

6313 Bacheloroppgave i HR og personalledelse

Internkommunikasjon og endringsledelse - Hvorfor er internkommunikasjon viktig i endringsprosesser?



(Lung'Arno sul ponte della carraia, Firenze av Matteo Vistocco, 16.04.2017)

Høsten 2020

Innleveringsdato: 05.01.2021

Kandidatnummer: 6011

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

Innholdsfortegnelse

Forord	5
Sammendrag	6
1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 Problemområde	7
1.3 Formålet med prosjektet	8
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.4.1 Konseptuell modell	9
.....	9
1.4.2 Forskningsspørsmål:	9
1.5 Avgrensning	9
1.6 Begrepsavklaringer	10
1.6.1 Internkommunikasjon.....	10
1.6.2 Strategi.....	10
1.6.3 Endringsledelse.....	10
1.6.4 HR – Human Resources	11
1.6.5 Omstillinger	11
1.7 Disposisjon	11
2.0 Teoridel 2.1 Endringsledelse	11
2.1.1 HR sin rolle i endringsprosesser	12
2.1.2 Liminalitet.....	13
2.1.3 Motstand mot endring.....	13
2.2 Internkommunikasjon	14
2.2.1 Internkommunikasjon er et lederansvar	15
2.2.2 Kommunikasjonsstrategi.....	15
2.2.3 Kommunikasjonskanaler.....	16
2.2.3.1 Formell og uformell kommunikasjon.....	17
2.2.4 Kommunikasjonsklima.....	18
2.2.5 Kommunikasjon er følelser	18
2.3 Oppsummering av teori og videre informasjonsbehov	19
3.0 Metode	20
3.1 Forskningsmetode.....	20
3.2 Forskningsdesign.....	21
3.3 Utvalgsstørrelse.....	22

3.4 Utvalgsstrategi.....	22
3.5 Rekruttering av respondenter	23
3.6 Presentasjon av utvalget.....	24
3.7 Datainnsamlingsmetode	24
3.7.1 Intervjuer	24
3.7.1.2 Semistrukturert intervju	24
3.7.1.3 Intervjuguide.....	25
3.7.1.4 Gjennomføring av intervju.....	25
3.7.1.5 Dokumentasjon av intervjuene.....	26
3.7.1.6 Transkribering	27
3.8 Datanalyse	27
3.8.1 Analyse.....	27
3.9 Etikk.....	28
3.10 Anonymitet	29
3.11 Samtykke	29
3.12 Kvalitetssikring.....	30
3.12.1 Validitet.....	30
3.12.1.2 Intern validitet.....	30
3.12.1.3 Ekstern validitet (overførbarhet)	32
3.12.2 Reliabilitet.....	32
3.13 Styrker og svakheter ved metodevalg	33
4.0 Analysekapittel	35
4.1 Presentasjon av funn.....	35
4.1.1 Kommunikasjonsstrategi.....	35
4.1.2 Kommunikasjonskanaler.....	37
4.1.3 Kommunikasjonsklima	38
4.1.4 Kommunikasjon og følelser	40
4.2 Drøfting av forskningsspørsmål 1	42
4.2.1 Kommunikasjonsstrategi.....	42
4.2.2 Kommunikasjonskanaler.....	45
4.3 Drøfting av forskningsspørsmål 2	46
4.3.1 Kommunikasjonsklima.....	46
4.3.2 Kommunikasjon og følelser	47
5.0 Implikasjoner	50
6.0 Konklusjon	51

7.0 Refleksjon og kritikk av egen oppgave	53
7.1 Forslag til videre forskning	54
8.0 Litteraturliste.....	55
Vedlegg 1 - Informasjon til informanter	58
Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	60

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av mitt bachelorstudium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Jeg vil takke for fine år som nettstudent med spennende fag og flinke veiledere. Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en lærerik og svært krevende prosess hvor læringskurven har vært bratt.

Veien frem til mål har krevd en god dose selvdisciplin og ansvar for egen læring. Det å skrive oppgaven alene har vært ekstra krevende. Men i tiden vi lever i nå under Corona-pandemien med generell usikkerhet, har bacheloroppgaven også vært mitt anker i en annerledes hverdag. Den har holdt motivasjonen min oppe og vært «jobben» min hver eneste dag fra morgen til kveld. Det føles utrolig godt og endelig kunne levere det ferdige resultatet. Samtidig er det litt vemodig at noen fantastiske studieår fylt med læring og mestring er over.

Jeg vil gjerne benytte anledningen til å takke veilederen min Stein Juvik for faglige råd og innspill til forbedringer underveis. Det har vært godt å vite at du er rask på ballen for alle spørsmål jeg har hatt, fra begynnelse til slutt. Jeg vil også rette en stor takk til informantene som sa ja til å delta i min forskning. Uten informasjonen jeg fikk fra dere hadde ikke denne oppgaven blitt beriket med erfaringer fra virkeligheten. Takk for at dere var så velvillige, interesserte og godt forberedt.

Til slutt ønsker jeg å takke min kjære mor som med et kritisk blikk har lest korrektur på min oppgave og gitt tilbakemeldinger. Og sist, men ikke minst, min kjære mann, som har støttet meg disse årene på Høyskolen Kristiania. Takk for den rollen du har hatt på hjemmebane med barna, middager, treninger og lekser. For alle støtteord, og erklæring av unntakstilstand når eksamensperiodene har vært i gang. Takk for at du har støttet meg hele veien og latt meg få følge drømmen min!

God lesing!

Kandidat 6011

Sammendrag

Konkurranse i markedet, teknologisk utvikling, krav fra myndighetene, samfunnsøkonomien og til og med naturkatastrofer eller pandemier, gjør at virksomheter lever med et kontinuerlig endringspress om være i takt med omgivelsene. Både i offentlig sektor og i det private markedet må virksomheter respondere på krav fra interessenter både i og utenfor organisasjonen. I mars 2020 gikk Norge i lockdown som følge av den verdensomspennende Covid-19 pandemien. Dette medførte brå endringer for mange virksomheter nærmest over natten. Innføring av Teams og hjemmekontor ble den nye «normalen», og vi mistet mye av den uformelle internkommunikasjonen på arbeidsplassen som er et viktig element generelt i en organisasjon og dets arbeidsmiljø, men spesielt for endrings- og omstillingsprosjekter.

Endringsledelse handler mye om hvordan vi kommuniserer og får med oss organisasjonen for å nå målet eller visjonen vi har satt oss for endringen. Internkommunikasjon er verktøyet vi bruker i denne prosessen for å formidle budskap om hvorfor og hvordan endringen er løsningen. Jeg ønsket derfor å lære mer om hvorfor internkommunikasjon er så viktig i endringsprosesser. For å besvare problemstillingen valgte jeg å benytte meg av kvalitativ metode og intervju virksomheter som nylig har gjennomgått en endrings- eller omstillingsprosess. Det ble foretatt tre dybdeintervjuer av en HR-leder, en hotelldirektør og en kommunikasjonsansvarlig.

Funnene fra det kvalitative intervjuet med bedriftene viser stor grad av sammenheng mellom empiri og teori på hvorfor internkommunikasjon er så viktig i endringsprosesser.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Etter å ha studert HR og personalledelse i snart 3 år har jeg fått en stor interesse for endringsledelse og kommunikasjon. Vi lever i et samfunn som stadig endrer seg og hvordan vi leder en organisasjon blir blant annet påvirket av menneskene i organisasjonen og omgivelsene rundt. I 2020 opplever vi nok en konsekvens av at verden har blitt mindre og at globaliseringen ikke bare transporterer varer og mennesker over landegrenser, men også sykdommer. I lys av Covid-19 pandemien ble mange bedrifter her i Norge nærmest over natten tvunget til å endre seg og omstille arbeidshverdagen. Virksomheter har måttet finne nye måter å løse arbeidet på, som for eksempel kommunikasjon via fjernløsninger og fjernledelse, samtidig som man tar stilling til permitteringer og omstillinger for å tilpasse seg endringene.

Som HR-student er jeg interessert i å finne ut av hva HR sin rolle er mer konkret i slike endringsprosesser. Hvilke planer og strategier legges og hvordan gjennomføres slike endrings- og omstillingsprosesser. Jeg ønsker å få belyst fenomenet gjennom andres erfaringer gjort på området. Med denne forskningen ønsker jeg finne ut hva som er sentralt å fokusere på i internkommunikasjonen i endringsprosesser og hvorfor. Hvordan går man frem, hva er viktige å prioritere og hvordan påvirker uforutsette hendelser slik som for eksempel Covid-19 pandemien vi står i nå i 2020.

1.2 Problemområde

Min forforståelse for temaet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 42) er at det er stor variasjon fra bedrift til bedrift i hvordan ledelsen prioriterer kommunikasjonsarbeidet innad i virksomheten før, under og etter endringsprosesser. Fra egen erfaring fra endringsprosjekter blir det ofte en informasjonsflom hvor problemet er at informasjonen ikke alltid er like mottakerorientert, men bærer et preg av ovenfra og ned informasjon fra ledelsen.

Mangel på tidlig involvering kan medføre at de ansatte sitter igjen med en følelse av at de får informasjonen lenge etter ledelsen har tatt avgjørelser, uten å ha hatt en reell påvirkning. Tiden etterpå kan ofte gi grobunn for egen tolkning og sladder, som igjen skaper motstand mot endring og usikkerhet. Endringsprosessen ender da opp med å føles som noe fjernt man ikke har eierskap til og det kan til og med ende opp med en endringspunktering fordi ledelsen

ikke har fått med seg alle på lasset. Som oftest kan slike misforståelser fanges opp gjennom de ulike kommunikasjonskanalene som benyttes og gjennom åpen og ærlig kommunikasjon i organisasjonen på alle nivåer.

1.3 Formålet med prosjektet

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan internkommunikasjon i endringsprosjekter kan løses i praksis ved å intervjuer firmaer som nylig har gjennomgått endrings eller omstillingsprosjekt i organisasjonen. Jeg ønsker å finne ut hva HR sin rolle er i slike endringsprosesser og studere nærmere hvilke strategier og prioriteringer som gjøres. Koronapandemien i 2020 er et eksempel på faktorer utenfra som en uforutsett hendelse som kan påvirke endringsprosjekter.

Koronapandemien har blant annet medført at virksomheter har blitt tvunget til ytterligere omstillinger/endringer, i tillegg til allerede pågående omstillings- og endringsprosesser. Blant annet har vi på grunn av hjemmekontor og kommunikasjon via digitale hjelpemidler, mistet mye av den uformelle kommunikasjonen som kan være viktig for å lykkes med endringsprosesser. Samtidig er noen bedrifter så store med ansatte spredt over hele landet, at de uansett må benytte digitale kommunikasjonsverktøy av praktiske og tidsbesparende årsaker.

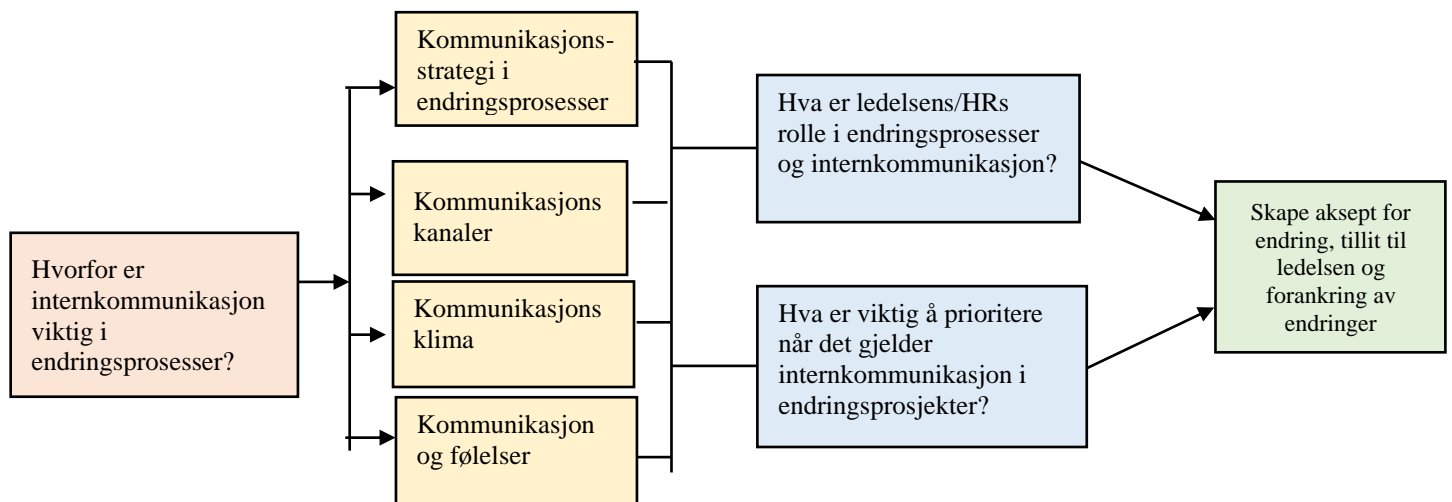
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Som i alle forskningsprosesser når man begynner å studere et tema eller fenomen, dukker det opp mange spørsmål man kunne tenke seg å få svar på. Det er imidlertid viktig å få konkretisert det til noe som kan besvares og brukes (Charles Lipson, 2005, 77, egen oversettelse). På bakgrunn av min forforståelse for temaet og min faglige nysgjerrighet, har jeg landet på denne problemstillingen:

Hvorfor er internkommunikasjon viktig i endringsprosesser?

1.4.1 Konseptuell modell

For å visualisere hva jeg har ønsket å undersøke nærmere gjennom min forskning har jeg utarbeidet en konseptuell modell over de sentrale temaene for oppgaven for å gi en oversikt:



(Egenkomponert konseptuell modell)

Denne oppgaven er basert hovedsakelig på litteratur om internkommunikasjon utviklet av Randi Kveine og Bente Erlien (2019) og Hennestad og Revang (2017) og teori og forskning gjort av Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Jon Younger og Mike Ulrichs (2012) og Dr. Ashu Singh (2013). For å skape en oversikt har jeg samlet teoridelen inn i 4 sentrale temaer som skal hjelpe meg å besvare mine to forskningsspørsmål og til slutt problemstillingen.

1.4.2 Forskningsspørsmål:

1. Hva er ledelsens/HRs rolle i endringsprosesser og internkommunikasjon?
2. Hva er viktig å prioritere av internkommunikasjon i endringsprosjekter?

1.5 Avgrensning

I arbeidet med bacheloroppgaven kunne det ha vært interessant og tatt for seg hvilke andre faktorer som påvirker endringsledelse og endringsprosessen, som for eksempel organisasjonskulturen og ulike lederstiler. Men på grunn av begrenset med tid og ressurser har jeg valgt å avgrense forskningen inn mot kommunikasjon, bruk av kommunikasjonskanaler, og hvordan ledelsens kommunikasjonsstrategi kan bidra til å dempe usikkerhet og skape forståelse for endring innad i virksomheten. Fokuset gjennom oppgaven vil være de menneskelige aspektene ved internkommunikasjonen i endrings- og omstillingsprosesser og ledelsens bruk av internkommunikasjon for både å lykkes med endringer og omstillinger i

organisasjonen. Jeg går ikke inn på de eksterne interessentene til virksomheten annet enn å bruke Covid-19 som et eksempel på ytre faktorer som kan påvirke internkommunikasjonen i endringsprosesser.

1.6 Begrepsavklaringer

1.6.1 Internkommunikasjon

Begrepet internkommunikasjon består av ordet *intern* og *kommunikasjon*. Intern betyr indre eller innvortes og er det motsatte av ekstern (Intern - Store norske leksikon, 2020).

Kommunikasjon kommer av det latinske ordet *communicare* og handler om å formidle og dele informasjon gjennom ord eller handlinger (Kommunikasjon - Store norske leksikon, 2020).

Bente Erlien bruker begrepet internkommunikasjon for å understreke toveisaspektet og det er denne forståelsen av begrepet som vil bli brukt utover i oppgaven. Erliens definisjon på internkommunikasjon er «...informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen» (Randi Kveine og Bente Erlien, 2019, 19).

1.6.2 Strategi

Strategi kommer av det franske *stratègie* og det greske *strategos* som betyr hærfører.

Begrepet er en betegnelse på det som tidligere ble særlig anvendt på store militære operasjonsplaner, men som i dag mer generelt brukes på opplegg og gjennomføring av planer med sikte på å nå bestemte mål, både av sivil og militær karakter (Strategi - Store norske leksikon, 2020). I oppgaven blir begrepet strategi brukt i sammenheng med de planer man legger forut for endringen og planleggingen av kommunikasjonsprosessen. Altså valg av kommunikasjonsstrategi.

1.6.3 Endringsledelse

Endringsledelse består av ordet *endring* og *ledelse*.

