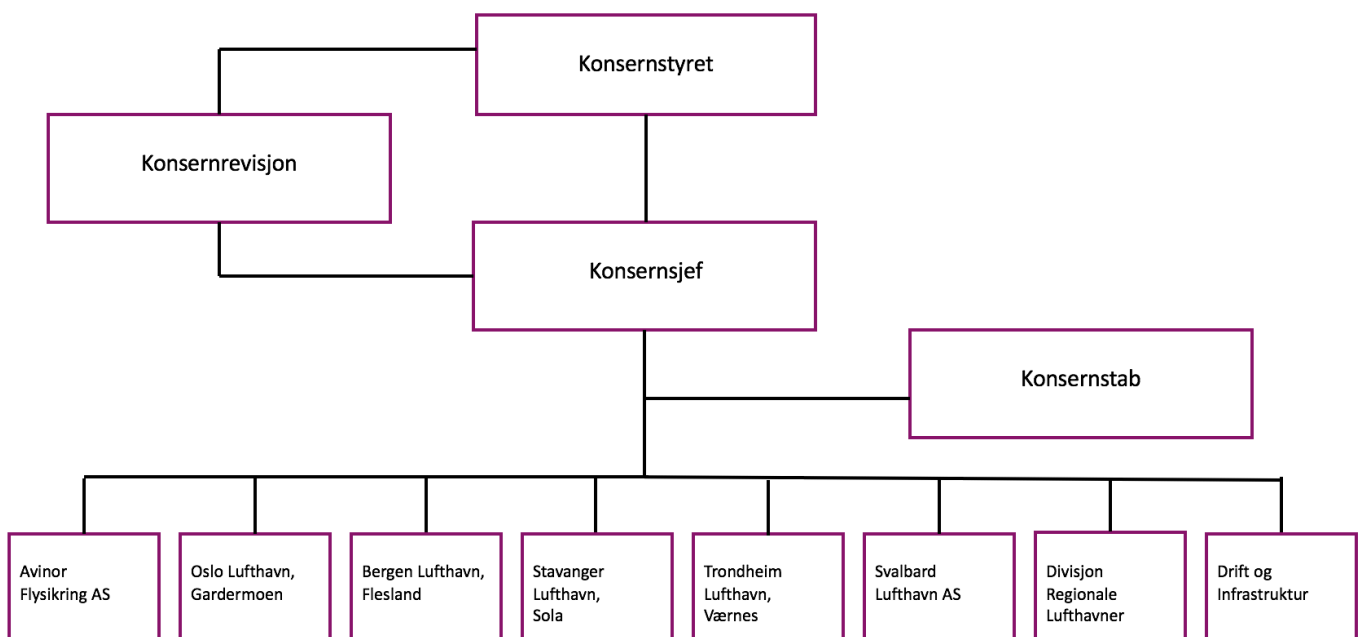
Leder = mellomleder

Medarbeider = de som arbeider under mellomlederne

Medarbeiderne og lederne = ansatte

### 1.3 Virksomhet

I mars 2017 stod det på Avinors nettsider at de er et heleid statlig aksjeselskap under Samferdselsdepartementet og har ansvaret for de 46 statelige flyplassene i Norge. Avinor driver også kontrolltårn, kontrollsentraler og annen teknisk infrastruktur for sikker flynavigasjon. Bedriften har en visjon som baserer seg på å skape verdifulle relasjoner hvor fokuset er å knytte mennesker og steder sammen slik at det blir skapt varige bånd. Avinor har noen etiske retningslinjer som uttrykker konsernet sine handlinger i møte med kunder, leverandører, kollegaer og andre omgivelser. Virksomheten har et samfunnsoppdrag som er å eie, drive og utvikle et landsomfattende nett av lufthavner for sivil sektor og en samlet flysikringstjeneste for sivil og militær sektor. Selskapet skal drives på en effektiv, sikker og miljøvennlig måte, og sikre god tilgjengelighet for alle reisende.



Kilde: (Avinor)

## 2.0 Teoretisk plattform

I denne delen av oppgaven skal vi presentere relevant teori og definisjoner som vi skal bruke for å besvare problemstillingen. Vi skal fokusere på temaene endring, internkommunikasjon og ledelse som inngår i forskningsspørsmålene og problemstillingen.

For å besvare problemstillingen er det nødvendig å vite hva en organisasjon er. En organisasjon kan defineres på mange forskjellige måter, og blir ofte omtalt som et sett av roller med mennesker som innehar rollene (Store Norske Leksikon 2014). Den anerkjente amerikanske sosiologen Amitai Etzioni studerte endringer i organisasjoner, og skrev senere bøker knyttet til dette temaet. Etzioni fra 1982 (sitert i Jacobsen & Thorsvik fra 2013, 18) utarbeidet en definisjon på organisasjoner som er mye brukt og han forklarer en organisasjon som sosiale systemer som er konstruert for å løse oppgaver av spesiell karakter, samt realisere bestemte mål.

I dagens arbeidsmarked er organisasjoner i konstant endring og utvikling (Kirkhaug 2015, 148), og samfunnet er gjennomorganisert, hvor mennesker har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen. Generelt består en organisasjon av mange ulike elementer, funksjoner og roller. Overordnet kan en organisasjon deles inn i formelle og uformelle elementer. De formelle elementene består av mål og strategi, og den formelle organisasjonsstrukturen. Videre består de uformelle elementene blant annet av organisasjonskultur. Både de formelle og uformelle elementene har sentrale funksjoner som kan påvirke en organisasjons naturlige dynamikk. Et annet viktig element som kan påvirke en organisasjon er omgivelsene. Disse er vanskelig å kontrollere, men skaper både muligheter og usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik 2013, 22-25). For at en organisasjon skal bestå er det viktig med ledere. Disse personene har en sentral rolle i organisasjonen, dette skal vi se nærmere på innenfor temaet ledelse.

### 2.1 Endring

Endringer er for mange en naturlig del av livet, og dette har de siste årene også preget arbeidslivet i større grad enn tidligere. En omfattende undersøkelse gjennomført av HR-Norge viser at alle deltakerne i undersøkelsen oppga at virksomheten de jobber i hadde vært involvert i en eller annen form for endring de siste 1-3 årene (Bolstad og Thorgersen 2015, 8). Virksomheter som ikke endrer seg i takt med omgivelsene risikerer å miste vitalitet, legitimitet, autoritet og kunder (Hennestad, Revang og Strønen 2014, 13-14). Endringer kan være større endringsprosesser med et tydelig start- og slutt punkt, eller mindre tilpasninger,

justeringer og glidende overganger som er en naturlig del av jobbhverdagen (Nordhaug, Hildebrandt og Brandt 2007, 14). Endringer i organisasjonen kan defineres som implementering av nye ideer for å skape en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet. Disse endringene kan være tvunget frem av endringer i omgivelsene, eller være ønsket med håp om bedre muligheter i fremtiden (Hennestad, Revang og Strønen 2014, 82). Organisasjonsendring kan deles inn i to typer endringer: planlagt, episodisk endring og kontinuerlig endring. Planlagt, episodisk endring, også kalt diskontinuerlig endring, handler om at organisasjonen følger en metode, og at menneskene i organisasjonen spesialisere seg på den måten å tenke på i form av strukturer, systemer og rutiner. Dette gjør at organisasjonene blir mindre oppmerksomme på endringer i omgivelsene, og kommer i utakt med tiden. Da må det gjennomføres en planlagt endring hvor organisasjonen prøver å komme i takt med omgivelsene igjen (Hennestad, Revang og Strønen 2014, 83-84). Forhold som fører til endring kan for eksempel være eksterne forhold som konkurranse, endringer i reguleringer, lover og regler eller teknologi. Videre kan det være interne, organisatoriske forhold som for eksempel ny strategi, visjon, formål, ny struktur, ny identitet, nye eiere, nytt styre eller endring i kommunikasjonsplattformer som kan være årsaker til endringsbehovet (Karp 2014, 124-125). En organisasjon i kontinuerlig endring, også kalt inkrementell endring, vil si en organisasjon som er i endring eller utvikling mer eller mindre konstant. I motsetning til planlagt endring, er stabilitet avvirket i kontinuerlig endring (Hennestad, Revang og Strønen 2014, 84). Det kan ses på som en kontinuerlig prosess hvor organisasjonen gradvis tilpasser seg endringer i interne og eksterne forhold. Karp (2014, 265) definerer kontinuerlig endring som en funksjon av langsiktige tiltak for å bygge en kultur og struktur som sikrer at endring blir institusjonalisert og en del av den operasjonelle hverdagen.

Små endringer på mikronivå fører til store kontinuerlige endringer av arbeidsprosesser. Slike endringer kan for eksempel være utvidelse av målgruppe, forbedring av produksjonsprosesser, tilpasning av strategi og mål eller mindre strukturelle og kulturelle endringer (Karp 2014, 125). I dette perspektivet handler ledelse om å kanalisere de prosesser som er underveis, og som kan virke understøttende på den retning en ønsker. Ved dårlig ledelse vil de kontinuerlige endringene blokkeres, mens god ledelse støtter prosesser som fremmer organisasjonens mål og mening i de endrede omgivelsene (Hennestad, Revang og Strønen 2014, 85).

Den tysk-amerikanske psykologen Kurt Lewin utviklet en innflytelsesrik endringsmodell som beskriver endringer fra nåsituasjon til ønsket situasjon i tre faser: *tine opp, flytte og*

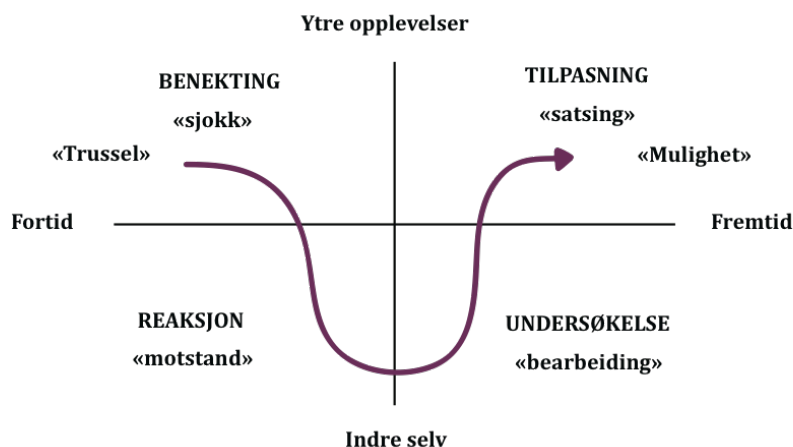
*stabilisere*. Oppføringsfasen handler om å gjøre det mulig for medarbeidere og ledere å gi slipp på gamle mønstre, og erkjenne behovet for endring. Neste fase innebærer å iverksette endringen, mens den siste fasen innebærer opprettholdelse av den nye situasjonen. Disse tre fasene mellom nåsituasjon og ønsket situasjon omtales ofte som handlingsrommet. Videre utgjør denne modellen en stor del av opphavet til det meste av teorier, litteratur og modeller knyttet til endringer (Hennestad, Revang og Strønen 2014, 198-199).



Figur 1: Lewins grunnleggende modell for endringsdynamikk. Kilde: (Hennestad, Revang og Strønen 2014, 198)

Dette er kun en av flere modeller som beskriver en endringsprosess, og den har fått noe kritikk for å være for enkel og ikke fungere i praksis. En annen kjent endringsteori som trolig har større verdi i praksis er omstillingskurven (figur 3). Omstillingskurven er fremstilt av Scott, Jaffee og Jick, teorien bak modellen er utviklet fra kunnskap om menneskets reaksjoner på hendelser som ulykker, alvorlig sykdom og dødsfall (Kaufman og Kaufman 2009, 275). Denne modellen kan sees i sammenheng med endringsvilje, ettersom omstillingskurven tar for seg menneskets reaksjonsmønster, og deler det inn i fire faser: *benektingsfasen*, *reaksjonsfasen*, *undersøkelsesfasen* og *tilpasningsfasen*. I den første fasen kalt benektingsfasen vil individet ha emosjonell og kognitiv blokkering. Individet vil tenke at det ikke angår seg selv, og vil tro det snart går over. Den andre fasen er reaksjonsfasen som innebærer at individet innser sannheten, som ofte fører til negative reaksjoner og aktiv motstand til endring. Videre i undersøkelsesfasen erkjenner individet det tunge og vanskelige, og begynner å søke etter løsninger. I den siste fasen kalt tilpasningsfasen føler individet en ny tilhørighet til organisasjonen, og ser optimistisk på fremtiden (Kaufmann og Kaufmann 2009, 275-276).





Figur 2: Omstillingskurven. Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2009, 276)

## 2.2 Endringsvilje

I forbindelse med endring er det vanlig at det oppstår frustrasjon og oppgitthet når individet befinner seg i de ulike fasene i omstillingskurven (Hennestad, Revang og Strønen 2014, 14; figur 2). Dette kan sees i sammenheng med endringsvilje, som kan være en forutsetning for at individet går gjennom alle fasene i endringsprosessen. Endringsvilje handler om at individet må være åpen for endring, og ha vilje og ønske om å bli med på forandring. En viktig faktor knyttet til endringsvilje er organisasjonskulturen, som kan ansees som de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles for å tilpasse organisasjonen til omgivelsene. Sett ut fra dette kan vi anta at det blir utviklet en endringsevne og fleksibilitet som er tilpasset endringstakten i omgivelsene (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007, 121-122).

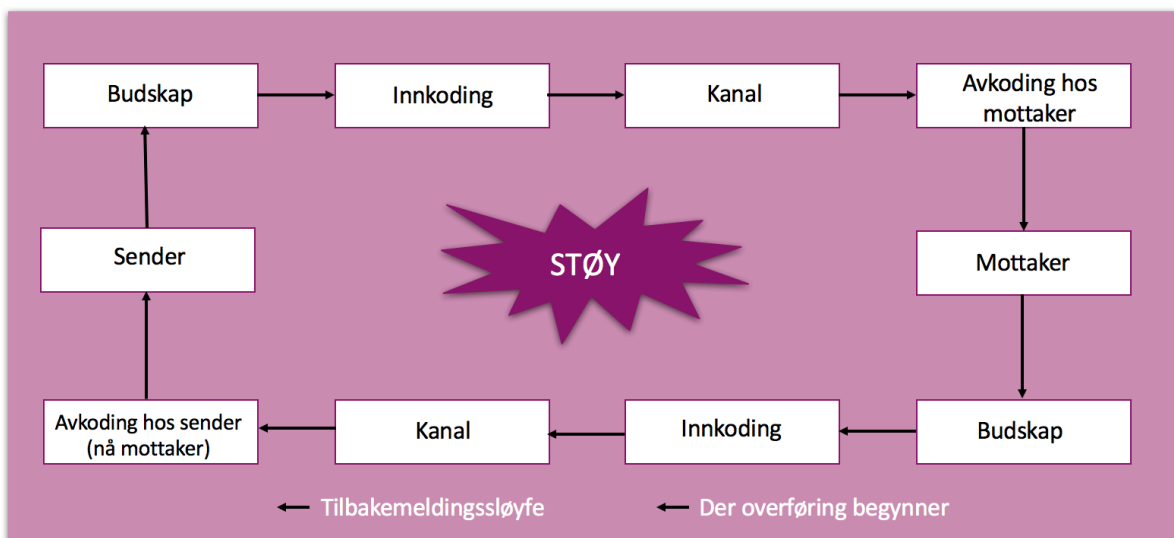
Organisasjoner som har utviklet seg i veldig skiftende omgivelser, vil trolig ha en mer endringsorientert kultur enn de organisasjonene som har hatt stabile omgivelser i lang tid, der de trolig vil ha større utfordringer med å takle endringer i omgivelsene. Organisasjonen kan dermed begrense sin fleksibilitet og endringsevne, eller stimulere til endringsvilje innenfor de rammene som den skaper. Kulturen i organisasjoner med ustabile omgivelser kan også bidra til utvikling av kompetanse, mestringsevne og motivasjon for å klare endringer og utfordringer bedre (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007, 122). Organisasjoner består av formelle og uformelle ledere. Både de formelle og uformelle lederne har stor påvirkning på innholdet i kulturen som utvikles, ettersom disse innehar større makt enn andre til å påvirke struktur, rutiner og holdninger (Bang 2011, 78). Ettersom lederne har stor påvirkning på medarbeiderne kan de opptre som aktive endringsagenter, eller skape motstand mot endring. I følge Tom Karp (2014, 183) kan motstand forstås i tre dimensjoner: kognitiv, emosjonell og intensjonell. Den kognitive dimensjonen omhandler menneskets mening om å tro på endring.

Den emosjonelle dimensjonen omfatter reaksjonsmønsteret fra håp, glede, optimisme, frykt, sinne osv. Den intensjonelle dimensjonen handler om medarbeideren støtter eller motarbeider endringen. Videre hevder Kotter og Schlesinger fra 1979 (siteret i Karp 2014, 184-185) at det er fire hovedgrunner til motstand mot endring i organisasjoner: den første grunnen handler om at mennesker motsetter seg endring fordi de tror de vil tape noe av verdi som omfatter dem personlige. Som for eksempel lønn, prestisje makt posisjon osv. Den andre grunnen handler om manglende tillit og misforståelser som kan ha sammenheng med for eksempel kommunikasjon og informasjonsdeling. Den tredje grunnen kommer som en følge av ulike syn på behovet for endring. Noen mennesker ser for eksempel flere ulemper enn fordeler ved endringer. Den fjerde grunnen omhandler motstand at ansatte viser motstand når de er bekymret for om de klarer å tilegne seg nye ferdigheter, kompetanse eller atferden som forventes (Karp 2014, 183-184).

Forskerne Armenakis og Bedeian kom i 1999 med to mer dynamiske modeller, som også kan påvirke endringsviljen til organisasjonens medlemmer. I disse modellene utarbeidet de to prosesser som har til hensikt å gjøre de menneskene som blir berørt av forandringene, til aktive endringsagenter (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007, 51). Den første modellen fokuserer på å bygge ned motstand mot endring, og består av fem virkemidler: Diskrepans, som vil si at det oppstår et avvik mellom nåsituasjon og ønsket situasjon, og gjør at endring virker nødvendig. Mestringstro, som handler om at vi må tro på at vi klarer å endre oss som ønsket. Personlig valens, kan forklares ved at vi ser en egenverdi ved å gjennomføre endringen. Ledelsesstøtte handler om at de som blir berørt, stiller seg bak endringen. Det siste virkemiddelet er hensiktsmessighet som vil si at endringen oppfattes som riktig for denne virksomheten (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007, 51). Den andre modellen tar for seg syv påvirkningsstrategier som har til hensikt å bedre kunne overføre budskapet med endringen. Her ser Armenakis og Bedeian på: Overbevisende kommunikasjon, gjennom muntlig og skriftlig formidling fra endringsagentene. Aktiv deltakelse av de berørte, gjennom modellering, iscenesatt mestring og deltakende beslutningstaking. Human resource management-praksis, som utvelgelse, verdsetting av prestasjoner, kompensasjon, trenings- og utviklingsprogram. Symbolske handlinger, spredning av best praksis, intern og ekstern kommunikasjon, samt formaliserte aktiviteter som støtter endringsinitiativene, for eksempel nye arbeidsbeskrivelser og organisasjonsstrukturer (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007, 51).

