

Handelshøgskolen

## **Internkommunikasjon i endringer**

En studie av mellomlederens perspektiv på internkommunikasjon i endringer, i Nord-Norges største grossistselskap

**Ina Alexandra Edvardsen**

*Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2017*



## Forord

Denne masteroppgaven i ledelse, innovasjon og marked markerer slutten på fem innholdsrike og lærerike år ved Universitetet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet. Jeg har lært mye, og tar med meg mange gode minner og ikke minst gode venner på veien videre. Prosessen med å skrive en masteroppgave har hatt en bratt læringskurve, vært en følelsesmessig berg- og dalbane, bestående av oppturer og nedturer, lange og travle dager. Det har vært en utrolig lærerik prosess, hvor jeg har fått utforske et tema jeg selv synes er viktig og spennende. Til tross for blandede følelser om at studietiden er ferdig med denne masteroppgaven, er jeg klar for nye utfordringer og å ta fatt på arbeidslivet.

Jeg ønsker å takke min veileder i oppgaven, Giovanna Bertella, for hennes faglige kunnskap, innspill og konstruktive tilbakemelding gjennom prosessen som helhet.

Videre rettes en stor fakk til min familie og venner. Takk for all oppmuntring og tålmodighet. Jeg føler jeg har hatt en egen heiagjeng gjennom hele løpet, spesielt under skrivingen av masteroppgaven. En ekstra stor takk rettes til mamma som har lest gjennom oppgaven min og kommet med tilbakemeldinger flere ganger. Takk til Mari for times-lange telefonsamtaler, som fikk tankene mine bort fra skolearbeid.

Jeg ønsker å takke klassen min for et godt klassemiljø og mye latter. Jeg setter pris på å ha blitt kjent med så mange fine mennesker, og vet jeg kommer til å savne både klassen og vår tid på kontoret. En spesiell takk til Hanne og Stian. Dere har skapt mye latter og moro, dratt meg opp når jeg har vært nede og gjort hverdagen litt lettere. De to siste årene ville ikke blitt det samme uten dere.

Til sist vil jeg takke Asko Nord, som entusiastisk tok meg imot og gjorde starten på denne prosessen lettere for meg. Takk til mine informanter, som har delt sin tid, innsikt og erfaring med meg.

Tromsø, 01.06.2017

Ina Alexandra Edvardsen

## Sammendrag

Oppgavens fokus er internkommunikasjon i endringer, da det kan oppstå et gap mellom hvor en organisasjon er, og hvor de ønsker å være. Internkommunikasjon er sett som en nøkkelfaktor for å implementere en endring, da det brukes for å forklare og forberede ansatte for en endring, som vil lukke gapet mellom hvor en organisasjon er og hvor de vil.

En mellomleder er en sterk ressurs for å hjelpe ledelsen i gjennomføringer av endringer, da de kommuniserer på tvers av flere organisatoriske nivåer og avdelinger. Målet med oppgaven har vært å belyse effektive måter å bruke internkommunikasjon på, da endringer er blitt konstante, må skje raskt og effektivt samtidig som den daglige driften opprettholdes. Problemstillingen «*Hvordan utøves internkommunikasjon i endringer, fra mellomleder perspektiv?*» er undersøkt ved å ta i bruk en kvalitativ forskningsmetode, hvor Asko Nord AS er brukt som case. Datamaterialet er innhentet gjennom kvalitative intervju med syv informanter, hvor alle er mellomledere på samme organisatoriske nivå i Asko Nord.

Endringer anerkjennes som konstante i Asko Nord, og verken mellomledelsen eller toppledelsen har en negativ holdning til endringer. Strategier må hjelpe mellomlederne å lede mot et mål, og det trengs et økt fokus på å formidle visjonen i organisasjonen. Toppledelsen må med åpenhet og rikelig med informasjon skape motiverte ansatte, og gi dem kunnskap og selvtillit til å bruke sin beslutningsmyndighet i sin stilling.

Oppgavens funn viser at internkommunikasjon brukes som verktøy da det skapes interaksjoner for å øke effektiviseringen av en endring ved å redusere motstand fra ansatte. En synlig ledelse fører til engasjement og forpliktelse i en organisasjon, som kan påvirke endringsutfallet ved å redusere motstand og usikkerhet. Størst fokus er det på at toppledelsen skal kommunisere ned i organisasjonen hvorfor en endring er viktig, for å skape forståelse for nødvendigheten for en endring. Sistnevnte faktor kan være avgjørende for om en endring kan gjennomføres eller ikke. Større fokus på prosessen som skjer i forkant av en endring fører til en mer effektiv gjennomføring av selve endringsprosessen.

**Nøkkelord:** Endring, internkommunikasjon, mellomleder, effektivisering

## Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Tema og problemstilling.....	2
1.3	Avgrensning.....	4
1.4	Disposisjon .....	5
<b>2</b>	<b>Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>6</b>
2.1	Endringsledelse.....	6
2.1.1	Endringsledelse og visjon.....	8
2.1.2	Endringsledelse og strategi.....	9
2.1.3	Motivasjon for å gjennomføre en endring.....	10
2.1.4	Endringsledelse og beslutningsmyndighet .....	10
2.2	Internkommunikasjon.....	12
2.2.1	Kommunikasjon via synlig ledelse .....	15
2.2.2	Forpliktete ansatte gjennom kommunikasjon.....	16
2.2.3	Kommunisere nødvendighet for en endring.....	17
2.3	Mellomleders rolle.....	17
2.4	Operasjonalisering av begrep .....	20
<b>3</b>	<b>Metode.....</b>	<b>22</b>
3.1	Vitenskapelig ståsted .....	22
3.2	Forskningsdesign .....	23
3.2.1	Tilnærming til forskningen.....	24
3.3	Forskningsstrategi.....	24
3.3.1	Casestudie.....	24
3.3.2	Tilgang til casebedrift.....	26
3.3.3	Case Asko Nord AS .....	26

3.4	Valg av metode for datainnsamling.....	28
3.4.1	Kvalitative intervjuer.....	30
3.4.2	Utvalg.....	31
3.5	Analysemetode.....	32
3.6	Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning.....	34
3.7	Forskningsetikk.....	35
<b>4</b>	<b>Analyse av funn.....</b>	<b>36</b>
4.1	Endringsledelse.....	36
4.1.1	Endringsledelse og visjon.....	39
4.1.2	Endringsledelse og strategi.....	41
4.1.3	Motivasjon for å gjennomføre endringer.....	43
4.1.4	Endringsledelse og beslutningsmyndighet.....	46
4.2	Internkommunikasjonens rolle i endringer.....	49
4.2.1	Kommunikasjon via synlig ledelse.....	52
4.2.2	Forpliktete ansatte gjennom kommunikasjon.....	54
4.2.3	Kommunisere nødvendighet for en endring.....	57
4.2.4	Kommunikasjon som verktøy.....	59
4.3	Oppsummering av funn.....	60
<b>5</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>64</b>
5.1	Implikasjoner og begrensninger.....	65
5.2	Videre forskning.....	65
	<b>Referanseliste.....</b>	<b>67</b>
	Internettkilder.....	70
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>71</b>
	Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	71
	Vedlegg 2 – Organisasjonskart.....	75

**Tabelloversikt**

Tabell 1: Oppsummering av funn..... 60

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Organisasjoner i dag befinner seg i en økende endringskontekst, grunnet følgene av omgivelser som er under konstant forandring. Som følge av denne utviklingen gjennomfører organisasjoner endringer raskere enn før, da endringer i omgivelsene skjerper kravet til inntjening hos organisasjonene (Stensaker og Meyer, 2012). Endringer må skje raskt og effektivt, samtidig som evnen til å balansere drift og endringer er avgjørende for å overleve som organisasjon på lang sikt (Huy, 2001). Endringer påvirker menneskers liv i den grad det oppleves endringer privat og i jobbsituasjonen, da det kan avgjøre om du har en jobb å gå til eller ikke. Endringer påvirker også hverdagssituasjoner som kostnader, kvalitet og tilgjengelighet av tjenester og varer vi er avhengige av i hverdagen (Burnes, 2011).

Uten endringsprosesser og fokus på emnet vil ikke organisasjoner klare å følge den konstante utviklingen i dagens marked. Det finnes stor tilgang på informasjon, som fører til at organisasjoner kan differensiere seg fra andre aktører på markedet, ved å kontinuerlig gjennomføre endringer. En suksessfaktor for gjennomføring av endringer er fungerende kommunikasjon innad i selskapet (Kitchen og Daly, 2002). Endring er ofte drevet av forhold i omgivelsene, eller trigget av behov innad i organisasjonen. Forholdet mellom kommunikasjon og organisatoriske endringer har fått økt oppmerksomhet fra forskere de siste tiårene, og det er gjentatte ganger argumentert at kommunikasjon og endring er et subjektivt felt som er viktig å utvikle (Johansson og Heide, 2008). Gjennom sin litteraturgjennomgang trekker Johansson og Heide (2008) frem Lewis (1999) sitt utsagn om at kommunikasjon og organisatoriske endringer er uløselig knyttet til hverandre. Kommunikasjon er sett på som en nøkkelfaktor når det gjelder implementering av en endring, fordi det blir brukt som et verktøy for å annonsere, forklare og forberede de ansatte på endring, og eventuelle positive eller negative effekter av å implementere en endring (Kitchen og Daly, 2002).

For mange organisasjoner har kunnskap og erfaringer med organisatoriske endringsprosesser, blitt stadig viktigere. Endringer i organisasjoner er blitt konstante, men ofte sett i et negativt lys (Harkness, 2000). Videre argumenterer forfatteren at det i økende grad er gjenkjent at internkommunikasjon spiller en rolle i å hjelpe ansatte med å håndtere en endring.



Viktigheten av internkommunikasjonen kommer frem på bakgrunn av at en organisasjon er laget av mennesker, så når en endring påvirker organisasjonen – påvirker den også menneskene. Et økende antall organisasjoner har åpne øynene for at endring ikke bare omhandler systemer og prosesser, men viktigere, at de ansatte i en organisasjon er nøkkelen for å gjennomføre endringsprosessen. Målet er å få alle til å jobbe i samme retning, for å nå felles mål og dele den samme visjonen (Harkness, 2000 s. 67).

Ulike typer kommunikasjon benyttes for å få ansatte til å skjønne hvorfor endringer er nødvendige, hvilke endringer som er nødvendige, og gi dem de riktige ferdighetene for å gjennomføre en endring. Det er rettet oppmerksomhet mot at det i endringer trengs et stort fokus på å mobilisere de ansatte før en endring, som støtter dem i prosessen (Balogun et al., 2016). Til tross for alle teknologiske hjelpemidler for å formidle informasjon, er kommunikasjon en dynamisk, menneskelig prosess. God internkommunikasjon engasjerer mennesker, men fenomenet møter motstand da det er problematisk å måle virkningen. Internkommunikasjon omhandler å formidle organisasjonens visjon, forretningsmessige mål, og å få dem til å føle at de kan bidra i bedriftens sin suksess. I et stadig skiftende arbeidsmiljø, er behovet for en forbedret internkommunikasjon større enn aldri før (Harkness, 2000).

## 1.2 Tema og problemstilling

Formålet med studien er å se hvordan kommunikasjon i en organisasjon påvirker endringer. Dette er uavhengig av om endringene kommer fra eksterne faktorer eller endringsprosesser innad i organisasjonen. For å belyse dette legger oppgaven frem teori om fenomenene endringsledelse og internkommunikasjon. Som nevnt er endring kontinuerlig til stede i organisasjoner, og internkommunikasjon er en nøkkelfaktor for å gjennomføre endringer. For å skape en dypere forståelse av fenomenene tar oppgaven inspirasjon i Gills (2002) forskning om aspekter som må finne sted for å lede til en vellykket endring, og Lokkens (2016) fellestrekk for god kommunikasjon i omstillinger. Ved hjelp av teori ønsker oppgaven å identifisere faktorer som fremmer en effektiv implementering av endringer i organisasjoner. Dette er interessant å forske på da det ofte oppstår problematikk og risiko knyttet til gjennomføringen av en endring, da særlig på bakgrunn av motstand mot endringen eller mangel på engasjement fra de ansatte i bedriften (Gill, 2002 s. 307), på bakgrunn av mangler i den interne kommunikasjonen (Johansson og Heide, 2008 s. 289).

Fenomenene endringsledelse og internkommunikasjon knyttes sammen av at i et stadig skiftende arbeidsmiljø, har behovet for en forbedret internkommunikasjon aldri vært større (Harkness, 2000). Endringer i organisasjoner er konstante, og internkommunikasjon spiller en rolle i å hjelpe ansatte gjennom endringene som kommer. Oppgaven vil sette konteksten ved å undersøke hva intervjuobjektene anser som endringsledelse, for å så sette søkelyset på hvordan kommunikasjonen fungerer i organisasjonen. Etter å ha identifisert hvordan internkommunikasjon brukes, vil dette sees opp mot Johansson og Heides (2008) forskning, hvor de identifiserer tre roller kommunikasjonen kan ha, i en organisasjon. For oppgaven identifiseres tilnærmingen som klassifiserer kommunikasjon som et verktøy, for å effektivt gjennomføre endringer.

For å samle inn data for å besvare problemstillingen er Asko Nord AS valgt som case, da organisasjonen består av flere organisatoriske ledd, av hierarkisk struktur, og forskjellige avdelinger som må fungere i samspill for at de skal kunne gi kundene sine best mulig produkt. Fokusområdet har vært på mellomleders perspektiv, da de forholder seg til hva som skjer «opp og ned» i organisasjonen (Hope, 2010). Huy (2001) omtaler mellomledere som toppledelsens sterkeste ressurs når det kommer til å realisere en endring.

Det å forske på aspekter som oppfattes som avgjørende for en effektiv endring, er relevant for utforming av kommunikasjonsstrategier, for å unngå mislykkede endringer. Denne oppgaven ønsker å bidra til forståelsen av hva mellomledere ser som avgjørende og viktig internkommunikasjon, for å gjennomføre endringer på en effektiv måte.

På bakgrunn av dette er følgende problemstilling fremstilt:

*«Hvordan utøves internkommunikasjon i endringer, fra mellomleders perspektiv?»*

For å svare på problemstillingen vil analysen og drøftingen starte med å identifisere hva informantene ser på som endringsledelse, og hvordan de opplever endringer i forhold til sin jobbsituasjon. Deretter vil det analyseres og drøftes hvordan informantene opplever og identifiserer ulike aspekter rundt internkommunikasjon, med tanke på hva de opplever som endringsledelse, som først er presentert. Hva som identifiseres vil bli sett i sammenheng med

Johansson og Heide (2008) sitt syn på kommunikasjon som et verktøy for endring, for å avdekke hvordan internkommunikasjon brukes. Til sist vil det presenteres en tabell med oppsummering av funn, funnene vil konkluderes med og det vil nevnes implikasjoner, begrensninger og forslag til videre forskning.