Endring betyr forandring, som vil si at noe går fra en tilstand til en annen (Endring, Norsk akademis ordbok, 2020). Ledelse betyr det å påvirke eller ha innflytelse på andre. Ledelse er knyttet til å ha ansvar for resultater i organisasjoner og kan omfatte ulike oppgaver og

funksjoner, men sentralt i all ledelse er å ta beslutninger og skape oppslutning om disse beslutningene blant folk i organisasjonen (Ledelse, Store norske leksikon, 2020).

1.6.4 HR – Human Resources

HR eller HRM står for Human Resource Management og handler om å lede menneskelige ressurser. Begrepene HR og personalledelse brukes ofte om hverandre, men de går ut på ulike HR-praksiser for å lede folk i organisasjoner. HR-praksiser kan for eksempel være ansettelse, sosialisering, kompetansekartlegging, utvikling, belønning og oppsigelser (Johansen og Sætersdal, 2018, 11-12).

1.6.5 Omstillinger

Med omstilling menes generelt en prosess som innebærer endring i organisasjonen. Det kan for eksempel være omorganisering, nedbemanning, fusjoneringer og flytting av arbeidsplassen med videre (NHO 2020).

1.7 Disposisjon

Denne oppgaven er bygget opp av en teori, metode og analysedel med en avslutning. Teoridelen består primært av norsk faglitteratur og amerikansk og britisk fagfelleverderte forskningsartikler. Teoridelen er delt inn i temaene endringsledelse og internkommunikasjon. I metodedelen redegjør jeg for min forskningsprosess hvor jeg har valgt et fenomenologisk design. Her beskriver jeg også hvilken utvalgsstrategi som er benyttet og hvordan jeg har samlet inn data. Analysedelen består av presentasjon av funn ut ifra temaene jeg har valgt å skrive om, samt en drøftingsdel hvor jeg drøfter teori opp mot empiri. I avslutningen presenterer jeg resultatet av drøftingen og svaret på problemstillingen.

2.0 Teoridel

2.1 Endringsledelse

Organisasjoner i dag møter stadig flere utfordringer som krever at man tilpasser seg og gjør endringer. Dette gir økt uforutsigbarhet og krever at organisasjoner er mer fleksible og tilpasningsdyktige enn før. De siste femten-tjue årene har vi hatt alt fra finanskrisen i 2008, til omstillingsprosesser i oljebransjen i 2016 som medførte den største arbeidsledigheten i Norge på flere år (Olav Johansen og Helene Sætersdal, 2018, 265 og 268).

Internasjonale uroligheter, spekulasjoner rundt den kinesiske økonomien, klimakriser, teknologiske utviklinger og stadig nye krav fra myndighetene er bare eksempler på hvilket

press og forventningene bedriftene opplever utenifra. Mye tyder på at vi står ovenfor grunnleggende endringer og omstillinger i arbeidslivet (Hennestad og Revang, 2017, 23-24).

Nå i 2020 står vi ovenfor en verdensomspennende pandemi, Covid-19, som påvirker samfunnsøkonomien verden over som igjen tvinger oss til å tenke nytt for å løse problemene disse utfordringene medfører. Amis og Janz (2020, 272) analyserer i sin studie hvordan Covid-19 blir beskrevet som en eksistensiell trussel mot vår livsstil og hvordan bredden og hastigheten viruset har påvirket samfunnet på, har ført til utenkelige tap av liv, massearbeidsledighet og enestående statlige investeringer. Arbeidslivet har endret seg radikalt. Noen har kunne fortsette å jobbe som før på grunn av muligheten for hjemmekontor, mens andre har blitt permittert. Dette har også gitt implikasjoner for hvordan vi nå formulerer og implementerer organisasjonsendringer.

Hennestad og Revang omtaler endringsledelse som en planlagt og styrt endring. Med endring menes her i organisatorisk sammenheng å komme seg fra en eksisterende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand (2017, 92). Endring handler om å få virksomheten til å fungere på en annen måte vis a vis omgivelsene (2017, 133). Endringsledelse og endringsarbeid handler om å skape en ny visjon eller idé for hvor organisasjonen skal være i fremtiden og håndtere prosessene fra ord til handling. Dette fordrer blant annet ledelsesfokus, gode strukturer og kommunikasjon (Hennestad og Revang, 2017, 234-236).

2.1.1 HR sin rolle i endringsprosesser

I studien «*Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In*» (Dave Ulrich Wayne Brockbank, Jon Younger og Mike Ulrich, 2012, 10-11) hevder Ulrich at HR har fått en sentral rolle de senere årene når det kommer til endringsprosesser og kommunikasjon. Når det gjelder endringsledelse omtaler han HR som en endringsagent da HR innenfor strategiske arbeidsprosesser stadig må ligge i forkant av endringer slik at de er klare til å bistå ledelsen når endringer eller omstillingsprosesser skjer. Dette skal sikre integrering av endringsprosesser ved å involvere sentrale interessenter i beslutninger for å skape en følelse av forpliktelse til endringsprosessen. Ved å ligge i forkant og sikre tilgjengelighet av kunnskap, ressurser, mennesker og informasjon kan HR bidra til å utvikle organisasjonens evne til endring.

Dave Ulrich belyser et annet sentralt moment når det gjelder HR sin rolle på et strategisk nivå, og det er hvordan HR bruker teknologi til å skaffe og distribuere informasjon. HR sine informasjonssystemer er et viktig verktøy for å effektivt skaffe seg oversikt over ulike prosesser innad i organisasjonen. I større selskaper blir HR nå involvert i sosiale nettverk for å bistå medarbeiderne i holde kontakt med hverandre. For det andre forvalter HR informasjonen de samler inn på en slik måte at de kartlegger hva slags informasjon som skal få fokus og bruker denne i sentrale beslutningsprosesser. HR-fagpersoner sikrer på den måten at sentrale beslutninger blir kommunisert og handler deretter (Dave Ulrich et. al, 2012, 11).

2.1.2 Liminalitet

Organisasjoner utgjør et komplekst samspill mellom forskjellige mennesker og det handler om å få en ny hverdagsvirkelighet til å vokse ut av den gamle. Anthony Giddens sitert i Hennestad og Revang (2017,143-144), beskriver dette som å gå fra en diskursiv bevissthet til en praktisk bevissthet. I dette ligger det at endring begynner med en diskursiv bevissthet ved at gruppen begynner å snakke om noe som skal endres, og når det da skjer en endring så skjer denne endringen som følge av en økende praktisk bevissthet i det nye.

Hennestad viser til Victor Turner (Turner, 1969: 188, 203, 1977) i fagartikkelen *Endringsledelse i endringssituasjonen- en liminell utfordring*, (2009, 39) hvor han omtaler dette som «endringsrommet» mellom diskursiv og praktisk bevissthet, som en terskelsituasjon midt imellom det stabile og forutsigbare og det nye og ukjente. Turner beskriver situasjonen som liminell for å få fram fenomenet og opplevelsen når man er i ferd med å forlate en gitt tilstand, men ikke helt har gjort det, og samtidig går over i det nye, men heller ikke har gått helt over dit.

2.1.3 Motstand mot endring.

Hennestad og Revang sier at ledere som ikke tenker på potensiell motstand forut for eller under en omstillingsprosess erfarer fort at ting ikke vil gå som smurt og reagere med frustrasjon. Allikevel er det sånn at uten motstand får vi heller ingen bevegelse, slik at man også ser på motstandskrefter som drivkrefter (2017, 182).

I endringsledelse er det viktig å huske på at organisasjoner ikke er maskiner. Det er ikke bare snakk om å bytte ut en maskin med en annen maskin, det er en langt mer kompleks oppgave. Mye av endringsprosessen påvirkes av hvordan organisasjonen som fellesskap tenker og

handler, og de systemer og strukturer som støtter eller ikke støtter det man ønsker å realisere (Hennestad og Revang, 2017, 155).

Årsaken til at det oppstår motstand er ofte usikkerhet og at man ikke vet hvilke konsekvenser endringen får for en selv. Noen er redd for å miste makt eller sin posisjon i organisasjonen. Det psykologiske aspektet gjør at man motsetter seg endringen til man får mer kunnskap om hva den innebærer. En viktig del av endringsledelse består blant annet av å klargjøre for de ansatte hva den ønskede framtidssituasjonen er, til forskjell fra nåsituasjonen, i organisasjonen. Ledelsen må altså kommunisere hvor man skal og hvorfor for å kunne skape oppslutning og involvering og redusere usikkerhet og motstand. Ved å inkludere de ansatte før og under endringsprosessen, kan det bidra til økt ansvarsfølelse for at endringen i organisasjonen blir reell når man selv får være med å forme den (Hennestad og Revang, 2017, 140-142).

2.2 Internkommunikasjon

Erlie (2006, 46) skriver at intern kommunikasjon er informasjon som beveger seg på kryss og tvers i organisasjonen gjennom formelle og uformelle nettverk. Erlie mener at et godt system for internkommunikasjon baserer seg på toveis kommunikasjon, en form for likeverdig dialog mellom medarbeiderne og ledelsen.

For å lykkes med internkommunikasjonen må ledelsen ta et metaperspektiv på organisasjonen for å kunne se organisasjonen fra et fugleperspektiv. Metakommunikasjon er kommunikasjon om kommunikasjonen. Dette fordrer at lederne har kunnskap om hva som skjer i omgivelsene som kan påvirke organisasjonen fra et metaperspektiv og dermed styre den interne kommunikasjonen i ønsket retning (Kveine og Erlie, 2019, 38).

Kommunikasjonsrollens plass i organisasjonen avspeiler både toppledelsens holdninger og lederstil, samt organisasjonskultur og klima med tanke på åpenhet og toveiskommunikasjon. Graden av toveiskommunikasjon og ledelsens åpenhet varierer fra organisasjon til organisasjon. Noen ledergrupper opptrer svært lyttende og tar sine beslutninger i stor grad på basert på informasjon fra medarbeiderne. Andre ledere tar alle beslutninger fra møterommet, uten å bry seg om signaler fra sine medarbeidere (Kveine og Erlie, 2019, 127).

2.2.1 Internkommunikasjon er et lederansvar

Det er ledelsens oppgave å kommunisere hvordan og hvorfor endringen eller omstillingsprosessen representerer løsningen for de utfordringer organisasjonen står ovenfor og skape en følelse av at dette er viktig slik at medarbeiderne blir mer endringsvillige (Jacobsen, 2012, 186). For å klare dette må ledelsen samle oppslutning ved å forankre ideen hos interessenter både i og utenfor organisasjonen, slik at man har med seg de ansatte allerede fra planleggingsfasen (Tom Karp, 2014, 178).

Kvaliteten på den interne kommunikasjonen avgjøres i stor grad av den rådende ledelsesfilosofien og kommunikasjonsferdighetene til den enkelte leder. En lederstil basert på åpenhet og menneskelig kontakt skaper god internkommunikasjon og i tillegg stilles det i dag krav til leders vilje og evne til å kommunisere digitalt. Som leder må man legge til rette for stor takhøyde for interne debatter som kan påvirke virksomhetens omdømme slik at man fremstår som samlet utad. Kravet til ledere når det gjelder kommunikasjon har blitt skjerpet de senere årene og internkommunikasjon er også et lederansvar (Kveine og Erlie, 2019, 27-28).

2.2.2 Kommunikasjonsstrategi

TJ og Sandra Larkin ((1994) sitert i Kveine og Erlie, 2019, 160) skisserer ulike strategier når det kommer til kommunikasjon. De ulike strategiene vil gi ulik grad av medvirkning og varierende bruk av kanaler og virkemidler. For det første hevder de at det kun er en oppskrift som lykkes for omstillingsprosesser, nemlig å gi informasjon direkte til førstelinjelederne, og la de kommunisere budskapet videre til sine medarbeidere. For det andre bør kommunikasjon være muntlig og ansikt til ansikt, og til slutt, må budskapet først og fremst handle om de lokale forholdene. Det vil si, ikke snakk om virksomhetens overordnede mål og verdier, men om forventninger og resultater i de lokale enhetene. De mener at kommunikasjon må ta utgangspunkt i medarbeidernes hverdag og det som oppleves som nært og relevant for den enkelte. Larkin og Larkin (sitert i Kveine og Erlie, 2019, 160, legger vekt på at kommunikasjonen må være mottakerorientert, og at målet med kommunikasjonen må være å endre atferd.

Kveine og Erlie (2019,160) er uenig i at man kan gi en standard oppskrift for en kommunikasjonsstrategi da forholdene varierer fra virksomhet til virksomhet. De hevder at kommunikasjonsstrategien må ta utgangspunkt i den aktuelle organisasjonskulturen og

strukturen og skisserer tre mulige strategier for en organisasjon i en omstillingsprosess. Den første omtaler de som Top-Down strategien hvor det informeres fra toppledelsen via linjen. Alle lederne får diskutert, argumentert og skapt et eierforhold til omstillingen. Fordelen med denne strategien er at lederne får skikkelig informasjon og grunnlag for å kommunisere videre til medarbeiderne. Ulempen derimot er at informasjon bare går en vei, fra ledelsen til medarbeiderne. Ledelsen drar ikke nytte av medarbeidernes innsikt og ideer.

Den andre strategien som Kveine og Erlie presentere er indirekte dialog og formelle kanaler. Den strategien preges av enveis informasjon ved at ledelsen tenker høyt og lufter problemene på et allmøte før avgjørelser blir tatt. Informasjon oppleves da som uklar og fritt fram for tolkning. Ulempen her er at dette kan skape angst og uro, noe som kunne vært dempet hadde man latt kommunikasjonen skje i direkte dialog mellom medarbeiderne og deres nærmeste overordnede, slik at det blir lettere å stille spørsmål og gi uttrykk for følelser og usikkerhet.

Den tredje strategien går ut på aktiv medvirkning og uformelle kanaler. Her gis det generell forhåndsinformasjon om marked og omgivelser, noe som skaper forståelse for behovet for endring. Her deltar medarbeiderne aktivt gjennom gruppearbeid og kan være med å medvirke i prosessen om mål og visjoner. Arbeidsformen er møter, skriftlig informasjon og seminarer. Selv om det også her vil være motstand, skapes det allikevel et engasjement.

Fordelen med denne siste strategien er at omstillingsprosessen forberedes ved å skape forståelse på forhånd siden medarbeiderne trekkes aktivt med i omstillingen. Ulempen og ofte realiteten er derimot at man ofte ikke har tid til å starte slike omfattende prosesser når omgivelsene plutselig krever forandringer. Skal man lykkes med en medvirkningsprosess må man på forhånd ha skapt en kultur der medarbeiderne er motiverte for å delta i beslutninger og har kunnskap nok til å bidra (Kveine og Erlie, 2019, 161-162).

2.2.3 Kommunikasjonskanaler

Valg av kommunikasjonskanaler er viktig ved formidling informasjon.

Kommunikasjonskanaler kan for eksempel være intranett, e-post, telefon, Skype og videokonferanser, allmøter og interne skriv. Digitalisering og stadig nye kommunikasjons- og samhandlingsplattformer har gjort det enklere både å kommunisere og samarbeide på tvers av

avdelinger. Samtidig er det viktig å huske på at teknologi ikke kan erstatte den menneskelige kommunikasjonen mellom en leder og en ansatt (Kveine og Erlie, 2019, 29).

Hvilken kanal eller kombinasjoner av kanaler man bruker avhenger av budskapet som skal formidles og hva ledelsen ønsker å oppnå med kommunikasjonen. Erlie sier at budskapet og formidlingen må være mottakerorientert og man bør tenke igjennom om man kun formidler fakta eller har til hensikt å påvirke holdninger eller motivere (Kveine og Erlie, 2019, 62).

Dette støttes også av forskningen til Dr. Ashu Singh (2013, 40) som sier at kommunikasjonen har en stor innflytelse på hvilke relasjoner som eksisterer i organisasjonen. Så lenge de riktige meldingene formidles innenfor de definerte grensene for autoritet og ansvar, er det nyttig for måloppnåelsen til organisasjonen. Men det er i de tilfeller hvor kommunikasjonskanalene ikke blir brukt og behovet for å utveksle ideer ikke blir møtt, hvor man får opphavet til misforståelser som igjen kan føre til konflikter og motstand.

2.2.3.1 Formell og uformell kommunikasjon

Internkommunikasjon i organisasjoner består av både en formell og uformell kommunikasjon. Den formelle kommunikasjon kommer fra ledelsen gjennom ulike kanaler som allmøter, e-post, intranett og lignende, avhengig av organisasjonens struktur. Den uformelle kommunikasjonen er den som oppstår mellom kollegaer i lunsjen, i løs prat i korridorene eller ved kaffemaskina. Det er viktig med høy kvalitet på den planlagte, formelle kommunikasjonen, da det kan bidra til å redusere forekomsten av negative rykter og spekulasjoner. En organisasjon er helt avhengig av sine medarbeidere da det er medarbeiderne som skal iverksette og etterleve endringen i praksis. Det er viktig med et godt samspill mellom ledelsen og medarbeiderne skal organisasjonen klare å nå sine mål. Menneskene innad i organisasjonen må trives og være motiverte for å kunne bidra til at organisasjonen drives i riktig retning (Kveine og Erlie, 2019, 19).