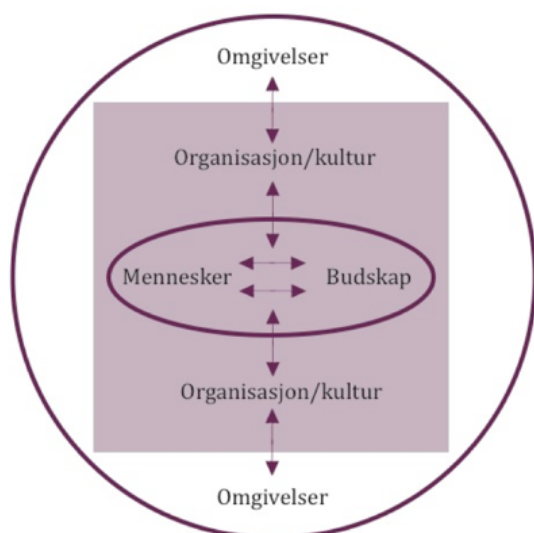
### 2.3 Internkommunikasjon

Valg av språk og kommunikasjon er et viktig nøkkelement innenfor ledelse. Gjennom kommunikasjon former vi en mening og forstår og skaper en interaksjon med andre mennesker (Cunliffe 2014, 39). Ved å se på modellen for kommunikasjonsprosessens komponenter er det enklere å forstå hvordan toveis kommunikasjon fungerer i praksis (figur 4). Prosessen starter hos sender med et budskap han vil sende. Neste steg er innkodingen, som innebærer hva en person har til hensikt å formidle til en annen person. Det kan for eksempel være en medarbeider som vil formidle en tanke eller idé til nærmeste leder. Videre må sender velge en kanal, som innebærer å velge ønsket måte å kommunisere på. Det kan for eksempel være ansikt-til-ansikt, sms eller e-post. Deretter skjer det en avkoding hos mottaker, hvor mottaker oversetter budskapet til sin egen forståelige form (Kaufmann og Kaufmann 2009, 291). Til slutt fullføres kommunikasjonsprosessen ved at sender får en tilbakemelding på hvor godt han har kommunisert, slik at det kan tilpasses videre til mottakerens behov (Erlieen 2015, 49). Denne toveiskommunikasjonen gjør at det blir en sirkulær prosess, hvor mottakeren overfører et nytt budskap til den opprinnelige senderen. I midten av modellen er det støy, som kan være alt som bidrar til å forstyrre formidlingen av budskapet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 291). For å skape en god intern kommunikasjon, er det nødvendig å oppnå en fullkommen kommunikasjonsprosess mellom aktørene i organisasjonen (Erlieen 2015, 43).



Figur 4: Kommunikasjonsprosessen. Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2009, 291)

Studien til Eva Tryti Lokken viser at god internkommunikasjon er avgjørende for at endringer skal lykkes (Kommunikasjonsforeningen). Internkommunikasjon baserer seg på toveis kommunikasjon, der medarbeiderne og ledelsen har en likeverdig dialog innad i organisasjonen (Erlie 2015, 46). Erlie forklarer internkommunikasjon som flyten av informasjon og utvekslingen av synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på ulike nivåer i ulike deler av bedriften (Erlie 2015, 17). For enklere å forklare hva internkommunikasjon er, har vi valgt å ta utgangspunkt i Goldhabers modell, som er et grunnsyn på internkommunikasjon (Erlie 2015, 27; figur 5). Den bygger på antakelsen om at organisasjonen er et åpent komplekst system som blir påvirket og påvirker sine omgivelser, både internt og eksternt (Erlie 2015, 26). Modellen viser også at prinsippet om toveiskommunikasjon er viktig, enten det er internt eller eksternt i organisasjonen. Som illustrert i senter av modellen er forskjellen at det er tettere relasjoner mellom aktørene i internkommunikasjon sett i kontrast til den eksterne kommunikasjonen. Aktørene skal forholde seg til hverandre, og har hver sin rolle i arbeidet med å oppfylle organisasjonens mål. Derfor vil det medføre konsekvenser for organisasjonen dersom informasjonen ikke blir delt med alle aktørene. Organisasjonen er dermed avhengig av en god struktur, og et godt kommunikasjonssystem for å sikre nødvendig styring og koordinering av informasjonsflyten mellom enkeltmennesker og grupper (Erlie 2015, 26-27).



Figur 5: Goldhabers grunnsyn på intern kommunikasjon. Kilde: (Erlie 2015, 27)

Den interne kommunikasjon kan deles inn i to forskjellige kommunikasjonsformer, formell og uformell. Hvis den planlagte formelle kommunikasjonen består av høy kvalitet, kan den bidra til å forhindre negative rykter og spekulasjoner. Den uformelle kommunikasjonen kan derimot ikke planlegges. Ledelsen kan derfor ikke styre denne kommunikasjonen, men den vil likevel være viktig i organisasjonen (Erlie 2015, 17). Eksempel på formelle kommunikasjonskanaler kan være intranett, møter og e-post. Utenfor disse kontrollerte kanalene vil det foregå mye uformell kommunikasjon på ulike arenaer, som korridorsnakk og samtaler under lunsjen. Det som skiller disse to formene for kommunikasjon er at formell kommunikasjon ofte baserer seg på fakta, og inneholder lite følelser. Uformell kommunikasjon derimot inneholder som regel mye følelser, og er ofte preget av mistolket eller manglende faktabasert informasjon. En utfordring med å skape en god internkommunikasjon er å få den formelle og uformelle kommunikasjonen til å fungere sammen. Derfor må man som leder kunne distribuere faktabudskap, samtidig som man tilrettelegger for at man i den uformelle kommunikasjonen kan snakke om både følelser og fakta. Dette kan for eksempel gjøres ved at lederne møter medarbeiderne i uformelle sammenhenger, der de har mulighet til å bygge gode relasjoner (Erlie 2015, 45).

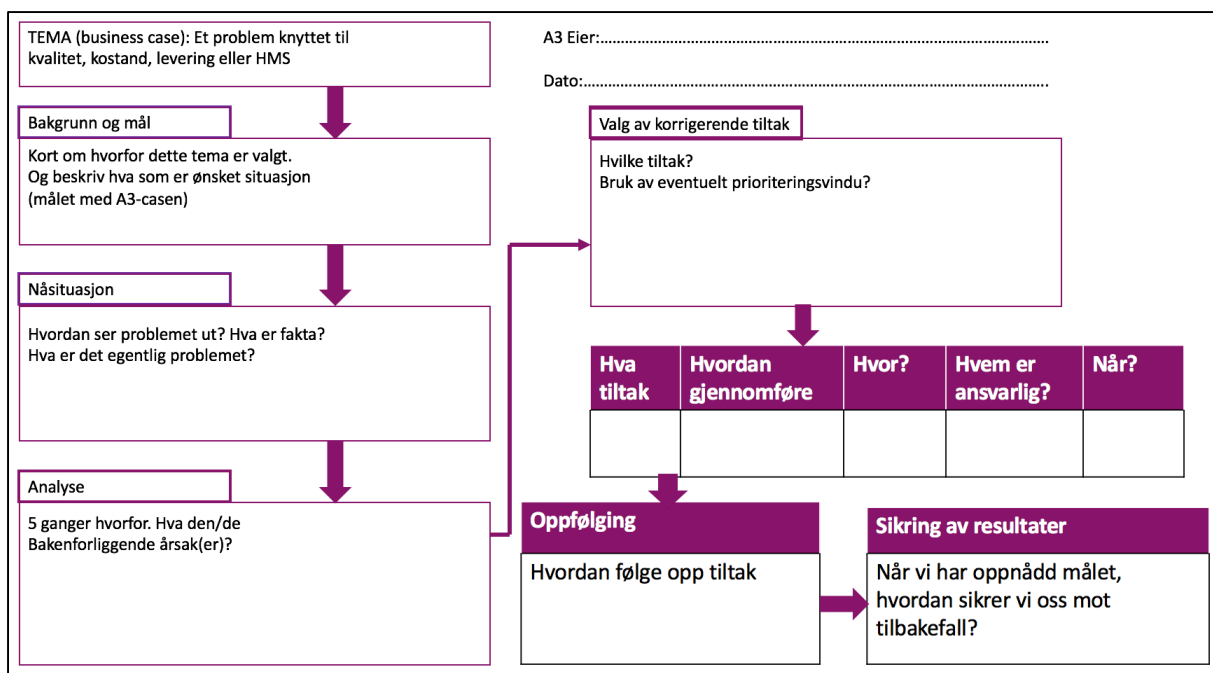
I følge professor Cathrine Filstad fra 2014 er de uformelle gruppene i organisasjonen snarveien til å lykkes med endringer. De uformelle gruppene kan dannes på tvers av styringslinjer og formelle organisasjonskart, og disse gruppene utvikler en felles identitet. Den identiteten som oppstår har tre kjennetegn: 1) en følelse av fellesskap, 2) et gjensidig engasjement og 3) et felles repertoar av ressurser, språk, verktøy og fortellinger som er med å definere kompetansen i nettverket (Forskning). Vi mennesker stoler mer på dem vi identifiserer oss med. Dette viser at uformelle gruppene står veldig sterkt i mange organisasjoner, og utgjør en viktig arena for deling og spredning av kunnskap. Med grunnlag i dette har de uformelle gruppene mye makt og de kan fremme og hemme kunnskapsdeling og kunnskapsspredning i organisasjoner. Sett ut fra dette er makten til å lykkes med endringer i stor grad knyttet til de uformelle gruppene. Filstad gjennomførte en studie som viser at bedrifter lykkes oftere med endringer når forslagene til endring oppleves som meningsfulle i de uformelle praksisfellesskapene i organisasjonen (Forskning). Det fremkommer også at de uformelle gruppene er mer hensiktsmessige enn konkrete formelle tiltak, for å kunne skape den nødvendige motivasjonen til å lykkes med endringene. Dette grunnet at de formelle tiltakene er lite effektive hvis de ikke blir anerkjent, og tatt i bruk i de uformelle gruppene. Derfor er det viktig at lederne klarer å gi endringene som skal foretas, mening og

anerkjennelse i de uformelle gruppene. I følge Filstad er det en forutsetning at lederne deltar i de uformelle gruppene for at kunnskap og endring skal gi mening i de uformelle gruppene. En ulempe med de uformelle gruppene er altså at de kan hindre kunnskapsdeling. Derfor må lederne være aktive, og få innpass i de uformelle gruppene for å kunne påvirke medlemmene (Forskning).

En annen viktig faktor innenfor den interne kommunikasjonen er at man burde ha et godt kommunikasjonsklima. Det skapes best ved at medarbeiderne og lederne har en likeverdig dialog, samt en åpen og ærlig kommunikasjon som vil skape tillit (Erlieen 2015, 24). Det er viktig å ta i betraktning at et godt kommunikasjonsklima har betydning for hvordan budskapet blir tolket, samt at medarbeiderne tør å si hva de mener. For ved å skape tillit i kommunikasjonsklimaet, vil budskapet tolkes med stor velvilje. Er det derimot preget av mistro og usikkerhet, vil budskapet bli tolket i verste mening (Erlieen 2015, 83). I forbindelse med endringer har kommunikasjonen en sentral funksjon. Derfor er det viktig at det helt fra starten av endringene gis mye informasjon til medarbeiderne om bakgrunnen, hvorfor og hva som kommer til å skje, før man starter arbeidet (Erlieen 2015, 148). Lederne bør videre gi en god begrunnelse for endringene, siden en god begrunnelse vil medføre en større aksept blant medarbeiderne. Aksept er nødvendig for å oppnå ønskede resultater og vellykkede endringer. Medarbeiderne burde få kontinuerlig informasjon om utviklingen i organisasjonen. Lederne burde også lage, markere og oppnå milepæler underveis, som kan gjøre endringsprosessen lettere (Kommunikasjonsforeningen). Med slik kunnskap lagt til grunn vil medarbeiderne enklere forstå hvorfor det blir gjort endringer. Det vil redusere usikkerhet og sladder, øke forutsigbarheten, og samtidig skape motivasjon ved at medarbeiderne vet hva målet med endringene er (Erlieen 2015, 148). Medarbeidernes behov for forutsigbarhet og trygghet kan imidlertid også hindre organisasjonens behov for endring. Derfor er det ikke et mål å skape trygghet for enhver pris, men å legge opp den interne kommunikasjonen ut fra en kunnskap om menneskelige følelser ved endring (Erlieen 2015, 34-36). Å redusere usikkerheten er også viktig sett i sammenheng med internkommunikasjonen i endringsprosesser (Erlieen 2015, 20). Store endringer fører ofte til utrygghet og usikkerhet hos i organisasjonen. Dette medfører at de ansatte får et økt behov for god kommunikasjon og informasjon, og de vil ønske svar og kommentarer på sine spørsmål, bekymringer og tanker. Derfor er det viktig med en god toveiskommunikasjon, som vil redusere usikkerheten ved at den gir svar på medarbeidernes spørsmål og dekker deres behov for kunnskap. Dårlig internkommunikasjon være både dyrt og uheldig for bedriften. Det kan blant annet forårsake unødvendige konflikter, dårlig flyt i

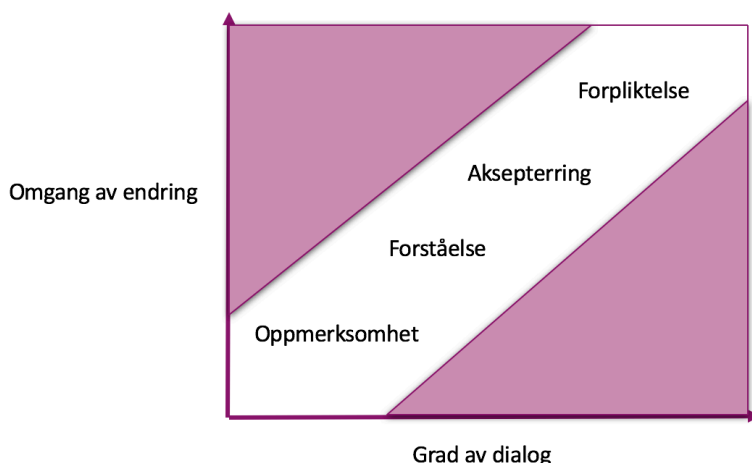
beslutningsprosessene, dårlig produktivitet, lav motivasjon, samt dårlig utnyttelse av omstillingsprosesser. Sett ut fra dette faktagrunnlaget har organisasjonen mye å tjene på en god intern kommunikasjon (Erlieen 2015, 33).

A3-kommunikasjon er et verktøy primært for forbedring-og innovasjonsarbeid som er mye brukt innenfor Lean (figur 6). Verktøyet er en kommunikasjonsform hvor A3 er en fortelling om et problem, og videre viser hvordan det skal gjøres korrigerende tiltak. A3-formatet kan designes forskjellig, men formatet skal primært brukes til dokumentasjon og formidling av beste praksis. Grunnen til at det blir brukt et A3-format er fordi A4 er for lite og A2 er for stort. På A3-formatet er det rom for skisser, modeller, fotografier, grafer og diagrammer. Formatet tvinger også brukeren til å lage visuelle modeller ettersom det ikke er plass til å skrive utfyllende tekst. De overordnede elementene i et A3-format er tema, bakgrunn og mål, nåsituasjon, analyse, valg av korrigerende tiltak, oppfølging og til slutt sikring av resultater (Wig 2013, 195-197). Et annet verktøy som er mye brukt innenfor Lean-ledelse er tavlemøter, som har til hensikt å effektivisere informasjonsflyten. For å bygge en kultur for tavlemøter er det viktig at ledelsen går foran som et godt eksempel. I gjennomføringen av slike møter er det vanlig å benytte enkle tavler eller flippoverark som viser hvilke saker og metoder som er aktuelt for møtet. Videre kan slike møter gjennomføres stående der alle som vil, kan delta. Derfor skaper tavlemøter stor grad av involvering og godt samarbeid (Rolfsen 2014, 87-89).



Figur 6: A3-oppbygging. Kilde: (Wig 2013, 197)

Et fellestrekk ved mange endringstiltak er at der er "top-down" fokusert kommunikasjon, som legger mye ansvar på lederens kommunikasjon og formidlingsevne. Endringene kan variere i omfang, og derfor er det viktig å vite at ulike typer endringer krever ulike strategier for kommunikasjonen. Imidlertid vil ulike grupper ansatte kreve forskjellig behov for kommunikasjon i endringsprosessene. Videre har omfang av endringene betydning for hvor stor grad av involvering og kommunikasjon som er nødvendig. For å få en dypere forståelse av hva dette innebærer kan vi se på modellen (figur 7). Modellen viser ulikt omfang av endringer og hvilken grad av dialog som kreves for å gjennomføre endringene. Når det oppstår små endringer, som for eksempel endringer av arbeidsplasser kreves det at de ansatte blir gjort oppmerksom på endringene. Ved en slik type endring er en e-post tilstrekkelig. Endringer som er mer omfattende krever forståelse og akseptering, dette krever større grad av dialog og informasjonsrike medier. Oppstår det store endringer kreves det større grad av eierskap og forpliktelse fra ansatte. Dette med håndteres med større grad av dialog og involvering (Kongsvik 2006).



Figur 7: (Kongsvik 2006)

En svakhet i mange bedrifters kommunikasjonsstrategi, er at det kan oppstå et misforhold mellom mål og midler i endringsprosessene. Det optimale for en leder er å oppnå støtte og forpliktelse fra de ansatte i prosesser med endringer, men en fallgrube mange strategier innehar er overbruk av notater, nyhetsbrev og e-post. Dette er kanaler som skaper oppmerksomhet og forståelse, men som er lite egnet til å skape akseptering og forpliktelse. For å oppnå akseptering og forpliktelse kreves det større grad av dialog. Med grunnlag i dette bør ledere ha et bevisst forhold til kommunikasjonen de fører i endringsprosesser (Kongsvik 2006).