### 1.3 Avgrensning

Da oppgaven er skrevet over et begrenset tidsrom, avgrenses oppgaven til å handle om internkommunikasjon i endringer. Det å skulle sett på alle aspekter av en endring, er ville ikke vært hensiktsmessig da oppgaven skrives over fem måneder. Av den grunn kommer begrepet kultur frem i kapittelet som analyserer og drøfter empirien, men dette begrepet defineres ikke i oppgaven.

Mellomlederne som er intervjuet har jobbet i sin stilling i varierende lengde, og av den grunn har noen av dem ikke vært med på et større endringsprosjekt, fra start til slutt. Disse mellomlederne kunne derfor ikke intervjues om spesifikke endringsprosesser, men om endringer generelt. Begrepene brukes litt om hverandre, men oppgaven kan ikke konkludere hvordan mellomleders opplevelse av spesifikke endringsprosesser har vært, men hvordan de generelt sett opplever endringer. Av den grunn menes problemstillingens ord «utøves», hvordan mellomledere oppfatter dagens situasjon, hvordan prosesser fungerer i organisasjonen og hva de ser som avgjørende for en god internkommunikasjon i en endring.

Inspirasjon til elementer for å identifisere endringsledelse og kommunikasjon er hentet fra Gills (2002) betegnelse på hva som må til for en vellykket endring, og Lokkens (2016) konklusjon på fellestrekk på god kommunikasjon. Oppgaven tar ikke for seg alle elementene i begge forfatterne presenterer, på grunn av det begrensede tidsrommet oppgaven skrives i. For å gjennomføre en effektiv endring konkluderer Gill at det må formidles visjon, verdi og kultur, strategi, beslutningsmyndighet og motivasjon og inspirasjon. Oppgaven vil av disse begrepene ikke ta for seg verdi og kultur. Lokken konkluderer med at fellestrekk for god kommunikasjon i omstillinger er å skape forståelse for nødvendigheten av endringen, visjon, synlig ledelse, budskap, motstand og dialog, og kommunikasjonsstil. Oppgaven vil av disse begrepene ikke ta for seg budskap, motstand og dialog, og kommunikasjonsstil. Avgrensningen er gjort på bakgrunn av begrensninger i oppgavens omfang og tidsbruk.

## 1.4 Disposisjon

Oppgaven er delt inn i fem hovedkapitler, hvor det første kapittelet har presentert bakgrunnen for oppgaven, tema og problemstilling og en avgrensning. Videre følger kapittel 2, hvor oppgavens teoretiske rammeverk presenteres. Dette kapittelet tar for seg fenomenene endringsledelse og internkommunikasjon, og til slutt mellomleders rolle i endringer.

Deretter vil kapittel 3 gjøre rede for den metodiske forankringen til studiet. Her presenteres tilnærmingen til metoden som er brukt, og casebedriften gjøres rede for. Kapittel 4 utgjør analysen og drøftingen av empirien som er samlet inn rundt mellomledernes syn på endringsledelse og kommunikasjon. Kapittel 5 presenterer konklusjonen av oppgaven, hvor problemstillingen besvares, samt at det presenteres implikasjoner og begrensninger, og forslag til videre forskning på fenomenene.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som legges til grunn, for å svare på problemstillingen. Fra innledningen forklares det at oppgaven søker å forske på; hvordan internkommunikasjon utøves i endringer, sett fra mellomleders perspektiv.

Det teoretiske rammeverket for oppgaven er delt inn i to hovedpunkter; endringsledelse og internkommunikasjon. Etter hovedpunktene er presentert, gjøres det rede for mellomleders rolle i en endring, da det er synspunktet teorien skal sees fra i analysen. I avsnittet om endringsledelse presenteres teori om hva fenomenet er, etterfulgt av aspekter hentet fra Gill (2002) sin forskning om hva som fører til en vellykket endring. Disse punktene vil i analysen danne grunnlaget for hvordan mellomlederne i Asko Nord ser på og opplever endringer. Videre presenteres internkommunikasjon, som er aspekter Lokken (2016) i sin forskning definerte som fellestrekk for god kommunikasjonspraksis under endringer. Her kommer også aspektet om forpliktelse til endringer inn, da det gjennom annen teori gjenkjennes som et relevant aspekt av hvorfor internkommunikasjon er viktig å fokusere på.

### 2.1 Endringsledelse

Endring er kontinuerlig til stede i dagens organisasjoner (Herzing og Jimmeson, 2006), både på operasjonelt og strategisk nivå (Burnes, 2004 i By, 2005). Endring har blitt en norm for organisasjoner, som er nødvendig for å ha fremdrift og suksess i virksomheten. Det finnes ikke en standard modell for å gjennomføre en endring, da endringsinitiativ som oftest ender i et mislykket forsøk (Kotter og Schlesinger, 2008). I senere år har det blitt anerkjent blant forskere at de modeller for endringsmetoder som eksisterer ikke kan dekke et vidt spekter av forskjellige endringssituasjoner (Burnes og Jackson, 2011).

Ledere, mellomledere og ansatte ser og opplever en endring forskjellig. Alt for få ledere anerkjenner at måtene individer i organisasjonen forplikter seg til å gjennomføre endringen på, er avgjørende for at endringsinitiativet faktisk skal kunne være gjennomførbart.

Toppledelsen ser en endring som en mulighet til å styrke virksomheten ved å samkjøre driften med strategi, ta på seg nye faglige utfordringer og risikoer, og for å fremme sine karrierer. For mange ansatte og mellomledere, er endringen verken søkt etter eller ønsket velkommen. En

endring kan for dem oppfattes som forstyrrende og påtrengende, og det forstyrrer balansen som allerede eksisterer. Dette skaper et gap mellom hva ledelsen ønsker og hva resten av virksomheten føler om endringen. Tiltakene for å vinne godkjennelse og aksept for endringen blir ofte undervurdert fra toppledelsen sin side. For å lukke dette gapet må ledere på alle nivå i organisasjonen sette seg selv i de ansatte sine sko, for å skjønne hvordan endringen sees fra deres perspektiv (Strebel, 1996).

Al-Haddad og Kotnour (2015) forsket på forholdet mellom endringstyper, tilretteleggere for endring, endringsmetoder og hvordan dette forholdet påvirker utfallet av endring. Forfatterne foreslår at når en endringstype er klart definert, kan en leder velge den mest passende måten for å initiere en endring i organisasjonen. Det skilles mellom små og stor endringsskala, og korttids og langtidsendringer. Endring i små skala er lettere å initiere og lede, og krever ikke like mye ledelse av endringen som en endring av stor endringsskala. Korttidsendringer er sammenlignet med langtidsendringer sett på som mer suksessfulle, da det ofte er lettere å fokusere på en liten endring av gangen, og faktisk gjennomføre den (Al-Haddad og Kotnour, 2015).

I sin forskning argumenterer Beer og Nohria (2000) for det samme som Al-Haddad og Kotnour (2015), ved å presentere teori E- og O-endring. For at ledere skal knekke koden for hva en endring er, er det kritisk at ledere forstår en endring og selve prosessen som faktisk skjer, bedre enn mange gjør i dag. Type E-endring minner om en radikal endring, også kalt en hard tilnærming, ved at det skjer store økonomiske insentiver, folk mister jobben, organisasjoner nedskaleres og restruktureres. Type O-endring er mer vanlig i Europa. Det skapes et fokus på å utvikle en kultur innad i organisasjonen og arbeidskraft gjennom individuell og organisasjonskunnskap om endring, reflektering, tilbakemeldinger og hvordan å videre skape endringer innad i organisasjonen ved en myk tilnærming til endring (Beer og Nohria, 2000). Da de fleste endringer ikke er krisepregede, sees de på som evolusjonære eller revolusjonære (Balogun og Hope-Hailey, 1999 i Lokken, 2016), hvor førstnevnte sees i sammenheng med type O-endring og sistnevnte med type E-endring. Selskaper som effektivt kombinerer denne harde og myke tilnærmingen til endring, kan ved hjelp av dette oppleve store overskudd i lønnsomhet og produktivitet. Disse selskapene har større sannsynlighet for å oppnå bærekraftige konkurransefortrinn (Beer og Nohria, 2000 s. 89).

Planlegging og analyser hjelper til å identifisere mellomrommet som eksisterer mellom hvor organisasjonen er i dag, og hvor de vil være. Weber og Weber (2001) argumenterer at den oppfatningen folk har av organisatorisk beredskap for endring kan påvirke selve endrings-suksessen. Beredskap for endring er definert som de organisatoriske medlemmenes endringsengasjement og selveffektivitet for å gjennomføre endringer.

Endring påvirker alle organisasjonens aspekter, eksempelvis strategien, internstrukturen, prosesser, de ansattes jobber, holdninger og kultur. Organisasjoner må innse at en endring ikke er rask eller rett frem, men må være fleksibel og godt planlagt (Kanter et al., 1992). Al-Haddad og Kotnour (2015) definerer endringsutfallet som slutten på et endringsprosjekt. Endringsprosjektet sees på som suksessfullt om det anses som fullført i forhold til forutbestemte mål, som kan være oppnåelse av prosjektets mål og kundetilfredshet ved utfallet. Meyer og Stensaker (2006) argumenterer at det også er viktig å vurdere en organisasjon etter evnen til å implementere en endring, og evnen de har til å kombinere denne implementeringen av større endringer i sammenheng med daglig drift og eventuelle andre endringsinitiativer. På bakgrunn av dette er det viktig for leder og mellomledere å finne en balanse om hvilke ressurser som skal benyttes til endringsprosessen, og hvilke som skal benyttes til daglig drift.

Nøyte planlegging og analyser hjelper å identifisere gapet mellom hvor organisasjonen er nå, og hvor den ønsker å være. Et endringsprosjekt anses som vellykket når det er gjennomført innenfor rammene av de forhåndsbestemte målene som er satt. Eksempelvis innenfor budsjettet, innenfor timeplanen som var satt, at endringen skjedde i samsvar med kundens krav og at endringen tilfredsstillte de viktigste interessentene (Al-Haddad og Kotnour, 2015).

### 2.1.1 Endringsledelse og visjon

For å kunne drive effektiv ledelse i en organisasjon, må det kommuniseres en tiltrekkende versjon av en fremtidig situasjon som kan oppnås. En visjon er en fremtidig ønsket tilstand, som danner grunnlaget for innsatsen som gjøres mot å gjennomføre endringen (Gill, 2002). I sin artikkel refererer Gill (2002) til flere artikler av Kotter. Kotter (1995a) skriver at starten på en suksessfull endringsprosess starter med en form for hastverk, ved at behovet for en endring dukker opp. Det er nødvendig å skape misnøye med dagens situasjon, samtidig som man må

skape et behov for en endring. Han argumenterer at en endring må være meningsfull, etisk og inspirerende. Effektive visjoner er tenkelige, ønskelige, gjennomførbare, fokuserte, fleksible og kommuniserbare (Kotter, 1995b).

Effektive ledere sørger for at de ansatte forstår visjonen og er dedikerte til visjonen gjennomgående i organisasjonen, som skaper en delt visjon Gill (2011). Kotter (1997) argumenterer at en organisatorisk endring basert på visjon kun fungerer i det lange løp, og ikke på korte endringsprosesser. I en organisasjon, endrer delt visjon forholdet de ansatte har til selskapet. Synet på organisasjonen endres fra «mitt selskap» til «vårt selskap», som fremmer en felles identitet innad i bedriften. Det fremstilles tre punkter som definerer delt visjon: (1) delt visjon klarerer retningen for endringen, og sikrer at alt som blir gjort i organisasjonen skjer parallelt med nettopp denne visjonen, (2) delt visjon motiverer ansatte til å ta handling i den riktige retning, selv om det kan være «smertefullt» for noen i organisasjonen, og (3) delt visjon hjelper for å samkjøre ansatte i bedriften, og å koordinere deres handlinger effektivt (Gill, 2002 ss. 313).

Lokken (2016) konkluderer med at alle casene i sin forskning viste at en enkel og appellerende visjon som gjentas ofte gir ytterligere drivkraft og retning på endringen. Visjonen skal gi mening til de ansatte fordi den er knyttet til helt konkrete tiltak som blir eksempler på hva visjonen betyr i praksis. Funnene samsvarte godt med eksisterende teori (Bordia et al. 2004; Clampitt et al. 2000; Kotter 1995; Lewin 1951), selv om ikke all teori trakk frem visjonen som et nødvendig element i kommunikasjonspraksisen (Young & Post, 1993 i Lokken, 2016 s. 2-3).

### 2.1.2 Endringsledelse og strategi

En strategi er de tiltakene en organisasjon iverksetter for å oppnå bedre presentasjoner (Hill og Jones, 2001 i Mikkelsen og Laudal, 2016). En strategi er en måte å oppnå visjonen og målene en bedrift har (Gill, 2002). En god strategi nøytraliserer trusler og utnytter muligheter og samtidig kapitaliserer på egne styrker og unngår eller kompenserer for svakheter (Barney, 1997 i Mikkelsen og Laudal, 2016). Strategi omhandler i hvilken grad organisasjonen har nødvendige forutsetninger i form av ressurser, kompetanse og erfaring til å prestere og konkurrere i et aktuelt marked (Mikkelsen og Laudal, 2016 s. 143).



Effektivt lederskap innebærer å utvikle, få forpliktelse til og å gjennomføre rasjonelle forretningsstrategier basert på mulige fremtidige scenarier for organisasjonen (Eden, 1993 i Gill, 2002). Innovasjon og endring krever strukturell fleksibilitet, mens en bedrift samtidig er stabil nok til å levere produktene og tjenestene i tide. Dette innebærer å kunne endre strukturen av hensyn til en endringsprosess, om så for en midlertidig periode. En effektiv strategi for endring innebærer å skape en gruppe som har nok makt til å lede, og samtidig få dem til å jobbe sammen som et effektivt team (Kotter, 1995a i Gill, 2002). Kotter (1995a) understreker også viktigheten av å konstant formidle via alle mulige kanaler hva visjonen og strategien er, for å sikre at alle ansatte oppfører seg slik de skal gjennom endringsprosessen.

### 2.1.3 Motivasjon for å gjennomføre en endring

Motivasjon er en samlebetegnelse for de faktorer som setter i gang, og som styrer atferden til mennesker. Effektive ledere motiverer og inspirerer ansatte til å selv ville gjennomføre en endring (Gill, 2002). Motivasjon kan beskrives gjennom de tre ordene retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell, 1997 i Mikkelsen og Laudal, 2016). Viljen til innsats på jobb er forskjellig mellom mennesker, og forklares ved at man har ulik motivasjon.