Kommunikasjonsfaglige metoder bygger mer og mer på at en informasjon skal utveksles mellom likeverdige parter slik at det blir en dialog framfor enveiskommunikasjon. Når det gjelder internkommunikasjon gjelder det ikke bare at ledelsens budskap skal formidles ut til de ansatte. Det er i like stor grad snakk om ledelsen trenger informasjon tilbake fra de ansatte om deres tanker, ideer og synspunkter, som igjen kan være med på å påvirke ledelsens beslutninger (Kveine og Erlie, 2019, 20).

Som et eksempel på dette skriver Johannessen og Olsen (Positivt lederskap, 2017, 24), om å prioritere førstelinjen inn i den strategiske planleggingen da det ofte er informasjonen fra førstelinjen som er mest matnyttig i vårt samfunn hvor vi har gått mer og mer vekk fra en kommandostyrt organisering til en mer relasjonsbasert organisering og ledelse.

2.2.4 Kommunikasjonsklima

Internkommunikasjon er ifølge Kveine og Erlien (2019, 26-27) et virkemiddel som påvirker bedriftskulturen og skal man få til et godt kommunikasjonsklima på arbeidsplassen er det nødvendig med åpenhet og ærlighet da det skaper tillit. Et godt kommunikasjonsklima kjennetegnes ved gjensidig tillit og likeverdig dialog mellom ledere og medarbeidere og derfor må den interne kommunikasjonen baseres på både formelle og uformelle kontakter. Som et eksempel på de formelle kontaktpunktene mellom ledelsen og medarbeiderne kan nevnes fagforeningene. Ved hjelp av sine fagforeningskontakter kan medarbeiderne få hjelp til å medvirke i beslutningsprosesser og ha innflytelse før beslutninger fattes.

Goldhaber (1993, 65) hevder at et positivt kommunikasjonsklima består av fem faktorer:

1. Støtte: At medarbeiderne føler at de gjennom kommunikasjon med deres nærmeste leder bygget og vedlikeholder egen verdi og viktighet.
2. Medbestemmelse: Ansatte føler at de kan kommunisere åpent oppover til ledelsen og kan gi innflytelse på avgjørelser.
3. Tillit: Både ledelsen og de ansatte ser på kommunikasjonsprosesser og kilder til beskjeder som troverdige.
4. Åpenhet og ærlighet: I relasjonene er dialogen preget av ærlighet og åpenhet.
5. Mål og forventninger: At mål og forventninger blir tydelig kommunisert til alle medarbeiderne i virksomheten.

2.2.5 Kommunikasjon er følelser

Det er viktig å bemerke det psykologiske aspektet ved mennesket og behovet for involvering og inkludering i saker som angår dem selv. Endringsprosesser og kommunikasjon handler ikke bare om formidling av fakta om hvordan vi skal komme oss fra A til B. Kommunikasjon handler også i høyeste grad om følelser (Kveine og Erlien, 2019, 35).

Internkommunikasjon i omstillingsprosesser bidrar til å skape trygghet, motivasjon og kunnskap om arbeidet, arbeidsplassen og målet. Generelt i tider med store og raske forandringer er det ekstra viktig med kommunikasjon, fordi kunnskap om hva som skjer reduserer usikkerhet og utrygghet samt opprettholder motivasjonen. De som blir berørt direkte bør få informasjon så raskt som mulig selv om det kan være en utfordring (Kveine og Erlien, 2019, 39).

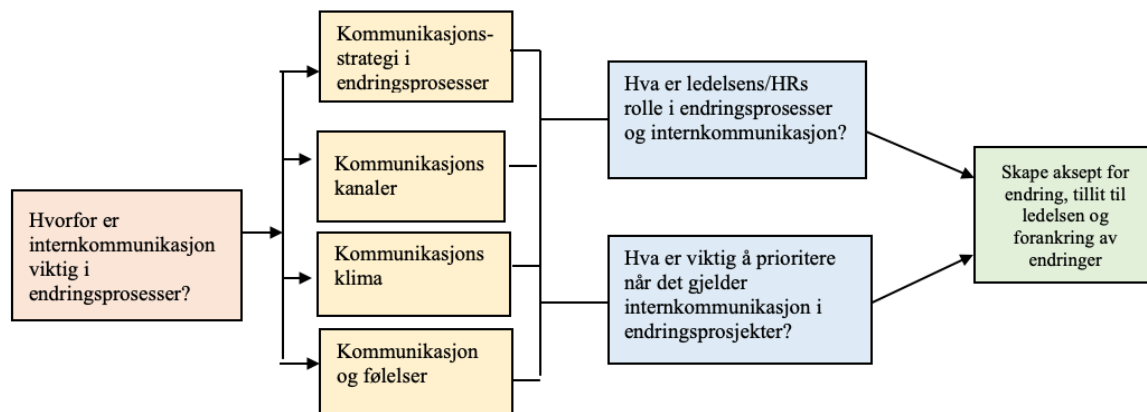
Behovet for kommunikasjon dreier seg om fakta og følelser. Å vite hva som er målet med det man gjør, bidrar til å skape motivasjon. Å lever med usikkerhet om sin egen arbeidsplass og ikke få informasjon om hva som skal skje, er for det første slitsomt for medarbeiderne og kan også føre til lite glød og motivasjon for jobben. Det er derfor viktig når man jobber med endring at man forstår den emosjonelle dimensjonen som bidrar til å hindre eller styrke implementeringen av endringen. For å dempe usikkerheten må derfor den interne kommunikasjonen innbefatte både fakta og følelser (Kveine og Erlien, 2019, 39).

2.3 Oppsummering av teori og videre informasjonsbehov

I dette kapitlet har jeg presentert teori innenfor endringsledelse og internkommunikasjon som jeg mener er sentralt for både forskningsspørsmål og problemstilling. Internkommunikasjon har en sentral funksjon i virksomheten for at virksomheten skal nå sine mål i endringsprosjekter. Åpen og ærlig kommunikasjon gjennom riktige kanaler er viktig for å skape tillit til ledelsen sier Dr. Ashu Singh (2013, 40). Dave Ulrich et.al (2012, 10-11) peker på viktigheten av at HR har en proaktiv rolle som endringsagent ved å ligge i forkant av endringer slik at de er klare til å bistå ledelsen når endringer eller omstillingsprosesser skjer. HR sin rolle er å sikre integrering av endringsprosesser ved å kommunisere med og involvere sentrale interessenter i beslutninger for å skape en følelse av forpliktelse til endringsprosessen. HR må utvikle organisasjonens evne til endring ved å skaffe seg kunnskap om virksomhetens ressurser, mennesker og informasjon. En slik kunnskapsdatabase vil ha stor verdi når uforutsette hendelser oppstår, og strategier må endres eller arbeidskraft må allokteres.

Den konseptuelle modellen i punkt 1.4 er gjengitt nedenfor for en innledende oversikt til metodekapittelet og analysen av funnene. Teoridelen har gitt meg et ytterligere

informasjonsbehov som er å få mer inngående kunnskap om hvordan dette med internkommunikasjon i endringsprosesser kan løses i praksis.



(Konseptuell modell)

3.0 Metode

Metode kommer av det greske ordet `methodos` som betyr å følge en bestemt vei mot mål. I samfunnsvitenskapelig metode handler det om å få fram informasjon om den sosiale virkeligheten og analysere denne. Det handler altså om å samle inn, analysere og tolke data som en sentral del av empirisk forskning. Ifølge Ottar Hellevik 2002:17 sitert i (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 33), kan bruk av metode hjelpe oss å treffe hensiktsmessige valg og gi oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de alternativene. I denne delen av oppgaven presenterer jeg hvordan jeg har gått frem for å samle inn data til bacheloroppgaven.

3.1 Forskningsmetode

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode er alt som kan telles, altså en kvantifiserbar metode slik som for eksempel en spørreundersøkelse som tar sikte på å kartlegge utbredelse av et fenomen og foreta generaliseringer. Kvalitativ metode brukes gjerne når man ønsker å studere og forstå disse fenomenene mer grundig (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 35-36).

Det er problemstilling og forskningsspørsmål som danner grunnlaget for valg av hvilken metode som er hensiktsmessig å bruke, men også tid og ressurser (Johannessen et. al, 2011, 103). Grunnen til at jeg velger kvalitativ metode er at jeg ønsker å få en dypere forståelse for

og innblikk i internkommunikasjon og hvilken erfaring informantene har rundt kommunikasjonsprosesser i endrings eller omstillingsfaser. Problemstillingen er eksplorativ i form av at den har til hensikt å utdype det jeg ønsker å vite mer om. Dette blir altså en fortolkende og konstruktivistisk tilnærming da denne kunnskapstilegnelsen i første rekke tar sikte på å tolke og forstå hvordan forskjellige mennesker oppfatter et fenomen (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2018, 17).

Denne metoden krever at man intervjuer et knippe undersøkelsesenheter for å få fram nyanser i forskningen. Det ble derfor naturlig å benytte seg av dybdeintervju da jeg i denne forskningen er ute etter å få belyst problemstillingen fra et lederspesspektiv og fra noen som nylige har gjennomgått eller gjennomgår endringsprosesser. Kriteriene jeg satt for prosjektet var å finne virksomheter av mellomstor til stor størrelse som enten hadde gjennomgått omstillingsprosesser som følge av covid-19 pandemien og/eller som hadde gjennomgått en planlagt endring eller begge deler. Det har vært et krav å intervju en HR-avdeling eller en sentral lederstilling, som kan hjelpe å belyse problemstillingen fra et HR-faglig perspektiv eller leder på toppledelse/direktørnivå, da det ikke er alle virksomheter som har egne HR-avdelinger.

3.2 Forskningsdesign

Ved gjennomføring av undersøkelser må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som design eller nærmere bestemt forskningsdesign (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, 77).

Innenfor kvalitative forskningsdesigner kan forskeren velge mellom fenomenologi, grounded theory, etnografisk design, case og casestudiedesign. For denne forskningen ønsker jeg å undersøke problemstillingen fenomenologisk (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 86).

En fenomenologisk tilnærming innenfor kvalitativ metode vil si å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer, og forståelse av et fenomen. Dette omtales som et eksplorativt (utforskende) design (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2018, 47).

Ved fenomenologi forsøker forskeren å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne. Handlingen må sees i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor. Det handler om å få innblikk i individers erfaringer med et fenomen og ta utgangspunkt i eksisterende teorier. Vi mennesker møter et fenomen

med forutinntatte holdninger og tror ofte at fenomenet der ute i virkeligheten, er slik vi ser det. Under en fenomenologisk tilnærming er det viktig å forstå sitt eget fortolkningsmønster når man skal forstå andres fortolkningsmønster (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 87-88).

I lys av problemstillingen jeg har valgt om endringsprosesser og internkommunikasjon, var fenomenologisk design mest hensiktsmessig å bruke for å få fram intervjuobjektene erfaringer og opplevelser av fenomenet. Fenomenologi vil hjelpe meg å forstå fenomenet fra informantenes perspektiv og deres beskrivelse av virkeligheten slik de opplever den. I denne sammenheng ønsket jeg derfor å studere intervjuobjektene subjektive virkelighetsoppfatning, og forsøke å danne et bilde av fenomenet.

3.3 Utvalgsstørrelse

Når det gjelder valg av informanter i kvalitative studier bør man velge informanter som kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Dette fordrer at de har erfaring med og kan uttale seg om de spørsmål som problemstillingen reiser. Hensikten med kvalitative intervjuer er å få fyldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider. Noen informanter kan også blir mer sentrale enn andre. Det er heller ingen øvre eller nedre grenser for antall intervjuer i kvalitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, 108).

3.4 Utvalgsstrategi

Hensikten med kvalitativ metode er å få mest mulig kunnskap om et fenomen og ikke foreta statistiske generaliseringer. For å velge informanter ville jeg foreta en strategisk utvelgelse som vil si at jeg ønsket å få med personer som kan bidra med mye informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, 110 -111). Primært ønsket jeg å komme i kontakt med HR-representanter, ledere og mellomleder for å fram hvordan internkommunikasjonen planlegges og fungerer i praksis.

Jeg valgte denne strategien for den kvalitative undersøkelsen, da jeg ønsket å belyse temaene fra HRs/ ledelsens perspektiv på internkommunikasjon, bruk av kommunikasjonskanaler, arenaer for tilbakemelding og involvering og om det legges til rette for toveis symmetrisk kommunikasjon i endringsprosesser. Etter flere avslag og at noen valgte å trekke seg, endte

jeg opp med kun 3 stykker. Allikevel var dette 3 sentrale personer i to ulike næringer hvorav en var direktør, en var kommunikasjonsansvarlig og en var HR-sjef. Alle tre hadde bred erfaring både fra planlegging av kommunikasjonsstrategi og internkommunikasjon og endrings og omstillingsprosjekter. I kvalitativ forskningsmetode søker man gjerne å skaffe mye informasjon fra et begrenset antallet informanter

3.5 Rekruttering av respondenter

Det er ulike måter man kan rekruttere respondenter på i forskningsøyemed. En metode som ble relevant å bruke for dette formålet er det som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 116) omtaler som snøballmetoden. Snøballmetoden går ut på å spørre noen man kjenner om de kjenner noen som kunne tenke seg å stille opp på et intervju.

Jeg startet rekrutteringsprosessen allerede ved semesterstart i begynnelsen september 2020 og gikk bredt ut til ulike bedrifter, bekjente, via sosiale medier og via mailkorrespondanse med ulike virksomheter. Via sosiale medier lagde jeg et innlegg om forskningen og om noen ville stille eller kjente noen som kjente noen som ville stille til intervju jamfør kriteriene jeg stilte. Jeg sendte henvendelser via e-post til bedrifter og jeg gjorde undersøkelser via stillingsannonser hvor jeg merket meg firmaer som søkte etter forskjellige arbeidskraft til samme bedrift, noe som gav meg en pekepinn på at de kanskje holdt på med endringer eller omstruktureringer, og derfor kunne være i målgruppen for mitt prosjekt.

I mine henvendelser sendte jeg vedlagt et introduksjonsbrev (se vedlegg 1) og informasjon om prosjektet med forespørsel om de kunne tenke seg å stille intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, 158). I introduksjonsbrevet skrev jeg også at informantene vil bli anonymisert slik at flere potensielt skulle ønske å delta.

Vi lever i en tid hvor det er vanskelig for mange virksomheter på grunn av Covid-19, og mange avslag har vært begrunnet med mangel på tid eller at man ikke kan prioritere en slik deltakelse på nåværende tidspunkt slik situasjonen er nå. Allikevel har de informantene jeg har fått intervjuet gitt rikelig med informasjon som er svært aktuelt for min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Kvalitative intervjuer omfatter gjerne få enheter og hensikten er å oppnå dybdekunnskap og forståelse av konkrete fenomener eller kontekster (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, 36).

3.6 Presentasjon av utvalget

Informantene i denne oppgaven er anonymisert, men de har gitt tillatelse til at jeg kan bruke deres stillingstittel og type bedrift, samt hva slags type endringer de nylig har gjennomgått i deres virksomhet. Stillingstitlene til informant A, er HR-direktør i en etat i offentlig sektor som har flere tusen ansatte. Stillingstittel til informant B, er kommunikasjonsansvarlig på endringsprosjekter i samme etat som informant A. Stillingstittel til informant C, er hotelldirektør i en hotellkjede her i Norge.

3.7 Datainnsamlingsmetode

Når det gjelder datainnsamling i kvalitative undersøkelser kan man gjøre dette på ulike måter som blant annet observasjon, intervju og gruppesamtaler. Jeg fant det hensiktsmessig for dette prosjektet og benyttet meg av dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Intervju som forskningsmetode stiller en del krav til forskeren hva gjelder etiske utfordringer, herunder valg av informanter, selve intervjusituasjonen og hvordan forskningsresultatene formidles. Forskeren har et ansvar for å ivareta respondentene på best mulig måte (Monica Dalen, 2011, 13).

3.7.1 Intervjuer

På bakgrunn av problemstilling og valg av forskningsdesign var det for dette prosjektet relevant å gjennomføre dybdeintervjuer med utvalgte intervjuobjekter. Dybdeintervjuer egner seg best når man ønsker å få vite mer om et fenomen basert på erfaringene til respondenter. Jeg jobbet lenge med intervjuet for å sørge for at spørsmålene ville være relevante for å kunne besvare problemstillingen. Det var viktig at spørsmålene dekket både teamet for internkommunikasjon og endringsprosess, både som følge av en planlagt endring og som følge av endringer som oppstod på grunn av Covid-19. Spørsmålene ble formulert som åpne spørsmål slik at respondenten kunne svare fritt uten å bli ledet (se vedlegg 2).