## 2.4 Ledelse

Innenfor teknologi og kompetanse har det vært en stor utvikling, som har medført forskyvninger i makten knyttet til hvem som kontrollerer og innehar de viktige ressursene i dagens organisasjoner. Tidligere var disse ressursene av materiell karakter og kontrollert av organisasjonen, i dag består disse ressursene i kunnskap, ferdigheter og kompetanse som i stor grad er kontrollert av arbeidstakerne. Som en konsekvens av dette stilles det nye krav til organisasjonene og lederne, i likhet med at det oppstår nye utfordringer og muligheter som omhandler hvordan organisasjoner best kan ledes for å tiltrekke seg de mest attraktive arbeidstakerne (Hillestad 2000). Det finnes mange ulike definisjoner på ledelse, og det kan være vanskelig å velge én definisjon som dekker begrepet fullt ut. Derfor skal vi presentere ulike definisjoner for å forklare begrepet, og for å vise hvor stort spenn det er i definisjonene. I følge Cunliffe (2014, 2) handler ledelse om å oppnå organisasjonens mål gjennom andre mennesker, og ved å få ting gjort. Cunliffe (2014, 2) mener dette er den mest brukte definisjonen på ledelse. Noen vil hevde at dette ikke er en direkte definisjon, men mer en beskrivelse av en stilling. Denne definisjonen sier mer hva ledelse skal føre til, enn å definere hva ledelse er. En annen definisjon på ledelse som er hyppig brukt forklarer ledelse som; det å skape resultater ved hjelp av andre (Arnulf 2012, 15). Derimot forklarer Ykul fra 2013 (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2013, 416) ledelse som *en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*. Felles for disse definisjonene er at de omhandler å skape noe ved hjelp av andre mennesker. I arbeidslivet foregår ledelse som regel innenfor rammen av en organisasjon, og vanligvis er hensikten med ledelse å få medarbeiderne til å arbeide for å realisere bestemte mål, skape motivasjon slik at de yter mer, og at de trives i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416). Det er viktig med tydelige og klare mål for å lykkes med ledelse. Dette fordi mål har effekter som en styrende funksjon, motivator, legitimitetsfaktor og et evalueringskriterier for medlemmene av organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 36-37). I følge Etzioni, fra 1982 (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2013, 37) er en generell beskrivelse av et mål en ønsket fremtidig tilstand. Et klart og tydelig mål er viktig for medarbeidernes motivasjon, og det er lederne som er bindeleddet mellom målene og medarbeiderne, og nøkkelen er kommunikasjon. Derfor er det viktig med en klar og tydelig intern kommunikasjon ettersom dette bidrar til å skape trygghet, kunnskap om arbeidet, motivasjon og definerer målene for arbeidet (Erlie 2015, 32).

Kunnskapsbedrifter stiller lederne ovenfor utfordringer knyttet til utøvelse av lederskap, eierskap og rolleforståelse (Lederkilden). Det finnes mange ulike typer roller, men det er viktig at både ledernes og medarbeidernes rolleforventninger stemmer overens. Ettersom medarbeiderens innsats og jobbprestasjoner blir påvirket av de forventningene de har til rollen. Dersom det er uoverensstemmelser mellom de oppgavene vedkommende skal gjennomføre og de subjektive rolleoppfatningene som arbeidet består av, kan det oppstå vanskelige konflikter og motivasjonsproblemer på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 98-99). Beslutningsprosesser er ofte nært knyttet til ledelsen og stiller krav til tydelige roller og inndeling av arbeidsoppgaver mellom ledere og medarbeidere Kaufmann og Kaufmann 2009, 185). Videre er det viktig at informasjonen også blir kommunisert til de ulike rollenehaverne, slik at alle får tilstrekkelig og riktig informasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 248). Rollen som mellomleder kan by på en rekke utfordringer. En av de største utfordringene slik vi ser det er de ulike kravene som stilles fra ledelse og ansatte, hvor mellomledelsen må ta hensyn til begge sider. Grunnet rollens ansvar kan mellomledere være en sentral endringsagent i forbindelse med endring i organisasjonen. Spesielt viktig er rollen i forbindelse med strategiske implementeringsprosesser, som innebærer iverksetting av aktiviteter, støtte og videre kommunisere endringene til medarbeiderne (Rydland, 2015). I følge Wooldridge, Schmid og Floyd fra 2008 (sitert i Rydland 2015) består mellomledere av en mangfoldig gruppe av ledere som er ansvarlige for leveranser og mennesker på forskjellige nivå i en organisasjon. Enkelt forklart kan mellomledere defineres som ledere på et eller flere nivå under toppledelsen og et nivå over medarbeiderne. Denne definisjonen viser at mellomledere har direkte tilgang til toppledelsen, og at de er ansvarlig for medarbeidere som arbeider direkte med kundene. Ettersom disse lederne har ulike posisjoner og interaksjoner med mange av nivåene, påvirker de både strategiske prosesser og resultater i organisasjonen (Rydland 2015). Prosessen med å formidle endringer kan være omfattende. Først må mellomlederen skape mening for endringsinitiativet. Dette fordi hvis ikke endringene gir mening for mellomlederen som skal videreformidle informasjonen til de ansatte om hva som skal gjøres, vil det være vanskelig å overbevise de ansatte hvis mellomlederen ikke tror på endringen selv. Når endringen skal formidles er det viktig at budskapet blir formidlet på en måte medarbeiderne forstår og kan kjenne seg igjen i. Videre må mellomlederen ofte balansere forskjellige forventninger og interesser fra medarbeiderne, dette kan være krevende hvis det er mange medarbeidere med sterke meninger. Derfor er det viktig at informasjon vedrørende endringer kommuniseres på best mulig måte fra starten. Til slutt må mellomlederen finne balansen mellom iverksettelse av endring og sikre at videre drift

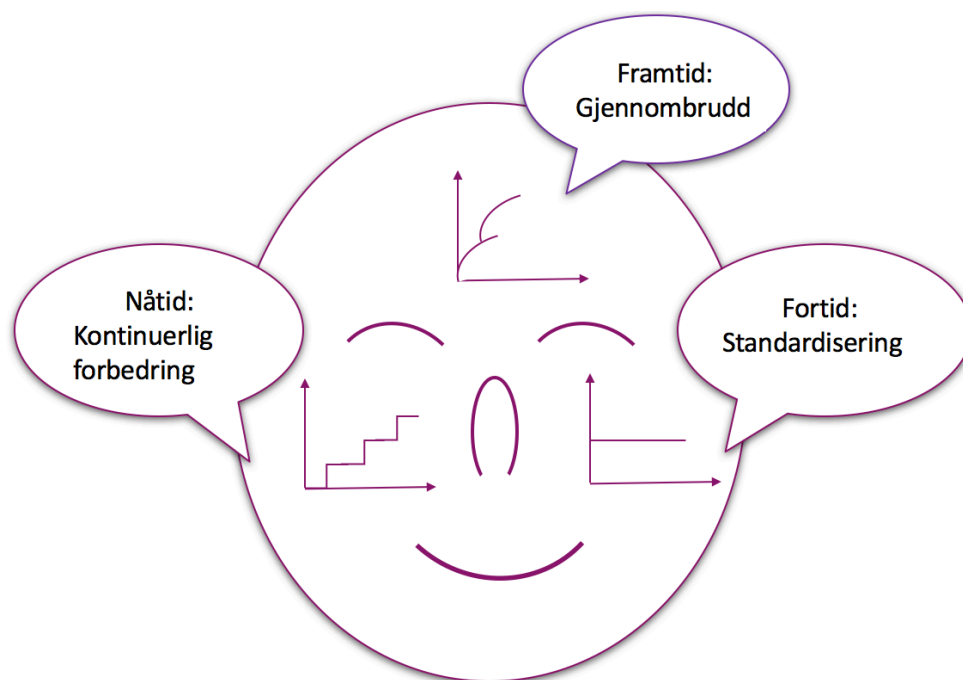
oppretholdes. Dette kan oppfattes som en balansekunst hvor mellomlederen må sikre den daglige balansen og vektlegge framdrift og på samme tid sikre nødvendig endring (Rydland, 2015).

Grunnet at vi skal ta utgangspunkt i en norsk bedrift, er det vesentlig å se nærmere på hvilken lederstil som praktiseres generelt i Norge. Den nederlandske sosialpsykologen Geert Hofstede har forsket på ledelse, og omtaler den nordiske lederstilen som en av de mest individualistiske i verden (Karp 2014, 26). Byrkjeflot fra 2003 (sitert i Karp 2014, 26) hevder at nordmenn blir oppfattet som mindre formelle, og innretter seg ikke like enkelt som ledere fra andre land i hierarkiske systemer. Dette kan bekreftes med George Kennings syn på ledelse som var svært utbredt og gjorde stor suksess i Norge på 50-tallet. Kenning var en amerikansk konsulent som fikk stor gjennomslagskraft med sin ledelsesteori i Aker. Teorien omfatter 31 punkter som oppsummerer Kennings syn på ledelse. Punktene er preget av individualisme, lojalitet, målrettet styring og de generelle prinsippene om at ledelse kan benyttes overalt i organisasjonen (Vie 2012). Med dette som utgangspunkt er det tydelig at det i stor grad er en individualistisk lederstil i Norge.

Det er ulike måter å oppnå gode resultater på, men en fellesnevner er at det skal være forbedringer. I følge Ljungström, M. og Klefsjö, B. *Implementation obstacles for a work-development-oriented TQM strategy* fra 2002 (sitert i Rolfsen, Monica 2014, 90) er en av de vanligste definisjonene på kontinuerlig forbedring ser kontinuerlig forbedring som en kontinuerlig strøm av inkrementelle og varige endringer, basert på høy grad av involvering av ansatte, for å sikre oppnåelse av bedriftens mål. En mye omtalt forbedringsfilosofi er Toyotas produksjons filosofi kalt Lean. Grunntanken i Lean er å redusere ressurser som ikke leder til verdiskapning i en kontinuerlig forbedringsprosess (Wig 2013, 38).

Lean kan ses fra fire forskjellige tilnærminger som, organisasjonstrend, ledelsesfilosofi, og et sett av prinsipper eller praksiser (Rolfsen 2014, 40). Det var den japanske bilprodusenten Toyota som utviklet Lean som metode, med utgangspunkt i total kvalitetsledelse. Senere videreutviklet James Womack Lean-teorien slik at den også kunne benyttes i andre virksomheter enn i bilindustrien. Lean må tilpasses hver enkelt virksomhet, og for å utvikle og tilpasse metoden må man ta det beste fra kulturen og rammeverket i virksomhetene som har benyttet kvalitetsledelse. Sentralt i kvalitetsledelse etter år 2000 er de tre perspektivene på ledelse, også kalt *Buddahs tre øyne* (figur 8). Det første øyet omhandler å standardisere beste

praksis, som for eksempel å benytte den billigste, raskeste, smarteste eller beste metoden fra fortiden. Det andre øyet handler om å skape kontinuerlig forbedring, og fokuserer på nåtid. Det tredje øyet omhandler å se muligheter og skape kvalitet, og fokuserer på framtiden (Wig 2013, 38-43). Det er viktig at Lean blir omtalt som en forbedringsfilosofi hvor man først og fremst må utvikle en lærende organisasjon, for at man skal lykkes med dette må man systematisk fjerne barrierer for kontinuerlig forbedring og kontinuerlig læring (Wig 2013, 20). Dette kan gjøres ved at lederne opptrer som veiledere og trene fremfor ”fiksere”. Det innebærer coachende lederstil, som er med å skape en lærende organisasjon, som videre medfører kontinuerlige forbedringer (Wig 2013, 70). For å skape kontinuerlig læring kan *Buddhas tre øyne* benyttes som verktøy. I et slikt tilfelle vil det første øyet (fortid) i praksis fokusere på benchmarking, det andre øyet (nåtid) vil fokusere på å skape kvalitet og redusere det som ikke gjør det. Det tredje øyet (framtid) vil i praksis fokusere på gjennombrudd (Wig 2013, 161-162).



Figur 8: Buddhas tre øyne: fortid, nåtid, framtid. Kilde: (Wig 2013, 43)

Tradisjonelt er Lean forbundet med produksjon eller verdikjeder, som en serie aktiviteter som for eksempel i fabrikkproduksjon eller behandling på sykehus. Men Lean kan tilpasses mange ulike virksomheter (Wig 2013, 44). Lean anvendes i organisasjoner hvor det er behov for endring, omstilling eller effektivisering. Endring og forbedring er begreper med likhetstrekk, fordi enhver ønsket endring har som utgangspunkt å skape store eller små forbedringer. Imidlertid fører ikke all endring til forbedring, men ønsket om forbedring er en drivende

faktor. Ved kontinuerlig læring og forbedring vil organisasjonen være i en kontinuerlig endring. Toyotas grunnoppskrift på Lean bygger på verktøy og metoder i fem steg:

1. Optimaliser kundeverdien, ved å produsere akkurat den tjenesten eller produktet, og mengden brukeren trenger.
2. Studere og forstå verdistrømmen, ved å identifisere verdistrømmen og fjerne de aktiviteter som ikke skaper verdi for kunden.
3. Skap flyt i prosessen, slik at aktiviteter og ressurser er rettet mot sluttbrukeren.
4. Skap sug også omtalt som å skape en trekkende flyt, ved at alle som arbeider i prosessen skal følge med og bidra til forbedring, slik at de kan tilpasse og styre prosessen i kundens tempo.
5. Forbedre verdistrømmen kontinuerlig, som omhandler å forenkle og forbedre. Ved at ledere og medarbeidere skal strebe etter å utføre oppgaver litt bedre hver dag. (Wig 2013, 38-39).

Ifølge Rolfsen (2014, 13) er hovedproblemet med Lean at begrepet er omfattende og upresist på samme tid. Videre skriver Rolfsen at metoden er en evig debatt om kulturell tilpasning sett i kontrast til standardisering sett på tvers av land, bransjer og kultur. Metoden er omdiskutert om hvorvidt den passer i andre land enn Japan, og utenfor Toyota. Det stilles spørsmål om fenomenet er så sterkt preget av det kulturelle fra Japan, at det ikke kan overføres til andre arbeidslivstradisjoner. Lean som ledelsesfilosofi har også fått kritikk for å være for generell, og det å forstå og skape verdi for kunden er noe alle virksomheter ønsker uavhengig om bedriften er Lean eller ikke (Rolfsen 2014, 43). Derimot er det bevis på bedrifter som har lykket med etablering av Lean i land som for eksempel USA og Storbritannia. Dette viser at Lean-praksisen endrer seg når den forflyttes mellom landegrensene og kulturer (Rolfsen 2014, 13). I Norge er det flere virksomheter som har lykket med Lean, alt fra bedrifter som Hydro til sykehus og kommuner. En fellesnevner for at disse lykket med Lean er at de tilpasset metoden etter landet og virksomheten, dette ser ut til å være nøkkelen (Rolfsen 2014, 118-122). For å oppnå gode resultater med tilpasning av Lean, må vi se nærmere på kulturen i virksomheten. Psykologen Henning Bang omtaler organisasjonskultur som et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg innenfor rammen av en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2011, 23).

Kultur formes i tankene til medarbeideren ut fra det vedkommende ser, og representerer summen av vanene til medlemmene i organisasjonen. Å endre en kultur er ikke alltid så enkelt, for endringene må skje gjennom endringer i tanke- og handlingsmønstre. For å lykkes med Lean må produktutviklingskulturen bestå av respekt, ansvar, tillit, innovasjon, kreativitet og entreprenørskap (Rolfsen 2014, 110). I følge Bang (2011, 150-151) kan utvikling av organisasjonskultur sees i en modell som bygger på Kurt Lewins tre faser for endring og videreutviklingen som er gjort på denne modellen av Edgard H. Schein. De tre fasene er *opptining, forandring og konsolideringsfasen* (figur 9). Den første fasen omhandler å hjelpe systemet til å gå fra ubevisst inkompetanse til bevisst kompetanse. Videre i forandringsfasen vil medlemmene utvikle bevisst kompetanse som innebærer at de forstår hva de skal endre. I siste fasen skal de nye kollektive vanene automatiseres. På denne måten utvikles og endres kulturen (Bang 2011, 150-151).



Figur 9: Kulturell forandring som en trefaset utviklingsprosess. Kilde: (Bang 2011, 151)

Et annet mye brukt ord i forbindelse med kontinuerlig forbedring er kaizen, som betyr forandring til det bedre på japansk (Rolfsen 2014, 90; Myklebost 2015). Kaizen er en prosess som må praktiseres daglig. For å lykkes med forbedringsarbeid er det nødvendig at det er godt forankret i ledelsen og virksomhetens strategi. Det innebærer en kultur hvor de ansatte tenker kontinuerlig forbedring og lederne er engasjert i medarbeidernes arbeidshverdag (Rolfsen 2014, 91). Kaizen er mye brukt innenfor næringslivet og involverer alle ansatte i bedriften, det forventes at alle ansatte deltar i arbeidet med forbedringene. Metoden har ikke som mål å redusere antall ansatte, men å strømlinjeforme organisasjonen for å bedre arbeidsprosessene og livskvaliteten til de ansatte. Hensikten med kaizen er å menneskeliggjøre arbeidsplassen ved å skape trivsel og effektivitet. Videre skal kaizen fjerne unødvendig hardt arbeid og

unødvendige ledd i produksjonen, hvor tanken er å dyrke virksomhetens menneskelige kapital ved å bruke og tenke kaizen. For å oppnå dette må det skapes holdninger blant de ansatte som underbygger det å kontinuerlig ønske og ville forbedre de aktuelle prosessene. Dette er det enkelt å skape stor oppslutning om, men kan være vanskelig å gjennomføre i praksis. Hvis man klarer å gjennomføre kaizen vil det skape bedre arbeidsprosedyrer, kreativitet og arbeidsglede, samt bedre resultater for virksomheten (Myklebost 2015).

### 3.0 Metode

I denne delen av oppgaven skal vi gjøre rede for metode og forskningsdesign. Hensikten med forskning er å undersøke hypoteser og bringe fram troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten. Som forskere må vi legge en strategi for hvordan vi ønsker å gå fram, denne strategien er også omtalt som metoden (Jacobsen 2015, 15). For å undersøke hypoteser i et forskningsperspektiv skal man samle inn data, behandle informasjonen og presentere dette systematisk (Jacobsen 2015, 16). På bakgrunn av dette kan metode enkelt forklares ved at det er en fremgangsmåte for å samle inn, bearbeide, og tolke data for å skape empiri, som et bilde av virkeligheten. For å beskrive om våre antagelser samsvarer med virkeligheten eller ikke, kan metode benyttes som et hjelpemiddel (Jacobsen 2015, 21). Videre skal vi sikre forskningsresultatets validitet og reliabilitet gjennom metodelære. Dette vil forklare om resultatet er gyldig og troverdig. Det finnes ulike forskningsmetoder. Metoden man velger avhenger av hvilket område det skal forskes på. I vår oppgave som omhandler kontinuerlig endring med underliggende temaer som endringsvilje, intern kommunikasjon og ledelse, finner vi kvalitativ tilnærming som beste metode. Vi vil starte denne delen av oppgaven med å gi et innblikk i hvilken forskningsmetode vi har valgt og hvorfor, deretter skal vi gå nærmere inn på oppgavens utvalgdesign, datainnsamling og etikk.