Indre motivasjon kommer fra psykologiske behov og indre driv etter vekst. Ved indre motivasjon motiveres en medarbeider til å arbeide hardt av gleden ved å gjennomføre en arbeidsoppgave. Når slik motivasjon ikke er til stede, må motivasjonen komme utenfra, eksempelvis som oppmerksomhet, lønn og andre former for belønning. I en endringsprosess må lederen være troverdig, som kommer fra ærlighet og kompetente ledere som former deres kunnskap til å inspirere. Motivasjon kommer fra justering av organisasjonens mål med individuelle behov, ønsker, interesser og ambisjoner, samt bruk av et positivt og tiltalende språk innad i organisasjonen (Gill, 2002).

### 2.1.4 Endringsledelse og beslutningsmyndighet

Beslutningsmyndighet betyr enkelt å gi ansatte myndighet til å ta avgjørelser selv. Mellomledere eller ansatte, alt etter hvem beslutningsmyndigheten tildeles, må bli rustet til å ta de rette avgjørelsene for å få best mulig resultater gjennom endringsprosessen. I praksis betyr beslutningsmyndighet å gi de ansatte kunnskap, ferdigheter, muligheter, frihet, selvtillit og ressurser til å lede seg selv og å være ansvarlig for avgjørelsene som blir tatt på vegne av

bedriften. Ved å involvere de ansatte i endringsprosessen, vil de være mer tilbøyelig til å støtte endringen, da de er med på å lage den (Gill, 2002). Ved å gi ansatte beslutningsmyndighet for handlinger, innebærer dette å kvitte seg med hindringer for endring, fjerne eller endre systemer eller strukturer som undergraver visjonen, og å oppmuntre risikotaking, nye ideer og innovative aktiviteter (Kotter, 1995b i Gill, 2002).

Bennis (1999) legger frem at nøkkelen til å gjennomføre en endring er å gi beslutningsmyndighet til velfungerende team. Dette på grunn av nødvendigheten for raske avgjørelser og innovasjon i endringsprosesser (Bennis, 1999 i Gill, 2002). Studier viser at beslutningsmyndighet også forbedrer de ansattes tilfredshet i jobbsituasjonen, og organisasjoners ytelse (Gill, 2011).

## 2.2 Internkommunikasjon

Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt (Kreps, 1990; Keyton 2005: i Jacobsen og Thorsvik, 2016 s. 280). Endring i arbeids- og samfunnsliv og nye måter å organisere virksomheter på, har gjort at kommunikasjon er blitt viktigere enn noensinne (Gillis, 2008 i Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ny teknologi har endret arbeidsoppgavens karakterer og måten folk jobber på. Dette fører til at effektiv kommunikasjon er blitt en nøkkelfaktor i velfungerende organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Klein (1996) presenterer syv nøkkelprinsipper som til sammen vil kunne utgjøre en intern kommunikasjonsstrategi for en organisasjon. Disse er (1) overflødig informasjon er knyttet til hvordan meldingen sendes, (2) bruk av flere kommunikasjonsmedier er mer effektivt enn ved bruk av bare ett, (3) ansikt-til-ansikts kommunikasjon er en foretrukket kommunikasjonsmåte, (4) linjehierarki er den mest effektive organisasjonsmessige kommunikasjonskanalen, (5) direkte tilsyn av arbeidet er den forventede og mest effektive kilden til organisatorisk sanksjonerte informasjonen, (6) meningsledere er effektive til å endre holdninger og meninger, og (7) personlig relevant informasjon blir bedre bevart hos den ansatte enn abstrakt, ukjent eller generell informasjon.

Overflødighet av informasjon og informasjonskanaler vil kunne bli for mye for den som skal motta informasjonen, da man husker dårligere når det blir for mye å holde styr på. Her gjelder det å finne balansen, da det er vist at bruk av flere medier er mer effektivt enn å bruke bare ett. Det er opp til den som kommuniserer et budskap, å sikre at mottakeren forstår budskapet. Ansikt-til-ansikts kommunikasjon er en foretrukket form for kommunikasjon, da man får størst utbytte av kommunikasjonen, kan oppklare uklarheter med en gang og kan gi umiddelbare tilbakemeldinger på det som kommuniseres (Klein, 1996).

«Linjehierarkiet» er den mest effektive organisasjonsmessige sanksjonerte kommunikasjonskanalen, da informasjonen jobber seg nedover i hierarkiet ved at den på en vellykket måte blir formidlet fra toppledelse til mellomledere, fra mellomledere til ansatte for

å så bli utført av de ansatte. Ved at alle ledd i organisasjonen er informert, sørges det for at det alltid er noen som ser til at arbeidet blir utført slik det skal (Klein, 1996).

Ved å ha all informasjon tilgjengelig, brukes meningsledere for å endre andres meninger om en endring, til det positive. Ved at en ansatt personlig er positiv til en endring, tar den ansatte informasjonen om endringen til seg på en annen måte, i motsetning til annen abstrakt informasjon. Informasjonen blir beholdt og husket bedre (Klein, 1996).

En kommunikasjonsstrategi bør falle sammen med stadiene i en planlagt endring, og relevante tilhørende krav om informasjon bør samsvare med disse stegene (Klein, 1996 s. 36). Blant en rekke årsaker er det bred enighet om at kommunikasjonspraksis er avgjørende, blant de 30 % endringsinitiativene som når sine mål (Beer og Nohria, 2000).

Kommunikasjon er sett på som en nøkkelfaktor når det gjelder implementering av en endring, fordi det blir brukt som et verktøy for å annonsere, forklare og forberede de ansatte på endring, og forberede dem på de positive og negative effektene det vil ha å implementere en endring (Spike og Lesser, 1995 i Kitchen og Daly, 2002). Internkommunikasjon øker forståelsen for forpliktelsen de ansatte må ha til endringen, og er med på å redusere misforståelser og motstand mot endringen (Lippitt, 1997 i Kitchen og Daly, 2002). Dette støttes av Seeger et al., (2005) som argumenterer at kommunikasjon er en viktig del av den strategiske endringsprosessen for å unngå motstand, redusere usikkerhet, hjelpe de ansatte å imøtekomme endringen og tilrettelegge for deltakelsen til de ansatte i endringen (Rogers, 1995; Lewis and Siebold, 1998 i Seeger et al., 2005). Schlosser og Mcnaughton (2007) argumenterer også at i implementeringen av en ny strategi må alle ansatte involveres (Schlosser og Mcnaughton, 2007 i Ozuem et al., 2016).

Welch og Jackson (2007) definerer internkommunikasjon som kommunikasjonsinteraksjonene som skjer mellom individer og grupper på ulike nivåer og i ulike områder av spesialisering, som er ment for å designe og re-designe organisasjoner, for å implementere en endring og samordne dag-til-dag aktiviteter (Welch og Jackson, 2007 s. 179). Effektiv internkommunikasjon er en avgjørende faktor i suksessfulle organisasjoner, da det påvirker evnene en endringsleder har til å engasjere de ansatte til å gjennomføre endringen

og for å oppnå målene som er satt (Welch og Jackson, 2007). Kommunikasjon innad i organisasjonen betraktes som en måte å skape forutsetninger for engasjement (Postmes et al., 2001 i Vuuren et al., 2006) i organisasjonen, for å tilrettelegge for at endring skal kunne gjennomføres. Kommunikasjon styrker engasjementet ved at det gir en klar retningslinje for verdier som er viktig, hvilke mål som skal nås og hvor ineffektiv organisasjonen har vært tidligere, og argumenteres å ha sterke bånd til selve kjernen av en organisasjons eksistens (Vuuren et al., 2007).

Effektiv internkommunikasjon kan føre til at de ansatte i organisasjonen er opplyst når det kommer til muligheter og trusler, og at de utvikler forståelse for endringer av prioriteringer, grunnet endringen som skjer. De mulige fordelene man kan oppnå ved suksessfull, altså effektiv internkommunikasjon, avhenger av at de ansatte får all informasjonen de måtte trenge, i et format som er akseptabelt og forståelig for dem (Welch, 2011). Videre viser Welch (2011) til andre forfatteres funn når det kommer til hvilken kommunikasjonsmåte de ansatte foretrekker: Kelleher (2001) fant forskjellige preferanser for internkommunikasjon assosiert med forskjellige jobbroller, eksempelvis at ledere favoriserte ansikt-til-ansikts kommunikasjon, mens teknikere ville ha skriftlig informasjon. Stein (2006) identifiserer preferanser for ansikt-til-ansikts kommunikasjon og kommunikasjon over mail, for å etablere en følelse av samhold innad i organisasjonen. Woodall (2006) foreslår at ansatte foretrekker forskjellige typer kommunikasjonsmedium til de forskjellige typene informasjon som skal formidles (Welch, 2011 s. 248), som bekrefter flere av Klein (1996) sine tidligere nevnte nøkkelprinsipper.

For å henge med på stadig økende konkurranse, teknologiske utviklinger og krav fra kunder, søker ledere forskjellige løsninger og verktøy for å lede ustabile og uforutsigbare situasjoner. På bakgrunn av dette har Johansson og Heide (2008) gjennom en omfattende litteraturanmeldelse av rundt hundre artikler som omhandler organisatorisk endring og kommunikasjon, konkludert med tre tilnærminger til kommunikasjon. Disse er kommunikasjon som verktøy, kommunikasjon som en konstruert prosess og kommunikasjon som en sosial transformasjon (Johansson og Heide, 2008 s. 291). Kommunikasjon som verktøy har som mål å effektivisere endring, endringene er planlagte og det er ønsket å lede endringen. Kommunikasjon som en konstruert prosess har som mål å skape forståelse for

endringer, som kommer fremvoksende gjennom endringer i markedet, og det er ønsket fra ledelsen å skape en forståelse for endringen. Kommunikasjon som en sosial transformasjon har som mål å skape bevissthet rundt endringer som også her kommer fremvoksende gjennom endringer i markedet, og det er ønsket å lede endringene ved bruk av kommunikasjon.

For oppgaven gjenkjennes den første tilnærmingen, ved å bruke kommunikasjon som verktøy. I tilnærmingen er det definert at problemer med implementering av en endring vil forsvinne når medlemmene i organisasjonen er tilbydd informasjon, og på bakgrunn av det forstår endringen og deres rolle i prosessen (Johansson og Heide, 2008 s. 292). Målet med denne tilnærmingen til kommunikasjon er å øke effektiviseringen av en planlagt endringsprosess. Ved å redusere motstand blant ansatte, legges fundamentet for en effektiv implementering av en endring.

Videre poengteres det viktige poeng ved den valgte tilnærmingen: (1) bred deltakelse i endringsprosesser får ansatte til å føle seg mer inkludert, forpliktet og i kontroll over endringssituasjonen, (2) rikelig formidling av informasjon sammen med åpenhet, notifikasjon om endringen tidlig i prosessen og muligheten for ansatte til å si sin mening er viktig, og (3) å kommunisere visjon og meningen med endringen, for å begrunne endringen (Johansson og Heide, 2008).

Når kommunikasjon er sett som et verktøy, er kommunikasjon anerkjent som et kritisk verktøy for å informere, skape forståelse og endre ansattes holdninger og oppførsel. Johansson og Heide (2008) referer også til Harkness (2000) sitt poeng om å fokusere på hvor effektiv internkommunikasjonen er gjennom en endring, for å klare å holde fokuset på internkommunikasjon.

### 2.2.1 Kommunikasjon via synlig ledelse

Effektive ledere engasjerer ansatte ved påvirkning, motivasjon, og å inspirere dem til å ville gjøre arbeidet som må gjøres, for å gjennomføre en endring (Gill, 2011). For å engasjere resten av organisasjonen er det viktig at ledelsen er synlig for dem. En synlig og tydelig toppledelse er til stede i de fleste virksomheter, men flere bruker også mellomledere og førstelinjeledere som viktige formidlere av endringsbudskapet og som kanaler for

toveiskommunikasjon innad i virksomheten. I revolusjonspregede endringer fant Lokken (2016) ut at det var svært begrenset hvor involvert, medvirkende og bidragsytende førstlinjelederne og mellomlederne var i kommunikasjonspraksisen. Et eksempel i forskningen viser at på grunn av nødvendigheten for endringen hadde virksomhetene tidspress på seg, som førte til at kommunikasjonen skjedde via massekommunikasjonskanaler og allmøter. Dette viser en synlig og tydelig topplendelse. Evolusjonsartede endringer tar mellomledere og førstelinjeledere mer i bruk, da man ikke har et like stort tidspress på seg. I flere tilfeller er medvirkningen av og dialogen med mellomlederne og førstelinjelederne som endringsambassadører massiv, og blir sett på som grunnleggende viktig for å oppnå en vellykket endring (s. 3).

### 2.2.2 Forpliktete ansatte gjennom kommunikasjon

Ved initiering av et endringsprosjekt kan ansatte være for eller imot en endring på et rasjonelt og emosjonelt nivå. Selv om en ansatt på det rasjonelle nivået skjønner endringen, kan det være det er vanskelig å ta imot endringen med åpne armer på det emosjonelle nivået. Dette kan føre til lav forpliktelse, som kan forekomme av mange grunner, men oftest stammer det fra deres interesser i sin egen situasjon. Til tross for dette betyr ikke at en ansatt ikke er klar for endring, at han eller hun automatisk vil bli en motstander av en endring. Innad i en organisasjon finnes det forskjellige nivåer for hvor klar en ansatt er for en endring, som kan variere i forhold til hvilken grad den ansatte er klar over endringen som kommer, eller forpliktet. Dette kan skape problemer i implementeringen av en endring, som viser at det er relevant å fremme forpliktete ansatte i bedriften (Balogun et al., 2016).

Ansatte kan tilpasse seg store strategiske endringer, så lenge selskapets retning og verdier forblir de samme de var før endringen fant sted (George, 2011 i Gill, 2002). Forpliktelse for en endring er viktig da denne formen for engasjement viser sterke positive relasjoner og verdsetting av det organisatoriske utfallet, og den ansatte har til hensikt å bli i organisasjonen og yte sitt beste (Sulsky, 1999). Som nevnt argumenterer Postmes (2001) at kommunikasjonen i organisasjonen brukes som et middel for å skape forpliktelse til en endring. Kommunikasjon styrker forpliktelse ved å gi et klart syn på hvilke verdier som er viktige, hvilke mål som skal oppnås og hvor ineffektiv organisasjonen har vært tidligere, ifølge Vuuren (2007). Som redegjort for i kommunikasjonskapitlet argumenterer Seeger et al.,

(2005) for at kommunikasjon er en viktig del av den strategiske endringsprosessen for å unngå motstand, redusere usikkerhet, hjelpe de ansatte å imøtekomme endringen og tilrettelegge for deltakelsen til de ansatte i endringen. Ved å tilrettelegge for deltakelse fra de ansatte og få de til å imøtekomme endringen, vil de se verdien av den og dermed ville bidra til å gjennomføre endringen (Rogers, 1995; Lewis and Siebold, 1998 i Seeger et al., 2005).