3.7.1.2 Semistrukturert intervju

Kvalitative intervjuer kan være strukturert, ustrukturert eller semistrukturert. For denne oppgaven valgte jeg å gå for et semistrukturert intervju. Et semistrukturert intervju er basert på en intervjuguide som et utgangspunkt for intervjuet, men rekkefølgen på spørsmål og temaer kan variere. De ulike temaene springer ut av problemstillingene som undersøkelsen skal belyse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 148). Spørsmålene er åpne og skal gi respondenten mulighet til å komme med utfyllende informasjon. Slike individuelle

dybdeintervjuer gjennomføres når respondentens erfaringer og meninger er av interesse (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2018, 49).

En av fordelene med et semistrukturert intervju er at selve intervjuet flyter bedre som en samtale og dermed blir det lettere å få tak i hvordan respondenten selv opplever fenomenet vi snakker om. Et semistrukturert intervju er også med på å gi et korrekt bilde av det som blir formidlet da denne strukturformen legger til rette for også å kunne stille spørsmål som ikke er bestemt på forhånd (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 147).

3.7.1.3 Intervjuguide

For prosjekter som anvender intervju som metode, og spesielt ved semistrukturert intervju, vil det være påkrevd å utarbeide en intervjuguide. En intervjuguide omfatter sentrale temaer som oppgaven søker å belyse. Intervjuguiden fungerer derfor som en huskeliste for de temaene man ønsker å gjennomgå med informantene (Dalen, 2011, 26).

Intervjuguiden startet med en presentasjon av meg selv og prosjektet og hva som var hensikten med intervjuet (se vedlegg 1). Derrest ble det informert om anonymitet og at respondenten før, under eller etter intervjuet fortsatt kunne trekke sitt samtykke, samt at informanten kunne stille spørsmål underveis eller etter intervjuet dersom noe var uklart (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 149). Intervjuguiden omhandlet en del 1 og en del 2 hvorav del 1 omhandlet åpne spørsmål om respondentens erfaring med et endringsprosjekt og del 2 omhandlet hvordan Covid-19 som pandemi enten påvirket eksisterende endringsprosesser, eller hadde medført nye endringer eller omstillinger.

3.7.1.4 Gjennomføring av intervju

På grunn av Covid-19 situasjonen og de pålegg myndighetene kom med før gjennomføringstidspunktet, ble innkallelser til intervju sendt ut på mail og det ble avtalt å gjennomføre intervjuene via Teams. Det ble laget avtaler med respondentene 2 uker før intervjuet hvor jeg sendte en innkallelse til Teams-møte i vedkommendes kalender. 1-2 dager i forveien valgte jeg å sende intervju spørsmålene på forhånd slik at respondentene kunne forberede seg litt på spørsmålene. For eksempel hvis det var informasjon de trengte å undersøke hos sin virksomhet, som resultatet av en medarbeiderundersøkelse. Dagen før sendte jeg en påminnelse om intervjuet neste dag, og hvor jeg igjen gjentok at jeg takket for

den frivillige deltakelsen og at de når som helst kunne angre seg (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 119).

Ved selve gjennomføringen av intervjuet sjekket jeg at Teams med bilde og lyd fungerte som det skulle. Det ble en nokså naturlig setting over Teams, hvor vi satt i ro og fred, ansikt til ansikt, uten avbrytelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 150-151). På grunn av påbud om hjemmekontor ble det en nokså avslappet atmosfære mellom intervjuer og informant.

Selv om intervjuguidene var sendt ut på forhånd, startet jeg hvert intervju med å ønske informantene velkommen, før jeg presenterte meg selv. Jeg gjentok innledningen i intervjuguiden om hva intervjuet skulle handle om og at vedkommende hadde samtykket til å delta. Jeg gjentok at informanten kunne trekke sitt samtykke når som helst og at hele intervjuet var anonymisert, samt at det heller ikke ville bli foretatt lyd eller videoopptak. Etter innledningen ble det stilt konkrete spørsmål om vedkommendes rolle i siste endringsprosjekt, hva endringsprosjektet bestod av, altså grad av endring i organisasjonen, interessenter, prioriteringer, valg av kommunikasjonsstrategi, kanaler og involvering av medarbeidere (se vedlegg 2). Underveis som respondenten svarte ut spørsmålene, ble det også stilt oppfølgingsspørsmål og oppklaringsspørsmål fra intervjuer.

Informantene var engasjerte og svært interessert i temaene som dukket opp. Vi hoppet litt frem og tilbake i spørsmålene etter hvert som samtalen gled fremover. Informantene gav rikelig med informasjon om erfaringer og konkrete eksempler og hadde mye relevant å bringe til bordet. Hvert intervju varte mellom 45-60 min. Det var satt av maksimalt 60 min.

3.7.1.5 Dokumentasjon av intervjuene

Dokumentasjon av intervjuene ble gjennomført ved at jeg skrev fortløpende på pc mens informanten snakket. Min tidligere arbeidserfaring som protokollfører i Tingretten gjorde det enkelt for meg å skrive mens respondenten svarte, og etter hvert svar oppsummerte jeg kort hva respondenten hadde svart slik at eventuelle misforståelser kunne utelukkes. Det ble hverken foretatt lyd eller videoopptak av intervjuene. Det beriket datainnsamlingen å observere nonverbal atferd ved å snakke ansikt til ansikt med respondenten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 152). Toneleie og ansiktsuttrykk for spesielt engasjement rundt konkrete temaer gjorde naturlig å stille oppfølgingsspørsmål å gå dypere i materien.

Underveis i intervjuene hvor samtalene gled naturlig fant vi ut at man plutselig hadde besvart enkelte spørsmål når man kom ned til spørsmålet i den opprinnelige kronologiske rekkefølgen. Noen spørsmål gikk litt ut på det samme og dermed endte vi opp med å slå sammen spørsmål som dekket de samme emnene. Intervjuene ble transkribert underveis og rett etter at hvert intervju var overstått.

3.7.1.6 Transkribering

Transkribering handler om å skrive alt som ble sagt i ren tekst (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 37). Det at forskeren utfører transkriberingen gir han eller henne en unik sjanse til å bli kjent med sine data (Dalen, 2011, 55). Gjennom intervjuet skrev jeg fortløpende svar i et dokument hvor spørsmålene stod oppført fra før. Jeg gjentok det som ble sagt som en oppsummering etter hvert punkt vi hadde diskutert for å sikre at jeg hadde forstått respondenten korrekt. Fordelen med denne fremgangsmåten var å unngå for mye egen subjektiv tolkning i hva respondenten mente ved å lytte til et lydopptak i ettertid. Samtidig kan det at jeg ikke benyttet båndopptaker ha svekket muligheten til å dobbeltsjekke ulike kommentarer i riktig kontekst.

3.8 Datanalyse

Den som har samlet inn dataene bør også analysere og fortolke dem da teorier og hypoteser og forskerens forståelse er viktige utgangspunkt for datanalsen. Å analysere vil si at man deler opp i biter og elementer og forskeren forsøker å avdekke budskap eller mening. Det handler om å finne et mønster i datamaterialet. Når dataen er analysert, kan forskeren trekke konklusjoner opp mot problemstillingen. Kvalitative data må også fortolkes, som vil si at forskeren setter noe inn i en større sammenheng eller ramme. Når forskeren tolker data vil man se på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det en undersøker (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 185-186). I neste del vil jeg gjennom hvordan jeg har analysert dataen som er samlet inn ved hjelp av intervjuene.

3.8.1 Analyse

I fenomenologisk analyse handler det om å analysere meningsinnholdet, altså innholdet i datamaterialet og hva det er informanten faktisk forteller i et intervju. I artikkelen, *Systematisk tekstkondensering: En strategi for kvalitativ analyse*, sier Kirsti Malterud (2012,

796) at analyse av meningsinnhold består av fire hoved steg. Det første er helhetsinntrykket og sammenfatning av meningsinnhold hvor forskeren fjerner mest mulig irrelevant meningsinnhold og beholder den informasjon som er sentral.

Neste del består av koder, kategorier og begreper hvor man finner meningsbærende elementer i materialet. Her skiller forskeren ut hva som er relevant for problemstillingen. I den tredje fasen snakker hun om kondensering ved at forskeren trekker ut meningsinnholdet i kodene han har laget seg fra teksten som er kodet. Dette vil si de tekstelementene forskeren har identifisert som meningsbærende. Til slutt må forskeren sammenfatte og utforme nye beskrivelser og deretter vurdere om det inntrykket fra den sammenfattede beskrivelsen er i tråd med inntrykket fra det opprinnelige materialet. Hensikten er å identifisere mønstre og sammenhenger som ikke umiddelbart er synlige (Malterud, 2012, 800-801).

Jeg valgte å beholde mest informasjon rundt funnene gjort om kommunikasjonsarbeidet i endringsprosjektet. Deretter lagde jeg en tabell med kodeord for de sentrale temaene opp mot forskningsspørsmålene og kategoriserte tekstelementene under disse igjen. Dette gjorde det enklere å finne sammenhenger i materialet og strukturere funnene opp mot teorien i analysen.

3.9 Etikk

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for hva som er rett og galt og hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Det handler ikke bare om hva vi gjør direkte mot hverandre, men også ved indirekte handlinger (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 93).

I forskning handler dette primært om hvordan vi behandler intervjuobjektene og hvordan vi opptrer. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Nerdrum (1998) i (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 95) har sammenfattet retningslinjene i tre typer hensyn som er 1) informantens rett til selvbestemmelse, 2) respekt for informantens privatliv og 3) forskerens ansvar for å unngå skade.

Jeg har fulgt disse rådene og ved å få skriftlig bekreftelse via e-post til hvert enkelt intervju, har de samtykket til å delta i dette prosjektet. Intervjuobjektene ble også informert om retten til å trekke sitt samtykke når som helst. Både i introduksjonsbrevet forut for intervjuet og før intervju spørsmålene har jeg gjentatt at deltakelsen baserer seg på frivillighet. Jeg har forklart

hvordan de innsamlede dataene behandles og at lyd og bildeopptak ikke vil bli gjort av hensyn til personvern og anonymitet. Informantene har også fått tilbud om å få tilsendt bacheloroppgaven til gjennomlesning.

Etter å ha foretatt undersøkelser hos Norsk senter for forskningsdata, NSD, om det var nødvendig og melde inn prosjektet mitt, hvilket det ikke var (www.nsd.no), og søkt i personvernsopplysningsloven, var det ikke nødvendig å melde inn mitt prosjekt da prosjektet ikke inneholder persondata som utløser konsesjonsplikt eller meldeplikt.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 98) skriver også at:

« Dersom opplysningene om de personene som deltar er anonyme, det vil si at det ikke er mulig direkte eller indirekte å identifisere enkeltpersoner som inngår i undersøkelsen, faller de utenfor personopplysningslovens definisjon, og undersøkelsen trenger ikke å meldes. Det er heller ikke nødvendig å søke om konsesjon».

I henhold til personvernsopplysningsloven inneholder heller ikke prosjektet bruk av sensitive opplysninger slik som rasemessig eller etnisk bakgrunn og politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning, at en person har vært mistenkt, siktet eller dømt for et straffbart forhold, helseforhold, seksuelle forhold eller medlemskap i fagforeninger jf. personopplysningsloven §§ 1 og 2, jf. personvernsforordningen.

3.10 Anonymitet

Jeg valgte å anonymisere hele oppgaven på bakgrunn av regler og retningslinjer for forskningsprosjekter, men også for å enklere kunne rekruttere informanter. Tanken bak var ideen om at respondentene vil gi mest mulig ærlige svar når de ble forsikret om at det ikke på noe som helst måte kunne spores tilbake til dem. Jeg var derfor nøye med konfidensialitet og har notert bedriftsnavn i transkriberingen med bedrift A og B, og respondent A, B og C. Det eneste som ikke er anonymt er type virksomhet og hva slags titler eller stillinger de har i virksomheten. Dette har også respondentene samtykket til muntlig før intervjuene.

3.11 Samtykke

Før gjennomføring av intervjuene sendte jeg ut mail til informantene med et introduksjonsbrev om hvem jeg er og hva bacheloroppgaven handlet om, og at det var ønskelig med intervju ansikt til ansikt enten hos respondenten eller via Teams. Jeg opplyste om at intervjuet ville bli anonymisert og at det ikke vil bli hverken lyd eller bildeopptak.

Potensielle informanter fikk derfor lest igjennom all informasjon før de valgte å delta. Respondentene som deltok, samtykket via mail at de ønsket å stille til disse intervjuene og vi avtalte videre dato og tidspunkt for gjennomføring.

3.12 Kvalitetssikring

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen er det ulike mening blant forskere rundt hvilke kriterier som brukes til å måle kvalitet på kvalitativ forskning. Innenfor kvantitativ metode kan reliabilitet og validitetsbegreper som kriterier, benyttes. Enkelte mener at disse kriteriene er overførbare også på kvalitativ forskning, mens andre som for eksempel Lincoln og Guba (1985 og 1989) sitert i Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 243), mener at kvalitative studier må vurderes på en annen måte enn kvantitative studier. Lincoln og Guba opererer heller med begreper som pålitelighet, overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet. Johannessen, Christoffersen og Tufte, mener at det ikke er snakk om enten-eller, men et både-og. De mener at reliabilitet og validitet, slik det er forstått i kvantitative studier også kan være relevant for kvalitative studier (2011, 243).

3.12.1 Validitet

Validitet i kvalitative studier handler om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke og i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn, på en riktig måte reflekterer formålet med studien og virkeligheten. Det skilles mellom intern og ekstern validitet. Den interne validiteten går ut på troverdighet/kredibilitet som handler om den konsistens forskeren har funnet mellom det teoretiske rammeverket og sine funn. Ekstern validitet handler om overføringsverdien til liknende fenomener på tvers av sosiale settinger og kalles i kvalitative studier for overførbarhet (Johannessen et.al, 2011, 244 og 247). I det videre vil jeg beskrive hvordan jeg gikk fram for å kvalitetssikre mine funn gjennom intern og ekstern validitet.

3.12.1.2 Intern validitet

I kvalitativ forskning er ikke målet i seg selv å eliminere bias, slik som i kvantitativ forskning, da man ved kvalitativ metode uansett påvirker informanten ved å være til stede, slik som den såkalte intervju-effekten. Intervju-effekten innebærer at man bevisst eller ubevisst påvirker informanten og dennes svar gjennom stemmeleie, kroppsspråk og holdninger. Som forsker må en være klar over slike skjevheter og metodefeil i det arbeidet man har gjort (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 245).

I forkant av intervjuprosessen satt jeg meg inn i metodelitteratur og forsøkte under hele intervjuprosessen å holde meg objektiv og kritisk til eget arbeid for å styrke validiteten. Allikevel tok jeg meg selv i at det var lett å la seg rive meg under intervjuene når samtalen fløt godt og dermed nikke bekreftende eller kommentere «Ja» eller «Mhm». På den ene siden kan dette svekke validiteten med tanke på objektivitet, for ved å gi bekreftende nikk styrer man intervjuet i ønsket retning. På den annen side skapte det en bekreftelse på gjensidig lik forståelse av emnet vi snakket om. Sånn sett sikret det gyldigheten av at det som kom frem i intervjuene ble forstått på samme måte, noe som er viktig med tanke på begrepsvaliditeten (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, 244).

Begrepsvaliditeten ble spesielt viktig da intervjuene ikke ble tradisjonelt gjennomført med opptaksutstyr og hvor jeg dermed ikke hadde muligheten til å gå tilbake i intervjuet i ettertid for å «høre» hva informanten hadde sagt. Samtidig, ved å gjøre det på denne måten, unngikk jeg å sitte i ettertid å prøve å tolke hva informanten mente. En fallgrube da kan nemlig være å tillegge egne tolkninger av det informanten sier i stedet for hva de faktisk mente.

For å styrke validiteten intervjuet jeg tre forskjellige informanter i ulike virksomheter. Mitt inntrykk var at lederne forstod spørsmålene på samme måte, svarene var relevante og de gav gode beskrivelser. Dette har vært viktig for å finne sentrale sammenhenger og mønstre i datamaterialet som er basert på informantenes intervjuuttalelser, at det foreligger en felles forståelse i bunn. Monica Dalen (2011, 97) sier at validiteten i datamaterialet styrkes ved at intervjueren stiller gode spørsmål som gir informantene anledning til å komme med fylldige og innholdsrike uttalelser. Da kan intervjueren fange opp informantenes meninger og forståelse i forhold til konkrete handlinger som styrker muligheten for at datagrunnlaget gir «tykke» beskrivelser.