#### 3.1 Kvalitativ metode

For å kunne besvare problemstillingen vår har vi valgt å benytte kvalitativ metode, i den hensikt å kunne få en dypere forståelse av virkeligheten. I den samfunnsvitenskapelige metodelæren går det et skille mellom kvantitativ og kvalitativ tilnærming (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 31). Det er et tydelig skille mellom hvordan kvalitativ og kvantitativ data innhentes. Kvalitativ tilnærming forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilde og legger vekt på fortolkning av dataen, mens kvantitativ tilnærming opererer med tall og størrelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 99; Jacobsen 2015, 125). Som

kvalitativ tilnærming opplever vi at casesdesign er passende tilnærming for å undersøke problemstillingen, hvordan kan en bedrift forberede menneskene i organisasjonen til å være beredt på kontinuerlig endring. Casestudier er typisk innen organisasjonsforskning, og kjennetegnes ved et at undersøkelsesopplegget er rettet mot å innhente mye informasjon fra flere enheter innenfor en avgrenset kontekst. Denne tilnærmingen egner seg best når det gjelder å gi svar på "hvordan" og "hvorfor"-spørsmål. Fordelen med casestudier er at vi kan få tilgang på mye informasjon på et avgrenset område (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 205-206). Kvalitativ metoden opererer gjennom data med meninger som formidles via språk og handlinger. En kvalitativ studie er vanligvis tett knyttet til intensive opplegg med få enheter, hvor data samles inn som ord, og går i dybden på et fenomen. Hensikten med valg av kvalitativ metode er at vi ønsker å komme tett på respondentene, slik at vi kan observere deltakerne under svareansene. Videre ønsker metoden å skape tillit gjennom dialog med respondentene under intervjuet, slik at vi får innhentet korrekt informasjon. Spørsmålene i intervjuguiden gir respondentene rom for å beskrive og tolke spørsmålene slik at vi får en oversikt over handlinger og hendelser knyttet til kontinuerlig endringer. En fordel med denne metoden er at vi kan observere deltakeren under intervjuet. Dette medfører at vi kan tolke kroppsspråk, som kan gjemme skjulte meninger. Som følge av dette kan vi tolke de underliggende holdningene ved å se på måten respondenten vinkler svarene og ordlegger seg. Valg av metoden åpner for oppfølgingsspørsmål hvis dette er nødvendig for å få en helhetlig forståelse av respondentens svar. Dette gjør at vi kan få avklart eventuelle mistolkninger av spørsmål eller uklarheter (Jacobsen 2015, 146-148). Ved å benytte kvalitativ metode ønsker vi å se sammenhengen mellom individ og kontekst, slik at vi kan teste ulike teorier.

### 3.2 Utvalgsdesign

En viktig del av en kvalitativ undersøkelse er å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen. Gjennom utvalget ønsker vi å komme nær innpå personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe om. Utvalget skal være hensiktsmessig, gjennom å velge dem som gir mest interessant informasjon for å belyse den problemstillingen vi har valgt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 116; Jacobsen 2015, 194). Utvalget bør være knyttet til problemstilling og formålet med undersøkelsen. Gjennom vår representant fra Avinor ble valget gjort om hvem vi fikk intervjuet. Vi viste til våre krav om at vi ønsker å intervju mellomledere og medarbeidere, og at vi ønsket personer som med kunnskap om det vi er interessert i og som er villig til å gi fra seg informasjon. Alle våre informanter arbeider administrativt i Avinor. Informantene arbeider henholdsvis på hovedkontoret i Bjørvika og



avdelingen ved Oslo lufthavn. Vi samlet inn vår data fra tre medarbeidere og seks mellomledere. Dette for å få informasjon fra ansatte i ulike avdelinger og med ulike typer stillinger i Avinor slik at vi får frem meninger og synspunkter fra ulike enheter i organisasjonen. I undersøkelsen er begge kjønn representert og det er noe spredning i alder. Med hensyn til informantenes vern om privatliv og muligheten for å bli identifisert gjennom dette arbeidet, velger vi å ikke informere om alder eller kjønn. Dette er imidlertid ikke relevant for å besvare vår problemstilling og vil ikke forringe resultatene.

### 3.3 Datainnsamling

For å klarlegge problemstillingen vår har vi valgt å benytte oss av individuelle intervjuer. Dette for at dataen skal bli mest mulig gyldige (valid). Etter gjennomført intervju vil vi transkribere de dataene vi har fått gjennom lydopptak og notater. Gjennom å transkribere overfører vi lydopptak og notater over til en tekst, som vi videre analyserer og tolker. Ved å skrive intervjuet i sin helhet vil det være enklere å analysere intervjuet, og det vil åpne for kontroll av rådata hvor andre kan se om tolkningen vi har foretatt er god nok. Her vil vi også rådføre oss med vår kontaktperson i Avinor for å forsikre oss om at vi har all fakta riktig. Deretter skal vi bearbeide teksten gjennom å analysere teksten ved å dele teksten opp i elementer, og videre tolke hvilke konsekvenser analysen og konklusjonen har for det vi har undersøkt (Jacobsen 2015, 178-180).

#### 3.3.1 Dybdeintervju

Denne metoden for datainnsamling kjennetegnes ved at undersøger og informant har en vanlig dialog sammen, se vedlegg II. Dette innebærer at de to er fysisk nær hverandre og det kan åpne for en tett, informasjonsrik og dynamisk kommunikasjon. Dataen som samles inn kommer i form av ord, setninger og fortellinger. Intervjuet kan foregå ansikt-til-ansikt, per telefon, via e-post eller over Internett (Jacobsen 2015, 146-147). Vi har valgt å benytte oss av ansikt-til-ansikt- og telefonintervju.

Før vi gjennomførte vårt semistrukturerte intervju utarbeidet vi en intervjuguide som skulle være utgangspunktet for intervjuet. Intervjuguiden tok utgangspunkt i generelle teoretiske antakelser. Dette for å ikke stille irrelevante spørsmål. Spørsmålene i intervjuguiden knyttet seg opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene, med sentrale faktorer som: endring, endringsvilje, kommunikasjon og ledelsen. Vi forsøkte å gjøre spørsmålene så nøytrale som mulig, ved å ikke legge verken positive eller negative føringer for svaret. Intervjuene hadde

en naturlig flyt, med rom for at informantene kunne reflektere og med mulighet for oss å stille oppfølgingsspørsmål. Under samtalene var det noen av informantene som ikke svarte utfyllende nok, og derfor måtte vi komme med oppfølgingsspørsmål, se vedlegg II. Alle 9 intervjuer ble foretatt i naturlige omgivelser i Avinors hovedkontor i Bjørvika. Intervjuene ble alle gjennomført på det samme møterommet. 3 av intervjuene ble gjort over telefon, også disse foregikk på det samme møterommet. Informantene fikk på forhånd tilsendt en e-post med en forklaring om hvem vi er og hva temaet for oppgaven er. Før intervjuene startet foretok vi en kort presentasjonsrunde, og hver av informantene fikk tildelt et samtykkeskjema som de måtte skrive under på, se vedlegg I. De informantene som ble intervjuet per telefon ga sitt samtykke muntlig. Vi spurte informantene om tillatelse til å gjennomføre lydopptak av intervjuene, og alle samtykket til dette. Under intervjuene var vi to forskere tilstede. Vi valgte at kun en og samme forsker intervjuet alle informantene for å skape kontinuitet i spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene. Ved hjelp av dette ble det gitt rom for at den andre intervjueren kunne observere og komme med andre oppfølgingsspørsmål. Intervjuene varte mellom 30 til 45 min.

### 3.4 Fordeler og ulemper ved intervju

Det er både fordeler og ulemper knyttet til den kvalitative metoden. Noen av fordelene man kan trekke fram er at metoden skaper nærhet mellom forsker og informant, åpenhet gjennom at forskerne har i liten grad bestemt på forhånd hva som skal letes etter, og gjennom fleksibilitet er det åpent for at oppgavens problemstilling kan endre seg etter hvert som man får mer informasjon. Bearbeiding av kvalitative data bærer også preg av noen ulemper. Vi vil fremheve disse: Det er en ressurskrevende prosess fordi det ofte tar mye tid, og et beskjedent antall informanter gjør det vanskelig å generalisere og trekke ut empiriske sannheter. Nærhet kan skape uønskede effekter gjennom at man mister evne til kritisk refleksjon, og fleksibiliteten kan skape problemer ved at det stadig kan dukke opp ny informasjon som kan gi en følelse av at man aldri blir ferdig (Jacobsen 2016, 129-132). Vi har etter beste evne prøvd å utarbeide spørsmål slik at vi kan besvare problemstillingen. I etterkant ser vi at noen av spørsmålene var preget av ja og nei svar, som førte til at vi måtte stille oppfølgingsspørsmål. Imidlertid fikk vi gode utfyllende svar ved å benytte oppfølgingsspørsmålene. I intervju var det viktig at vi var konkrete slik at informantene forsto hva vi spurte om. Vi valgte å benytte oss av å stille spørsmål om deres bakgrunn i bedriften for å vekke interesse og skape relasjon hos informantene. Etter intervjuene sitter vi med en

forståelse av at informantene svarte ærlig og oppriktig, og ikke svarte det de trodde vi ville høre.

### 3.5 Etikk

I forskning har moral og etikk en sentral plass. Det er tre grunnleggende krav til moral og etikk i forholdet mellom forskere og informanter i forskningsprosessen som det er viktig å ha et bevisst forhold til. 1) Kravet om samtykke, 2) Krav på privatlivets fred og 3) Krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, 47). Den som undersøkes skal delta på undersøkelsen frivillig, og den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes vet hvilke farer og gevinster som en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen 2015, 47).

Det er viktig at dem som skal bli intervjuet er i stand til frivillig å bestemme om de vil delta og at de har fått full informasjon om undersøkelsens hensikt. Det er også viktig at vi ivaretar den enkeltes behov for privatliv og anonymisering. Dette på bakgrunn av at det kan være muligheter for å identifisere enkeltpersoner gjennom at utvalget vi operer med ikke er så stort. Vi velger derfor å ikke stille spørsmål som kan identifisere enkeltpersoner, ved blant annet å utelate spørsmål om kjønn og alder. Vi har også ansvar for at data ikke blir tatt ut av sammenheng, og forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng. Under intervjuene ønsket vi å benytte oss av lydopptak. Hver enkelt respondent ble spurt om sitt samtykke til dette, og vi ville respektere deres respons. Opptakene har blitt slettet i etterkant av bearbeidingen av data.

## 4.0 Analyse og Funn

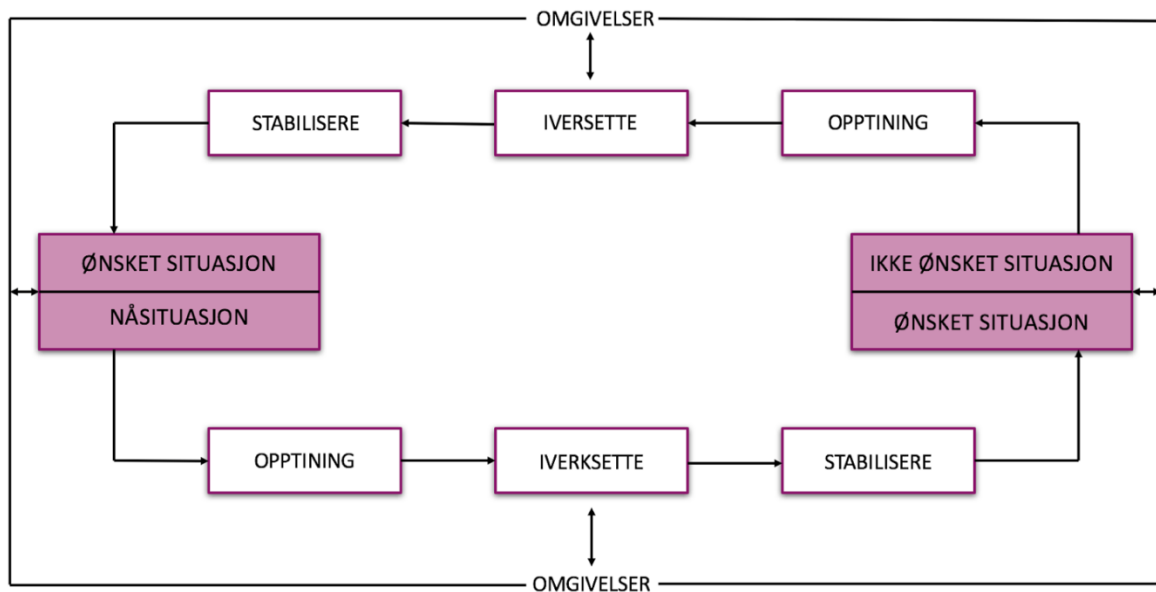
I denne delen av oppgaven skal vi ta utgangspunkt i de funnene vi har gjort basert på svarene fra de utvalgte informantene og se resultatene opp mot relevant teori. Dette for å sette teori opp mot praksis for å undersøke om teorien er overensstemmede med hvordan det arbeides med kontinuerlige endringer i en større organisasjon.

### 4.1 Kontinuerlig endring

Endringer blir ofte sett på som prosesser med en tydelig start og slutt, som dermed går over en gitt periode. Likevel har både ledere og medarbeidere i Avinor samme oppfattelse om at endringer foregår kontinuerlig hos dem. Undersøkelsene som er gjennomført i forbindelse med dette arbeidet gir et relativt unisont syn på endringene slik de oppleves i Avinor. Lederne nevner blant annet at *“endringer skjer raskere og raskere, og det er en del av hverdagen”* og *“kontinuerlig, med tanke på at det er det som er det nye arbeidslivet”*. Medarbeiderne har lignende oppfatning: *“kontinuerlig, at vi skal jobbe med kontinuerlig forbedringer”* og *“kontinuerlig, definitivt”*. For å skape motivasjon til å lykkes med endringer er de uformelle gruppene snarveien. Dette fordi disse gruppene har mye makt og kan fremme og hemme kunnskapsdeling og kunnskapsspredning i organisasjonen. Videre er de formelle tiltakene lite effektive hvis de ikke er anerkjent, og tatt i bruk i de uformelle gruppene (Forskning). De ansatte synes at *“endringene tar for lang tid”* og enkelte mener at *“mange, men ikke alle endringene gir mening”*. Derfor bør lederne ta del i de uformelle gruppene for at kunnskap og endring skal gi mening og påvirke medarbeiderne.

Som følge av at vi ikke har funnet én modell eller én teori som dekker begrepet kontinuerlig endring godt nok, har vi valgt å utarbeide vår egen modell som illustrerer dette. Vi har tatt utgangspunkt i Lewins grunnleggende modell for endringsdynamikk (figur 2) og omstillingskurven (figur 3). Modellen fremstiller endringsdynamikken som kontinuerlig, og vi har valgt å kalle den *endringsdynamikk sett som en kontinuerlig prosess* (figur 10). Ved å se på modellen er det enklere å forstå hvordan kontinuerlig endring fungerer i praksis. Modellen har til hensikt å kartlegge menneskene i organisasjonen og hvor i en den kontinuerlige endringen de befinner seg. Prosessen starter med en *nåsituasjon* som beskriver situasjonen slik den er nå. Videre handler *opptiningsfasen* om å slippe gamle mønstre, og erkjenne behovet for endring. *Iverksettelsesfasen* omhandler å iverksette arbeidet med endringen(e), deretter skal *stabiliseringsfasen* opprettholde den nye situasjonen slik at man arbeider stabilt mot *ønsket situasjon*. Når man har oppnådd det man ønsker, vil det i en

kontinuerlig endringsprosess oppstå en *ikke ønsket situasjon*. Dette fordi det stadig skjer endringer i omgivelsene. Når man er i en *ikke ønsket situasjon* vil prosessen gjenta seg med: opptining, iverksetting og stabilisering, som vil gi en ny *ønsket situasjon*.



Figur 10: Endringsdynamikk sett som en kontinuerlig prosess (selvkonstruert)

Slik våre undersøkelser viser, har alle informantene tatt del i endringene og forflyttet seg fra nåsituasjon til ønsket situasjon, men det er fortsatt delte meninger blant de ansatte om Avinor endrer seg i takt med omgivelsene. Tre av seks ledere er usikre på om organisasjonen endrer seg i takt med omgivelsene, mens de tre resterende synes organisasjonen klarer det. To av tre medarbeidere mener organisasjonen endrer seg i takt med omgivelsene, mens den siste medarbeideren er uenig i dette. Sett i sammenheng med modellen vi har utarbeidet ovenfor (figur 10), vil de som mener at organisasjonen endrer seg i takt med omgivelsene være gjennom alle fasene i en kontinuerlig prosess. Dem som er usikre på om Avinor endrer seg i takt med omgivelsene vil stoppe i opptiningsfasen, og vil ha problemer med å nå iverksettelsesfasen. Utvalget som mener at organisasjonen ikke endrer seg i takt med omgivelsene vil bli værende i ønsket situasjon. En utfordring med at de ansatte befinner seg i ulike faser er at det kan være vanskelig å skape flyt i de kontinuerlige endringene. Derfor er det viktig at alle ansatte har den samme oppfattelsen om hvor organisasjonen og de ansatte befinner seg, sett opp mot omgivelsene.

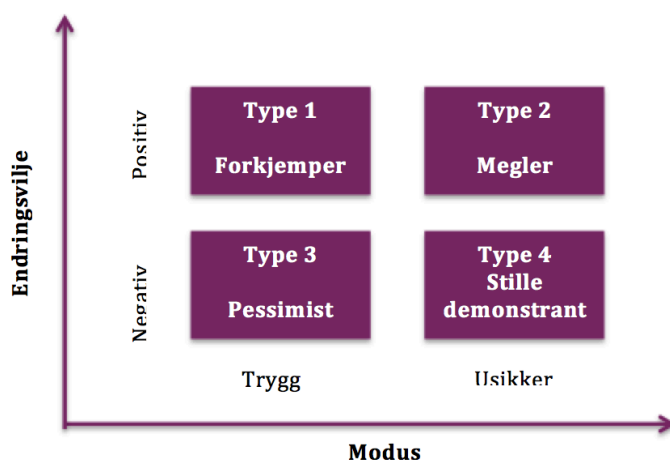
Alle ledere og medarbeidere mener de har forstått hvilke endringer organisasjonen står ovenfor, og hva som er målet med endringene. Det er ingen som sier konkret det samme, men

de har samme oppfatning. Det nevnes blant annet: “gjøre oss til det foretrukne alternativet”, “konkurransedyktig”, “effektivisering”, og “holde kostnadene nede og utnytte de ressursene vi allerede har”. Derimot har ikke alle den samme oppfattelsen av hvorfor endringene må gjennomføres. Det ble nevnt av enkelte at ”endringsprosessene var et krav fra eierne”, mens andre mente at det ”er Avinors eget ønske”, for å kunne fortsette å være det foretrukne alternativet i markedet innenfor de segmentene Avinor opererer. Dette viser at mye informasjon vedrørende endringene er godt kommunisert, men at kommunikasjon fortsatt er en utfordring i organisasjonen. Hvis menneskene ikke vet årsaken til hvorfor endringene skal gjøres kan det være vanskelig å skape motivasjon og vilje til å gjennomføre endringene (Erlie 2015, 148). Dette kan sees i sammenheng med omstillingskurven (figur 3) som viser hvordan menneskets reaksjonsmønster utarter seg i fire faser (Kaufmann og Kaufmann 2009, 275-276). I reaksjonsfasen innser personer sannheten om hvorfor endringen må foretas. Hvis man har feil oppfattelse av hvorfor endringen må gjøres, kan det skape forvirring i senere faser og i videre arbeid. Sett ut fra omstillingskurven er alle våre informanter (medarbeidere og ledere) i tilpasningsfasen, men med ulike sannheter knyttet til hvorfor endringene må gjennomføres. Vi har fått tilgang på medarbeiderundersøkelsen til Avinor fra 2016, som viser at de ansatte scorer svakest på resultatene knyttet til endring, se vedlegg III. Sett ut fra vår undersøkelse virker ikke dette til å være tilfellet, ettersom alle ansatte er positive til endringer. I 2015 gjennomførte Avinor samme undersøkelse; da viste resultatene en lavere score enn i 2016. Sett i sammenheng med vår undersøkelse ser det ut til at den økende trenden (scoren) fortsetter.