### 2.2.3 Kommunisere nødvendighet for en endring

At ansatte innad i en organisasjon føler retning eller mening med arbeidet de gjør er et kjennetegn på velfungerende organisasjoner, og mennesker trenger en mening med hva vi søker og gjør (Gill, 2011). Moore (2011) argumenterer at en forståelse av hvor organisasjonen din er i dag, og hvilke prosesser i organisasjonen som trenger forbedring, er endring det første steget for å implementere et endringsprosjekt. Forståelse av endringen danner grunnlaget for at endringen kan gjennomføres, ved at de involverte partene mobiliseres i retning endringen. For å på best mulig måte kunne gjennomføre endringen, er det viktig å kommunisere til de ansatte hvorfor denne endringen er nødvendig. Nødvendigheten av en endring mobiliserer en drivkraft hos medarbeiderne, som kan være avgjørende for at endringsinitiativet skal kunne gjennomføres. Ved at de involverte forstår hvorfor endringen initieres, vil de være forberedt når den kommer, og selve initieringsprosessen vil gå fortere. Dette gjelder også om endringen ikke er ønsket, da de ansatte har fått tid til å venne seg til omstillingen som skal finne sted (Lokken, 2016).

## 2.3 Mellomleders rolle

Hver rolle i en organisasjon har til hensikt å utføre en funksjon, som er nødvendig for at alle ledd i organisasjonen skal fungere optimalt. Forsyth (2014) definerer roller som sammenhengende atferdssett, som angir hva som er forventet av individer i forhold til de spesifikke stillinger de har i en gruppe, eller i en sosial sammenheng. Videre argumenteres det at roller har betydning for flere dimensjoner i organisasjonen og at utøvelsen av roller bidrar til etablering av den gjensidige avhengighet som er viktig for å koordinere individuell atferd i grupper.

Wehrich og Koonts (1993 i Al-Haddad og Kotnour, 2015) identifiserer fem funksjoner en leder må ha. Disse er å planlegge, organisere, ansette folk, lede og kontrollere. Å planlegge



inkluderer å sette en visjon og retning for organisasjonen, og forberede dem for fremtidige handlinger. Organisering innebærer å skape en formell struktur av de ansattes roller i organisasjonen. Lederen må også ansette personer til å fylle stillingene i den formelle strukturen som er satt. Deretter må lederen ha autoritet til å påvirke og veilede de ansatte til å frivillig utføre arbeidsoppgaver og oppnå mål for å oppnå et felles mål for organisasjonen, og for å så kontrollere arbeidet som blir gjort ved å følge opp og korrigere de ansattes presentasjoner for å forsikre at arbeidet samsvarer med målsettingene som er satt. Dette komplimenterer definisjonen til Griffith-Cooper og King (2007) som argumenterer at lederskap i en endring er et sett av teknikker, prinsipper eller aktiviteter som brukes på de ansatte i utførelsen av selve endringen, som påvirker deres indre aksept og samtidig reduserer motstanden. Endringsledere har kreative visjoner, som er i stand til å forutse en ny realitet, og så utføre den. Disse endringslederne må forstå hvordan deres ansatte oppfatter endringen, og må sørge for at de ansatte aksepterer endringen og er klar for den (Al-Haddad og Kotnour, 2015).

Wooldridge, Schmid og Floyd (2008) definerer mellomledere som en mangfoldig gruppe ledere som har ansvar for mennesker og leveranser på flere ulike nivå i organisasjonen, og som befinner seg på ett eller flere nivå under toppledelsen, og ett nivå over medarbeiderne i en organisasjon. Gjennom en endring i synet på mellomleders rolle i endringsprosesser, har teorien gått fra å se på mellomledere som en hindring for endring, til å se på mellomledere som en tilrettelegger for endring (Burnes, 2011). Mellomledere kombinerer organisasjonens strategiske og operative nivå, gjennom å formidle, forhandle og tolke informasjon fra toppledelsen mellom det strategiske og operative nivået. De er ansvarlige for arbeidsflyt og arbeidsprosesser i sin enhet, men har ikke ansvar for organisasjonen som helhet, men må likevel koordinere og samhandle med andre enheter på samme nivå (Hope, 2010).

Tidligere forskning viser at mellomledere kan være et viktig og positivt bidrag i endringsprosessen, når de involveres sammen med toppledelsen i planleggingen av strategien for en endring og i ledelsen av de ansatte. Det er forventet at mellomledere skal være fleksible og tilpassningsdyktige i miljø som konstant endrer seg. En mellomleders rolle involverer som oftest å gi støtte til og tilrettelegge for kommunikasjon mellom toppledelsen og de ansatte i organisasjonen (Herzing og Jimmeson, 2006). I dagens organisasjoner er myndighet til å ta

beslutninger for mellomledere er en avgjørende faktor for at en endringsprosess skal være suksessfull. Involveringen av mellomledere i prosessen vil sikre at kommunikasjonen i en organisasjon går gjennom alle nivåer, noe som er kritisk for at en endring skal kunne gjennomføres (Burnes, 2011). Dette støttes av Vuuren et al., (2007), som argumenterer at ansatte er avhengige av interaksjoner og kommunikasjon for å ha mulighet til å nå de store målene organisasjonen har, som er grunnen til at organisasjonen eksisterer.

Huy (2001) hevder at i endringssituasjoner med stort omfang, er det ofte mellomlederen som er toppledelsens sterkeste ressurs når det kommer til realisering av endringen. Balogun (2007) viderefører denne tankegangen ved å argumentere at det nettopp er mellomledere på ulike nivå som får ansvaret for å sette toppledelsens planer til realitet. Deres forskning viser at mellomledere har et enormt press på å balansere de ansattes behov, toppledelsens behov for fremdrift og eget behov for å tolke budskapene som blir gitt dem. Ved å tolke budskapene som blir gitt dem, oppstår en prosess hvor mellomlederen finner måter å tolke og eie endringen som skjer i organisasjonen og som toppledelsen vil ha gjennomført. Denne tolkingen skjer til tross for at mellomledere sjeldent får være med i beslutningen om endringene som skal skje, som skaper en utfordring for mellomledere da de må tilpasse og tilrettelegge for de ansattes behov, samt kravet om effektiv realisering av endringstiltak for å møte konkurrentene i markedet (Balogun, 2007).

Mellomledere har en særskilt og viktig rolle i en organisasjon, da de er sjefer for enkelte enheter og har personalansvar, samtidig som de er underlagt toppledelsen. På bakgrunn av at de utgjør et viktig bindeledd mellom toppledelsen i en bedrift og medarbeiderne, er det interessant å fokusere på mellomlederens atferd i en endring, og hvordan de fungerer som en endringsagent i denne situasjonen. Saka (2003) definerer en endringsagent som en leder eller mellomleder som søker å konfigurere en organisasjons roller, ansvar, strukturer, produksjon, prosesser, systemer, teknologi og andre ressurser, i lys av å forbedre organisasjonens effektivitet (s. 483).

Videre befinner de seg i en posisjon hvor atferden deres kan påvirkes av ulike forhold, eksempelvis rammevilkår, medarbeidere og kollegaer, som kan gjøre utførelsen av endringsledelse til en kompleks men interessant oppgave. Blant annet krever deres rolle at de

opprettholder relasjoner til overordnede ledere, kollegaer og til medarbeidere, som fører til at de må forholde seg til hva som skjer både oppover og nedover i hierarkiet. Det forventes også at de skal levere resultater samtidig som de skal fokusere på medarbeidernes utvikling og gjennomførelsen av arbeidet (Hope, 2010).

## 2.4 Operasjonalisering av begrep

Underveis i teorikapittelet er det presentert flere refleksjoner på internkommunikasjon og endringer. Dette avsnittet vil sammenfatte oppgavens sjekkpunkter, som vil komme frem gjennom analysekapittelet, for å svare på oppgavens problemstilling. Endringsledelse i denne oppgaven vil bli vurdert på bakgrunn av hvordan mellomlederne i Asko Nord opplever sin arbeidssituasjon, da empirien er hentet fra deres synspunkt. Det oppgaven definerer som endringsledelse, er hvordan mellomlederne oppfatter aspektene presentert i starten av teorikapittelet. Disse er hvordan mellomlederne oppfatter visjonen til bedriften, hvordan de opplever at strategien fungerer, hvordan de blir motiverte til å gjennomføre endringer og hvordan de i sin stilling bruker beslutningsmyndighet for å gjennomføre endringer. Oppgavens bruk av begrepene endringsinitiativ og endringsprosjekt omtaler det samme, og omhandler endringer som er igangsatt av noen innad i Asko Nord.

I teorikapittelet fremkommer det at kommunikasjon er avgjørende for å drive en endring i riktig retning, og mellomleder er sett på som en viktig ressurs for å hjelpe ved å kommunisere over flere avdelinger og nivå i en organisasjon. Ved bruk av begrepene internkommunikasjon, kommunikasjon og kommunikasjonspraksis, er det i oppgaven snakk om samme type kommunikasjon, nemlig innad i en organisasjon og hvordan den fungerer. Forskjellige begreper er brukt på bakgrunn av hva den gjennomgåtte teorien har navngitt fenomenet, men oppgaven ser på kommunikasjonen som brukes innad i organisasjonen. Kommunikasjon muliggjør en endring, og oppgaven ønsker å fremheve hva mellomlederne i sin arbeidssituasjon opplever som fungerende internkommunikasjon i en endring. Etter å ha redegjort internkommunikasjon brukes ett av Johansson og Heine (2008) sitt tredelte syn på kommunikasjon, hvor i denne oppgaven kommunikasjon er sett som et verktøy. Ved å se hva mellomlederne opplever som endringsledelse, deres syn på internkommunikasjon ut fra dette fokuset og aspektene begge fenomenene tar opp i oppgaven – vil problemstillingen kunne belyse hva som ikke må mangle i en kommunikasjonsstrategi, for å unngå mislykkede

endringsinitiativ. Kommunikasjon som et verktøy er som nevnt ett av tre tilnærminger til kommunikasjon definert av Johansson og Heide (2008), for å sortere alle perspektivene som er tilgjengelige i litteraturen, for å skape rammeverk som kan støtte fremtidig forskning.

## 3 Metode

Formålet med denne studien er å besvare hvordan internkommunikasjon utøves i endringer, sett fra mellomleders perspektiv. I dette kapitlet vil det redegjøres for den metodiske tilnærmingen oppgaven har hatt til forskningsprosjektet, presentere og begrunne de metodiske valg som er tatt, og vise hvordan studien er gjennomført. Det vil først redegjøres for det vitenskapelige ståstedet, deretter presenteres forskningsdesignet og forskningsstrategien. Videre vil det bli gitt en beskrivelse av tilnærmingen til datainnsamling og dataanalyse, før kapitlet avsluttes med hvordan oppgaven har gått frem for å sikre studiens kvalitet og troverdighet, samt beholde en god forskningsetikk.

### 3.1 Vitenskapelig ståsted

Ved gjennomføringen av et forskningsprosjekt er det viktig å starte med å reflektere over eget vitenskapsteoretisk ståsted. Dette handler om egen grunnholdning til hvordan forskeren selv betrakter verden, hvilken vitenskapsteoretisk tradisjon undersøkelsen vil plassere seg innenfor, og på hvilken måte det evnes å se sammenhenger og mønstre i datamaterialer som blir innhentet. Denne vitenskapsteorien handler om at forskerens perspektiv vil kunne påvirke undersøkelsen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Valget av metodisk tilnærming vil avhenge av om oppgaven søker en dypere forståelse av et fenomen, eller et ønske om å statistisk generalisere. Ved et ønske om generalisering vil man ha en positivistisk tilnærming til metode. Dette beskrives som en formålsrasjonell tankegang, da det søkes universell gyldig kunnskap på fenomener som kan registreres og måles (Saunders et al., 2012). I så tilfelle er det fornuftig å velge en kvantitativ metode, som vil kunne gi resultater som kan etterprøves og generaliseres. Om ønsket er en dypere forståelse av et fenomen, vil man la seg inspirere av en hermeneutisk tankegang, hvor forskeren tolker menneskers egne fortolkninger av virkeligheten. I et slikt tilfelle er en kvalitativ metode mest hensiktsmessig. Uavhengig av hvilken retning forskeren er inspirert av, bør valg av metode likevel styres av formålet og problemstillingen for studien (Saunders et al., 2012).

For oppgaven gjenkjennes det vitenskapsteoretiske ståstedet som et hermeneutisk perspektiv, da det er inspirert av en fortolkende tilnærming til metoden. Fenomenet oppgaven ønsker å belyse er hvordan internkommunikasjon utøves i endringer, sett fra mellomleders perspektiv.

Formålet med studien er derfor å få en dypere innsikt i faktorer som oppleves som avgjørende for en effektiv endring i Asko Nord, med utgangspunkt i endringsledelse og internkommunikasjon. Ved gjennomføring av undersøkelsen har det vært et fokus på å mine egne holdninger som forsker ikke skal påvirke empirien som samles inn, og videre tolkning av dette.

## 3.2 Forskningsdesign

Ved gjennomførelsen av et forskningsprosjekt vil forskeren stå over flere viktige valg. Et forskningsdesign er den overordnede planen, som gir oppgaven retning for hvordan man skal gå frem for å besvare problemstillingen. På bakgrunn av dette forskningsdesignet beskrives rammeverket for datainnsamlingen, analysen og drøftingen, og viser forskerens plan og prioriteringer for forskningsprosessen (Saunders et al., 2012).

Det finnes tre hovedtyper forskningsdesign, og disse er eksplorativ, deskriptiv og kausalt. Valg av design avhenger av hva forskningsspørsmålet har til hensikt å besvare, og studiens formål (Saunders et al., 2012). Et eksplorativ design bør brukes når man ønsker å utforske et fenomen det foreligger lite forskning på fra før, og man er åpen for flere forklaringer. Disse studiene søker en dypere forståelse i hvorfor noe er som det er. Et deskriptiv design brukes når man ønsker å forklare eller beskrive et fenomen som er godt forstått, og som ofte inneholder forskningsspørsmålet «hva, hvor, hvem eller hvordan». Et kausalt design bør brukes når forskningsspørsmålet skal svare på klare kausale årsakssammenhenger (Saunders et al., 2012).

For å komme frem til den informasjonen oppgaven søker, velges en deskriptiv studie. Oppgaven ønsker å se på sammenhengen mellom kommunikasjon og endringsledelse, og skal besvare et «hvordan» spørsmål. Designet brukes for å samle korrekt informasjon av hendelser, personer eller situasjoner. Ved å velge et deskriptivt design vil det være viktig å inneha eksisterende kunnskap om fenomenet, før undersøkelsen starter. På denne måten vil fenomenene oppgaven studerer kunne operasjonaliseres (Saunders et al., 2012).