Før intervjuet foretok jeg et pilotintervju for å kvalitetssikre intervjuguiden hvor jeg testet spørsmålene på nære bekjente (Krumsvik, 2014, 126). Deretter reviderte jeg spørsmålene etterpå slik at de i større grad kunne hjelpe meg å belyse forskningsspørsmål og hovedproblemstilling. Ved å lese spørsmålene høyt foran testpersoner (venner, samboer) fikk jeg også en tilbakemelding på hvor raskt jeg snakket, hvor tydelige spørsmålene var, og jeg fikk beregnet en cirka tid på hvor lang tid intervjuet ville ta. Denne prøverunden gjorde meg tryggere i intervjusituasjonen da jeg hadde gjennomført den med testpersoner først slik at jeg

var mer bevisst meg selv som intervjuer. Av tidshensyn måtte jeg nøye meg med å bruke bekjente som kjente godt til oppgaven min og tematikken. De hadde selv gjennomgått endringsprosesser på sin arbeidsplass og var således relevante testpersoner for pilotintervjuet.

3.12.1.3 Ekstern validitet (overførbarhet)

I kvalitative studier snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering. Det dreier som hvorvidt det lykkes for forskeren å etablere beskrivelser, begreper og forklaringer som er nyttige på andre måter enn det som studeres (Johannessen et.al, 2011, 248).

Ved å ha et strategisk og hensiktsmessig utvalg kan denne studien være overførbar til andre lignende studier om internkommunikasjon. Både problemstilling og forskningsspørsmål kan være overførbare til andre virksomheter. Jeg har tydelig gjort rede for hvordan jeg har gått frem for å samle inn og analysere data i metodekapitlet, og dermed gitt et overblikk over hele min forskningsprosess. Jeg har beskrevet hvordan jeg har gått frem og argumentert for de valg jeg har gjort og hvorfor. Disse inngående beskrivelsene kan derfor nyttiggjøres av andre som ønsker å studere samme fenomen, eller bruke min studie på andre måter.

3.12.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige dataene er og knytter seg til hvordan dataene brukes, samles inn og hvordan de bearbeides. Innenfor kvantitativ forskning er reliabilitet kritisk for undersøkelsene og man tester dataenes reliabilitet med for eksempel test-retest og interreliabilitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 243). Innen kvalitativ forskning er det vanskelig med fullstendig nøytralitet og samme krav om reliabilitet er lite hensiktsmessig da det ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen. Det vil også være tilnærmet umulig for andre forskere å duplisere en kvalitativ forskers forskning. En annen faktor som gjør dette vanskelig er at man som forsker bruker seg selv som instrument (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 243).

For å styrke påliteligheten ble det derfor viktig i denne oppgaven å gi en inngående beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte slik at bekreftbarheten i studiet kan vurderes av andre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 249). Utgangspunktet for dette prosjektet var å undersøke et tema som går igjen i arbeidslivet uansett sektor, nemlig internkommunikasjon og endringsprosesser. Men en svakhet ved reliabiliteten er mine egne erfaringer fra endringsprosesser i en virksomhet. Dette kan ha formet min oppmerksomhet i

intervjuene mot scenarioer jeg kjenner meg igjen i. Imidlertid har jeg vært åpen om dette i formålet med denne oppgaven, når jeg beskrev min forforståelse for temaet. På tross av min forforståelse for temaet har jeg hatt forskerbrillene på og genuint vært interessert i lære mer om internkommunikasjon i endringsprosesser.

Det er ifølge Krumsvik (2014, 159) et par ting man bør være oppmerksom på for å unngå metodiske fallgruver rundt reliabilitet. Blant annet reliabiliteten til intervjueren i transkriberingen og i analyse og kategoriseringsarbeidet. For å motvirke vilkårlig subjektivitet, slik som Krumsvik nevner, så har jeg i forarbeidet vært svært nøye med å skrive åpne, ikke ledende spørsmål. Spørsmålene er erfaringsbaserte slik at informanten har vært nødt til å svare ut ifra egne erfaringer. I tillegg valgte jeg en noe utradisjonell måte å intervju på ved å ikke bruke lydopptak slik faglitteraturen anbefaler (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 154-155). Svarene ble skrevet fortløpende på PC på grunn av min skrivetekniske kompetanse som tidligere protokollfører i retten. Protokollerte svar ble gjengitt for hvert tema vi hadde snakket om for å sikre at jeg hadde oppnådd en riktig forståelse av hva informanten hadde svart.

Dette var ekstra tidkrevende, men lettet transkriberingen av det ferdige intervjuet. En annen fordel var at jeg da unngikk å tillegge mine egne subjektive tolkninger inn i svarene, noe som faller naturlig når man går over et lydopptak i ettertid og forsøker å tolke hva informanten mente. På denne måten sikret jeg at svarene fra intervjuet er tillagt de meningene som informanten hadde bak emnet slik at jeg i stor grad minsket den subjektive tolkningen som kunne svekket reliabiliteten. Når det gjelder analyse og kategoriseringsarbeidet har jeg hele tiden jobbet med å knytte funnene opp mot teorien presentert i teorikapitlet, sammen med refleksjoner rundt både datainnsamling og gjennomføring av studien.

3.13 Styrker og svakheter ved metodevalg

Denne oppgavens hensikt var å danne et nyansert bilde av fenomenet jeg ville undersøke. En av fordelene med kvalitativ metode er nettopp av den får frem nyanserte data og gir muligheten til å gå i dybden av det man ønsker å undersøke. Målet for kvalitativ forskning er å knytte fenomener til personer og situasjoner i deres sosiale liv (Dalen, 2011, 15). Men en kvalitativ tilnærming er også svært ressurskrevende noe som kan sette begrensninger på hva det er mulig å gjennomføre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 103).

Selv om noe av det som kjennetegner kvalitative metoder er at man forsøker å få mye informasjon (data) fra et begrenset antall informanter, er det en mulig svakhet ved denne studien at det bare ble benyttet 3 respondenter. Ideelt sett skulle jeg gjerne intervjuet flere HR-ledere, for selv om det ikke er en regel i kvalitativ forskning på en nedre grense, så finnes det uskrevne regler for mindre prosjekter på 10-15 respondenter, avhengig av problemstilling. Allikevel må det vurderes om 10-15 respondenter til, ville gitt ny informasjon utover det man allerede har samlet inn med de respondentene man har (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 108). For selv med flere informanter vil det alltid være slik at noen blir mer sentrale for problemstillingen enn de andre. De informantene som ønsket å delta i denne studien har gitt rikelig og relevant informasjon for problemstillingen og mine forskningsspørsmål og bidratt til å danne et nyansert bilde av fenomenet jeg ønsket å undersøke.

Utvalget til dette studiet ble bestemt via snøballeffekten som en type utvalgsstrategi, kombinert med en strategisk utvelgelse med bestemte kriterier, hvor jeg på forhånd tenkte igjennom hvilken målgruppe jeg ønsket skulle delta i undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 110 og 113). Kriteriene som ble brukt for den strategiske utvelgelsen var blant annet at virksomheten nylig hadde gjennomgått, eller hadde en pågående endringsprosess i virksomheten. Aller helst skulle de ha en egen HR-leder, men da ikke alle virksomheter har HR-avdelinger, ble det både en HR-leder og en hotelldirektør, samt en kommunikasjonsansvarlig.

Jeg sendte mange e-post henvendelser til forskjellige bedrifter, og utvalget ble til en viss grad bestemt av hvem som var villige i til å delta. Det kan være en svakhet at jeg ikke påvirket utvalget i større grad enn å sende forespørslser, i tillegg til å forhøre meg via bekjente om de kjente noen som kjente noen, som kunne tenke seg å delta. Da bærer utvalgsstrategien litt preg av tilfeldigheter. Jeg skulle også aller helst hatt flere informanter med HR-erfaring for å kunne sammenligne HR-praksisene opp mot hverandre.

I forkant av intervjuene valgte jeg å sende ut intervjuguiden på forhånd hvilket både kan ha styrket og svekket resultatet. Bakgrunnen for at jeg ønsket å sende ut spørsmålene i forkant var å gi respondentene mulighet til å forberede. For eksempel kunne det tenkes at noen av spørsmålene krevde undersøkelser i forkant for å kunne svare. En av svakhetene ved å sende ut spørsmålene i forkant er at informantene rekker å reflektere over spørsmålene og kanskje gi svar de tror intervjuer er ute etter, heller enn å svare intuitivt. Allikevel fikk jeg et inntrykk av

at informantene synes det var positivt å ha fått forberedt seg litt i forkant, og det gav både informant og intervjuer effektiv utnyttelse av tiden, samt rask avklaring dersom det var noe ved spørsmålsformuleringene som de var usikre på.

Når det gjelder valg av datainnsamlingsmetode var semistrukturert dybdeintervju et bevisst valg ut ifra problemstillingen, men også det mest hensiktsmessige. På den ene siden er det å kunne stille oppfølgingsspørsmål, unngå feiltolkninger og la informanten snakke fritt og utdypende om de ulike temaene, gav meg som forsker anledning til å grave dypere i interessante funn. Bruk av semistrukturert intervju bidro til en god kvalitet på undersøkelsen. På en annen side gjør en slik fleksibilitet det krevende å holde tungen rett i munn for å sikre seg at man får besvart alle spørsmål og det kan være vanskelig å avgrense og sette strek for når man har fått rikelig data når det stadig dukker opp ny og interessant informasjon.

4.0 Analysekapittel

4.1 Presentasjon av funn

I det følgende vil jeg presentere de viktigste funnene fra mine dybdeintervjuer med informantene i forskningen. Det er tre informanter hvor av to er fra samme bedrift, heretter kalt bedrift A som er en offentlig etat. Informant A, i bedrift A, er HR-leder og informant C inngår i ledelsen som kommunikasjonsansvarlig i bedrift A. I bedrift B er informant B hotelldirektør i en hotellkjede her i Norge. Funnene jeg har gjort i intervjuene med informantene, har jeg sammenfattet opp mot de fire temaene 1) Kommunikasjonsstrategi, 2) Kommunikasjonskanaler, 3) Kommunikasjonsklima og 4) Kommunikasjon og følelser.

4.1.1 Kommunikasjonsstrategi

I endrings- og omstillingsprosesser er det viktig at ledelsen lager en kommunikasjonsstrategi som tar utgangspunkt i den aktuelle organisasjonsstrukturen når de skal kommunisere ut endrings- eller omstillingsprosjekter (Kveine og Erlie, 2019, 160). Ledelsen bør ha en oversikt over organisasjonens interesser både internt og eksternt, slik at de når ut til alle i og utenfor organisasjonen om formålet med endringsprosessen.

I bedrift A, som er en stor etat med mange ansatte har de et stort fokus på kommunikasjonsplaner i endringsprosesser. De lager et eget endringsledelsesprosjekt med en kommunikasjonsansvarlig (informant C) og et HR-delprosjekt som de samarbeider med.

I spørsmålet om når HR blir involvert i prosessen, svarer HR-leder at de i endringsprosjekter, kobler HR og linja på tidlig i prosessen. Det utarbeides interessentanalyser for å vite hvem de må snakke med, hvem de må involvere og kartlegger kritiske stillinger for endringsprosjektet. I intervjuet kommer det frem at HR (informant A) sammen med kommunikasjonsansvarlig, benytter en kommunikasjonsmatrise hvor de plottet inn de ulike målgruppene som kan være alt fra tillitsvalgte, mellomledere, eksterne aktører og medarbeidere. HR har en aktiv rolle i å støtte de lokale HR-miljøene og få med linja inn i den strategiske kommunikasjonsplanen. I tillegg forteller HR-leder at de har ansvar for alt det HR-relaterte som går på arbeidsgivers plikter og krav. I bedrift A har de en egen kommunikasjonsansvarlig som har ansvaret for kommunikasjonen i endringsprosjekter.

Informant C (kommunikasjonsansvarlige) sier at de utformer kommunikasjonsplaner, interessentplaner og en totalplan for endringsprosessen. I tillegg utformer de en tidslinje som består av ulike faser, parallelt med en aksjonsliste med løpende aktiviteter. Informant C sørger for at kommunikasjonen både planlegges og utføres.

I bedrift B, som er en langt mindre bedrift i en hotellkjede, har de ikke en egen HR-avdelingen, men hotelldirektøren jobber tett sammen med avdelingslederne og en ansattrepresentant for å kartlegge interessenter og hvem de må involvere i planleggingen av endrings og omstillingsprosessen. Bedrift B sier at « *Vi involverer ansatte først etter vi har fått gjort oss ferdig med kartleggingen, slik at vi rekker å få tenkt oss om hva målet for endringen skal være*». Deretter setter de i gang en trinndelt informeringsprosess hvor de bruker avdelingslederne utover i organisasjonen. Bedrift B mener det er «...*viktig å ta ansvar for internkommunikasjonen i endringsprosesser slik at budskapet ut i organisasjonen fra ledelsen, blir det samme*».

Det kommer frem i intervjuene at begge bedriftene begynner kommunikasjonsstrategien tidlig i endringsprosessen for å kartlegge hvem som blir berørt og hva kommunikasjonsbehovet blir både internt og eksternt. De kartlegger kritiske stillinger og involverer HR og/ eller avdelingsledere tidlig i prosessen sammen med ansattrepresentanter, tillitsvalgte og mellomledere fra linja som sitter på verdifull kunnskap om praktiske konsekvenser.

4.1.2 Kommunikasjonskanaler

Valg av kommunikasjonskanaler er viktig for formidling av informasjon internt i organisasjonen. Det finnes stadig nye og digitaliserte kommunikasjons- og samhandlingsplattformer, men det er viktig å huske på at teknologi ikke kan erstatte den menneskelige kommunikasjonen mellom en leder og en ansatt (Kveine og Erlien, 2019, 229).

I bedrift A som er en organisasjon med flere tusen ansatte, kommer det frem i intervjuet at de benytter seg av en kombinasjon av formelle og uformelle kommunikasjonskanaler. De bruker allmøter, intranett, Skype, mail og telefon avhengig av hvor de er i endringsprosessen og hvem de kommuniserer med. Når det gjelder bedrift As siste og store omstillingsprosess så gikk dialogen gjennom de tillitsvalgte i organisasjonen og ned til laveste ledernivå som er gruppelederne. I bedrift A har de tillitsvalgte en forholdsvis sterk posisjon når det gjelder kommunikasjon av endringsprosjektet og hva det vil innebære for de ansatte. De ansatte har mulighet til å komme med tilbakemeldinger til ledelsen via de tillitsvalgte.

Grunnen til hvorfor bedrift A kombinerer formelle og uformelle kommunikasjonskanaler sier HR-leder handler om kapasitet. Bedrift A har ikke kapasitet til direkte toveiskommunikasjon på grunn av organisasjonsstrukturen og flere tusen ansatte. I en stor organisasjon som bedrift A, går kommunikasjonen via divisjoner, inn i styringsgrupper eller fagråd og referansegrupper avhengig av prosjektets karakter.

Informant C (kommunikasjonsansvarlig i bedrift A) presiserer at de allikevel har forsøkt å tilrettelegge for en viss form for toveiskommunikasjon ved å arrangere spørretimer for lederne underveis i endringsprosjektet. Bedrift A fikk hele landet til å logge seg på et digitalt fellesmøte, og spørre lederne direkte om ting de lurte på. Det var viktig at de som var med på livemøtene representerte ulike nivåer i organisasjonen slik at informasjonen skulle synes interessant og nyttig for de ulike aktørene i organisasjonen som så på. Det at de hadde slike store møter før store beslutninger, sendte et signal om et ønske om toveiskommunikasjon og dialog hvor man kunne snakke med lederne direkte.

I bedrift B legger de til rette for toveiskommunikasjon via allmøter hvor alle har anledning til å stille spørsmål direkte. De bruker aktivt ansattrepresentanten for å skape dialog på vegne av ledelsen og på vegne av de ansatte. Bedrift B tar alltid med seg tilbakemeldinger fra medarbeiderne, før de tar avgjørelser. De erfaringene de ansatte besitter, er ofte nyttig informasjon som man ikke alltid har tenkt på selv på ledernivå. Kommunikasjonskanalene

som benyttes er i stor grad møtevirksomhet og allmøter. Dette skyldes at de både vil sikre lik informasjon ut til alle samtidig om de store beslutningene, men også på grunn av språkutfordringer da bedrift B har mange utenlandske arbeidere med særs begrensede norsk og engelsk-kunnskaper. Ansattrepresentanten benyttes også mye etter allmøter, da det kan være ting de ansatte kommer på i ettertid som de ikke fikk spurt om på møtet, eller kanskje ikke ønsket å spørre om direkte. Bedrift B bruker i størst mulig grad direkte kommunikasjon om de større avgjørelsene, og mail for mindre oppdateringer.