Vår undersøkelse viser at de ansatte har forstått at Avinor er i kontinuerlig endring, som stemmer overens med organisasjonens syn på endringene. Ettersom de ansatte har ulike oppfatninger av hvilken posisjon organisasjonen har til omgivelsene (figur 10), kan det være vanskelig å skape flyt i de kontinuerlige endringene. De ansatte har også ulike syn på hvorfor endringene må gjennomføres, noe som kan gjøre det vanskelig å gjennomføre endringene samstemt. Videre har undersøkelsen vist at de ansatte har forstått hvilke endringer organisasjonen står overfor, og hva som er målet med endringene. Dette er, slik vi ser det, en del av det grunnleggende for å kunne gjennomføre vellykkede endringer. Trolig kan dette bekrefte den økende trenden Avinor ser når det gjelder endring for hele tiden å være i stand til å møte de skiftende kravene i markedet.

## 4.2 Endringsvilje

Flertallet av de ansatte tror at organisasjonen ikke har en kultur for endringsvilje. De hevder at det er store variasjoner innad i organisasjonen, og mener kulturen for endringsvilje vil variere fra enhet til enhet. Sammenlignet med tidligere år, mener de ansatte at organisasjonen har en stadig økende trend i endringsviljen, se vedlegg IV. For å vise hvordan organisasjonen kan fremme endringsviljen til de ansatte i kontinuerlige endringsprosesser, har vi utarbeidet en firetypemodell som beskriver fire typer personer for å beskrive endringsviljen hos de enkelte. Disse har vi valgt å kalle forkjemperen, megleren, pessimisten og den stille demonstranten, som vi vil beskrive under. Horisontalt i modellen har vi «modus», som forteller om personene føler seg trygge eller usikre på endringene, og vertikalt har vi «endringsvilje», som forteller om en person er positiv eller negativ til endringene. For å avgjøre modus og endringsvilje for en person har vi integrert ulike faktorer som internkommunikasjon, relasjon og endringer. Vi har valgt å basere modellen på relevant teori knyttet til endringer og endringsvilje. Den første teorien vi har tatt utgangspunkt i er Armenakis og Bedeians to dynamiske modeller som kan påvirke endringsviljen til medlemmene i organisasjonen. Modellene viser to prosesser som kan bidra til å gjøre dem som blir berørt av forandringene, til aktive endringsagenter (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007, 51). Den andre teorien vi har valgt å ta utgangspunkt i er studien som viser at god internkommunikasjon er avgjørende for at endringer skal lykkes (kommunikasjonsforeningen). Den tredje og siste teorien forklarer internkommunikasjon som toveiskommunikasjon, der ledelsen og medarbeiderne har en likeverdige dialog innad i organisasjon (Erlie 2015, 46). Videre følger en beskrivelse av de ulike typene for endringsvilje, og forslag til hvordan man kan arbeide videre for å opprettholde eller forbedre nåværende posisjon i organisasjonen.



Figur 11: Firetypemodell for endringsvilje (selvkonstruert)

Type 1 er *forkjemperen*, og kan også omtales som en typisk optimist. Denne personen er positiv til endringer, trygg på utfallet av endringen og på sin posisjon i organisasjonen. Han vil kunne fungere som en endringsagent, og prøver gjerne å påvirke andre til å dele hans syn og holdninger. Forholdet til medarbeidere/ledere er preget av gode relasjoner og stor tillit, og bidrar til at han er motivert for endring. Han representerer og bidrar til god internkommunikasjon hvor kommunikasjonen er toveis, og han får nok informasjon om endringene. Denne personen burde vedlikeholdes ved å fremheve og gi anerkjennelse for sitt engasjement, samt brukes for å påvirke de andre typene som ikke er like positive og trygge på endringene.

Type 2 er *megleren*. Denne personen er positiv til endringene, men usikker på utfallet av endringene, og om det vil gagne ham eller ikke. Dette er en person som trolig holder sine meninger for seg selv, og ønsker å ha all fakta på bordet til han er sikker i sak og klar for å ta et valg. Hans positivitet bygger på de gode relasjonene til medarbeiderne/lederne. Forholdet deres preges av stor tillit, og bidrar til å holde han motivert for endringene. Likevel er han usikker på endringene, ettersom han har fått lite informasjon om endringene. Dette på grunn av dårlig internkommunikasjonen hvor kommunikasjonen ofte oppleves som enveis. Denne personen kan trolig lett endre seg til å bli en type 4 (stille demonstrant) ved langvarig mangel på trygghet og informasjon. Samtidig kan han trolig også bedres til en type 1 (forkjemper) ved å gi ham nok informasjon om endringene, og inkludere ham mer i de pågående prosessene.

Type 3 er *pessimisten*, som er negativ til endringer, men trygg på sin posisjon og utfallet av endringene. Denne personen deler gjerne sine meninger med andre, og kan bidra til dårlig stemning i organisasjonen. Han har en dårlig relasjon til både medarbeidere/ledere med lav grad av tillit, noe som gjør han lite motivert for endringer. Han opplever imidlertid en god internkommunikasjon ettersom han får nok informasjon, og mulighet for å gi tilbakemeldinger, og føler seg derfor trygg. Det er nødvendig å vise oppmerksomhet til denne personen for at han ikke skal påvirke øvrige medarbeiderne negativt. Ledelsen bør fortsette å gi ham nok informasjon, men også forsøke å opprette et tillitsforhold for å bedre relasjonen. Gode virkemidler for å få ham mer positiv kan være å lytte til hva han sier, og skape et positivt og godt miljø rundt ham. På denne måten kan han trolig endres til en type 1 (forkjemper).



Type 4 er den *stille demonstranten*, som utviser stor skepsis til det meste. Denne personen er negativ til endringer, og kan føle seg truet av endringene. Han er usikker på utfallet av endringene, og om det vil gagne ham eller ikke. Dette er en person som kan være vanskelig å identifisere fordi han holder meningene sine for seg selv. Samtidig uttrykker han negativitet, og kan dermed bidra til dårlig stemning blant de øvrige ansatte. Forholdet mellom han og medarbeidere/ledere er preget av dårlige relasjoner og lav grad av tillit, som gjør han umotivert for endringer. I tillegg opplever han mangel på informasjon, og opplever all kommunikasjon som enveis. Denne personen kan være vanskelig å endre, men organisasjonen bør likevel forsøke å endre han til en type 1 (forkjemper) eller 2 (megler). Dette kan gjøres ved å bedre relasjonen og tilliten mellom ham og ledelsen. I tillegg burde de inkludere ham i endringene, og gi ham nok informasjon slik at han har mulighet til å se det positive med endringene.

Med dette som grunnlag ønsker vi å plassere våre respondenter inn i firetypemodellen for endringsvilje, og se hvilke typer vi kan kategorisere dem som (figur 11). Vi baserer vurderingen vår på informantenes utsagn, og vårt helhetsinntrykk fra intervjuet og arbeidsplassen.

Generelt er det lite som skiller lederne. De har mange like synspunkter og oppfatninger. En analyse av intervjuene viser at fem av seks ledere plasserer seg som type 1, og den siste lederen plasserer vi som type 2 (figur 11). Det som kjennetegner lederne i type 1, er at de er positive til endring og føler seg trygg på sin posisjon i organisasjonen. Følgende kommentarer bekrefter dette; *“jeg føler ikke den usikkerheten som mange andre kanskje føler”*, og *“jo høyere opp i hierarkiet man sitter jo tryggere føler man seg”*. Det nevnes også at *“endring er en nødvendighet”*, som viser at de har forstått hvilke endringsprosesser Avinor gjennomfører. De har gode relasjoner til sine medarbeidere og ledere, og opplever gjensidig tillit. Dette gjør lederne til gode endringsagenter ettersom de er motivert for endring og har tillit til sine medarbeidere. Type 1-lederne bør vedlikeholdes ved å gi anerkjennelse for engasjementet, og bruke disse personene som aktive endringsagenter for å påvirke medarbeidere som ikke er like trygge og positive på endringene. Det som kjennetegner lederen som er type 2, er at vedkommende er positiv til endring, men er til tider noe usikker på utfallet og om det vil gagne ham eller ikke. Dette kommer tydelig frem i kommentaren *“man føler alltid usikkerhet rundt endringene som gjøres, da går det på det personlige planet. Det kan jo føre til at jeg må finne meg en ny jobb”*. Lederen ser likevel på endring som *“en mulighet og utfordring”*.

Dette kan sees i sammenheng med oppfattelsen informasjon som blir gitt. Denne personen ønsker mye informasjon, som kan påvirke om han ser på endringene som en mulighet eller utfordring. Årsaken til synspunktet på endringer knyttet til utfordringer skyldes trolig for lite informasjon om endringene. Selv om han ikke nødvendigvis er enig i tiltakene som blir iverksatt og gjennomført, støtter han alltid sin leder. Dette viser at han har gode relasjoner til sine medarbeidere og ledere, og opplever gjensidig tillit. Type 2-lederen bør vedlikeholdes ved å gi han trygghet og informasjon om endringene, samt inkludere han mer i prosessene.

Medarbeiderne deler mange like oppfatninger og synspunkter. Våre undersøkelser viser at to av tre medarbeidere faller innenfor type 1, og kun én er type 2 (figur 11). Det som kjennetegner medarbeiderne som er type 1, er at de er positiv til endring og kan oppfattes som den typiske optimisten. Dette kan bekreftes med følgende kommentarer; *“det føles trygt å gjøre endringer hvis ikke blir man bare helt utkonkurrert fordi organisasjonen blir ineffektiv”*, og *“Nei, kan ikke si jeg gjør det”*. Dette viser også at de føler trygghet i organisasjonen, og er positiv til endringer, noe som gjør dem til endringsagenter. Dette til tross for at de nevner at det til tider er lite informasjon om endringene, så disse personene har stor tillit til sin nærmeste leder. Imidlertid nevnes det også; *“at det var på tide å gjøre endringer ettersom bransjen endrer seg”*. Begge respondentene fortalte at kommunikasjonen med nærmeste leder er toveis, men fra konsernledelsen er det stort sett enveiskommunikasjon. Dette kan medføre at relasjonen mellom konsernledelsen og medarbeiderne blir svak. For å vedlikeholde disse personene som type 1 bør kommunikasjonen styrkes med toveiskommunikasjon, og det må kommuniseres mer knyttet til endringene. Det som kjennetegner medarbeideren som er type 2 er at han ønsker veldig mye informasjon, slik at han kan få all fakta på bordet. Dette kan underbygges med svaret vi fikk vedrørende om de har fått nok informasjon om endringene; *“til tider, men det er fordi jeg spør og graver mye”*. Denne personen ser på endringene som; *“en mulighet og utfordring, det kan være fordi det skjer for fort og ikke har den rette forankring”*. Dette kan antyde at relasjonen til konsernledelsen er svak ettersom medarbeiderne mener endringene mangler forankring. Imidlertid har han tillit til sin nærmeste leder. Dette er med på å skape motivasjon for endringene. Det nevnes at det er veldig mye *“enveiskommunikasjon dessverre, dette må vi prøve å få lederne til å forbedre for å få til endring”*. For å vedlikeholde type 2-medarbeideren, trenger han mer informasjon vedrørende endringene og at denne informasjonen er lett tilgjengelig. Videre bør kommunikasjonen i større grad ha form av en dialog, i stedet for en monolog.

Med grunnlag i analysen av intervjuet har vi kategorisert alle lederne og medarbeiderne innenfor type 1 (forkjemper) og type 2 (megler). Vi oppfatter alle lederne og medarbeiderne som aktive og nøytrale endringsagenter, uavhengig av om de er type 1 eller 2. Lederne har ulike meninger om det er toveis- eller enveiskommunikasjon. De har kunnskap om når de burde benytte enveis- og toveiskommunikasjon, men ikke én strategi for når de skal bruke de ulike formene, noe som kan skape forvirring i videre kommunikasjon til medarbeiderne. Det er enighet blant medarbeiderne om at det er mye enveiskommunikasjon fra konsernledelsen, men de har stor tillit til sin nærmeste leder. Derimot mener flertallet av lederne at det er god flyt og toveiskommunikasjon fra konsernet, men at det er noen utfordringer og mye enveiskommunikasjon til de andre enhetene i Avinor. Både ledere og medarbeidere er åpne for endring, men det vil trolig være viktig å fokusere på riktig forankring av endringene for videre motivasjon.

#### 4.3 Internkommunikasjon

I perioder med endringer er kommunikasjon en sentral funksjon (Erlie 2015, 148). For å skape god intern kommunikasjon, er det essensielt å oppnå en fullkommen kommunikasjonsprosess mellom aktørene i organisasjonen (Erlie 2015, 43). Vår undersøkelse hos Avinor viser at både ledere og medarbeiderne benytter de samme kommunikasjonskanalene. De benytter e-post, nyhetsbrev, telefonsamtaler, tekstmeldinger, intranett og møter. Medarbeiderne nevner at det er overforbruk av møter, spesielt blant lederne. Dette medfører; *“mindre oppfølging av medarbeiderne”*. Videre nevnes det også at; *“det er ingen som kommer og informerer i person, man må følge med selv”*. Disse uttalelsene kan vi se i sammenheng med ledernes høye møtevirksomhet. Det brukes for mye tid på møter i forhold til tiden som brukes på medarbeiderne. Det som primært foregår i møtene er kommunikasjon. A3-kommunikasjon kan benyttes for å erstatte lange tunge dokumenter og møter, for å skape effektivitet i kommunikasjonen (Wig 2013, 195-197; figur 6). På enheten Oslo lufthavn er denne formen for kommunikasjon benyttet aktivt, noe som ser ut til å ha vært vellykket. En av lederne som har benyttet seg av A3-kommunikasjon; *“ønsker å fortsette å benytte denne formen for kommunikasjon, for å få en mer effektiv kommunikasjon og arbeidshverdag”*. For å være mer tilgjengelig for medarbeiderne, bør lederne redusere antall møter og møtetid. Dette kan gjøres ved å benytte A3-kommunikasjon.

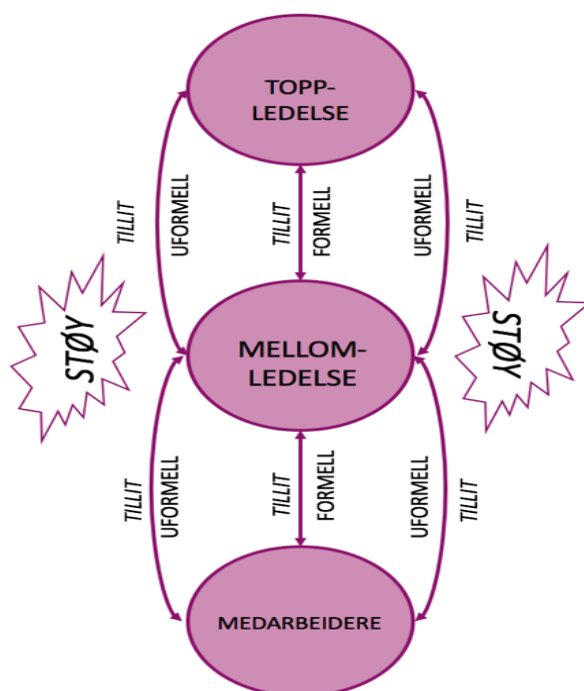
For å skape forståelse bør lederne gi en god begrunnelse for endringene, ettersom en god begrunnelse i større grad vil medføre aksept blant medarbeiderne. Aksept er nødvendig for å oppnå ønskede resultater og en vellykket endring (Kommunikasjonsforeningen). Ledere og medarbeidere har blitt informert om endringene via allmøter, intranett, e-post. Noen få nevner nærmeste leder som informasjonskilde i tillegg. Lederne videreformidlet informasjon om endringene fra en informasjonspakke tilsendt på e-post. Omfanget av endringene har betydning for hvor stor grad av involvering og dialog som er nødvendig. Derfor er det viktig å vite hvilke typer endringer som krever mye eller lite dialog (Kongsvik 2006). Avinor har valgt å kommunisere via kanaler som kun skaper oppmerksomhet og forståelse, i stedet for å benytte kanaler som skaper aksept og forpliktelse. Det er viktig å skille mellom store og små endringer, knyttet til valg av dialog. All kommunikasjon har vært lik, uavhengig av endringens omfang. Derfor er det viktig å kategorisere hvilke kanaler som skal benyttes for å kommunisere forskjellige endringer. Dette bør komme tydelig fram i bedriftens kommunikasjonsstrategi (Kongsvik 2006). Det nevnes av medarbeiderne at kommunikasjonen startet med å være; *“toveis med workshops, men når det kom til stykke kjente ingen seg igjen”*. Med dette som utgangspunkt kan vi stille spørsmål om det har vært en tydelig nok kommunikasjonsstrategi. Ettersom medarbeiderne burde få kontinuerlig informasjon om utviklingen i organisasjonen (Kommunikasjonsforeningen). Så hvis utgangspunktet var dialog og endret seg til monolog, burde dette vært informert til medarbeiderne slik at det ikke oppstår ulike forventninger knyttet til framtidig arbeid.

Det er delte meninger mellom lederne om informasjonen vedrørende endringene kom på riktig tidspunkt. Det nevnes; *”som ansatt fikk jeg informasjonen på riktig tidspunkt, men som leder fikk jeg det for sent”*. Medarbeiderne var samstemte og syntes ikke informasjonen kom på riktig tidspunkt. Det nevnes blant annet at det kom; *“alt for tidlig”*. En fellesnevner lederne kommenterte var at man ikke skal informere om endringer for tidlig, ettersom dette; *“skapte uro i organisasjonen”*. I perioder med endringer er kommunikasjon en sentral funksjon. Da er det viktig at det helt fra starten av gis mye informasjon til ledere og medarbeiderne om bakgrunnen, hvorfor og hva som kommer til å skje, før man starter arbeidet (Erlie 2015, 148). Som leder er det vanskelig å oppnå godt lederskap, *“når jeg som leder fikk informasjon om endringene samtidig som de ansatte fikk det”*. Dette kan både være positiv og negativt, i dette tilfellet anser lederne det som negativt. Videre kan det indikere svikt i kommunikasjonen, ettersom lederne ønsker mer kunnskap på et tidligere tidspunkt enn medarbeiderne i endringsprosesser. Med kunnskap om endringene som grunnlag, vil ledere og

medarbeiderne lettere forstå hvorfor det blir gjort endringer, som på den ene siden kan redusere usikkerhet og spredning av sladder og på den andre siden øke forutsigbarhet (Erlie 2015, 148). Fem av seks ledere opplever at de har fått nok informasjon om endringene; *“jeg synes det kommer an på hvor i organisasjonen du sitter”*. Videre forsvarer det meste av kunnskapen om endringene, med *“det er fordi jeg sitter nær kjernen her i konsernet”*. En av tre medarbeidere opplever at de ikke får tilstrekkelig informasjon, det nevnes at *“informasjonen har til tider vært veldig overfladisk, det har nok noe å gjøre med mellomlederne”*. Dette stemmer overens med én av ledernes uttalelser; *“jeg har ikke skjønt alt som er blitt gjort”*, som viser et tilfelle hvor informasjonen sannsynligvis har stoppet på mellomledernivå.