### 3.2.1 Tilnærming til forskningen

Et hovedformål ved innsamling av data er å kunne danne grunnlaget for en analyse av hvor godt eksisterende teori innen endringsledelse og kommunikasjon kan forutsi om anvendt kommunikasjonspraksis bidrar til en effektiv endring (Lokken, 2016). Et forskningsdesign er en generell plan for hvordan man skal gå frem for å svare på problemstillingen som er satt. Forskningsdesignet skal inneholde mål som er satt ut fra problemstillingen, informasjon om fra hvor og hvordan dataen skal samles inn, hvordan informasjonen skal analyseres, og å drøfte eventuelle etiske problemstillinger (Saunders et. al., 2012 s. 159). Som det fremkommer av teoridelen har endringsledelse, kommunikasjon og mellomleders rolle vært forsket på før. Denne oppgaven tar sikte på å belyse mellomleders perspektiv på hvordan kommunikasjonen i Asko Nord fungerer under endringer.

Oppgaven har en deduktiv tilnærming til datamaterialet, da det er innhentet på bakgrunn av eksisterende teori. En deduktiv tilnærming har til hensikt å teste denne allerede eksisterende teorien, og tilhengere av denne strategien hevder at den beste fremgangsmåten er å først skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for å så samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Disse forventningene dannes på bakgrunn av tidligere empiriske funn og tidligere teorier, enklere sagt «fra teori til empiri» (Jacobsen, 2005 s. 28). Ved en deduktiv tilnærming er det også potensiale for at datamaterialet vil kunne finne mønstre og uventede funn, da man utforsker et tema og utvikler en teoretisk forklaring på dataene som er samlet og analysert, noe som gjør forskningen datadrevet, og som minner om en induktiv tilnærming (Saunders et al., 2012).

## 3.3 Forskningsstrategi

### 3.3.1 Casestudie

Da problemstillingen er knyttet til en spesifikk kontekst, og ønsker en dybdeforståelse av et fenomen, er ett casestudie passende for denne oppgaven. Ett casestudie er et vanlig forskningsdesign og mye brukt i kvalitativ metode. I følge Saunders et al. (2012) benyttes casestudier når man ønsker å forstå et fenomen i dybden, og dette designet gir gode muligheter for å besvare spørsmål som «*hvordan, hva og hvorfor*».

Ett casestudie er en empirisk undersøkelse som undersøker midlertidige fenomener i konteksten av deres virkelige liv, som i denne oppgaven blir jobbsituasjonen til intervjuobjektene gjennom endringer. For å få innsikt i den nødvendige dataen som trengs for å svare på problemstillingen, argumenterer Thagaard (2009) at intervju med representanter fra organisasjonen vil være en velegnet metode for å skaffe informasjon om hvordan mennesker forstår sine omgivelser. I likhet med Saunders et al. (2012) argumenterer Yin (2009) at ett casestudie forsker på å undersøke spørsmål som hvordan og hvorfor, og at forskeren ikke har kontroll over hendelser som skjer daglig parallelt med undersøkelsen. På bakgrunn av dette skriver Yin (2009) at ett casestudie trenger et logisk design, forhåndsbestemte datainnsamlingsteknikker og forhåndsbestemte metoder for å analysere dataen man får gjennom forskningen.

Videre argumenterer han for at neste steg er å identifisere caset som skal jobbes med, og etablere en logikk for oppgaven, altså redegjøre for hvilket design som blir brukt for caset, og bakgrunnen for hvorfor forskeren valgte nettopp den metoden. Yin (2009) poengterer at hovedmålet på dette stadiet er å identifisere teori som caset skal forskes på, for å skape en plan for ett sterkt casestudie, som styrker validiteten av studiet. I tillegg til å forberede et design for studien, er det kritisk at man er forberedt på forhånd av studien - eksempelvis at forskeren må identifisere hvilke egenskaper som trengs, hvordan finne caset ditt, hvordan tilrettelegge caset og gjennomføre intervjuet en gang på forhånd av selve intervjurunden, for å se hvordan det fungerer i praksis. For å få best mulig resultat av analysekapitlet i en oppgave, anbefaler Yin (2009) å lage en forskningsplan tidlig i fasen. Når dette er gjort på forhånd, fås mer ut av dataen som samles inn, som igjen skaper et bedre sluttprodukt. Dette anbefales da mange samler inn data uten å faktisk vite hvordan det skal analyseres.

Oppgavens studie baserer seg på kun en enkelcasestudie, hvor Asko Nord AS er casebedrift. Dette gjør at resultatene ikke lar seg generalisere basert på statistikk, men vil skape innsikt i hvordan fenomenet utspiller seg i denne bedriften, sett i lys av endringer som finner sted. For å skape logikk i tolkningen av dataen oppgaven finner, sammenliknes det teoretiske mønsteret med resultatene som faktisk fremkommer. Dette ved å se på overensstemmelser eller avvik med teorien, og for å sikre kvalitet over oppgaven. Enkelcase brukes når forskeren er ute etter å finne det unike, eller teoretiske fortolkende (Saunders et al., 2012). Da benyttes en



analytisk generalisering, hvor det kan generaliseres på bakgrunn av empiriske observasjoner til teori, og ikke generalisering til en populasjon. En slik form for generalisering vil strebe etter å generalisere spesielle deler av resultatet opp mot teori (Yin, 2011 s. 225).

### 3.3.2 Tilgang til casebedrift

Yin (2011) presiserer at det ikke er en selvfølge at en bedrift vil samarbeide med deg, særlig ikke om det innebærer ansatte eller studenter som skal observeres (s. 59). Det første som må gjøres i en forskningsprosess er derfor å få en formell tilgang til bedriften å gjennomføre undersøkelsen i (Ryen, 2002). Våren 2016 skrev jeg i emnet BED-3039 Endringsledelse, ved Universitetet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet, en eksamen om Asko Nord AS. Bedriften ble presentert under en interessant informasjonsforelesning fra administrerende direktør, Grete Ovanger.

Da jeg startet forberedelser til masteroppgaven høsten 2016, kom den overnevnte eksamenen fort til minnet. 21.10.16. sendte jeg mail til adm.dir., hvor jeg presenterte meg selv, om jeg kunne skrive oppgaven min om dem, og mine tanker rundt oppgaven. Innen en time hadde jeg fått svar og hadde nå et møte 25.10.16. for å dele tanker rundt oppgaven og om dette lot seg gjøre. På møtet var Ovanger entusiastisk og hjelpsom, og hadde mange ideer og informasjon å komme med, samt at jeg fikk presentert meg selv og fortalt litt om masterstudiet jeg tar ved Universitetet i Tromsø. Vi snakket mye om endringsledelse og internkommunikasjon, hvorfor det er viktig å ha fokus på og at de konstant har endringer for å forbedre seg på alle avdelinger og nivåer. På det tidspunktet hadde jeg ikke konkludert med hvem i bedriften jeg ville intervju. Ovanger foreslo både mellomlederne og ledergruppen, og hadde allerede ideer om hvem jeg skulle intervju – uten å ytre noen føringer om hva Asko Nord ønsket oppgaven skulle fokusere på.

### 3.3.3 Case Asko Nord AS

For å belyse problemstillingen tar oppgaven utgangspunkt i Asko Nord AS. Empirien analyseres ut fra dataene som har blitt samlet inn hos bedriften, og sammenlignes opp mot det teoretiske rammeverket. Årsaken til at bedriften ble valgt for oppgaven er at de i løpet av de siste årene har hatt et stort endringsprosjekt hvor alle som ble berørt skulle involveres i endringsprosessen. De har et kontinuerlig fokus på endring og med sine 160 ansatte er de

avhengig av en fungerende internkommunikasjon blant alle ledd for å drive en fungerende virksomhet.

Asko AS er en del av NorgesGruppen, som er Norges største handelshus. Selskapet Asko består av 13 regionale lagre, hvor Asko Nord AS er det nordligste plasserte varehuset. Kjernevirksomheten er detalj- og engros-virksomhet, innen daglige forbruksvarer. Markedssegmentene er dagligvare, storhusholdninger og servicehandel. På 1990-tallet skjedde det parallelt en sterk strukturutvikling innenfor servicehandel- og storhusholdningsbransjen, med oppkjøp og fusjoner. Dette innebar en betydelig effektivisering av driften, en utvikling som JOH. JOHANNSON ledet an. Den allerede markedsandelen førte til at NorgesGruppen og Asko som senere ble etablert, ble med dette landets største aktør innenfor disse markedsområdene (Asko Nord, 2017).

Asko Nord hadde i 2015 en omsetning på 2,7 milliarder. Det geografiske området de distribuerer er Finnmark, Troms og deler av Nordland. Dette er en stor omstilling i forhold til hvordan det gikk med bedriften i 2012. Etter flere år med underskudd, og et underskudd på 13,5 millioner samme året, ble det investert i et nytt bygg til bedriften for 320 millioner kroner. Bedriften flyttet bort fra Tromsøya og 20 km utenfor Tromsø til et nytt og moderne logistikkbygg på 27 000<sup>kvm</sup>. Driften er fordelt blant direktør og en ledergruppe, og avdelingene kundeservice, transport, plukk, varemottak, sammenstilling, miljøstasjon og innkjøp. Det finnes andre mellomledere på samme nivå, men de tas ikke med i oppgaven da de ikke bidrar til kjernevirksomheten ved å styre de produktive avdelingene innen mottak, produksjon og distribusjon av varer. Asko Nord beskriver seg selv som opptatt av utvikling og å ha en vinnerkultur, samt at de er en dynamisk og svært målrettet bedrift. Det stilles krav til lojalitet, nøyaktighet og produktivitet, som skaper et vinnerteam der alle individer bidrar med relevant kompetanse for å oppnå gode resultater (Asko Nord, 2017).

Visjonen til hele Asko-kjeden er å være Norges mest kundeorienterte og effektive logistikkpartner, ha konkurransedyktig håndtering av hele varestrømmen, og å være bærekraftig og klimanøytral. *«Askos visjoner uttrykker hva vi skal strekke oss etter – hver dag – på kort og på lang sikt, og er det som skal stå øverst oppe i pannebrasken til hver Asko-medarbeider»* (Asko Nord, 2017). I veien mot visjonen har de et stort fokus på å være

bærekraftig og klimanøytral. De har fokus på energieffektiviserende tiltak og ikke fornybare ressurser. I 2016 var Asko den første bedriften til å lansere en lastebil drevet av bioetanol, og bilparken utnyttet flere timer i døgnet etter at kveldsleveranser ble innført (Asko Nord, 2017).

Bakgrunnen for snuoperasjonen og det vellykkede endringsprosjektet startet da ny administrerende direktør kom inn i bildet. Dagens situasjon med millionunderskudd ble ikke godtatt, og endringstiltak ble igangsatt umiddelbart. Slik startet «Optimaliseringsprosjektet», et endringsprosjekt for å optimalisere alle ledd i verdikjeden. Prosjektet var en suksess. Selve Optimaliseringsprosjektet er avsluttet men endringene pågår kontinuerlig. Dette prosjektet kan sees som en «lokal» variant av et LEAN prosjekt, som kjennetegnes blant annet ved at alle som berøres av endringen skal involveres i endringsprosessen. Dette endringsprosjektet er en suksessfaktor, ved at endringene er blitt forankret i hvordan driften fungerer i ettertid (Asko Nord, 2017).

Selskapet har erfart og lært av det forrige endringsprosjektet, og starter nå et nytt for å forbedre seg enda mer og bli enda bedre på hva de gjør. Dette viser til viktigheten av en fungerende kommunikasjon internt i bedriften, på tvers av alle ledd og nivåer. Med syv forskjellige avdelinger for kjernevirksomheten som sammen skal fungere for å gi kunden sitt produkt, er kommunikasjon en kritisk faktor for driften (Asko Nord, 2017).

### 3.4 Valg av metode for datainnsamling

Metoder er verktøy som brukes for å samle og systematisere kunnskap, og stiller krav til hvordan forskeren skal finne sikre svar på spørsmålene som stilles (Jacobsen, 2005). For å besvare en problemstilling må en metode velges foran en annen, noe som indikerer hva forskeren verdsetter. Det er viktig å bruke den metoden som er mest hensiktsmessig for forskningsprosjektet som skal gjennomføres. Det skilles mellom kvantitativ og kvalitativ metode, hvor et fornuftig metodevalg styres av hva formålet og problemstillingen til studien er (Saunders et al., 2012).

Da formålet som nevnt er en dypere forståelse av et fenomen, velges en kvalitativ metode for undersøkelsen som utføres. Bruk av casestudier åpner for flere ulike datainnsamlingsmetoder, som dokumenter, arkivmaterialer, observasjoner, intervjuer, samt fysiske og kulturelle

artefakter (Yin, 2009). Ved å bruke denne metoden har forskeren nærhet til enhetene som undersøkes, få enheter og mange variabler for å få dybdekunnskap om emnet. Kvalitative studier studerer deltakernes meninger og forholdet dem imellom, ved å bruke ulike typer innsamling av data og prosedyrer for å analysere arbeidet, for å skape et forskningsdesign for undersøkelsen som skal gjøres (Saunders et al., 2012. s. 163). En kvalitativ metode har et begrenset gyldighetsområde, nettopp fordi ett fenomen undersøkes i dybden. Kvalitative metoder brukes når det ønskes å forstå et fenomen, og å lage teori om emnet. På grunn av dette smale fokuset kan det ikke fremkomme resultater av generell eller allmenngyldig karakter (Flyvbjerg, 2006).

Innenfor casestudier skilles det mellom to typer tidshorisonter; tverrsnittstudie og longitudinelle studier. Ved en tverrsnittstudie forskes det på et spesifikt fenomen, og dataen innhentes på et spesifikt tidspunkt (Saunders et al., 2012), i motsetning til longitudinelle studier hvor fenomenet forskes på over en gitt periode, da forskerne er interesserte i å finne ut hvordan spesifikke forhold forandrer seg over tid (Yin, 2009). Oppgaven har en kvalitativ metode da den søker å få rike og detaljerte data, og et innblikk i informantens egen tolkning av hverdagen som utspiller seg. Da denne studien er en del av en masteroppgave som går over ett semester, har den begrenset tidsperspektiv for innhenting og analyse av datamaterialet. På bakgrunn av dette velges en tverrsnittstudie, som ofte er brukt innenfor forskning relatert til studier, da det vil være både tids- og kostnadsbesparende (Jacobsen, 2005).

På grunn av oppgavens fokus på endring, ville en longitudinell tidshorisont vært mer hensiktsmessig. Da kunne studien fulgt objektene gjennom en endring fra start til slutt, noe som mest sannsynlig ville tatt lengre tid enn hva som er tilgjengelig for å fullføre denne masteroppgaven. I undersøkelsen er det samlet primærdata, som er kvalitative dybdeintervjuer. Sekundærdata er hentet fra bedriftens nettside (<https://asko.no/kontakt-oss/vare-asko-selskap/asko-nord-as/>). Triangulering har i dette tilfellet vært vanskelig da informasjonen på nettsiden er av generell karakter, og har ikke kunne gitt noe informasjon til problemstillingen annet enn å sette konteksten til bedriften.