I intervjuene kommer det frem at begge bedriftene bruker en kombinasjon av kommunikasjonskanaler for å nå ut med informasjon i organisasjonen, men og for å få tilbakemeldinger de kan ta med seg videre i arbeidet sitt. Gjentakende for begge bedrifter er at ved store og viktig avgjørelser så gjennomføres det allmøter. I tillegg er det viktig å gi det, som informant C kaller «løypemeldinger», underveis i endringsprosessen. I bedrift B sender de mail med mindre oppdateringer underveis i endrings og omstillingsprosessen.

Sentralt for begge bedrifter er at de inkluderer mellomledere på ulike nivåer i organisasjonen og bruker de som en egen kommunikasjonskanal for å nå ut i hele organisasjonen med ledelsens avgjørelser. Det kom også frem i en intern undersøkelse bedrift A hadde gjennomført, at de ansatte ønsket å motta informasjonen fra sine nærmeste ledere på hva endringene faktisk betød for dem.

En av hovedutfordringene for begge bedriftene dette året har vært hvordan Covid-19 pandemien har laget en egen endringsprosess midt i en pågående omstillings- eller endringsprosess. Dette har gått utover uformelle kommunikasjonen ved at man i større grad har måtte kommunisert digitalt og via e-post. HR-leder sier at «*Det er jo på kontoret vi var, hvor det jobbes og man møter hverandre*» og informant C sier «*Man mister nyansene*» og informant B sier at «*Det har blitt viktigere å ta opp telefonen og snakke sammen, ikke bare for å unngå misforståelser, men også for i større grad for å få grep om hvordan folk har det*».

4.1.3 Kommunikasjonsklima

Internkommunikasjon er et virkemiddel som påvirker organisasjonen og skal man få til et godt kommunikasjonsklima på arbeidsplassen er det nødvendig med åpenhet og ærlighet da det skaper tillit (Kveine og Erlie, 2019, 27).

I intervjuet med bedrift B kommer det frem at de jobber aktivt for å inkludere de ansatte og informant B sier at det for ledelsen: «...(..) er viktig å spille med åpne og ærlige kort». Hotelldirektøren forteller de ansatte om den reelle situasjonen og viser de røde tallene for at de skal skjønne hvorfor endring må til. I tillegg understreker direktøren i bedrift B at det handler om kredibilitet som leder. «Sier du A så kan du ikke gjør B, for da skaper det grobunn for rykteflom og tolkninger av hva det er ledelsen egentlig mener».

Bedrift B kommuniserer behovet for endringen og lar de ansatte selv bidra med å sette mål for hvilke løsninger de mener er aktuelle. I intervjuet med bedrift B kommer det videre frem at ved å kommunisere åpent og spille med åpne kort, bidrar det til et engasjement rundt endringen når de ansatte føler på en reell påvirkningskraft. I tillegg har de noe å strekke seg etter når de selv har vært med på å sette standarden.

Denne erfaringen deler bedrift A også. At det er viktig å stille med åpne og ærlige kort og kommunisere det man vet. Informant C presiserer også at det er viktig å informere når det ikke er noe nytt å informere om også. H*n mener «det er viktig å ikke la det bli stille for lenge av gangen», men gi det h*n kaller «løypemeldinger» underveis. Det kan for eksempel være at ledelsen er ærlig på at det ikke er alt de vet eller kan svare på i begynnelsen. Slik som hvilke oppgaver som blir endret som følge av endringen for eksempel. Informant C mener det er viktig å kommunisere det man vet, men også det man ikke vet. I bedrift A kom det frem at både HR og kommunikasjonsansvarlig (informant C) har kjempet ganske hardt mot toppledelsen for å få igjennom denne åpenheten rundt prosessen i kommunikasjonen ut i organisasjonen.

I bedrift A er de litt stolte av at de fikk gjennomslag for åpenhet rundt kommunikasjonen i siste store omstillingsprosjekt. Blant annet noe så banalt som «å få kunne sende e-post til alle lederne i organisasjonen på alle ledernivåer direkte fra endringsprosjektgruppa, om alle beslutninger, for å unngå flaskehals og informasjonspropper». HR-leder sier de har jobbet i 5-6 år nå for å få toppledelsen til å skjønne viktigheten av å koble på HR og linja tidlig i endringsprosessen, og kommunikasjonsansvarlig har kjempet for en mer transparent prosess med åpenhet og kommunikasjon.

Det de opplever nå kontra i tidligere prosjekter er at åpen og ærlig kommunikasjon, og det å for eksempel få kommunisere ut det første forslaget til prosjektet, tillot medarbeiderne å se at endringsprosessen faktisk er en prosess. Bedrift A fikk motbevist rykteflommen om at ønske om involvering fra de ansatte, ikke bare er noe toppledelsen sier som spill for galleriet. Ved å la de ansatte se et forslag bli til noe mer konkret og håndfast, sendte signaler om at de ansattes meninger er viktige og at forslag blir lyttet til, selv om ikke alle kan få viljen sin. Slike faktorer kan ha vært med på å styrke tilliten mellom ansatt og leder i bedrift A.

Bedrift A har i tillegg nærmest tvunget mellomlederne sine til å foreta jevnlig drøftinger med sine ansatte igjen, for å løfte opp meninger og frustrasjoner og usikkerhet. Dette for å unngå at det skulle bli en tilfeldighet hvem i organisasjonen som fikk tett oppfølging og tilgang på informasjon, avhengig av hvordan nærmeste leder prioriterer oppgaven. Derfor gjorde kommunikasjonsansvarlig det til et krav. Videre kom det frem at det var: «(..)viktig å ha fokus på hvordan man vil ha det i den nye organisasjonen framfor hvilke arbeidsoppgaver som skulle bli annerledes».

For at lederne best mulig skal kunne svare eventuelle spørsmål fra de ansatte, la ledelsen i Bedrift A inn en sperrefrist for når informasjon ble lagt ut på intranettet, slik at alle lederne kunne gjøre seg kjent med informasjonen først. Det samme gjaldt for de tillitsvalgte.

«De fikk ikke nødvendigvis noe mer informasjon, men de fikk informasjonen før sine ansatte og dermed tid til å gjøre seg kjent med den slik at de bedre kunne forberede seg på spørsmål fra de ansatte».

4.1.4 Kommunikasjon og følelser

Kommunikasjon i endringsprosesser handler ikke bare om formidling av fakta.

Kommunikasjon handler også i aller høyeste grad om følelser. Å vite hva som er målet med det man gjør skaper motivasjon og derfor er det viktig at lederne forstår den emosjonelle dimensjonen som bidrar til å hindre eller styrke implementeringen av endringen (Kveine og Erlie, 2019, 35) .

I intervjuet med bedrift B kommer det frem at ledelsen jobber aktivt for å sørge for at de ansatte føler de kan komme til dem med sine spørsmål. Informant B sier at det i lys av Covid-19 som har «skapt ekstra utfordringer og omstillingsprosesser, har det vært viktig å ta opp

telefonen og snakke sammen». Informant B sier at i dialog med de ansatte har de ansatte vært ivrige etter å finne løsninger sammen med ledelsen. Mye av samtalene har dreiet seg rundt andre ting enn det jobberelaterte også. Det har krevd et ekstra lyttende øre av ledelsen, for usikkerheten hos medarbeiderne. Informant B påpekte at både i endringsprosesser, og nå i omstillingsprosesser som følge av koronapandemien, er det viktig å være litt ekstra raus med de ansatte. Både med de som blir permittert eller sagt opp, men også fokusere på de som blir igjen. «*Det skal være hyggelig for de ansatte som blir igjen på jobben også*».

I bedrift A har omorganiseringsprosessen også møtt en del motstand. Informant A mener det bunner i alt fra mangel på forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, til at det handler om «*at noen er redd for å miste makt og posisjon i organisasjonen*». I lys av Covid-19 og utstrakt bruk av hjemmekontor har bedrift A opplevd hele spekteret for hvordan medarbeiderne har taklet krisen. I en medarbeiderundersøkelse gjort av bedrift A kom det frem at :

«*(...)...hele 17 % mistrivdes med hjemmekontorsituasjonen, slik at ledelsen har jobbet aktivt for å få på plass en ordning med å få disse inn på kontoret igjen*».

Informant C påpeker at selv om de jobbet aktivt med kommunikasjon i endringsprosessen ble de møtt med misnøye og frustrasjon. «*Mange følte de ikke fikk svar på det lurte på. Ofte var det for tidlig i prosessen til at man kunne gi svar på disse spørsmålene. Og til tross for masse informasjon ventet de fleste på den informasjonen som kunne si noe om hva endringen ville bety for hver enkelt*». I tillegg ble det ekstra utfordringer når pandemien tvang alle til å jobbe hjemmefra. Mye fordi bedrift A ikke hadde infrastrukturen til å støtte at flere tusen ansatte jobbet hjemmefra, men en annen ting som informant C påpeker er at «*man mister mye ved å ikke være fysisk til stede*». Selv hadde en informant en ordning med at h*n kunne komme to dager inn på kontoret. Da kunne h*n plutselig fange opp ting fra ulike kollegaer både om prosjektet og andre ting. «*Man mister nyansene og mye må tolkes gjennom de formelle kanalene*».

Hos bedrift B som har jobbet med omstillingsprosesser også før koronaen slo til sier informant B at det har vært en merkbart forskjell i hvordan medarbeiderne takler endring som følge av en planlagt omstillingsprosess for å kutte kostnader, og endringer som følge av en krise slik som pandemien. På spørsmålet om hvordan de ansatte takler endring som følge av en krise versus som følge av en planlagt endring svarer informant B at:

«En krise som oppstår utenifra er det liksom ikke så mye å diskutere mot, og konsekvensene av de pålegg myndighetene har pålagt oss har de en stor forståelse for selv om det er leit. Men da jeg kom inn som hotelldirektør og begynte med omstillingsprosesser på eget initiativ for å effektivisere og spare penger, var motstanden mye større og frustrasjonen mer merkbar».

4.2 Drøfting av forskningsspørsmål 1

For å besvare forskningsspørsmål 1: *Hva er ledelsens/HRs rolle i endringsprosesser og internkommunikasjon?* Kommer jeg nå til å drøfte temaene kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonskanaler.

4.2.1 Kommunikasjonsstrategi

For å knytte temaet kommunikasjonsstrategi til problemstillingen stilte jeg spørsmål til respondentene om hva deres rolle har vært eller er i endringsprosesser. Respondentene var en HR-leder, en kommunikasjonsansvarlig og en hotelldirektør som alle hadde ledende og sentrale stillinger i endrings og omstillingsprosesser. De forklarte hvilken rolle de hadde konkret med hvilke ansvarsområder og hvilke prioriteringer, kommunikasjonsplaner og interessentanalyser som var viktig å få på plass tidlig i prosessen. Fra funnene som er gjort i forskningsprosessen finner jeg at det er mye som samsvarer med teorien hva gjelder HR eller ledelsens rolle i internkommunikasjon og endringsledelse.

Dave Ulrich et. al (2012, 10-11) hevder at HR har fått en sentral rolle de senere årene når det kommer til endringsprosesser og kommunikasjon i studien «Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In». Ulrich mener at HR må ligge i forkant av strategiske endringsprosesser slik at de kan bistå ledelsen når endringene eller omstillingsprosessene skjer. I lys av Dave Ulrichs teori over om HRs rolle, er det et interessant funn at HR sin rolle i endringsprosesser hos bedrift A, har blitt mer sentral de siste årene. HR-leder i bedrift A uttaler blant annet h*n har kjempet hardt de siste 5-6 årene for å få eierne av endringsprosjektet til å forstå hvorfor det er viktig å koble HR tidlig på i kommunikasjons- og strategiarbeidet. Det har lenge kun vært fokus på de tekniske løsningene hvor HR-leder sier:

«Før ble vi (HR) først involvert helt på slutten når det var snakk om litt opplæring og informasjon av de nye endringene...(…). Derfor har vi jobbet beinhardt for at toppledelsen skulle forstå at vi måtte bli involvert tidlig i prosessen skulle vi klare å

sette linja i stand til å ta imot det endringsprosjektene påla oss. Vi jobbet tungt med å få ledelsen til å se viktigheten av å jobbe med endringsanalyser og kommunikasjonsplaner før vi startet med utrulling av tiltak...(...). Vi måtte få ledelsen til å forstå at det er sentralt å få koblet HR sammen med endringsledelse, med tanke på den aktive rollen HR har i å støtte de lokale HR-miljøene i organisasjonen, for å få endringene skikkelig operasjonalisert inn i organisasjonen...(...) Så det har vært en lang prosess, og vi ser det først nå i 2020 at HR og endringsledelse har blitt koblet sammen ».

Sitatet fra intervjuet over illustrerer veldig godt at HR-området fortsatt er en ung funksjon innen ledelse, og at det har tatt lang tid for HR å gjøre seg anerkjent som en strategisk og viktig støttespiller for ledelsen. Dave Ulrich et.al (2012, 10-11) påpeker viktigheten av at HR får en sentral rolle i strategiske beslutninger, slik at de kan bistå ledelsen når endrings- og omstillingsprosesser skjer. Ved å involvere HR tidlig i slike prosesser kan HR bistå i å integrere endringsprosessene. HR kan ved å involvere sentrale interessenter i beslutninger, ligge i forkant ved å sikre tilgjengelighet av kunnskap, ressurser, mennesker og informasjon.

Et annet sentralt funn er hvordan bedrift A og B er opptatt av interessentanalyser og kartlegging av bedriftens kompetanse. Dave Ulrich påpeker nemlig viktigheten av HRs informasjonssystemer som et viktig verktøy for å effektivt skaffe seg oversikt over ulike prosesser innad i organisasjonen.. HR kartlegger hva slags informasjon som skal få fokus og bruker denne i sentrale beslutningsprosesser. HR-fagpersoner sikrer på den måten at sentrale beslutninger blir kommunisert og handler deretter (Dave Ulrich et. al, 2012, 11).

Det kommer det frem i intervjuene at Covid-19 gav behov for å skaffe en oversikt over hva slags kompetanse bedriften hadde, og hva som var kritisk kompetanse. Spesielt ble dette viktig i forhold til hvem som kunne gå på jobb og hvem som måtte holde seg hjemme. HR-leder erkjenner at de ikke hadde en tilfredsstillende kompetansekartlegging over virksomhetens ressurser fra før, men det har de nå, og den er svært viktig når man skal utforme en kompetansestrategi. Spesielt ved uforutsette hendelser.

Hennestad og Revang hevder at endringsprosesser ikke bare er å bytte ut maskiner og omstrukturere det tekniske i organisasjonen, men at organisasjonene utgjør et komplekst samspill mellom forskjellige mennesker (2017, 143-44). Informant B påpeker viktigheten av å fokusere på hvorfor endring må til i utformingen av kommunikasjonsstrategien. Det er blant

annet viktig «Å vise de røde tallene og være åpen og ærlig om tingenes tilstand» og det samme mener informant C «...Første fasen av endringsprosessen er svært viktig, det handler om å skape forståelse om hvor vi skal og hvorfor. Da er det viktig med tidlig involvering og en transparent kommunikasjon fra start, med «løypemeldinger» underveis sånn at de ansatte virkelig ser at dette er en prosess». Disse holdningene fra ledelsen sammenfaller med teorien Tom Karp presenterer, med at ledelsen må samle oppslutning ved å forankre ideen hos interessenter både i og utenfor organisasjonen, slik at man har med seg de ansatte allerede fra planleggingsfasen (Tom Karp, 2014, 178). Dag Ingvar Jacobsens sier at det er ledelsens oppgave å kommunisere hvorfor endringen er viktig og hvordan omstillingsprosessen representerer den riktige og gode løsningen (2012,186). Kveine og Erlie påpeker at det «det hjelper ikke å formulere et mål med stor grad av åpenhet, hvis lederstilen representerer det motsatte» (2019, 237).

Når det gjelder valg av strategi ser det ut til at bedrift A, og bedrift B kombinerer en blanding av Top-Down strategi og tidlig grad av involvering ved at mellomledere, tillitsvalgte og ansattrepresentanter. Top-Down strategi innebærer at ledelsen involverer de ansatte på et senere tidspunkt, da de som informant B sier «ønsker å få litt betenkningstid rundt beslutningene før de presenteres for organisasjonen». Samtidig er bedrift B lydhøre for endringer og forslag som kan komme i etterkant endringsbudskapet. Dette er sammenfallende med Kveines og Erlies teori om at det ikke finnes noen standardoppskrift på valg av kommunikasjonsstrategi, men at strategien må tilpasses organisasjonens størrelse og grad av endring (2019, 160).