Intern kommunikasjon kan defineres som informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og videre kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer i ulike deler av organisasjonen (Erlie 2015, 17). Vi har ikke funnet én tilstrekkelig modell eller én teori som beskriver kommunikasjonsflyt. Med utgangspunkt i teorien har vi likevel utviklet en modell (figur 12) som illustrerer hvordan organisasjonen kan skape god flyt i den interne kommunikasjonen for å lykkes med endringer. Den første teorien vi har tatt utgangspunkt i er studien til Eva Tryti Lokken som viser at god intern kommunikasjon er avgjørende for at endringer skal lykkes (kommunikasjonsforeningen). Den andre teorien er kommunikasjonsprosessen (figur 4) som omhandler hvordan toveiskommunikasjon fungerer i praksis, hvor støy kan bidra til å forstyrre formidlingen av budskapet (Kaufman og Kaufman 2009, 291). Den tredje teorien er Goldhabers grunnsyn på intern kommunikasjon, som bygger på antakelsen om at organisasjonen er et åpent komplekst system hvor prinsippet om toveiskommunikasjon er viktig, enten det er intern eller eksternt (Erlie 2015, 26). Den fjerde teorien omhandler hvordan formell og uformell kommunikasjon må fungere godt sammen for at det ikke skal oppstå utfordringer med kommunikasjonen (Erlie 2015, 45). Den femte og siste teorien tar utgangspunkt i at de uformelle gruppene er snarveien til å lykkes med endringer, grunnet at disse gruppene blant annet har et felles repertoar av språk, ressurser, verktøy og fortellinger (forskning).

Vi har valgt å basere modellen på flyt i kommunikasjonen (figur 12), ettersom dette ser ut til å være en fellesnevner for de ulike teoriene nevnt ovenfor. Modellen viser hvordan en organisasjon optimalt kan strukturere kommunikasjonen, for å skape kontinuerlig flyt i alle kommunikasjonskanaler. Kjernen i modellen består av en hierarkisk fremstilling av *toppleidelse*, *mellomledelse* og *medarbeidere*. Mellom disse tre nivåene er det gjensidig formell kommunikasjon. Parallelt med den *formelle kommunikasjonen* bør det foregå *uformell kommunikasjon* mellom de ulike nivåene. Både den formelle og uformelle kommunikasjonen må baseres på *tillit* og være gjensidig for å skape flyt i prosessen. Dette skaper flyt fordi tillit preges av åpenhet, ærlighet og respekt (Larssen 2013). Det vil også være med å forhindre negative rykter og spekulasjoner, samt skape rom for bevegelse og endring (Larssen 2013). En faktor som alltid vil påvirke kommunikasjonen er *støy*. Denne faktoren vil alltid være til stede og man må derfor, i den grad det lar seg gjøre, forsøke å dempe støyen, for å redusere muligheten for misforståelser.



Figur 12: Kommunikasjonsflyt i internkommunikasjon (selvkonstruert)

Flertallet av informantene mener at Avinor har et forbedringspotensial når det gjelder kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Lokalt innenfor sin enhet er alle fornøyde med kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Derimot er det delte meninger når informantene ser på den interne kommunikasjonen for hele organisasjonen. Det er kun én

leder og én medarbeider som ikke nevner at kommunikasjonen kan forbedres. Medarbeideren som ikke nevnte forbedringspotensial forklarte blant annet at kommunikasjonen; *“ i det store er god ”*. Lederen nevnte at; *“det er veldig god kommunikasjon fra store Bjørvika og ut”*. Dette spørsmålet var veldig åpent, men fem ledere og to medarbeidere nevnte at det var rom for forbedring. Valg av språk og kommunikasjon er et viktig nøkkelement innenfor ledelse (Cunliffe 2014, 39). Lederne underbygger uttalelsen om forbedring med at; *“det er for vanskelig kommunikasjon og for vanskelig språk, som gjør det vanskelig for mellomlederne å kommunisere det videre”*. Det nevnes også fra lederne at *“informasjonen som deles i organisasjonen ikke er overkommunisert”*, som viser at et av nøkkelementene for ledelse ikke er til stede. Dette viser at informasjonen må gjentas. Likevel er det også viktig å kontrollere informasjonsmengden, slik at det ikke oppfattes som støy (Erlie 2015, 43). Medarbeiderne hevder at nærmeste leder; *“ikke har forstått alle endringene vi står ovenfor”*. Dette gjør det vanskelig for medarbeiderne å forstå, ettersom lederne selv ikke forstår endringene. I tillegg nevnes det at; *“lederne har et forbedringspotensial i forbindelse med å kommunisere de viktigste tingene”*. Dette stemmer overens med teori som viser at medarbeiderne har behov for å vite bakgrunnen for hva som skal skje og hvorfor (Erlie 2015, 148). Videre er det også viktig å erkjenne at medarbeiderne til enhver tid burde få kontinuerlig informasjon om utviklingen i organisasjonen (kommunikasjonsforeningen). Slik denne undersøkelsen hos Avinor viser, handler det ikke alltid om hvordan informasjonen blir kommunisert, men hva som blir kommunisert.

Intern kommunikasjon baserer seg på toveis kommunikasjon (Erlie 2015, 46), noe det er delte meninger om innad i Avinor. Både ledere og medarbeidere mener det er viktig med enveis- og toveiskommunikasjon. Flertallet av lederne har en oppfatning om at det er toveiskommunikasjon, men; *“tror til tider det kan være mye enveiskommunikasjon”*. Lederne hevder også at dette vil variere ettersom hvem man spør i organisasjonen. Videre hevder medarbeiderne at *“;det er veldig mye enveis dessverre”*, men at det startet *“med en toveisdialog, men når det kom til stykket var det ingen som kjente seg igjen i det de startet med”*. Intern kommunikasjon baserer seg også på en likeverdige dialog innad i organisasjonen mellom leder og medarbeider (Erlie 2015, 46). Medarbeiderne mener det er en likeverdige dialog til nærmeste leder, men at det også stopper der. Derimot mener lederne at det er en gjensidig dialog, hvor de henviser til dialog mellom tillitsvalgt og leder. Dette kan antyde at

medarbeiderne ønsker mer likeverdig dialog mellom medarbeider og leder, ikke mellom tillitsvalgt og leder, slik det er i dag.

Det er viktig å ta i betraktning at et godt kommunikasjonsklima har mye å si for hvordan budskapene blir tolket, samt at medarbeiderne tør å si hva de mener. Et godt kommunikasjonsklima skapes ved at leder og medarbeider har en likeverdig dialog, samt en åpen og ærlig kommunikasjon som vil skape tillit (Erlie 2015, 24). Tre av lederne mener kommunikasjonsklimaet inngir tillit, men det nevnes også av de tre resterende lederne at klimaet er preget av noe usikkerhet; *“når tiden blir så knapp blir kommunikasjonen mer usikker”*. Er det derimot preget av mistro og usikkerhet, vil budskapet bli tolket i verste mening (Erlie 2015, 83). To av medarbeiderne ser på klimaet som usikkert og lite tillitsfylt; *“det er nok litt manglende tillit, vi må bli flinkere på kommunikasjon”*. Videre er det kun én av medarbeiderne som ser kommunikasjonsklima som tillitsfullt. Overordnet kom det frem at det er god tillit lokalt; *“jeg har god tillit til ledelsen i min enhet”*. Det nevnes også at det; *“ikke er noe tillit til det som skjer i konsernstab på grunn av den historikken vi har hatt med fusjon”*. Det kan se ut til at det er delte meninger om hvordan informantene oppfatter organisasjonen. Noen ser på Avinor som én organisasjon, mens andre ser på Avinor som flere små organisasjoner med en svak tilknytning til konsernet.

For å skape en god intern kommunikasjon må den formelle og uformelle kommunikasjonen utfylle hverandre. Derfor må man som leder kunne distribuere fakta, samtidig som man tilrettelegger for at man i den uformelle kommunikasjonen kan snakke om både følelser og fakta (Erlie 2015, 45). Flertallet av lederne mener at den formelle kommunikasjonen har størst påvirkning, mens medarbeiderne derimot mener den uformelle kommunikasjonen har størst påvirkning. Det nevnes imidlertid av både ledere og medarbeidere at; *“det er viktig at det uformelle er forankret i det formelle”*. Det er nødvendig at den planlagte formelle kommunikasjonen er av høy kvalitet, slik at den kan bidra til å forhindre negative rykter og spekulasjoner som kan oppstå i de uformelle samtalene. Den uformelle kommunikasjonen kan ikke planlegges og derfor er den formelle kommunikasjonen nødvendig, for å opprettholde en standard på informasjonen som deles i organisasjonen (Erlie 2015, 17). Ettersom medarbeiderne i stor grad lar seg påvirke av det uformelle, er det nødvendig at det uformelle er en kanal som formidler et formelt budskap.



For å skape flyt i den interne kommunikasjonen er det flere faktorer som har en sentral rolle. Det er viktig at lederne velger riktig kommunikasjonskanal ut fra hvilket budskap de ønsker å formidle. Ved små forandringer trenger medarbeiderne kun å bli oppmerksomme på det som skal skje. Derimot, når det skal gjennomføres store endringer, er det nødvendig at medarbeiderne gir aksept og får eierskap til det som skal gjennomføres. Dette krever dialog på et annet nivå, enn ved informasjon om små forandringer. For å være mer tilgjengelig for medarbeiderne, bør lederne redusere antall møter og møtetid. Dette kan gjøres ved å benytte A3-kommunikasjon. Organisasjonen har et forbedringspotensial i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Slik vi ser det i dette tilfellet handler det ikke alltid om hvordan informasjonen blir kommunisert, men hva som blir kommunisert. I forbindelse med enveis- og toveiskommunikasjon er det ulike meninger og hvilken form som benyttes mest, men slik vi ser det bør disse kombineres og brukes i ulike situasjoner. Etersom den interne kommunikasjon baserer seg på en likeverdig dialog er det viktig at dialogen inngir til tillit. Medarbeiderne mener det er en likeverdig dialog til nærmeste leder, men ikke videre til konsernet. Dette er viktig å ta tak i ettersom organisasjonen må ha en likeverdig dialog mellom leder og medarbeider i alle ledd for å skape og opprettholde en god intern kommunikasjon. Dette kan sees i sammenheng med kommunikasjonsklimaet som er preget av både usikkerhet og lav grad av tillit. Her er det viktig at lederne tar tak og skaper arenaer som i større grad kan skape tillit, slik at det blir et godt kommunikasjonsklima. Videre er det nødvendig at den uformelle kommunikasjonen er forankret i den formelle, ettersom medarbeiderne i størst grad lar seg påvirke av den uformelle kommunikasjonen. Slik vi analyserer situasjonen til Avinor i dag, må det skapes flyt i kommunikasjonen ved å opprettholde og forbedre tilliten kommunikasjonen skaper. Den formelle kommunikasjonen må styres for at den uformelle kommunikasjonen skal fungere bedre, fordi lederne ser ut til å undervurdere den uformelle kommunikasjonens påvirkningskraft. Det ser også ut til at det oppstår mye støy på mellomledernivå. Derfor bør det aktivt jobbes med støyreduksjon på dette nivået, ved for eksempel å oppklare språkforskjeller. Med grunnlag i Erlens (2015, 17) definisjon på intern kommunikasjon og vår analyse, ser det ut til å være mangel på informasjonsflyt mellom leder og medarbeider, og vi kan heller ikke finne eksempler på god kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på ulike nivåer i organisasjonen.

#### 4.4 Ledelse

God ledelse i kontinuerlig endring støtter prosesser som fremmer organisasjonens mål og mening, samt påvirkning fra de endrede omgivelsene (Hennestad, Revang og Strønen, 2014, 85). Lederne ser seg selv som gode ledere, men flertallet av lederne mener også de har et forbedringspotensial. Medarbeiderne omtaler sin nærmeste leder som; *"demokratisk, bestemt, åpen og uformell"* og er forøyd med lederstilen. Videre nevnes det at; *"konsernledelsen er litt fjern, og distansert for meg, men jeg er fornøyd med min nærmeste leder"*. Noe som kan antyde svak ledelse fra konsernledelsen, ettersom relasjonen til medarbeiderne kan oppfattes som distansert. Hvis utøvd ledelse oppfattes som dårlig, vil de kontinuerlige endringene blokkeres (Hennestad, Revang og Strønen, 2014, 85). Derfor er det nødvendig at konsernledelsen opparbeider en sterkere relasjon til medarbeiderne, ettersom det er en nødvendighet at endringene er godt forankret i toppledelsen for å lykkes med forbedringsarbeid (Rolfesen 2014, 91). Relasjonen og tilliten mellom leder og medarbeider er god, men det nevnes også; *"at relasjonen er god, men jeg kunne fått mer og bedre støtte i forankringsprosesser"*. I likhet med konsernledelsen bør lederne fokusere mer på å gi støtte til medarbeiderne i forankringsprosesser, fordi et vanlig problem er at kommunikasjonen ikke er godt nok forankret (Erlieen 2015, 318-319). Lederne er mest lojale mot konsernledelsen, men snakker også medarbeidernes sak. Medarbeiderne har mest lojalitet til sin nærmeste leder, og har delte meninger om konsernledelsen som gjenspeiler hvor nære de sitter konsernledelsen. Det nevnes; *"jeg arbeider tett opp til konsernledelsen, men dette kan være annerledes for en som arbeider lenger unna"*, og *"jeg har tillit til min nærmeste leder, fordi konsernledelsen virker langt unna"*. Dette viser at konsernledelsen bør skape en bedre relasjon til de medarbeiderne som arbeider i underliggende enheter.

Roller som mellomleder kan by på en rekke utfordringer. Her kan blant annet nevnes kravene både fra ledelsen og ansatte, hvor mellomlederne må ta hensyn til begge parter (Rydland 2015). Dette stemmer godt med det lederne og medarbeiderne oppfatter som de vanligste utfordringene en mellomleder i Avinor står ovenfor. Det nevnes blant annet; *"tidsklemma og krysspress, med krav både ovenfra og nedenfra"*. Grunnet rollens ansvar kan mellomledere være en sentral endringsagent i forbindelse med endring i organisasjonen. Prosessen med å formidle endringer kan også være omfattende (Rydland 2015). Videre forklarer en av medarbeiderne at; *"det er vanskelig å snakke konsernsak fordi det er utydeligheter ved konsernet, fordi mellomlederne ofte vet like lite eller mye som de ansatte"*. En viktig oppgave en leder har, er å informere og opplyse sine medarbeidere. Når lederne vet det samme som

medarbeiderne og når dette ikke er tilstrekkelig med informasjon, er det vanskelig å utøve godt lederskap. Ettersom lederne har ulike posisjoner og interaksjoner med mange av nivåene i Avinor, påvirker de både strategiske prosesser og resultatene i organisasjonen (Rydland 2015). Det kan være en av grunnene til at det er viktig at lederne får mer informasjon enn medarbeiderne.

Et klart og tydelig mål er viktig for medarbeidernes motivasjon, og det er lederne som er bindeleddet mellom målene og medarbeiderne (Erlie 2015, 32). Både ledere og medarbeidere har samme oppfattelse av hva Avinors mål er. En fellesnevner er at alle informanter på sin måte forklarer at virksomheten skal være den foretrukne leverandør, og for å oppnå dette må organisasjonen ha fokus på kontinuerlig endring og forbedring. Dette viser at konsernledelsen og mellomlederne har klart å formidle målene som er viktig, ettersom mål har en styrende funksjon og fungerer som et evalueringskriterium for medlemmene av organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 36-37).

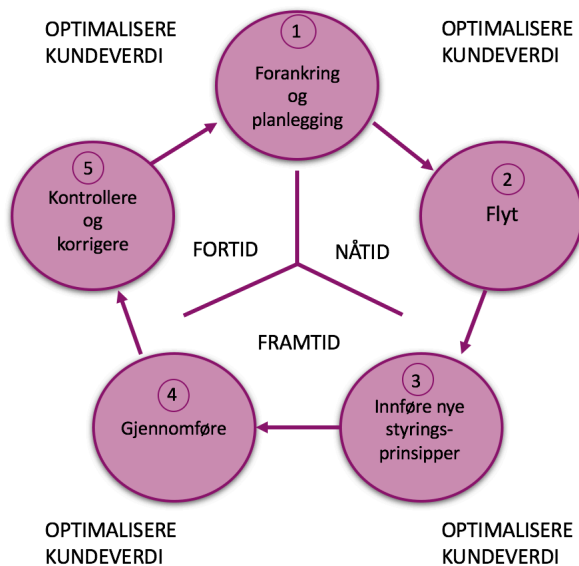
Lederne ser seg selv som gode ledere, og det at de er gode ledere bekreftes av medarbeiderne. Undersøkelsen antyder at det i noen sammenhenger kan synes som om det er svak ledelse fra konsernet. Derfor kan et nødvendig virkemiddel være at konsernledelsen opparbeider en sterkere relasjon til medarbeiderne. Videre kommer det også frem at medarbeiderne har mest lojalitet til sin nærmeste leder og lederne har sin lojalitet hos konsernledelsen, men understreker at de snakker medarbeidernes sak. Grunnet mellomlederens ansvar og stadige krysspress, bør konsernledelsen fokusere mer på språk, kvalitet og mengde informasjon, slik at lederne får mer informasjon enn medarbeiderne. Videre viser undersøkelsen at konsernledelsen og mellomlederne i stor grad har klart å formidle målene med endringene, som er viktig for blant annet å opprettholde motivasjonen.

For å tydeliggjøre sammenhenger og belyse kjennetegn ved god ledelse har vi utviklet en modell (figur 13) med utgangspunkt i teori basert på forbedringsfilosofi. Den første teorien vi har tatt utgangspunkt er Toyotas grunnoppskrift på Lean, som bygger på verktøy og metoder i fem steg (Wig 2013, 38-40). Vi har basert modellen på de faktorene som vi mener er relevant for å lede i kontinuerlig endring. Den andre teorien vi har tatt utgangspunkt i er kaizen som har som mål å strømlinjeforme organisasjonen for å bedre arbeidsprosessene og livskvaliteten til de ansatte, istedenfor å redusere antall ansatte (Myklebost 2015). Den tredje teorien er Scheins modell for kulturell forandring i en trefaset utviklingsprosess (Bang 2011, 150-151). Den fjerde teorien viser til at det må være en coachende lederstil for å skape en lærende

organisasjon, som videre medfører kontinuerlige forbedringer (Wig 2013, 70). Den femte teorien bygger på forskningen som viser til at den nordiske lederstilen har høy grad av individualisme, og derfor har vi tatt høyde for dette ved utvikling av modellen (Karp 2014, 26). Den sjette teorien vi har tatt utgangspunkt i er kvalitetsledelse med hovedfokus på *Buddhas tre øyne*, hvor ledelse alltid har tre øyne: fortid, nåtid og framtid (Wig 2013, 42). Den syvende og siste delen av modellen er inspirert av Barack Obama og hans sitat for tidligere valgkampanjer: ”yes we can” (Independent), dette fordi vi tror ansatte vil yte bedre ved å ha positiv innstillingen og ikke se begrensninger, men muligheter.