### 3.4.1 Kvalitative intervjuer

Våren 2017 ble Asko Nord på nytt kontaktet, da tiden nærmet seg for å ha intervjuene til oppgaven. Ved å presentere emnet jeg hadde endt med og hvem jeg ønsket å intervju, ble intervjuene raskt avtalt og gjennomført. Det ble ikke signert en taushetserklæring da det ikke ble sett et behov for det. Primærdataen ble samlet inn ved hjelp av kvalitative semistrukturerte intervjuer, da oppgaven søker å tilegne seg en økt forståelse om fenomenene endringsledelse, internkommunikasjon og mellomleders perspektiv. Sekundærdataen som er sett på er samlet inn fra organisasjonens nettsider. Semistrukturerte intervju har fastsatte tema og spørsmål, slik at problemstillingen kan besvares. Ved en semistruktur har man rom for å avvike fra det faste oppsettet, hvis informanten skulle komme med interessant eller uventet informasjon som intervjueren ønsker å følge opp. Denne type intervjustruktur tas ofte i bruk når det ønskes å få en bedre forståelse av et fenomen i en spesiell kontekst (Saunders et al., 2012). Etter å ha rukket å gå gjennom noen av intervjuene, før nesten runde med gjennomføring av intervju, tok jeg til meg erfaringer fra intervjuene som allerede var gjennomført. Eksempelvis erfarte jeg at som intervjuer brukte jeg mer akademiske begreper enn intervjuobjektene, men ved å analysere dataene kom jeg frem til at empirien omhandlet aspektene jeg undersøkte, men intervjuobjektene hadde ikke brukt samme ordbruk om begrepene som meg.

Metoden i et forskningsprosjekt er forstått som veien til et mål. For å kunne finne målet, eller vise veien til målet til noen, må forskeren vite hva nettopp dette målet er. Det er nødvendig å identifisere et emne og et formål med å skape en intervjuguide, for å kunne gjøre seg opp reflekterte beslutninger om hvilke metoder det skal brukes i de forskjellige stadiene langs veien til målet. Det må identifisere hva som skal utforskes, deretter i hvilken retning intervjuguiden er på vei, hva som er forskningstemaet og hvorfor studien gjennomføres. Deretter kan alle spørsmål om metoden som tas i bruk, tas opp. Det er et standard svar til metodespørsmålene om design og kvalitative intervjuundersøkelser. Dette svaret avhenger av hensikten og emnet for etterforskningen. De tematiske spørsmålene 'hvorfor' og 'hva' må besvares før de tekniske 'hvordan' spørsmålene om design kan rettes oppmerksomhet til (Kvale, 2007, s. 37-38). Spørsmålene i intervjuguiden ble stilt i samme stil, og om spesifikke tema rundt mellomleders rolle og deres arbeidshverdag.

Utarbeidelsen av intervjuguiden er gjort med den hensikt å kartlegge relevante fokusområder og temaer, og for å kunne strukturere intervjuet på en hensiktsmessig måte, som sikrer at relevant informasjon ikke går tapt (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Intervjuguiden som er utformet i forkant medfører et relativt strukturert intervju, som innebærer at rekkefølgen på spørsmålene i stor grad var fastsatt på forhånd. I tillegg til at det er positivt å ha en mal til gjennomføringen av selve intervjuet (Thagaard, 2009). Intervjuguiden (vedlegg 1) ble fremstilt etter tema, hvor konteksten først ble satt med spørsmål rundt endringsledelse og kommunikasjon. Deretter ble det stilt noen spørsmål om hvert enkelt aspekt oppgaven ønsket å se på. Spørsmålene ble stilt i rekkefølgen; visjon, strategi, beslutningsmyndighet motivasjon, forpliktelse, synlig ledelse og nødvendighet for endring. Avslutningsvis ble det stilt spørsmål mer direkte til intervjuobjektets utførelse av sin stilling, og tatt opp eventuelle spørsmål eller kommentarer.

Etter analysen av funnene ble påbegynt, ble det sett en nødvendighet for å omstrukturere teorikapittelet, noe som fører til at det ikke står i samme rekkefølge som når intervjuet fant sted. Denne omstruktureringen førte til en mer logisk oppbygging av teorien, men gjorde analyseringen litt mer tungvint da det skapte en ulogisk rekkefølge av svarene til informantene. På bakgrunn av omstruktureringen ble også ett av intervjuene, med Asko Nords administrerende direktør, tatt bort. Omstruktureringen førte til et skifte i fokus i problemstillingen, som gjorde at overnevnte intervju ikke var nødvendig for oppgaven lengre. I Asko Nord kalles informantens stillinger for «teamleder», mens det teoretiske rammeverket omtaler dette som en mellomleder. Derfor er bruken av begrepene teamleder og mellomleder brukt om hverandre i analysen og diskusjonen, men omhandler samme stilling og organisatoriske nivå.

### 3.4.2 Utvalg

Som nevnt tidligere skrives masteroppgaven over en bestemt tidsperiode (9.1.17 – 1.6.17), og utvalgsriteriene for denne oppgaven ble å intervju de syv mellomlederne, og toppleder. Da toppleders intervju ble tatt bort, tar oppgaven utgangspunkt i mellomledernes ståsted. På grunn av et begrenset tidsperspektiv var det ikke mulighet for å ta hensyn til et ytterligere ledd i organisasjon, som kunne vært ledergruppen eller de ansatte. Det var relevant at alle syv mellomlederne stilte til intervju, da de jobber i avdelinger med forskjellige arbeidsoppgaver

og funksjoner, for å få et bredere spekter av dybdeinformasjon, samtidig som det er interessant å lete etter paralleller. Mellomleders oppfatning av endring er interessant å forske på, da de må forholde seg til hva som skjer opp og ned i organisasjonen, og formidle begge veier.

Ved denne tilnærmingen til utvalg er ikke oppgavens motiv å frembringe statistisk generaliserbar kunnskap, men å få tilgang til rik og objektiv informasjon. Når det forskes på organisasjoner, er det ikke mulig å utføre undersøkelser med et sannsynlighetsutvalg, som fører til at oppgavens utvalg er et ikke-sannsynlighetsutvalg. Et slikt utvalg omhandler få informanter, og blir som oftest valgt av forskeren selv (Saunders et al., 2012). Dette stemmer overens med hvordan oppgavens informanter ble valgt, da det ble sendt en mail med ønske om intervju med mellomlederne og toppleder, hvor disse møtene raskt ble arrangert.

Intervjuene ble gjennomført i Asko Nord sine lokaler, hvor jeg dro da det var enkelt siden alle åtte informantene har kontor på samme sted. Intervjuene ble gjennomført på et møterom alle hadde kjennskap til, da å være i egne lokaler skaper en ekstra trygghetsfølelse for informantene, og for å unngå usikre situasjoner. Alle intervjuene ble gjennomført over to dager, og hadde en varighet på 30-65 minutter.

### 3.5 Analysemetode

Ved et kvalitativt dybdeintervju, skal analysen hjelpe for å identifisere hva intervjuet har gitt av informasjon, som videre kan brukes på å besvare problemstillingen. Ved kvalitativ metode er det anbefalt å oppsummere, kategorisere og kode sitatene inn under ulike tema (Saunders, 2012). Denne metoden ble brukt for analyseringen av funnene. Hvordan intervjuene skulle analyseres ble tenkt over i forkant, og dermed ble spørsmålene delt inn etter tema, slik at det skulle være enklere å se tilbake på i ettertid. Dette for å hjelpe med å forbedre intervjuguiden, gjennomføringen av intervjuene og etterarbeidet (Kvale, 2007). Da datamengden ved kvalitative intervjuer kan være stor, er dette noe som bør tenkes over i forkant av intervjuene. Til tross for at dette ble gjort, ble analyseringen noe mer ustrukturert etter som teorikapittelet ble omstrukturert i etterkant av gjennomføringen av intervjuene.

Etter intervjuene var gjennomført ble de transkribert fortløpende. Det å transkribere intervjuene fra muntlig til skriftlig strukturerer samtalen som har vært i intervjuet til et format som er mer mottakelig for nærmere analysering (Kvale, 2007 s. 94). Transkriberingsprosessen i seg selv er en form for analyse. En utfordring i denne prosessen er at forsker kan miste en del av det inntrykket man hadde i selve intervjusituasjonen, da det er vanskelig å overføre kroppsspråk, nyanser i stemmen og mimikk, til tekst. Dette er forsøkt forklart så godt som mulig, i teksten som sammenfattes i transkriberingen. Når transkriberingen er ferdig må materialet analyseres, og den informasjonen som er viktig å jobbe videre med må trekkes ut (Saunders et al., 2012).

For å svare på oppgaven ble det gjennomført åtte intervju, fordelt på to dager. Fem av intervjuene ble transkribert fortløpende, de tre siste litt senere da det ble ventet til etter påsken. For å holde respondentene anonyme, ble transkriberingen skrevet på bokmål med en gang, i stedet for å skulle endre dette etterpå. I løpet av intervjuene hadde jeg intervjuguiden foran meg, hvor jeg ringet rundt spørsmålene jeg der og da følte de svarte bra på i forhånd til problemstillingen, eller for å huske et bra eller godt formulert sitat. Etter intervjuene tok jeg notater om hvordan jeg hadde oppfattet personen, om de var reflekterte, om de var nervøse eller komfortable i intervjusituasjonen. Disse notatene tok jeg med i selve transkriberingen som ble sammenfattet senere. Da transkriberingen var ferdig var det totalt 83 sider råmateriale som skulle analyseres. Etter dette ble intervjuet med direktøren fjernet.

Transkriberingen ble ført inn i dataprogrammet NVivo, for å sortere datamaterialet. Jeg valgte å føre svarene til alle syv respondentene inn under samme spørsmål, for å enklere kunne se sammenhenger ved å ha svarene listet etter hverandre. Dette ble gjort med alle de stilte spørsmålene i intervjuguiden. Da mellomlederne er på samme organisatoriske nivå, var det lettere å oppdage mønster og sammenhenger i datamaterialet. Siden intervjuguiden var delt inn i tema, til tross for feil rekkefølge i forhold til omstruktureringen av teorien, var det en overordnet struktur på innholdet. På grunn av at det ble brukt semistrukturerte intervjuer, kan innholdet fra de ulike temaene fremkomme på ulike plasser i datamaterialet. Med dette som utgangspunkt ble datamaterialet sortert, men det ble gjenkjent ved flere anledninger hvor det ble spurt spørsmål om ett tema, men identifisert relevant informasjon om et annet tema. Ved



gjennomgang av transkriberingen ble det underveis merket sitatene som kunne brukes i funnene, for å så etterpå gå gjennom dette parallelt med teorien som ble skrevet om emnene.

### 3.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

For å sikre kvalitet i arbeidet, finnes det innen kvalitativ forskning noen krav som kan følges. Dette gjøres ved å vurdere de fire elementene; troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Lincoln og Guba, 1985). Elementene er benyttet som utgangspunkt for gjennomføringen av undersøkelsen. Troverdighet sier noe om i hvor stor grad forskningen utføres på en tillitsvekkende måte, og om det skapes tillit til at studiens funn er sanne. Overførbarhet refererer til om tolkninger basert på en casestudie også kan gjelde for andre utvalg, og i andre sammenhenger. Pålitelighet viser til om de dataene som hentes inn er til å stole på, eller om metoden som er benyttet kan ha påvirket resultatene, og om studien vil være etterprøvable. Bekreftbarhet skal vurdere om man har undersøkt det oppgaven hadde til hensikt å undersøke, og at man i sine egne tolkninger skal være objektiv og kritisk i det innhentede datamaterialet, og hvorvidt resultatene av denne studien kan bekreftes av annen forskning (Lincoln og Guba, 1985).

For å skape et troverdig grunnlag for analysen er datamaterialet analysert grundig. Ved å gjennom dette lete etter sammenhenger og identifisere mønstre i datamaterialet, styrkes troverdigheten og påliteligheten. Ved at det på forhånd er etablert et teoretisk rammeverk, vil funnene fra analysen kunne settes opp mot dette. Det teoretiske rammeverket knyttes sammen av forskningen til flere forfattere, hvor deres troverdighet har blitt tatt hensyn til. Gill (2002) testet sin forskning i seks store organisasjoner i Storbritannia, Lokken (2016) har forsket i fire store organisasjoner i Norge, og Johansson og Heide (2008) har gjort en litteraturgjennomgang av 100 artikler som omhandler emnene endringsledelse og kommunikasjon. En annen faktor som styrker troverdigheten er at jeg ble møtt med engasjement og full åpenhet fra toppledelsen. Triangulering i dette tilfellet var noe vanskelig å få gjennomført, da sekundærkilden er deres internettside, hvor det ligger begrenset med informasjon om temaet oppgaven ser på. En annen utfordring som ble støtt på, er at til tross for å ha sendt ut kort informasjon i forkant av intervjuene om hva det skulle snakkes om, hadde flere av informantene problemer med å komme på situasjoner og eksempler å snakke om. Kort informasjon ble sent i stedet for intervjuguiden, da det ikke var ønsket at

intervjuobjektene skulle ha tenkt ut noen svar på forhånd, som eventuelt kunne utelukke situasjoner de ellers ikke ville kommet på. Til tross for dette, virket det ikke som informasjonen om hvilke emner intervjuet skulle ta opp, hjalp intervjusituasjonen.

Overførbarhet viser til muligheten å generalisere, og ved et kvalitativt case-studie vil man søke etter en analytisk generalisering, som er redegjort for tidligere i kapittelet. Da endringer er svært kontekstavhengige, kan det ikke med sikkerhet sies at funnene er gjeldende i andre casestudier. Studien gir derimot en objektiv og kritisk innsikt i hvordan mellomledernes perspektiv på kommunikasjon i endringer i Asko Nord fungerer. Å være kritisk er en form for å fremme bekræftbarhet, selv om det til tider er vanskelig å arrestere seg selv i forhold til tolkninger av datamaterialet.