Informantene i bedrift A og B synes å være enighet om at HR og ledelsens rolle i endringsprosesser er tidlig involvering i strategiske beslutninger og spesielt da kartlegging og analyse av hvilke ressurser virksomheten har og trenger. På den måten kan HR og/eller de med lederansvar for de ansatte sammen med tillitsvalgte og ansattrepresentanter, sikre tilgjengelighet av nødvendige ressurser og planlegge for kommunikasjon til de ulike gruppene ut i organisasjonen. Her kommer også valg av kommunikasjonsstrategi inn og det synes å ikke være et enten eller spørsmål hos bedrift A og B, ei heller en standardoppskrift jamfør Kveine og Erlie (2019, 160), men en kombinasjon og at strategien må tilpasses organisasjonsstrukturen.

4.2.2 Kommunikasjonskanaler

Dr. Ashu Singh (2013, 40) hevder i sin forskning at kommunikasjonen har stor innflytelse på hvilke relasjoner som eksisterer i organisasjonen. Videre hevder Dr. Singh at det vil være nyttig for måloppnåelsen til organisasjonen at meldingene blir formidlet gjennom definerte grenser og ansvar. Singh understreker også viktigheten av å bruke riktige kommunikasjonskanaler og at behovet for å utveksle ideer blir møtt. Kveine og Erlie sier at det er viktig med godt samspill mellom ledelsen og medarbeiderne og høy kvalitet på den formelle kommunikasjon for å redusere forekomsten av negative rykter og spekulasjoner (2019, 19).

Informant B (hotelldirektør) understreket spesielt viktigheten av at kommunikasjon er et lederansvar og når det gjelder de store avgjørelsene er det viktig å informere om dette via allmøter, slik at informasjonen kommer samlet sett fra ledelsen og ut i organisasjonen. De ønsker å unngå at en fjær blir til fem høns, og tar derfor styringen for å sikre at budskapet blir den samme.

I bedrift A svarer informant C (kommunikasjonsansvarlig) i intervjuet at de i tillegg til å benytte allmøter, har sendt e-poster direkte til alle lederne for å unngå flaskehals og hvem som får tilgang til viktig informasjon. Informant C sier at mellomlederne er de viktigste kommunikasjonskanalene ut i organisasjonen. Dette støttes av HR-leder som sier at *«Undersøkelser gjort i organisasjonen viser at medarbeiderne ønsker å motta viktig informasjon fra sin nærmeste leder»*.

Jeg stilte informantene spørsmål om på hvilken måte medarbeiderne ble involvert i endringsprosessen og hvordan det legges til rette for toveiskommunikasjon og dialog. Jeg fikk til svar av HR-leder i bedrift A, at de er opptatt av å koble på linjen tidlig i endringsprosessen. Hotelldirektør i bedrift B sier at dialog med ansattrepresentanten og medarbeiderne er viktig da informasjon både fra linjen og førstelinjen er matnyttig og kan påvirke opprinnelige tenkte beslutninger.

Dette støttes av Kveine og Erlie (2019, 20) og Johannessen og Olsen (2017, 24) som sier at metoden ved å inkludere førstelinjen inn i strategiske beslutninger blir mer og mer vanlig da flere organisasjoner har gått vekk fra kommandostyrt organisering til mer relasjonsbasert organisering og ledelse. Allikevel ser vi at det både benyttes kommandostyrt organisering

sammen med relasjonsbasert ledelse hos informantene, som i stor grad skyldes antall mottakere i organisasjonen og dens struktur.

4.3 Drøfting av forskningsspørsmål 2

I drøftelsen av forskningsspørsmål 2 vil jeg trekke inn funnene fra intervjuene opp mot temaene kommunikasjonsklima og kommunikasjon og følelser.

Hva er viktig å prioritere når det gjelder internkommunikasjon i endringsprosjekter?

4.3.1 Kommunikasjonsklima

Goldhaber (1993,65) hevder at kommunikasjonsklima består av de fem faktorene støtte, medbestemmelse, tillit, åpenhet og ærlighet, mål og forventninger. I støtte og medbestemmelse ligger det at medarbeiderne føler seg viktig i sin kommunikasjon med sin leder. Og at de ansatte føler at de kan kommunisere oppover til ledelsen og ha innflytelse på avgjørelser.

I intervjuene kommer det frem at bedrift B aktivt lytter til ansattrepresentanten og at de er lydhøre for tilbakemeldinger fra de ansatte som sitter på kunnskap eller praktiske løsninger på problemstillinger. I bedrift A innhenter de linjeledere til endringsprosjekter nettopp på grunn av deres faglige kompetanse og praktiske tilnærming på området. HR-leder presiserer at mellomlederne de tar med i prosjektet, kun har en 80% prosjektstilling da de ikke ønsker at mellomlederne skal se seg blind på prosjektets mål og glemme hvordan resultatet vil påvirke det daglige arbeidet. De må ikke glemme at de representerer linjen.

Når det gjelder Goldhabers (1993, 65) tre siste punkter som omhandler tillit, åpenhet og ærlighet, mål og forventninger, er dette noe både HR-leder og kommunikasjonsansvarlig i bedrift A, har påpekt som viktige prioriteringer. Hotelldirektøren presiserer også viktigheten av å spille med åpne kort, og at hvis man sier A, må man gjøre A og ikke B. Hotelldirektøren sier at det handler om kredibilitet som leder og hvilke ringeffekter det får for eventuell rykteflom eller motarbeidende effekter i endringsprosess, dersom man sender diffuse signaler. Informantene sier at mål og forventninger må bli tydelig kommunisert via allmøter og interne skriv, og viktigheten av en transparent prosess.

Informant C understreker at kommunikasjon må skje jevnlig. *«Det vil si at vi kommuniserer «løypemeldinger», om både det man vet og ikke vet underveis, slik at de ansatte ser på kommunikasjonsprosessen som noe troverdig».*

Kveine og Erlie sier at internkommunikasjon er et viktig virkemiddel, og skal man få til et godt kommunikasjonsklima er nødvendig med åpenhet og ærlighet da det skaper tillit. Det er viktig med dialog og basere internkommunikasjonen både på formelle og uformelle kontakter (2019, 26-27). Informantene i bedrift A og B presiserer viktigheten av å bruke de tillitsvalgte og ansattrepresentanten. Disse er eksempler på formelle kontakter. I bedrift A har de tillitsvalgte stor gjennomslagskraft gjennom medbestemmelsesretten, og til forskjell fra bedrift B, er dette spesielt viktig gitt at det er flere nivåer i organisasjonen hvor drøftelsene må tas, slik som for eksempel fagråd, styringsgrupper og hos divisjonsledere.

I bedrift B er det en flatere struktur og veien til ledelsen er kort, de har ingen organiserte og bruker derfor en ansattrepresentant som også er verneombud. Bedrift B ønsker en åpen dør policy for alle ansatte, og de opplever at noen ansatte kommer til ledelsen med ulike spørsmål. Allikevel brukes ansattrepresentanten aktivt av både ansatte og ledelsen da ansattrepresentanten har stor tillit hos medarbeiderne. Hos Bedrift B har de ansatte etter allmøter tatt seg en tur ut sammen med ansattrepresentanten slik at de mer løst og uformelt kan ha snakket om det som ble tatt opp av ledelsen. Det har blitt deres uformelle kontaktpunkt i omstillingsprosesser, noe de har mistet nå under pandemien.

4.3.2 Kommunikasjon og følelser

Kommunikasjon handler ikke bare om å formidle fakta, det handler også om følelser. Internkommunikasjon i omstillingsprosesser bidrar til å skape trygghet, motivasjon og kunnskap om arbeidet og målet. Generelt i tider med store og raske forandringer blir det ekstra viktig med kommunikasjon, fordi kommunikasjon om hva som skjer reduserer usikkerhet og utrygghet. Det er derfor viktig at ledere som jobber med endring forstår den emosjonelle dimensjonen som bidrar til å hindre eller styrke implementeringen av endringen (Kveine og Erlie, 2019, 39).

For bedrift A ble det viktig at mellomlederne prioriterte drøftingsmøter med sine ansatte. De ville vite hva folk tenkte og følte rundt prosessen og ville at uenigheter skulle luftes. For å skape oppslutning rundt omstillingsprosessen og den nye etaten, var det viktig med

gruppearbeid, kanaler for tilbakemeldinger både via leder og tillitsvalgt, men også gjennom en si-det kanal på intranettsiden. Bedrift A ønsket også gruppearbeid på ulike nivåer og at medarbeiderne jobbet med det de kalte en kulturduk. Her skulle fokuset ikke bare være på det tekniske og oppgavene rundt endringsprosessen, men heller på hvordan man ønsket å ha det i virksomheten.

Det å fortsette å snakke om målet underveis og dele det opp i gruppearbeid og drøftingsmøter er viktig for det som kalles den liminelle utfordringen og det som Victor Turner sitert i Hennestads fagartikkel, *Endringsledelse i endringssituasjonen – en liminell utfordring* (2009, 39), omtaler som endringsrommet. Det er i denne fasen det kan oppstå flere spørsmål og usikkerhet og at det for mange kan være vanskelig å se for seg hvordan den nye fremtiden skal se ut.

Åpenhet og ærlighet rundt prosesser og kommunikasjon er viktige funn som går igjen hos begge bedriftene. Dette er faktorer det er viktig å prioritere i den liminelle situasjonen som beskrevet over. Både HR-leder, kommunikasjonsansvarlig og hotelldirektøren er opptatt av at det skal være en transparent prosess, og vise at endringsprosesser ikke bare er en bestemt linje fra A-B. Det er en iterativ prosess selv om man vet målet, da som informant C sier at « *veien blir også til mens man går i slike prosesser* ». Ved at bedrift A for eksempel fikk lov til å vise forslaget til endringsprosessen som et uferdig produkt, og at organisasjonen fikk se hva som skjedde underveis fram til det endelige målet samt delta i gruppearbeid, bidro til en oppslutning rundt endringsprosessen. Hennestad og Revang sier at det er viktig med inkludering, før, under og etter endringsprosessen for å lykkes med endringsprosjektet og få forankret endringen (2017, 140-142).

Kveine og Erlie peker på at den interne kommunikasjonen i stor grad avgjøres av den rådende lederfilosofien og kommunikasjonsferdighetene til den enkelte leder. Som leder bør man i endringsprosesser har stor takhøyde for interne debatter, og legge seg på en lederstil basert på åpenhet og menneskelig kontakt. Dette er med å skape god internkommunikasjon (2019, 27-28). I bedrift A og bedrift B ønsker de innspill og åpenhet rundt endrings og omstillingsprosjekter. Allikevel kommer det frem av intervjuene at organisasjonens størrelse og antall ansatte i bedrift A gjør det vanskelig med stor grad av toveiskommunikasjon. Endringene preges mye av enveis informasjon ut og drøfting med tillitsvalgte og ledergruppe.

Det er viktig at de ansatte benytter de riktige talerørene for å få formidlet budskap tilbake oppover i organisasjonen. Men det kommer fram i intervjuene at ledelsen opplever mest frustrasjon fra de ansatte over mangel på svar tidlig i prosessen. Verre er det nok med mellomledere som kan sette seg på bakbeina og motarbeide prosesser eller ikke prioritere tid til de planlagte drøftelsesmøtene.

HR-leder (informant A) sier at HR sin konkrete oppgav da har vært å *«komme inn og minnet mellomlederne på at de faktisk representerer arbeidsgiver selv om de jobber lokalt ute i organisasjonen på hver sine tuer.»* Informant påpeker videre *«Det er viktig å få de ansatte til å løfte blikket når fokuset blir for mye meg og mitt»*. Samtidig som HR-leder forstår at endringer gir frykt for å miste makt eller at ens arbeidsoppgaver kan bli endret, og konkluderer med at det er ofte der skoen trykker når man opplever motstand blant de ansatte.

I bedrift B understreker hotelldirektøren at omstillings- og nå nedbemanningsprosesser som følge av Covid-19 pandemien har krevd mer av h*n som leder på det mellommenneskelige planet. Hotelldirektøren sier at: *«...(..) det har vært behov tettere oppfølging, raushet for frustrasjon og fortvilelse, og en ekstra omsorg for de blir rammet av nedbemanningsprosessen»*. Hotelldirektøren understreker viktigheten av at når de ansatte har det bra så gjør de det bra på jobb også.

Det har vært viktig å ha en ryddig prosess ovenfor de permitterte som følge av omstillingsprosessen, men nesten desto viktigere å ikke glemme de som blir igjen med enten flere eller nye arbeidsoppgaver. Det er viktig at vi fortsetter å involvere de i det som skjer, samt lar de formulere mål og krav de tenker at de vil oppnå. Det handler om at de ansatte får eierskap og ansvarsfølelse gitt gjennom tillit fra oss i ledelsen. Da blir de mer motiverte for gjennomføring av endringsprosessen og hva som skal bli dere nye hverdag, eller hvilke tall de skal strekke seg etter nå de har vært med på å sette disse målene selv.

5.0 Implikasjoner

Mye av teorien og funnene gjort i dybdeintervjuene samsvarer på flere punkter. HR og ledelsen i bedrift A og B, har en sentral rolle i endringsprosesser når det gjelder å forme en kommunikasjonsstrategi og være bevisst kommunikasjonskanalene som benyttes for å få budskapet ut i organisasjonen. Mer presist er HR og leders rolle i begynnelsen å kartlegge virksomhetens interesser eksternt og internt, og deretter få en oversikt over virksomhetens ressurser og kompetanse som er nødvendig for endringsprosjektet.

I bedrift A er rollen til HR todelt hvor de for det første jobber oppover mot toppledelsen for å få de med på hva som skal til for å få operasjonalisert strategien utover i organisasjonen. For det andre samarbeider de med selve endringsprosjekt-gruppa for å sette linja i stand til å ta imot endringene og støtte de lokale HR-miljøene. Oppsummert er HRs viktigste rolle å kommunisere oppover mot toppledelsen og nedover i organisasjonen, og samarbeide med kommunikasjonsansvarlig, sentrale ledere og tillitsvalgte. Mellomlederne blir HRs viktigste talerør ut i organisasjonen.

I virksomhetens arbeid med internkommunikasjon synes de fire temaene kommunikasjonsstrategi, kommunikasjonskanaler, kommunikasjonsklima og kommunikasjon og følelser og være sentrale områder ledelsen og HR må fokusere på. Organisasjonens struktur ser ut til å være avgjørende for valg av kanaler. Det gjennomgående her er at ledelsen og HR veksler mellom hvilke kanaler de bruker, avhengig av hvilket budskap som skal formidles. Det veksles mellom kommunikasjonskanaler og arenaer for drøfting og tilbakemelding, noe som vitner om en mottakerorientert innstilling. Ledelsen ønsker å skape forståelse for hva endringsprosessen innebærer. Dette peker i retning av at de intervjuede bedriftene forstår at internkommunikasjon er en faktor som påvirker og er viktig for endringsprosesser. Det er en klar sammenheng mellom internkommunikasjon og måloppnåelse i virksomheten.

6.0 Konklusjon

Gjennom denne bacheloroppgaven har det vist seg at organisasjoner, enten de er store eller små, har behov for god internkommunikasjon i endringsprosesser. Internkommunikasjon er et strategisk virkemiddel for at virksomheten skal nå sitt mål, og må derfor integreres i virksomhetens strategiske planer. De som skal sørge for denne integreringen er HR og mellomlederne i organisasjonen. I denne studien er det en del funn som samsvarer med teori og forskning på hvordan lederne velger å løse problemstillingen i praksis. Mye avhenger av organisasjonens struktur og kapasitet. Allikevel er det et overraskende funn i undersøkelsen at HR i 2020, fortsatt kjemper for å gjøre seg gjeldende ved det strategiske bordet hos toppledelsen.

Organisasjonsstrukturen er avgjørende for flyten av internkommunikasjonen fra toppledelsen og ut i organisasjonen. Samtidig vil fokus på tidlig grad av involvering av medarbeidere på ulike nivåer i organisasjonen, interessentanalyser og en oversikt over virksomhetens ressurser uansett struktur, være essensielt. Kommunikasjonen må uansett være mottakerorientert og det samme gjelder valg av kommunikasjonskanaler. Kommunikasjon må gå begge veier, enten den går i direkte linje fra førstelinje og opp til ledelsen som i bedrift B, eller når den går gjennom flere ledd slik som i bedrift A. Ved flere ledd bør man være oppmerksom på flaskehalsen slik at kommunikasjonen ikke stopper opp, eller at mye av informasjonen blir borte på veien.

Analysekapitlet trekker frem sentrale temaer som HR og ledelsen må jobbe bevisst med. Det er viktig å samarbeide og koordinere budskapet internt slik at budskapet blir helhetlig for mottaker uavhengig av kanalen som brukes. Kommunikasjonsbevissthet i alle ledd synes å være sentralt for å unngå misforståelser. Et sentralt funn som går igjen i analysekapitlet er ledelsens fokus på åpen og ærlig kommunikasjon om prosessen, både før, under og etter. Begge bedriftene lar de ansatte på ulike nivåer i organisasjonen, ta del i prosessen fra starten av, slik at de får forståelsen av at dette faktisk er en prosess og at de ansatte føler at deres tilbakemeldinger blir lyttet til.