Vi har valgt å kalle modellen *Bærekraftig forbedringsstrategi* (figur 13) fordi enhver leder vil oppnå å være motstandsdyktig mot tilbakefall, noe vi mener denne modellen illustrerer. I det etterfølgende vil denne påstanden drøftes. Modellen baserer seg på en coachende lederstil med en positiv innstilling som bygger på sitatet ”yes we can” dette kan bidra til å skape en lærende organisasjon, som står sentralt i kontinuerlig forbedring. Videre har modellen som hensikt å vise hvordan man kan skape en kultur for kontinuerlig læring, ettersom dette medfører kontinuerlig forbedring. Det er en sirkulær prosess i fem faser hvor kjernen av modellen består av fortid, nåtid og framtid. Disse elementene er sentrale i et lederskap hvor fokuset er å skape forbedring. Fordi en leder må sammenligne hva han har gjort tidligere (fortid), for å kunne lære, utvikle og implementere nye forbedringstiltak (nåtid), for til slutt å oppnå ønsket resultat (framtid) (Wig 2013, 161-162). Den første fasen har vi valgt å kalle *forankring og planlegging*, som innebærer å forankre strategi, gjennomføre datainnsamling, analysere, samt legge en plan for framtidig arbeid hvor rollefordelingen er tydelig og klar. Den andre fasen er *flyt* som innebærer å skape og etablere kontinuerlig flyt i arbeidet, ved å skape en strømlinjeformet struktur. Den tredje fasen er *innføre nye styringsprinsipper* hvor fokuset er å utvikle og implementere store og små tiltak. Den fjerde fasen innebærer å *gjennomføre* tiltakene med kvalitet og effektivitet. Den femte og siste fasen har fokus på å *kontrollere og korrigere*, som handler om å forenkle og forbedre (Wig 2013, 38-39; 149). Alle disse fasene må være oppfylt for å nå det overordnede målet om å optimalisere kunde verdien. Årsaken til at vi ikke har valgt å ta med optimalisere kunde verdi som en egen fase i den sirkulære prosessen, er fordi mange i dagens arbeidsmarked ikke arbeider direkte med optimalisering av kunde verdi, men i større grad har en indirekte rolle. Så ved å ikke la dette steget være i hovedfokus vil de ansatte få større betydning i modellen og dens funksjon, ettersom den er tilpasset deres arbeidssituasjon. Hensikten med modellen er å skape en felles

motivasjon hvor de ansatte arbeider i kontinuerlig forbedring for å oppnå økt konkurransekraft, ved å eliminere de elementene som ikke gir verdiskapning.



Figur 13: Bærekraftig forbedringsstrategi (selvkonstruert)

Alle ledere blant våre informanter mener det er fokus på kontinuerlig forbedring i Avinor. Det nevnes at; *“det er det generelt i organisasjonen”* og lederne viser til eksempler som at; *“innsparingskravene har skapt masse forbedringsprosjekter”*. Videre presiserer én av lederne at *“det er fokus på det, men er litt redd for at det blir snakket vekk”*. For å kunne gjennomføre bærekraftig forbedring er det en forutsetning at organisasjonen som helhet har fokus på kontinuerlig forbedring. Det må være en felles oppfattelse og fokus blant ledere og medarbeidere for å kunne gjennomføre forbedringsprosesser (Myklebost 2015). På bakgrunn av lederne uttalelser bør Avinor undersøke nærmere om alle lederne har fokus på kontinuerlig forbedring, eller om dette bare blir snakket bort. Ledelse handler om å skape resultater ved hjelp av andre. For å oppnå dette må ledere få støtte fra sine overordnede (Arnulf 2012, 15). Alle lederne opplever at de får støtte fra sine overordnede, men det nevnes også; *“ja i teorien, men i praksis er det lite tid til dette”*. Dette kan vi se i sammenheng med mye møtevirksomhet som kom frem i delen om intern kommunikasjon. Som det fremkommer i modellen i *gjennomføringsfasen* (figur 13), kan tavlemøter benyttes for å skape effektivitet og mer tid til medarbeiderne (Rolfen 2014, 87-89).

Forskning og litteratur hevder at dagens organisasjoner i større grad tiltrekker seg kunnskapsmedarbeidere, og at organisasjonene i større grad er avhengig av medarbeiderne og deres kunnskap for å overleve i dagens arbeidsmarked (Hillestad 2000). Fem av seks ledere blant informantene mener de innehar nok kunnskap om sine medarbeidere til å lede dem i kontinuerlig endring. Det nevnes at *“jeg har nok kunnskap om medarbeiderne til å forstå hva de skal igjennom slik at jeg kan gi de den støtte de trenger”*. Kun én av lederne er usikker på om han har nok kunnskap om medarbeiderne og nevner *“det kan jeg sikkert bli bedre på, fordi tiden til å bli kjent er så knapp”*. Hvis lederne ikke har tilstrekkelig med kunnskap om medarbeidernes kompetanse, kan det dempe flyten i den sirkulære prosessen. Et eksempel kan være at lederne må bruke tid på å omorganisere arbeidsoppgaver som kan være tidskrevende og også kan dempe produktiviteten (lederkilden). Flertallet av lederne mener organisasjonen har en tydelig rollefordeling, men de legger til et *“men”* i svarene, som kan antyde at det ikke er en tydelig rollefordeling. Det nevnes at *“ja, men noen ganger hekker man på litt for mange på en sak og mister kontroll over hvem som sitter med siste avgjørelse”*. Dette kan vi se i sammenheng med beslutningsprosesser som ofte er nært knyttet til ledelsen, og krever tydelige roller og inndeling av arbeidsoppgaver mellom de ulike lederne (Kaufmann og Kaufmann 2009, 185). De forskjellige beslutningene trenger ikke nødvendigvis å involvere alle lederne, ettersom hver leder har sitt ansvarsområde, som medfører en begrenset beslutningsmyndighet. De lederne som mener det ikke er en tydelig rollefordeling, hevder at *“vi hadde vært tjent med en tydeligere rollefordeling”*. Uavhengig om lederne svarte ja eller nei på dette spørsmålet, ser det ut til at de har samme oppfattelse om at det ikke er en tydelig rollefordeling. For å skape utvikling og vekst er det nødvendig med en oversiktlig organisering av de ulike rollene (Kaufmann og Kaufmann 2009, 185). Derfor er det viktig å ha en tydelig rollefordeling, samt tilstrekkelig kunnskap om medarbeidernes kompetanse for å opprettholde flyten i forbedringsstrategien for å gjøre den bærekraftig.

Blant våre informanter mener alle medarbeiderne det er fokus på kontinuerlig forbedring. Likevel hevdes det også *“at ikke alle har det under huden hele tiden”*. Videre nevnes det *“at vi er i ferd med å få et større fokus på kontinuerlig forbedring”*. Ettersom alle svarer «ja» kan vi slutte at det er fokus på kontinuerlig forbedring. Derimot utdypet medarbeiderne svaret med at kontinuerlig forbedring ikke praktiseres i like stor grad som det kanskje burde. For å kunne gjennomføre forbedringsprosesser må det være et felles fokus på kontinuerlig forbedring blant medarbeiderne og ledere (Myklebost 2015). Med utgangspunkt i medarbeidernes uttalelser bør Avinor undersøke om det er samsvar mellom ord og handling

for å avdekke om det er fokus på kontinuerlig forbedring. Vanligvis er hensikten med ledelse å få medarbeiderne til å arbeide for å realisere bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416). Derfor er det nødvendig at medarbeiderne får støtte fra sin leder for å kunne skape gode resultater. Alle medarbeiderne synes de får den støtten de trenger fra sin nærmeste leder. Dette forklares med *“ja, hvis det er noe jeg ikke mestrer eller trenger mer informasjon om så får jeg dette via møter og kurs”*.

Forskning og litteratur hevder at organisasjonene i større grad er avhengig av medarbeiderne og deres kunnskap for å overleve i dagens arbeidsmarked (Hillestad 2000). To av tre medarbeidere synes de innehar tilstrekkelig med kunnskap til å arbeide i kontinuerlig endring. Det nevnes *“ja, men jeg håper jeg får tilegnet meg mer etter hvert”*. Kun én av medarbeiderne sier *“nei, det har jeg ikke. Jeg må hele tiden innhente”*. Hvis medarbeiderne ikke har tilstrekkelig kompetanse, kan det dempe flyten i den sirkulære prosessen. Medarbeiderne synes organisasjonen har en tydelig rollefordeling, men de forteller også at de kan *“oppleve å havne i mellomposisjoner noen ganger, men det kan ha sammenheng med at ting er i utvikling”*, og *“men av og til må jeg bare ta det jeg får tildelt”*. Dette kan antyde at det ikke er en tydelig rollefordeling. Beslutninger i organisasjonen stiller krav til tydelige arbeidsoppgaver og roller blant medarbeiderne (Kaufmann og Kaufmann 2009, 185). Dette kan vi se i sammenheng med fasene *innføre nye styringsprinsipper* og *gjennomføringsfasen* (figur 13) hvor det er nødvendig med tydelige roller. Ettersom det vil bli uoversiktlig og problematisk å gjennomføre disse fasene med en utydelig rollefordeling.

Både ledere og medarbeidere mener det er fokus på kontinuerlig forbedring i Avinor, men på bakgrunn av ledernes uttalelser bør Avinor undersøke nærmere om alle lederne har fokus på kontinuerlig forbedring, eller om dette blir snakket bort. I likhet mener medarbeiderne at kontinuerlig forbedring ikke praktiseres i like stor grad som det kanskje burde. For å kunne gjennomføre forbedringsstrategien må de ansatte arbeide strømlinjeformet, og det må være fokus på kontinuerlig forbedring blant medarbeiderne og ledere. Alle lederne opplever at de får støtte fra sine overordnede, men at de selv bruker mye tid på møter, tid som heller kunne vært brukt til å veilede sine medarbeidere. Dette kan gjøres på flere måter, for eksempel ved å benytte tavlemøter for å skape effektivitet i alle fasene, og mer tid til medarbeiderne. Derimot synes medarbeiderne de får nok støtte, og oppsøker sin nærmeste leder ved behov. Fem av seks ledere mener de innehar nok kunnskap om sine medarbeidere til å lede dem i kontinuerlig endring, og to av tre medarbeidere synes de selv innehar tilstrekkelig med

kunnskap til å arbeide med kontinuerlig endring. Hvis lederne ikke har tilstrekkelig med kunnskap om medarbeidernes kompetanse, kan det dempe flyten i den sirkulære prosessen. I likhet med at medarbeiderne må ha tilstrekkelig kompetanse for å opprettholde flyten i den sirkulære prosessen. Flertallet av lederne, og alle medarbeiderne blant våre informanter mener Avinor har en tydelig rollefordeling, men de utfyllende svarene antyder at det ikke er en tydelig rollefordeling. Noe som er viktig i den tredje og fjerde fasen, ettersom det blir uoversiktlig og problematisk å gjennomføre fasene hvis det ikke er en tydelig rollefordeling.

## 5.0 Avslutning

### 5.1 Oppsummering av data for Avinor

Her presenterer vi teori opp mot praksis i forbindelse med de undersøkelsene som er gjennomført hos Avinor. Videre ønsker vi å gjenta problemstilling og forskningsspørsmål for avsluttende lesning:

Hvordan kan en bedrift forberede menneskene i organisasjonen til å være beredt på kontinuerlig endring?

1. Hvordan kan organisasjonen fremme endringsviljen til de ansatte i kontinuerlig endring?
2. Hvordan kan organisasjonen skape flyt i internkommunikasjonen?
3. Hvordan kan man best lede en organisasjon i stadig endring?

#### 5.1.1 Kontinuerlig endring

Både lederne og medarbeiderne (våre informanter) i Avinor har forstått hvilke endringer organisasjonen står ovenfor, og hva som er målet med endringene. Trolig kan det ha sammenheng med den økende trenden Avinor har til endring. Dette er, slik vi ser det, en del av det grunnleggende, for å kunne gjennomføre vellykkede endringer. Derimot har ikke alle informantene den samme oppfattelsen av hvorfor endringene må gjennomføres, som viser at mye informasjon vedrørende endringene er godt kommunisert, men ikke alt. Hvis de ansatte i organisasjonen ikke vet hvorfor endringene gjøres, kan det være vanskelig å skape motivasjon og vilje til å gjennomføre endringene. Grunnet at de uformelle gruppene er snarveien til å lykkes med endringer, bør lederne ta del i de uformelle gruppene for at kunnskap og endring skal gi mening og påvirke medarbeiderne. Dette kan videre sees i sammenheng med omstillingskurven, hvor de ansatte vil ha problemer med å komme seg videre fra



undersøkelsesfasen, hvis en stadig søker etter hvorfor endringene gjøres. Ved å se på modellen for endringsdynamikk (figur 10) er det enklere å forstå hvordan kontinuerlig endring fungerer i praksis. Våre undersøkelser har vist at alle informantene har tatt del i endringene og forflyttet seg fra nåsituasjon til ønsket situasjon, men det er fortsatt delte meninger blant de ansatte vi har snakket med, om Avinor endrer seg i takt med omgivelsene. Derimot vil dem som er usikre på om Avinor endrer seg i takt med omgivelsene stoppe i opptiningsfasen, og vil ha problemer med å nå iverksettelsesfasen. En utfordring med at de ansatte befinner seg i ulike faser, er at det kan være vanskelig å skape flyt i de kontinuerlige endringene.

#### 5.1.2 Endringsvilje

For å vise hvordan Avinor kan fremme endringsviljen til de ansatte i kontinuerlig endring, må vi se hvor endringsvillige de ansatte faktisk er. Dette kan forklares ved å se på firetypemodellen for endringsvilje (figur 11). Vi kategoriser både lederne og medarbeiderne som forkjempere og meglere, som viser at de er positive til endringer. Vi oppfatter alle ansatte som aktive og nøytrale endringsagenter, uavhengig av om de er forkjemper eller megler. Lederne har ikke én strategi for når de skal bruke enveis- eller toveiskommunikasjon, noe som kan skape forvirring i videre kommunikasjon til medarbeiderne. Videre viser undersøkelsen at det er toveiskommunikasjon på hovedkontoret, men ut til de ulike enhetene er det noen utfordringer og mye enveiskommunikasjon. Det som utgjør en sentral del for at de ansatte er endringsvillige er den gode og tillitsfulle relasjonen til nærmeste leder. Overordnet er våre informanter åpne for endring, men det vil trolig være viktig å fokusere på riktig forankring av endringene for videre motivasjon.

#### 5.1.3 Internkommunikasjon

Både ledere og medarbeiderne bruker de samme kommunikasjonskanalene. Likevel er ikke lederne tilgjengelige nok for medarbeiderne. Derfor bør lederne redusere antall møter og møtetid ved å benytte A3-kommunikasjon. Undersøkelsen viser at de ansatte ikke fikk informasjonen vedrørende endringene på riktig tidspunkt, noe som medførte uro i organisasjonen. Videre har Avinor valgt å kommunisere via kanaler som i stor grad skaper oppmerksomhet og forståelse, i stedet for å benytte kanaler som skaper aksept og forpliktelse (figur 7). Derfor er det viktig å kategorisere hvilke kanaler som skal benyttes for å kommunisere forskjellige endringer, som videre kan presiseres i virksomhetens kommunikasjonsstrategi.

For å skape flyt i den interne kommunikasjonen er det flere faktorer som har en sentral rolle (figur 12). Med grunnlag i teorien til modellen for kommunikasjonsflyt har Avinor et forbedringspotensial i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Slik vi ser det i dette tilfellet, handler det ikke alltid om hvordan informasjonen blir kommunisert, men også hva som blir kommunisert. Videre må det skapes en flyt i kommunikasjonen for å opprettholde og forbedre tilliten, samt skape en likeverdig dialog i alle i ledd. For å oppnå dette må organisasjonen skape arenaer som i større grad kan skape tillit, slik at det blir et godt kommunikasjonsklima. Videre er det nødvendig at den uformelle kommunikasjonen er forankret i den formelle, ettersom medarbeiderne i størst grad lar seg påvirke av den uformelle kommunikasjonen. Det ser også ut til at det oppstår mye støy på mellomledernivå, som kan forklare med utfordringene knyttet til den interne kommunikasjonen. Derfor bør det aktivt jobbes med støyreduksjon på dette nivået, ved for eksempel å oppklare språkforskjeller.

#### 5.1.4 Ledelse

Lederne i vår informantgruppe ser seg selv som gode ledere, og det at de er gode ledere bekreftes av medarbeiderne i vår informantgruppe. Undersøkelsen antyder at det i noen sammenhenger er svak ledelse fra konsernet. Derfor bør konsernledelsen opparbeide en sterkere relasjon til medarbeiderne. Dette kan for eksempel gjøres indirekte via mellomlederne. Grunnet mellomledernes ansvar og stadige krysspress, bør konsernledelsen fokusere mer på språk, kvalitet og mengde informasjonen som videreformidles, slik at lederne får mer informasjon enn medarbeiderne. Videre viser undersøkelsen at konsernledelsen og mellomlederne i stor grad har klart å formidle målene med endringene, som er viktig for blant annet å opprettholde motivasjonen til medarbeiderne.

For best å kunne lede en organisasjon i stadig endring, bør lederne basere lederstilen på en bærekraftig forbedringsstrategi (figur 13). Både ledere og medarbeidere i vår informantgruppe stiller spørsmål til om kontinuerlig forbedring praktiseres i like stor grad som det kanskje burde. For å kunne gjennomføre forbedringsstrategien må de ansatte arbeide strømlinjeformet, og det må være fokus på kontinuerlig forbedring. Lederne opplever at de får støtte fra sine overordnede, men føler ikke de kan gi samme støtte til sine medarbeidere. Blant annet fordi lederne bruker mye tid på møtevirksomhet, som kan reduseres ved å benytte for eksempel tavlemøter. Flertallet av lederne vi har snakket med mener de innehar nok kunnskap om sine medarbeidere til å lede dem i kontinuerlig endring, som er viktig for å skape flyt i den

sirkulære prosessen. Videre er det viktig å presisere at flertallet av medarbeiderne som vi har snakket med hevder de har tilstrekkelig kunnskap til å arbeide i kontinuerlig endring, men legger også til at de gjerne kan tilegne seg mer kompetanse på dette området. Undersøkelsen antyder også at Avinor ikke har en tydelig rollefordeling. Noe som er nødvendig for å fullføre alle fasen i den sirkulære prosessen, grunnet at det blir uoversiktlig og problematisk å gjennomføre fasene hvis det ikke er en tydelig rollefordeling.

Basert på analyse og funn kan vi konkludere med at Avinor delvis har klart å forberede menneskene i organisasjonen på kontinuerlig endring, og vi kan se en økende trend hos de ansatte som er mer beredt på kontinuerlig endring enn tidligere.