### 3.7 Forskningsetikk

I kvalitative metoder er det viktig å ta hensyn til etiske utfordringer. Et grunnprinsipp for dette er å håndtere sensitiv informasjon ved å ivareta kravet til informantens konfidensialitet (Thagaard, 2009). Kvale (2007) poengterer at forskning på bakgrunn av intervju har flere moralske og etiske problemstillinger, da forskeren forsker i informanten sin jobbsituasjon, for å så publisere dette i en offentlig arena. Overordnet ble intervjuobjektene informert om anonymitet, og det ble innhentet samtykke om at intervjuene ble tatt opp. Lydfiler og transkribert materiale er lagret uten navn, og skal destrueres når oppgaven er ferdig. Det ble sendt mail i ettertid av intervjuene, om tillatelse til å lage en tabell hvor det ville bli presentert hvor lenge hver informant har jobbet i Asko Nord, og hatt en mellomlederstilling. Etter tilbakemelding fra tre av informantene ble ikke denne tabellen presentert. Tre informanter ytret også etter endt intervjuet ønske om å få lese masteroppgaven i ettertid, så den sendes til dem alle etter endt innleveringsfrist. Det er ikke identifisert noe sensitiv informasjon, eller noe som skulle kunne sverte informanten eller Asko Nord, men dette ville blitt hensyntatt i et slikt tilfelle. For å beholde anonymiteten har jeg endret sitatene hvor noen snakket om sin spesifikke avdeling til å ikke nevne selve navnet på avdelingen. Det er også vurdert at gjennomføring av intervju kan gjøres, uten å søke om konsesjon for innsamling av data, melde fra til datatilsynet eller etisk komite (Johannesen et al., 2004).

## 4 Analyse av funn

Hensikten med studien, som vist gjennom problemstillingen, er at oppgaven ønsker å avdekke hvordan internkommunikasjon påvirker og fører til effektiv gjennomføring av endringer, sett fra mellomleders perspektiv. I dette kapittelet presenteres og drøftes funn fra det innsamlede datamaterialet. Første del av analysen vil drøfte hvordan mellomlederne i Asko Nord definerer og opplever endringer som skjer i organisasjonen. Andre del av analysen vil drøfte hvordan Asko Nord sin internkommunikasjon påvirker endringsledelsen, som er definert. Internkommunikasjonen vil deretter analyseres i lys av at kommunikasjon er brukt som et verktøy, for å gjennomføre endringer. For å belyse funnene vil det benyttes anonymiserte sitater fra intervjuene. Sitatene tar sikte på å presentere informantenes individuelle oppfatninger, samt å skildre det totale bildet som danner analysen. Analysekapitlet struktureres i samme rekkefølge som teorien er presentert, for å lettere skape oversikt og flyt i kapittelet. Det eksisterer et organisatorisk ledd mellom mellomlederne og toppleder (vedlegg 2), kalt ledergruppen, som fører til at informantene veksler med å tidvis referere til «han» eller hun».

### 4.1 Endringsledelse

I dette avsnittet presenteres funnene som ble avdekket når mellomlederne som ble intervjuet ble bedt om å svare på spørsmål rundt emnene som er kategorisert under endringsledelse i teorikapitlet. Intervjuet startet med generelle spørsmål rundt endringer i bedriften, noe som setter en fin kontekst for spørsmålene rundt de mer spesifikke aspektene av endringsledelse oppgaven ser på.

Respondentene i undersøkelsen er enstemmige i at organisasjonen konstant er i endringer, alt fra små til større skala. På både operasjonelt og strategisk nivå (By, 2005) er endring kontinuerlig til stede i dagens organisasjoner (Herzing og Jimmeson, 2006). Denne nye normen for organisasjoner er blitt en nødvendighet for fremdrift og suksess i virksomheten, noe som gjenkjennes i Asko Nord. Flere av informantene beskrev nettopp dette:

*«Vi har vel vært i en endring de siste seks årene vil jeg si. Alt har stort sett økt de siste seks årene, vi har fått større og større kundeporteføljer og omsetningen har økt – så vi må jobbe litt annerledes nå enn hva vi gjorde da jeg begynte her.» - Informant 3*

*«I endring er vi konstant. Vi har de siste to årene vært i konstante endringsfaser. Vi har hatt litt voksesmerter, noen ganger går ikke ting seg til før det har gått en stund og man ser hvor skoen trykker.» – Informant 5*

*«Vi kan ikke stoppe heller, for gjør vi en halv jobb er det ikke godt nok. Da blir det verre.»  
- Informant 2*

Sitatene viser at endring oppleves som naturlig del av organisasjonens fremdrift, og mellomledernes arbeidshverdag. Da en endring påvirker alle organisasjonens aspekter, gjenspeiler det viktigheten av en fungerende organisasjon på operasjonelt nivå. Selv om respondentene er enstemmig enige i at organisasjonen er tilpasningsdyktige til endringer, kommer det frem noen motpoler om hvordan initieringene til endringene oppfattes for mellomledere. Dette er relevant å identifisere da planlegging og analyser hjelper å identifisere mellomrommet som eksisterer fra hvor man er i dag og hvor man vil, og at oppfatningen de ansatte har av organisatorisk beredskap for endringen kan påvirke om endringsinitiativet er vellykket eller ikke (Weber og Weber, 2001). På spørsmål om informasjonen som kommer i forkant av en endring er tilstrekkelig, er de fleste tilstrekkelig fornøyd:

*«På de endringene som har vært, har det vært såpass god informasjonsflyt i forkant, så man har hatt tid til å omstille seg og forberede seg på de endringer som skal skje.»  
- Informant 4*

En motpol til denne påstanden kom fra en annen informant:

*«Nei, informasjonen som kommer er ikke tilstrekkelig.»*

På spørsmål om hva informantene savnet kom følgende svar:

*«Øverste ledelse og konsernet har ikke den inngående kjennskapen i hva som rører seg i avdelingene, så det er det du som mellomleder må ta hensyn til. Da føler man flere ganger at direktivene og endringsønskene som kommer ikke er helt optimale for sin avdeling.»*

- Informant 5

Dette viser at selv om informantene har noe forskjellig oppfatning av hva som skjer i forkant av et endringsprosjekt, er det en ønsket tilstand at ledelsen skaper forståelse hos mellomlederne for hvorfor og hvilke endringer som kommer. Mellomlederne må også sørge for å gi tilbakemelding til ledelsen i situasjoner hvor de føler endringer eller situasjoner ikke er gunstige for sin avdeling, for å kunne påvirke situasjonen. På bakgrunn av dette må ledelsen skape et fokus på å ønske endringer velkommen, noe som fremkommer fra deres nettsider, at de ønsker å skape en vinnerkultur innad i organisasjonen. Ved at fokuset rettes mot et felles mål skapes det en retning i organisasjonen og arbeidskraft gjennom individuell og organisasjonskunnskap om endring, og reflektering hvordan å videre skape endringer innad i en organisasjon (Beer og Nohria, 2000). Følgende utsagn bekrefter at dette er tilfellet også i Asko Nord:

*«Det handler faktisk om å ha klarhet i startfasen, planleggingsdelen er veldig viktig, slik at alle drar i den samme retningen, slik at ikke den som skal stå igjen i slutt-enden med resultatet blir misfornøyd, fordi ingenting fungerte som det skulle, fordi de andre leddene ikke var med i prosessen.»* – Informant 4

*«Det som er viktig er forarbeid, inkludering av alle avdelinger som vil bli rørt, i forkant av en beslutning. Det er viktig. Det er ikke nødvendigvis alle er enig i det, men man blir hørt og tatt med i rådet. Da er det lettere å akseptere og få aksept for at det skjer.»* - Informant 5

Av sitatene fremkommer det at den operasjonelle ledelsen spiller en viktig rolle for hvordan en organisasjon og alle involverte tar imot en endring. Som det fremkommer i teorikapittelet ser ofte toppledelsen endringer som en mulighet til å styrke virksomheten, men for mellomledere og ansatte kan en endring verken være søkt eller ønsket velkommen. I slike tilfeller vil det oppstå et gap mellom hva ledelsen ønsker og hva resten av organisasjonen føler om endringen (Strebel, 1996). Argumentene ovenfor viser at det også i dette tilfellet er

det viktig at dette gapet ikke oppstår, men at ledelsen aktivt jobber for å informere godt i forkant av en endring, er åpen for å høre meningene til resten av organisasjonen og inkluderer alle som trengs i en planleggingsfase.

Videre søker kapittelet å undersøke oppgavens valgte aspekter av endringsledelse, hvordan disse påvirker en endring og hvordan mellomlederne oppfatter dette.

#### 4.1.1 Endringsledelse og visjon

En visjon formidles som en fremtidig ønsket tilstand, og hjelper å danne grunnlaget for innsatsen som gjøres for å gjennomføre endringen (Gill, 2002). Blant intervjuobjektene er det kun en av respondentene som umiddelbart ordrett kunne gjengi visjonen, på spørsmål om hva Asko Nord sin visjon er. Etter å ha tenkt seg om noen sekunder kunne de fleste nevne områdene visjonen omhandlet, og at dette var noe organisasjonen jobbet mot. For å drive en effektiv ledelse i en organisasjon må det kommuniseres en tilstrekkelig versjon av denne fremtidige situasjonen man ønsker at organisasjonen skal oppnå (Gill, 2002). Effektive ledere sørger for at ansatte forstår visjonen og er dedikerte til den, som skaper en delt visjon (Gill, 2011). Til tross noen sekunders resonering til hva visjonen er, ble det anerkjent av alle informantene at den øverste ledelsen minner dem på hva visjonen er, stort sett i møtesammenheng. Da det er ledelsen som informerer organisasjonen om visjonen for å få dem til å jobbe i samme retning, var det interessant å se på om mellomlederne oppfattet at visjonen kom frem i arbeidet ledelsen gjør:

*«Joda, arbeidet ledelsen gjør kommer frem på det overordnede, de forteller jo ikke hvordan du skal løse ting, bare at man må ha fokus på det og det. Da prøver vi jo å ha fokus på de tingene. Og så klarer vi ikke kravene eller målsettingene så må vi bare forklare at mange ganger er det ytre ting som påvirker, som vi ikke har kontroll på.» – Informant 5*

Sitatet viser et ytterpunkt blant meningene, som ellers er noe delte. De fleste informantene sier at de opplever at ledelsen også jobber mot visjonen, i måten organisasjonen drives på. Det gjenkjennes et stort fokus på at organisasjonen skal være miljøbevisst, og at logistikken skal være så effektiv og miljøvennlig som mulig. En av informantene kunne ikke gjenkjenne ledelsens arbeid mot visjonen, noe som kan tenkes at den type drift den avdelingen har ikke er

«utsatt» for nødvendigheten i like stor grad, og klarer derfor ikke å gjenkjenne det. I de andre avdelingene er arbeidet med miljø og logistikk mer inkorporert, noe som gjør at de opplever visjonen som et overordnet mål de alltid skal ha og har fokus på. Etter spørsmål om ledelsens arbeid er synlig, ble informantene spurt om de gjenkjente visjonen i arbeidet de gjorde i sin egen hverdag. Her ble det identifisert to ytterpunkter:

*«Ja, i forhold til å ha optimal logistikk, fulle biler, optimal kundeopplevelse, det er det som er målet, og det gjenspeiler målet vi har til kundeservicegraden (KSG). Jo bedre KSG vi leverer, jo bedre kvalitet leverer vi til kundene i forhold til hva vi driver med.» – Informant 3*

*«Selv om man egentlig vet visjonen, sitter man ikke og tenker over den hver dag, så når man får et spørsmål om den kommer man ikke alltid på den. Den ligger ikke i toppen av hodet, det handler mer om å få gjort arbeidet og få gjort ting til de rette tidspunktene og sånn.»*

- Informant 4

Informanten som gjenkjenner visjonen i arbeidet som gjøres i sin arbeidshverdag, er målet man ønsker å oppnå med visjonen man skaper for bedriften, fordi visjonen skal gi mening til de ansatte, som konkrete mål å jobbe etter (Lokken, 2016). Selv om dette er ønsket tilstand, er ikke dette alltid praksisen, noe den andre informanten bekrefter. Til tross for at visjonen ikke «ligger i toppen av hodet», bekrefter den ansatte at arbeidet fremdeles blir gjort, da fokuset er å levere rett arbeid til rett tid. Kotter (1997) sine argumenter for visjon viser at visjonen kun fungerer for organisatoriske endringer i det lange løp, og ikke på mindre endringsprosesser, i tillegg til at visjonen klarer retningen for endringen, og samkjører alle involverte til å jobbe mot det samme. For å nå dette målet må visjonen formidles bedre i Asko Nord, til tross for at den gjenkjennes hos de fleste mellomlederne.

Visjonen må forankres hos alle ansatte, som vil være viktig da visjonen er laget av toppledelsen. Som nevnt er visjonen viktig for å få alle til å jobbe i den samme retningen. Når det er sagt, blir arbeidet som skal gjøres gjort – selv om det ikke gjenkjennes som et steg i riktig retning mot visjonen. I så tilfelle vil det argumenteres at visjonen ikke er avgjørende for endringsutfallet, så lenge arbeidsoppgavene og delmålene som settes blir fullført. Det kan tenkes at de dette gjelder tenker på hva de jobber mot som et mål for organisasjonen, men

ikke i den skala at det er visjonen de søker å oppnå. Så lenge arbeidet som gjøres skjer i riktig retning, kan en endring implementeres uten at visjon er en avgjørende faktor for saken.

Virksomheter burde da jobbe mot å formidle visjonen bedre, for å lettere sette grunnlaget for arbeidet som gjøres, som også setter grunnlaget for å initiere endringen, skape motiverende og forpliktete ansatte.