I det første forskningsspørsmålet «*Hva er ledelsens/HRs rolle i endringsprosesser og internkommunikasjon*» ser jeg at HRs og ledelsens rolle er planlegging av kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonskanaler. HR og mellomlederne sitter på viktig informasjon om virksomhetens ressurser og kompetanse, som er nyttig i

kommunikasjonsarbeidet og vurdering av kritiske stillinger. Mellomlederne og HR fungerer også selv som egne talerør for å få operasjonalisert strategien ut i organisasjonen. De innehar en samarbeidsrolle med alle organisasjonens interessenter. Ledelsen må prioritere HR inn i strategiarbeidet skal HR klare å sette linja i stand til å ta imot endringene og støtte de lokale HR-miljøene. Gitt den sentrale rollen HR og mellomlederne har i endringsprosesser, er det viktig at toppledelsen anerkjenner deres viktige rolle i og samarbeider for å koordinere budskap internt i organisasjonen.

Når det gjelder det andre forskningsspørsmålet «*Hva er viktig å prioritere når det gjelder internkommunikasjon i endringsprosjekter?*» så er det viktig å prioritere et godt kommunikasjonsklima preget av støtte, medbestemmelse, tillit, åpenhet og ærlighet rundt prosessen og kommuniserer det ledelsen vet og ikke vet. Dette vil bidra til at medarbeiderne føler seg viktig i sin kommunikasjon med sin leder. Og at de ansatte føler at de kan kommunisere oppover til ledelsen og ha innflytelse på avgjørelser. Dette igjen henger nært sammen med kommunikasjon og følelser. Det å bli møtt med forståelse, få delta i drøftelser omkring eget arbeid og føle at man har en reell påvirkning og deltakelse i en faktisk prosess, vil minske motstanden mot endring. Jo mer informasjon man får, jo mindre usikkerhet vil det som oftest være. Motstand mot endring kan i verste tilfelle punktere hele endringsprosessen om den ikke blir tatt på alvor.

Dialog med mellomledere, tillitsvalgte og de ansatte må skje på ulike plattformer. Det er en tid for når et allmøte egner seg og når andre kanaler må brukes. Internkommunikasjon er viktig for å skape forståelse for hvorfor endringen er nødvendig. Da bør også informasjonen tilpasses hvem som er mottaker for eksempel ved bruk av ulike kanaler og tilpassede arenaer. Internkommunikasjonen er viktig for et godt kommunikasjonsklima og for lufting av frustrasjon og følelser. Stor takhøyde for interne debatter, og legge seg på en lederstil basert på åpenhet og menneskelig kontakt er med å skape god internkommunikasjon.

Tidlig grad av involvering av de ansatte med åpen og ærlig internkommunikasjon, bidrar til å skape forståelse for hvorfor endring må til. Vi tilpasser oss tilsynelatende endringer som følge av kriser, raskere enn som følge av planlagt endring, så vis gjerne de ansatte «de røde tallene» på en måte som skaper forståelse for hvorfor endring må skje. Kommuniser det du som leder både vet og ikke vet, det skaper et bilde av det endringsprosessen er, nettopp en prosess. Og det, er svaret på «*Hvorfor internkommunikasjon er så viktig i endringsprosesser?*». Det vil

skape forståelse for og eierskap til endringen, som dermed gir mindre motstand og til slutt aksept og forankring av endringen som er essensielt for å lykkes med selve endringsprosessen.

7.0 Refleksjon og kritikk av egen oppgave

Denne oppgavens tematikk er begrenset til internkommunikasjon i endringsprosesser og den fokuserer på de overordnede strategier, organisasjonsstruktur, bruk av kanaler og typer av kommunikasjon. Innenfor dette temaet finnes det flere innfallsvinkler enn hva min forskning på området beskriver som for eksempel organisasjonskultur, og mer inngående om de eksterne påvirkningsfaktorene for endringsprosesser. Selv om oppgaven primært dreier seg om internkommunikasjon, var det viktig å ta med teori om endringsledelse da disse temaene går hånd i hånd. På grunn av oppgavens omfang kunne jeg ikke gå dypere inn i sistnevnte annet enn å trekke ut det mest sentrale for å skape et helhetlig bilde av internkommunikasjonens rolle i endringsprosesser.

Når det gjelder innsamlingen av data for å besvare problemstillingen ønsket jeg primært en bredde i informasjonssamlingen med flere respondenter på HR-nivå. Det lyktes meg kun å få med tre informanter på forskningen hvor av kun en av de hadde stilling som HR-leder. Dette er en svakhet i forhold til omfang og bredde i informasjonssamlingen. For å styrke oppgavens troverdighet kunne jeg hatt med flere respondenter kanskje fra en mer homogen gruppe for å styrke bekreftbarheten i studiet. Samtidig var jeg ute etter å få frem nyansene rundt temaet jeg har forsket på, og således har det vært berikende med ulike innfallsvinkler rundt fenomenet fra forskjellige ledernivåer. Endrings og omstillingsprosesser er et veldig dagsaktuelt tema for mange bedrifter og jeg opplevde at både kommunikasjonsansvarlig, HR-leder og hotelldirektøren hadde rikelig med kunnskap og erfaring om tematikken.

Helt fra starten av semesteret var jeg ivrig etter å sette i gang og jeg brukte sommerferien godt på å tenke igjennom hva jeg kunne tenke meg å forske på. Men jeg må innrømme at både forskningsprosessen og oppgaveskrivingen ble langt mer omfattende enn jeg hadde sett for meg. Jeg fikk virkelig kjenne på hvordan det er å sette teori ut i praksis og hvor en møysommelig prosess det egentlig er å utforme en intervjuguide og relevante spørsmål som skulle hjelpe meg å besvare problemstillingen. Det å finne relevante og villige informanter var tidkrevende og til dels utfordrende med mange avslag. I rekrutteringen av informanter ser jeg i ettertid at jeg ville gjort ting litt annerledes. Blant annet kunne jeg brukt veileder mer i denne

prosessen og Høyskolen Kristiania. Jeg kunne forhørt meg der om bindeledd og mulige kontakter som kunne blitt knyttet gjennom Høyskolens og veileders nettverk.

7.1 Forslag til videre forskning

På grunn av oppgavens omfang og begrensninger, trakk jeg ut fire temaer som jeg anså som sentrale for HR og leders rolle i internkommunikasjon i endringsprosesser, og hva som er viktig å prioritere i endringsprosesser. Jeg ønsket å få vite hvordan dette gjøres i virkeligheten, sammenliknet med hva teorien og forskning anbefaler. Det var flere interessante funn hvorav mye samsvarte med faglitteratur og forskning om internkommunikasjon og endringsledelse.

Gjennom denne forskningsprosessen var det lærerikt å få vite mer om ledernes roller, erfaringer og prioriteringer på området. Problemstillingen har vært snevret inn mot kommunikasjonsstrategier, kommunikasjonskanaler, kommunikasjonsklima og kommunikasjon og følelser.

Utover de nevnte temaene er det flere viktige faktorer som påvirker endringsprosessene i en virksomhet. Både lederstil og organisasjonskulturen kan være styrende for om man lykkes med endringsprosesser eller ikke. Et sentralt funn som vekket interesse for videre forskning er hvordan HR-leder i den ene bedriften har kjempet for å få toppledelsen til å forstå HR sin sentrale rolle i endringsprosesser. Denne virkeligheten av HRs rolle i strategiske beslutninger står i en motsats til teorien som Dave Ulrich et.al, har presentert om emnet. Det ville derfor være interessant å forske videre på toppledelsens syn på HR-rollen i endringsprosesser for å få et bilde av hvor HR står i dag som strategisk partner for ledelsen.

8.0 Litteraturliste

- Allott, Nicholas: *kommunikasjon i Store norske leksikon*, www.snl.no. Hentet 27. september 2020 fra <https://snl.no/kommunikasjon>
- Amis, John M. and Brian D. Janz, 2020, *Leading Change in Respons to Covid-19*, The journal of applied behavioral science, 2020-09, Vol. 56 (3), s.272-278. Url: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0021886320936703>, lest 22.10.2020.
- «Endre», Det norske akademis ordbok på naob.no, hentet 22.10.2020 fra url: <https://naob.no/ordbok/endre>
- Erlien, Bente, *Internkommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*, 2006, 4.utgave, Universitetsforlaget, Oslo.
- Dalen, Monica, *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*, 2011, 2.utgave, Universitetsforlaget, Oslo.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset, 2018, *Metode og dataanalyse*, Cappelen Damm Akademisk, Oslo.
- Goldhaber, G. M. 1993, *Organizational Communication*, WCB Brown & Benchmark Publishers.
- Hennestad, Bjørn, *Endringsledelse i endringssituasjonen- en liminell utfordring*, 2009, s. 39, Magma 0109 Fagartikler, <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/93260>, lest: 20.10.2020.
- Hennestad, Bjørn W. og Øyvind Revang, *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*, 2017, 3.utgave, Universitetsforlaget, Oslo.
- «Hva er en omstilling?», definisjon, www.nho.no, lest 08.12.2020, url: <https://arbinn.nho.no/hms/arbeidsmiljo-og-trivsel/omstilling-og-arbeidsmiljo/qa-omstilling/hva-er-en-omstilling/>

- Høiback, Harald: *strategi i Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 27. september 2020 fra <https://snl.no/strategi>
- *Intern i Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 27. september 2020 fra <https://snl.no/intern>
- Jacobsen, Dag Ingvar, *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, 2012, Fagbokforlaget, Bergen.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte, *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*, 2011, 3. utgave, Abstrakt Forlag, Oslo.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen, *Positivt lederskap*, 2008, Fagbokforlaget, Bergen.
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal, *HR og personalledelse*, 2018, 2.utgave, Fagbokforlaget, Bergen.
- Karp, Tom, *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*, 2014, 1.utgave, Cappelen Damm akademisk, Oslo.
- Krumsvik, Rune Johan, *Forskningsdesign og kvalitativ metode – ei innføring*, 2014, 1.utgave. Fagbokforlaget, Bergen.
- Kveine, Randi og Bente Erlien, *Internkommunikasjon*, 2019, 5.utgave, Universitetsforlaget, Oslo.
- Langefeldt, Sverre Faafeng, *Lov og rett for næringslivet – Lovsamling 2019*, Gyldendal forlag, Oslo.
- Lipson, Charles, *How to write a BA thesis – a practical guide from your first ideas to your finished paper*, 2005, University of Chicago Press.

- Malterud, Kirsti, *Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis*, in Scandinavian journal of public health, 04.12.2012, Vol. 40 (8) s. 795-805, url: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1403494812465030>, lest 03.12.2020.
- Sagberg, Ingvild: *ledelse* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 20. oktober 2020 fra <https://snl.no/ledelse>
- Singh, Dr. Ashu, *A study of Role of McKinsey's 7S Framework in achieving organizational excellence*, Asia-Pacific Institute of Management, In Organization Development Journal. Fall 2013, Vol. 31 Issue 3, p.39-50. 12p. 1 Diagram.
- Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Jon Younger og Mike Ulrich, 2012, *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In*, New York, McGraw-Hill, Chapter 1.
- Vistocco, Matteo, (forsidebildet) Foto: Lung`Arno sul ponte della carria, Firenze, dato: 16.04.2017, bilder for alle – www.unsplash.com, url: <https://unsplash.com/photos/Dph00R2SwFo>

Vedlegg 1 - Informasjon til informanter

Bakgrunn

Denne undersøkelsen gjennomføres som en del av min avsluttende bacheloroppgave i HR og personalledelse. Temaet for bacheloroppgaven er internkommunikasjon i endringsprosesser. Formålet med undersøkelsen er å finne ut hvordan internkommunikasjon kan brukes som et strategisk verktøy i endringsprosesser for å fremme endring og dempe usikkerhet og motstand mot endring.

Mål for intervjuet

For å belyse dette temaet ønsker jeg å intervjuer virksomheter som nylig har gjennomgått eller er midt inn i en omstillings eller endringsprosess av ulike størrelse, og høre om erfaringene fra denne prosessen. Blant annet hvilke kommunikasjonskanaler som ble brukt, hvilken plan som ble lagt for kommunikasjonsstrategi og om Covid-19 restriksjonene gjorde/gjør at kommunikasjonsprosessen ble lagt opp på en litt annen måte.

Frivillig deltakelse og anonymitet

Denne deltakelsen er frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra intervjuet. Opplysninger om bedrift, avdeling og person blir anonymisert. Respondenter vil bli kalt respondent A, B eller C, men det vil skilles på om man er på leder eller ansattnivå i organisasjonen. Dette for at undersøkelsen søker å fange opp ansatt versus ledelses perspektivet på kommunikasjonsflyten i endringsprosesser. All data behandles konfidensielt og vil bli anonymisert slik at informasjon ikke kan tilbakeføres til deg. De som stiller som informant og ønsker det, vil få tilgang til studien ved å få tilsendt oppgaven etter den er levert 15. januar 2021.

Samtykke

Intervjuobjektene samtykke er innhentet på forhånd ved at de skriftlig har samtykket til å delta via e-post til intervjuer. Selv om deltakerne har samtykket til å delta på intervjuet står de fritt til når som helst å trekke sitt samtykke både før, under og etter intervjuet. Samtykket handler kun om deltakelse da all informasjon som gis i intervjuet blir anonymisert og ingen lyd eller bildeopptak vil bli foretatt.

Bruk av resultater

Resultatene fra undersøkelsen og funnene skal bidra til å skape innsikt og kunnskap rundt temaet i praksis og resultatene vil sammenstilles opp mot faglitteratur på området.

Informasjonen fra intervjuene vil kun bli brukt til å belyse, beskrive og gi eksempel på forhold som kan være av betydning for hvordan internkommunikasjon kan fungere som et sentralt verktøy i endringsprosesser.

Vedlegg 2 – Intervjuguide:**Del 1: Orientering (ca. 5 min)**

1. Bakgrunn for intervjuet
2. Hva intervjuet vil handle om
3. Hvordan resultatene vil bli brukt
4. Taushetsplikt og anonymisering av informanter
5. Informere om retten til å avbryte intervjuet når som helst og korrigere svar underveis og til trekke sitt samtykke til å delta.
6. Tilbud om å få tilsendt sluttresultatet.
7. Spørsmål om noe er uklart.

Del 2: Intervjuspørsmål**A) Planlegging og valg av kommunikasjonskanaler i endring/omstillingsprosesser:**

1. Kan du fortelle litt om siste endringsprosjekt i virksomheten?
2. Hva er din rolle i omstillings/endringsprosesser?
3. Hvilket konkret ansvar har du i endringsprosesser?
4. Hvilken plan la dere for å kommunisere ut denne endringen/omstillingen?
5. I hvilken grad involverer dere førstelinjen/linjen i slike endringsprosjekter?
6. I hvilken grad tilpasser dere informasjonen til de ulike mottakergruppene?
7. Hvilke kommunikasjonskanaler bruker dere i endringsprosesser?
8. Hvordan legger dere til rette for toveiskommunikasjon og dialog internt?
9. I hvilken grad blir tilbakemeldinger fra de ansatte/tillitsvalgte tatt i betraktning før avgjørelser?
10. Hva er viktig å prioritere i kommunikasjonsprosesser for å få de ansatte med på endringen?
11. Hva vil du si er det viktigste å prioritere før, under og etter en omstillingsprosess?

B) Covid-19 pandemien endret arbeidshverdagen til de fleste bedrifter:

1. Hvordan har pandemien (Covid-19) og økt bruk av hjemmekontor, påvirket internkommunikasjon i virksomheten?
2. Har dere kunne dratt nytte av erfaringer fra tidligere endringsprosesser under denne pandemien?
3. På hvilken måte har bruk av hjemmekontor påvirket samarbeid og prosjekter?
4. Hvilke kommunikasjonskanaler har dere brukt?
5. Har dere tilrettelagt for sosiale plattformer hvor de ansatte har kunne drøfte digitalt?
6. Bruk av Teams, Zoom og andre løsninger ble raskt tatt i bruk. Er dette verktøy dere kommer til å bruke som kommunikasjonsmiddel fremover også?
7. Hvordan påvirkes dere av at man mister mye av den uformelle kommunikasjonen?
8. Hvordan opplever du forståelse for endring som følge av en krise versus som følge av en planlagt endring?
9. Kommunikasjon handler om mer enn å formidle fakta, det handler også om følelser. På hvilken måte har dere forsøkt å ivareta ta de ansatte utover informasjonsflyt gjennom intranett og allmøter?
10. Har dere opplevd flere misforståelser og motstand som følge av utstrakt bruk av formelle kommunikasjonskanaler?
11. Er det noe dere har lært av denne pandemien som dere tenker at der vil ta med dere inn i fremtiden?

Tusen takk for at du ville stille til intervju!