## 5.2 Konklusjon

Vi har nå presentert relevant teori og metode, samt analysert dette opp mot hvordan kontinuerlige endringer fungerer i praksis. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at organisasjonen må fremme endringsviljen til de ansatte, skape flyt i internkommunikasjonen og lede organisasjonen med fokus på bærekraftig kontinuerlig forbedring, for å forberede menneskene til å være beredt på kontinuerlig endring.

På bakgrunn av våre undersøkelser har vi funnet at det er viktig at menneskene i organisasjonen har forstått endringene virksomheten står overfor, og hva som er målet med endringene. Videre bør organisasjonen kartlegge hvor endringsvillige menneskene i organisasjonen er (figur 11). Informasjonene vedrørende endringene bør komme på riktig tidspunkt, og skille mellom store og små endringer. Små endringer krever oppmerksomhet og forståelse, mens store endringer krever aksept og forpliktelse, som kan skape effektiv kommunikasjon. For å skape kontinuerlig flyt i alle kommunikasjonskanaler, kan menneskene i organisasjonen optimalisere strukturen i kommunikasjonen (figur 12). Ved å ha klare og tydelige mål skapes det motivasjon blant medarbeiderne, og lederne må være bindeleddet mellom målene og medarbeiderne. For best å kunne lede en organisasjon i stadig endring må man skape en felles motivasjon hvor de ansatte arbeider i kontinuerlig forbedring for å oppnå økt konkurransekraft, ved å eliminere de faktorene som ikke gir verdiskapning (figur 13).

Vi kan, basert på teori og analysedelen av oppgaven si at de ansatte i organisasjonen er beredt på kontinuerlig endring når de ansatte er endringsvillige, og det er flyt i internkommunikasjonen, samt at lederne fokuserer på en bærekraftig kontinuerlig forbedring.

## 6.0 Kritikk til egen forskning

Underveis i oppgaven har vi kommet over forskjellige momenter som vi kunne gjort annerledes. Fra begynnelsen av var vi ganske optimistiske på størrelse og valg av temaer, som medførte at vi brukte lengre tid enn forventet på å innhente relevant teori. Alt i alt føler vi allikevel at dette gjorde oss mer kritisk underveis og styrket resten av arbeidet.

I forkant av bachelorskrivingen utarbeidet vi en prosjektplan for hvordan vi ønsket å arbeide. Dette gikk ikke helt etter planen ettersom det tok lang tid fra vi kontaktet Avinor til vi fikk en bekreftelse på at vi kunne benytte organisasjonen i oppgaven. Hvis vi hadde kontaktet Avinor tidligere ville vi ikke mistet progresjon i oppgaveskrivingen, og trolig kunne vi gått dypere i forskningen.

Intervjuguiden kunne trolig vært mer inngående slik at vi kunne fått frem større individuelle forskjeller, selv om vi forsøkte å stille forskjellige spørsmål med høy grad av variasjon. Videre ser vi i etterkant at mange av spørsmålene var preget av ja og nei svar som medførte at vi måtte stille oppfølgingsspørsmål.

Utvalget bar preg av skjev fordeling mellom medarbeidere og ledere, ettersom flertallet var ledere fikk vi mer informasjon fra denne informantgruppen. Ved en jevnere fordeling ville vi trolig fått et bedre innblikk og kanskje sett et større skille mellom lederne og medarbeiderne.

Våre funn er primært basert på informasjonen fra informantene som arbeider i Avinor, som kan medføre at våre undersøkelser mangler variasjon i synspunktene som trolig kunne kommet frem hvis vi hadde inkludert flere fra Avinor eller andre bedrifter. Vi er også bevisst på at det trolig er flere faktorer enn endringsvilje, internkommunikasjon og ledelse som kan påvirke hvordan en bedrift kan forberede menneskene i organisasjonen til å være beredt på kontinuerlig endring.

## 7.0 Videre forskning

Det ville vært spennende å forske på flere enheter innenfor Avinor, og gå mer i dybden på temaene internkommunikasjon og endringsvilje. Siden vi benyttet kvalitativ tilnærming som ikke er generaliserbar, kan det være nyttig og interessant med videre forskning i et bredere og større perspektiv, innenfor det samme tema. For å avdekke om våre funn er generaliserbare i hele Avinor, kan man benytte en kvantitativ tilnærming. Ettersom generalisering kan gi Avinor et bedre innblikk i de ansattes arbeidshverdag, og gi mulighet for å gjøre korrigerende tiltak.

## 8.0 Litteraturliste

- Aasen, Tone Merethe og Oscar Amundsen. 2011. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolstad, Even og Thorgersen, Stig. 2015. *HR-undersøkelsen 2015: HRs rolle i endringsprosesser*. HR-Norge rapport.
- Cunliffe, Ann. 2014. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management*. 2. utg. Sage.
- Erlie, Bente. 2015. *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. 4 Utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fabrot, Audun. 2014. "Derfor bør ledere delta i uformelle nettverk på jobb." BI, 9.april. Lesedato: 14.mars 2017: <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/2014/04/derfor-bor-ledere-delta-i-uformelle-nettverk-pa-jobb>
- Hillestad, Tore. 2000. *Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere*. Lesedato: 13. mars 2017: <https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>
- Independent. 2008. "The full text of Barack Obama's victory speech". Lesedato: 11. Mai 2017: <http://www.independent.co.uk/news/world/americas/the-full-text-of-barack-obamas-victory-speech-993008.html>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag. 4. utg
- Johannesen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2009. *Fremtidige strategier og organisasjonsformer: verdiskapning i en globalisert kunnskapsøkonomi*. 1 Utg. Oslo: Cappelen Damm as
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Karp, Tom. 2013. "Studying subtle acts of leadership". *Leadership* 9(1):3-22.
- Kirkhaug, Rudi. 2015. *Lederskap: Person og funksjon*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kongsvik, Trond. 2006. *Lederkommunikasjon i endringsprosesser*. Lesedato: 21.april 2017:  
<https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Larsen, Mats. 2013. "Tillit som nøkkelen til et godt liv" psykologforeningen, Mats Larssens blogg 2. desember. Lesedato: 7.mai 2017:  
<https://www.psykologforeningen.no/publikum/blogger/mats-larssens-blogg/Tillit-som-noekkelen-til-et-godt-liv>
- Lederkilden. "Ledelse og organisering av kompetansebedrifter der eierne arbeider i virksomheten". Lesedato: 13. mars 2017:  
[https://www.lederkilden.no/tema/styrearbeid/eierstyring/ledelse\\_organisering\\_kompetansebedrifter](https://www.lederkilden.no/tema/styrearbeid/eierstyring/ledelse_organisering_kompetansebedrifter)
- Myklebost, Terje. 2012. "Forandring til det bedre." *Ledernytt*. 20. august. Lesedato: 29. Mars 2017: <https://www.ledernytt.no/forandring-til-det-bedre.5168843-112372.html>
- Rolfen, Monica. 2014. *Lean blir norsk*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rydland, Monica. 2015. *Hvilken rolle spiller mellomlederen?* Lesedato: 12.mars 2017:  
<https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Store Norske Leksikon. 2014. ”Organisasjon” Lesedato: 16. februar 2017:

<https://snl.no/organisasjon>

Vie, Ola Edvin. 2012. *Ledelse på norsk*. Lesedato: 13.mars 2017:

<https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>

Wig, Bjarne Berg. 2013. *Lean: ledelse for lærende organisasjoner*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.



Vedlegg I Samtykkeskjema

Samtykkeerklæring

Jeg har blitt informert om bakgrunnen for undersøkelsen og samtykker i å delta i undersøkelsen.

Jeg er kjent med at informasjonen anonymiseres og slettes etter bruk.

Jeg er kjent med at informasjonen skal brukes i en bacheloroppgave.

Jeg kan når som helst trekke meg fra undersøkelsen, og jeg er kjent med at deltakelsen er frivillig.

Dato og sted:

Informantens signatur:

Makuleres senest dato 01.06.17

Leder

**Etikk**

Er det greit at vi tar lydopptak?

**Bakgrunn**

Hvordan er bakgrunnen til lederne

- *Hvilken stilling har du i bedriften?*
- Når begynte du å jobbe i den stillingen du har nå?
- Hva synes du om Avinor som arbeidsgiver?

**Endringen og endringsviljen i organisasjonen**

- Vet du hvilke endringer Avinor står overfor?
  - Kan du i korte trekk beskrive disse endringene?
- Kan du utdype hva som er målet med endringene?
- Ser du på endringsprosessen som tidsbestemt eller kontinuerlig prosess?
  - Hva legger du til grunn for dette synspunktet?
- Er du åpen for forandringer i organisasjonen, hvorfor/hvorfor ikke?
- Synes du organisasjonen har en kultur for endringsvilje, hvorfor/hvorfor ikke?
  - Sammenlignet med andre lignende bedrifter og deres endringsvilje, hvor tror du Avinor er på endringsskala fra én til ti?
- Er det noe ledelsen i Avinor kan gjøre annerledes i forbindelse med endringene?
  - Eventuelt hva?
- Ser du på endring som en mulighet, utfordring eller begrensning?
  - Hvorfor ser du på endringen som en.....?
- Føler du usikkerhet rundt endringen som gjøres i organisasjonen, hvorfor/hvorfor ikke?
- Synes du Avinor endrer seg i takt med omgivelsene, hvorfor/hvorfor ikke?
- Synes du medarbeiderne har relevant kompetanse til å delta i endringene?
  - Kan du utdype dette?
- Synes du selv at du har nok kompetanse til å gjennomføre endringene i organisasjonen, hvorfor/hvorfor ikke?

## **Den interne kommunikasjonen i organisasjonen**

- Hvordan er kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere?
- Hvordan vil du beskrive dialog mellom leder og medarbeidere?
  - Er den likeverdig?
- Synes du at du har fått nok informasjon om endringene?
  - Synes du at du fikk informasjonen vedrørende endringen på riktig tidspunkt?
- Har det vært en toveisdialog, eller kun enveisdialog med informasjon, hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan ble dere ledere informert om endringene, og hvordan informerte dere videre til medarbeiderne?
- Hvordan synes du kommunikasjonsklimaet i organisasjonen er?
  - Består den av tillit eller usikkerhet?
- Hvilken kommunikasjonskanal/type kommunikasjon benytter dere mest?
  - Benytter dere intranettet for å sende og motta informasjon?
- Har du benyttet A3-kommunikasjon?
- Benyttes formell og uformell kommunikasjon i organisasjonen?
  - Hvilken form for kommunikasjon (formell/uformell) fungerer best?
- Hvilken funksjon synes du den interne kommunikasjonen har i organisasjonen?

## **Ledelse**

- Hvordan vil du beskrive din lederstil?
- Ser du deg selv som en god leder?
  - Kan du utdype hvorfor/hvorfor ikke?
- Er det fokus på kontinuerlig forbedring i organisasjonen?
  - Hvordan merke du dette i din arbeidshverdag?
- Hvordan vil du beskrive relasjonen til dine medarbeidere?
- Hvordan er tilliten til dine medarbeidere?
- Hva er de vanligste utfordringene en mellomleder i Avinor står overfor?
- Synes du selv at du innehar nok kompetanse om dine medarbeidere til å lede de i kontinuerlig endring, hvorfor/hvorfor ikke?
- Har du mest lojalitet overfor dine ansatte eller konsernledelsen?
  - Kan du utdype dette?

- Har dere en tydelig rollefordeling, og kan disse rollene endre seg?
  - På hvilken måte vil du si at rollene endrer seg, kom gjerne med et typisk eksempel?
- Opplever du at du får den støtten du trenger fra din overordnede for å skape best mulig resultat? Utdyp gjerne.
- Har det skjedd/skjer det ofte at du blir satt under press som følge av forskjellige forventninger fra konsernledelse og medarbeiderne?
  - Eventuelt hvordan vil du forklare dette presset?
- Hvilke krav blir stilt til deg fra ledelsen? Utdyp gjerne så godt som mulig.

Er det noe mer du vil legge til?

## Medarbeider

### Etikk

Er det greit at vi tar lydopptak?

### Bakgrunn

#### Hvordan er bakgrunnen til lederne

- *Hvilken stilling har du i bedriften?*
- Når begynte du å jobbe i den stillingen du har nå?
- Hva synes du om Avinor som arbeidsgiver?

### Endringen og endringsviljen i organisasjonen

- Vet du hvilke endringer Avinor står overfor?
  - Kan du i korte trekk beskrive disse endringene?
- Kan du utdype hva som er målet med endringene?
- Ser du på endringsprosessen som tidsbestemt eller kontinuerlig prosess?
  - Hva legger du til grunn for dette synspunktet?
- Er du åpen for forandringer i organisasjonen, hvorfor/hvorfor ikke?
- Synes du organisasjonen har en kultur for endringsvilje, hvorfor/hvorfor ikke?
  - Sammenlignet med andre lignende bedrifter og deres endringsvilje, hvor tror du Avinor er på endringskala fra én til ti?
- Er det noe ledelsen i Avinor kan gjøre annerledes i forbindelse med endringene?
  - Eventuelt hva?
- Ser du på endring som en mulighet, utfordring eller begrensning?
  - Hvorfor ser du på endringen som en.....?
- Føler du usikkerhet rundt endringen som gjøres i organisasjonen, hvorfor/hvorfor ikke?
- Synes du Avinor endrer seg i takt med omgivelsene, hvorfor/hvorfor ikke?
- Synes du lederne har relevant kompetanse til å delta i endringene?
  - Kan du utdype dette?
- Synes du selv at du har nok kompetanse til å gjennomføre endringene i organisasjonen, hvorfor/hvorfor ikke?

## Den interne kommunikasjonen i organisasjonen

- Hvordan er kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere?
- Hvordan vil du beskrive dialog mellom leder og medarbeidere?
  - Er den likeverdig?
- Synes du at du har fått nok informasjon om endringene?
  - Synes du at du fikk informasjonen vedrørende endringen på riktig tidspunkt?
- Har det vært en toveisdialog, eller kun enveisdialog med informasjon, hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan ble dere medarbeidere informert om endringene?
- Hvordan synes du kommunikasjonsklimaet i organisasjonen er?
  - Består den av tillit eller usikkerhet?
- Hvilken kommunikasjonskanal/type kommunikasjon benytter dere mest?
  - Benytter dere intranettet for å sende og motta informasjon?
- Har du benyttet A3-kommunikasjon?
- Benyttes formell og uformell kommunikasjon i organisasjonen?
  - Hvilken form for kommunikasjon (formell/uformell) fungerer best?
- Hvilken funksjon synes du den interne kommunikasjonen har i organisasjonen?

## Ledelse

- Hvordan vil du beskrive din lederstil til lederne?
- Ser du din leder som en god leder?
  - Kan du utdype hvorfor/hvorfor ikke?
- Er det fokus på kontinuerlig forbedring i organisasjonen?
  - Hvordan merke du dette i din arbeidshverdag?
- Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom deg og din leder?
- Hvordan er tilliten mellom deg og din leder?
- Hva er de vanligste utfordringene en mellomleder i Avinor står overfor?
- Synes du selv at du innehar nok kompetanse til å arbeide i kontinuerlig endring, hvorfor/hvorfor ikke?
- Har du mest lojalitet overfor din nærmeste leder eller konsernledelsen?
  - Kan du utdype dette?
- Har dere en tydelig rollefordeling, og kan disse rollene endre seg?

- På hvilken måte vil du si at rollene endrer seg, kom gjerne med et typisk eksempel?
- Opplever du at du får den støtten du trenger fra din overordnede for å skape best mulig resultat? Utdyp gjerne.
- Hvilke krav blir stilt til deg fra ledelsen? Utdyp gjerne så godt som mulig.

Er det noe mer du vil legge til?

## OPPSUMMERING 3

01

### DEL 1: OVERORDNEDE RESULTATER

- Stabile resultat på suksesskriteriene sammenlignet med resultatene fra 2016.
- Det er stor spredning i skår på indikatorer. Indikatoren «Tilfredshet» skårer høyest i undersøkelsen. Lavest skår er knyttet til indikatoren «Endring».
- Avinors umiddelbare styrker er knyttet til kollegialitet og arbeidssituasjon. De svakeste resultatene er knyttet til endring og virksomheten.
- Størst utvikling fra 2015 er det for spørsmålene knyttet til endring.
- Utviklingsmuligheter/autonomi og endring skiller blant annet ledere og medarbeidere i Avinor



02

### DEL 2: ENGASJEMENT

- Det er tydelig variasjon på nøkkelspørsmål på tvers av divisjoner og flyplasser i konsernet.
- Spørsmål knyttet til lederens støtte gjennom endringsprosessene og om endringer gjennomføres på en profesjonell måte skiller enheter med høyt og lavt engasjement.
- Høyest korrelasjon i undersøkelsen er det for «Jeg har innflytelse på egnen arbeidssituasjon» og «Jeg opplever at jobben jeg gjør er meningsfull».
- Tema knyttet til konflikthåndtering og åpenhet skiller medarbeidere med svært høyt og høyt engasjement.



03

### DEL 3: ENDRING

- Skåren på endringsindikatoren varierer fra 3,1 til 4,3 på tvers av avdelinger og divisjoner i Avinor. Det er relativt lav vurdering av temaområdet, som også kommer ut som det svakeste i undersøkelsen.
- 23% av enhetene i avinor har en skår på 3,9 eller høyere på endringsindikatoren.
- Ledere skårer alt i alt høyere på spørsmålene om endring enn øvrige medarbeidere.
- Engasjerte medarbeidere skårer i større grad at Avinor gjennomfører endringer på en profesjonell og redelig måte.



RAMBOLL



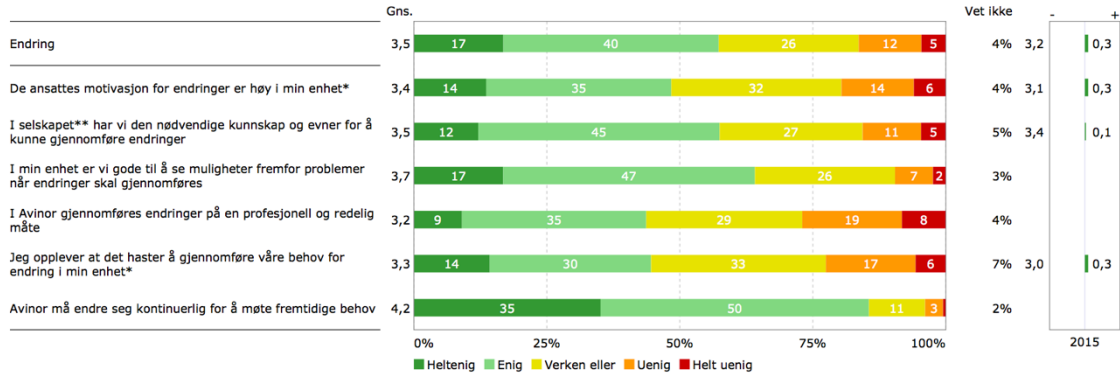
# Vedlegg IV Totalrapport (Avinor)



Avinor MU 2016

## ENDRING

19



\*Navn på enhet er flettet inn i skjema

\*\*Navn på selskap er flettet inn i skjema