#### 4.1.2 Endringsledelse og strategi

For å oppnå best mulig presentasjoner i sin drift, brukes strategier for å iverksette tiltak som skal hjelpe organisasjoner til nå målene de ønsker. Ved å skape en fungerende strategi for sin egen virksomhet, nøytraliseres trusler og utnyttes muligheter innad i sin bedrift og i markedet (Mikkelsen og Laudal, 2016). Ved å eliminere mulige trusler, og heller utnytte mulighetene som kommer, er en virksomhet bedre rustet til å faktisk klare å gjennomføre en endring, uansett om den kommer internt eller eksternt – da en strategi gjør at organisasjonen har nødvendige forutsetninger i form av ressurser, kompetanse og erfaring, til å takle motstand som måtte komme. På spørsmål om mellomlederne har klare regler og prosedyrer for hvordan de skal arbeide, er de nesten enstemmige i at de har frihet under ansvar. De erkjenner at det er viktig å ha en overordnet strategi, men holdningen til temaet er at «det hjelper jo på», men ikke direkte avgjørende for at de skal komme seg gjennom sin arbeidshverdag:

*«Jeg har frihet under ansvar. Det er bedre å ta en beslutning som du tror er rett, som viser seg å være feil, for å så lære av det. Vi er ganske implementert med dette.» – Informant 3*

Sitatet bekrefter at det anerkjennes at et overordnet mål er til stede, men at mellomlederne har frihet til å selv bestemme og styre retningen innad i sine avdelinger. Nettopp dette er en av mellomleders ansvarsområder, å ha en strategi for arbeidet og avdelingen, slik at de sammen skal kunne jobbe seg fremover. Med tanke på at de er i matvarebransjen så poengteres det også noen overordnede regler de absolutt ikke kan bestemme selv hvordan de vil ta hensyn til:

*Ja, stort sett sånn overordnet så har vi en strategi vi jobber etter. Vi er underlagt en del regler i forhold til matvaresikkerhet. Og så er det interne rutiner i tillegg. Det er et ganske strengt regime, spesielt med tanke på matvaresikkerheten.» – Informant 1*



Informanten viser at reglene rundt matvaresikkerhet er urokkelige, for å lovlig kunne drive den driften Asko Nord gjør. Utover dette er en overordnet strategi skapt for å drive driften frem på best mulig måte. En effektiv ledelse fokuserer på strategi for å utvikle, få forpliktelse og forespeile fremtidige scenarier som vil kunne ramme virksomheten (Gill, 2002). Nettopp fordi eksterne hendelser kan spille inn, er det viktig å ha en overordnet strategi. Som mellomledere er det deres oppgave å drive sine avdelinger i riktig retning, og av den grunn får de forventninger fra ledelsen, som de overordnet må følge:

*«Jeg har veldig mange forventninger, men så har lederen min sagt til meg at avdelingen er min og mitt ansvar, og jeg må stå til ansvar for alt som skjer der. Hvordan jeg løser det, det er veldig opp til meg.» - Informant 6*

Utsagnet viser at mellomlederne følger overordnede mål fra konsernet, men at det også er forventet at de skal kunne lede dem selv. En effektiv strategi for endring innebærer å skape en gruppe mellomledere som har makt nok til å kunne lede, men samtidig få dem til å jobbe sammen som et effektivt team (Kotter, 1995a i Gill, 2002). Mellomlederne i Asko Nord fungerer som et team fordi alle avdelingene avhenger av hverandre for at driften skal gå rundt, og det er deres oppgave å sørge for at dette skjer. På nytt trekkes det frem at mellomlederne må kunne ha makt nok til å lede sin egen avdeling, men i lys av overordnede mål:

*«Jeg har nok ganske utvidede rammer. Jeg har jo så klart konsernmålene, som kommer fra Asko konsernet, som alle lignende avdelingene i konsernet har. Så har jeg Asko Nord målene, som jeg selv har satt sammen med min sjef. Noen ting må jeg bare ta på sparket underveis. Så enkelt er det. Alt kan ikke stå på papir på forhånd, så jeg føler ikke at jeg er låst til et A4 ark.» - Informant 7*

Sitatet bekrefter at uansett hvor godt utformet en strategi er på forhånd, vil man ikke kunne påvirke eksterne faktorer som skulle skje. Nettopp av den grunn må bedriften ha en strategi å jobbe mot, for å minske risikoen for negative utslag på driften:

*«Det er viktig å ha en plan når du skal lede noen. Det er veldig viktig. Har du ikke en plan, og har du ikke troen på planen, og ikke har en plan for å jobbe mot et mål, så kommer du ikke dit.» - Informant 2*

Informanten belyser at de er avhengig av å ha et mål å jobbe mot, for å sikre fremdrift. Dette poenget kommer frem ved flere anledninger, gjennom intervjuene. Et annet relevant funn for å fremme kvaliteten på arbeidet innad i avdelingene, kom frem i følgende kommentar:

*«Vi er flink når vi får nye ansatte, at vi tar internjustisen, altså at vi går ikke bare gjennom hva som står på papiret, men hvordan vi faktisk jobber på denne avdelingen. De siste gangene vi har ansatt nye har vi formidlet at sånn er det bare. Vi har noen skrevne og noen uskrevne regler.» – Informant 3*

Sitatet viser at avdelingen i tillegg til å formidle strategien til nye ansatte, også formidler hvordan avdelingen faktisk fungerer, slik at det er lettere å sette seg inn i og skjønne avdelingen. Innovasjon og endringer krever også strukturell fleksibilitet, ved å kunne fokusere på endringer samtidig som arbeidet ikke går ut over den daglige driften til bedriften (Kotter, 1995a i Gill, 2002). Det er viktig å være rustet til å møte endringene som kommer, og ved å lære nyansatte hvordan driften faktisk fungerer, fremmer denne strukturelle fleksibiliteten. Ved å ha en overordnet strategi, rustes ansatte i Asko Nord til å møte endringer, ved å alltid vite i hvilken retning de skal jobbe, og vite hva som trengs av dem for å være rustet til å mest effektivt gjennomføre en endring.

#### 4.1.3 Motivasjon for å gjennomføre endringer

Motivasjon setter i gang og styrer atferden til de ansatte, og vil gjennom effektivt lederskap kunne føre til motiverte og inspirerte ansatte, som selv vil gjennomføre en endring (Gill, 2002). Motivasjons-spørsmålene i intervjuguiden innleder med å spørre om hvordan mellomlederne opplever lagånden, både innad i deres avdeling og generelt i hele bedriften. Generelt er alle mellomlederne fornøyde, både innad i sine avdelinger og i bedriften. Når det er snakk om deres egne avdelinger kommer det også frem at fem av syv sier seg fornøyd med lagånden, hvorav de to siste sier den er varierende og kunne vært bedre. Generelt i hele bedriften har alle et positivt inntrykk av lagånden, noe de er fornøyd med da det tross alt er

160 mennesker ansatt i samme bedrift. Det poengteres at noen gnisninger vil det alltid være, både innad i avdelingene og i hele virksomheten. Av de mellomlederne som er ferskest i sine stillinger er to av dem nye i kjeden. Disse to, som kaller seg «historieløse», da de ikke har vært til stede når ting har fungert mindre bra enn de gjør nå, har en ekstra positiv holdning til at ting fungerer bra og de er motiverte for å gjennomføre endringene som kommer:

*«Jeg har vært teamleder relativt kort da, og jeg har gjort mye med min avdeling på kort tid. Så jeg har jo ikke historie på at ting ikke har fungert, jeg har bare hørt historier om det. Så jeg har et bra inntrykk, og det har vært fokuset til bedriften de siste årene også har jeg forstått. Jeg opplever det som veldig bra. Der har de nok hatt en kulturendring vil jeg tro.»*

- Informant 6

Sitatet tilsier at siden informantene ikke vet om noen annen situasjon enn den som er i dag, er det ikke sammenligningsgrunnlag nok til å se for seg en annen situasjon, og av den grunn fokuseres det på det positive foran det negative. Følgende problemstilling kom fra en informant med litt lengre fartstid i bedriften:

*«Faren med det er vel at du kommer i en fase hvor du ikke ser etter andre ting. Jeg holdt på å gå i denne fellen helt til jeg byttet ut to arbeidsledere. Jeg så med en gang at når de kom inn ble det nye ideer, nye måter å gjøre ting på, som faktisk hjalp til å være med i endringene.»*

- Informant 2

Situasjonen skapte motivasjon for mellomlederen, som oppsto på bakgrunn av en noe endret arbeidssituasjon. Denne type hendelse fremmer indre motivasjon, som oppstår når en ansatt føler glede ved å gjennomføre en arbeidsoppgave. På spørsmål om mellomlederne hadde opplevd motivasjonsmetoder fra toppledelsen for å få dem til å være motiverte i sin arbeidssituasjon, var svarene jevnt over at nei, det hadde de ikke opplevd:

*«Nei ... Skal jeg forvente det? Er det vanlig?» – Informant 2*

Igjen vises et unntak av de historieløse teamlederne:

*«Jeg ble gjort til teamleder fort, etter å ha startet i Asko Nord. Det synes jeg er ganske tøft.*

*Det økte min motivasjon veldig. Jeg er ganske egenmotivert da. Ellers har jeg fått ledelseskurs, jeg har fått teamlederskole, sykefraværskurs. De har brukt mye lederutvikling på oss som teamledere.» – Informant 6*

Denne informanten har indre motivasjon, i tillegg til å bli motivert av ytre faktorer. Slike tilfeller skaper situasjoner hvor den ansatte er åpen og interessert i endringer, som fremmer forpliktelse til endringen ved at de vil se den vel gjennomført. Her sees en parallell mellom motivasjon og forpliktelse, og at den ene faktoren fremmer den andre faktoren. En synlig og inkluderende ledelse trekkes også frem som en motiverende faktor for å ville gjennomføre en endring:

*«I hovedsak er vel de fleste klar for eller med på endringer, så lenge informasjonsflyten er tilstrekkelig i forkant. Det synes jeg er den mest avgjørende faktoren, at man starter tidlig i prosessen på å planlegge, og ta de ansatte med i planleggingen, og at hele prosessen begynner i forkant, før man setter i gang noe. Da har man alle med på laget med en gang.»*

- Informant 4

Sitatet bekrefter at en inkluderende og mer synlig ledelse fører til økt motivasjon for å gjennomføre og forplikte seg til en endring i organisasjonen. Samme funn ble gjenkjent da den synlige ledelsen ble analysert litt tidligere i kapitlet. Ut fra påstanden tenkes det at alle i en organisasjon vil kunne fås med på en endring, så lenge forarbeidet som gjøres i forkant er bra nok. Ved at den ansatte føler motivasjon i tillegg til å gjennomføre en endring er en stor bonus, og noe man ønsker å oppnå da man på denne måten unngår å møte motstand i initieringen av et endringsprosjekt. Dette er også viktig å ta hensyn til da endringene som kommer ikke nødvendigvis er positive eller til forbedring for alle avdelingene. For at den totale driften skal fungere bedre i Asko Nord, må i noen tilfeller noen gi og ta. For å skape en positiv innvirkning skaffet en av mellomlederne flere ansatte på dagtid, utover de to skiftene som allerede går i løpet av en dag:

*«De får jo ikke noe mindre å gjøre, men alle får bedre tid til å gjøre det de skal gjøre, ordentlig. Så har man kanskje tid til å ta 2 minutter til å stoppe opp å prate når du møter*

*noen, som gjør at det bygger seg opp en større positivitet. Med det har jeg håp om at moralen blir bedre, den er stigende allerede.» – Informant 4*

Sitatet viser at selv om mellomlederne ønsker å bli motivert fra øverste ledd i organisasjonen, er jobben de gjør ned i hierarkiet like viktig. Dette må fokuseres på gjennomgående i alle ledd, da alle i Asko Nord er viktig for å levere best mulig produkt til sine kunder og skape vekst. Siden mellomlederne forholder seg til hva som skjer både «opp» og «ned» i virksomheten, er det viktig at toppledelsen fokuserer på å skape motivasjon for mellomlederne, slik at de kan videreføre denne holdningen ut i sine avdelinger.

#### 4.1.4 Endringsledelse og beslutningsmyndighet

For at mellomlederne skal kunne lede sine avdelinger, er det viktig at de tildeles beslutningsmyndighet over sitt eget arbeid og sin avdeling sine arbeidsoppgaver, for å rustes til å ta de rette avgjørelsene, for å få best mulig resultater gjennom en endringsprosess. Denne beslutningsmyndigheten man får i organisasjoner består av å gi de ansatte kunnskap, ferdigheter, muligheter, frihet, selvtillit og ressurser til å selv være ansvarlige for arbeidet de gjør i driften (Gill, 2002). Det å gi mellomlederne beslutningsmyndighet i sine roller er en avgjørende faktor for at en endringsprosess kan være suksessfull (Burnes, 2011). I sin stilling er de et viktig bindeledd mellom toppledelsen og medarbeiderne, men er underlagt toppledelsen samtidig som de er sjefer for egne enheter og har personalansvar (Balogun, 2007). Gjennomgående i intervjuene kommer det frem at respondentene er fornøyde med den beslutningsmyndigheten de har, og i noen tilfeller ikke bruker den nok. Dette viser at de overnevnte punktene som beskriver beslutningsmyndighet, gjenkjennes i mellomlederne sin arbeidssituasjon. På spørsmål om beslutningsmyndigheten de har er avgjørende for at de skal få gjennomført sine arbeidsoppgaver, fremkommer det blant alle at den er tilstrekkelig. Følgende sitat beskriver holdningen mellomlederne har til å selv initiere til endringer i organisasjonen:

*«Vi må tørre å drite på draget, og å ta avgjørelser som ikke nødvendigvis var de lureste. Men de gjøres i beste mening.» – Informant 5*

Denne holdningen fremmer en positiv holdning til endringer, hos mellomleder, og som formidles ned i organisasjonen. Mellomlederne må tørre å prøve, og feiler de har de noe å lære av. Denne holdningen er gjennomgående hos mellomlederne, hvor det også fremkommer at denne holdningen er ønsket fra toppledelsen. Dette skaper selvtillit og frihet til å tørre å søke etter og gjøre endringer i sin avdeling. Ved å fremme denne beslutningsmyndigheten for handlinger, elimineres eventuelle hindre, strukturer som undergraver visjonen blir fjernet, det oppmuntres til risikotaking og nye og innovative ideer innad i sin avdeling (Gill, 2002). Dette vil gi mellomlederne ny kunnskap, selvtillit, ferdigheter og muligheter til å fremme endringer, og skape ressurser for å lede seg selv og sin avdeling. Å være rustet til å lede sin avdeling er viktig da mellomlederne befinner seg i en posisjon hvor atferden deres kan påvirkes av ulike forhold, eksempelvis rammevilkår og andre medarbeidere (Hope, 2010). Følgende sitat er en god illustrasjon på hvordan beslutningsmyndigheten for mellomlederne fungerer i organisasjonen:

*«Det har hendt at jeg har sendt noen evig lange mailer hvor jeg drøfter frem og tilbake, og så får jeg tilbake «OK!» To Bokstaver! Da tenker jeg at ok greit, jeg trenger ikke forsvare alt jeg gjør på forhånd. Nå har jeg fått litt trygghet på at jeg kan faktisk gjennomføre de endringene jeg føler er fornuftige. Så diskuterer jeg noen ganger litt av og til om jeg syns det er større ting, så går jeg til min sjef og spør han, og diskuterer med andre avdelinger om det har noe å si for deres del.» – Informant 6*

Ved at toppledelsen fremmer denne selvstendigheten hos sine mellomledere skapes et mer effektivt grunnlag for å ta beslutninger, noe som vil kunne påvirke positivt når endringer skal initieres, fordi mellomlederen kan ta avgjørelser på løpende fot for hva som fungerer for sin avdeling, ved å ta hensyn til de nødvendige tingene, og ikke kun hva som formidler ned i organisasjonen. På denne måten er beslutningsmyndigheten avgjørende for at strategien i virksomheten skal fungere optimalt:

*«Ja, og det kan jeg begrunne med at skulle jeg gått opp til min sjef hver gang jeg lurte på noe, måtte han flyttet ned til meg.» – Informant 3*

Denne «vi må tørre å drite på draget» holdningen skaper mellomledere som ikke er redde for endringer, men som heller ser muligheter og er fremover-lente i slike settinger:

*«En av de tingene som imponerte meg med en gang jeg startet i Asko Nord, var at de var jo rå på problemløsning, når det først har oppstått en situasjon. Jeg husker godt det første «forsinkelsesmøtet» jeg var med på. Da møttes alle mellomlederne og i løpet av 15 minutter var alt fikset, altså hvordan vi skulle gjøre ting. Det var veldig kjapt og effektivt. Jeg synes de er veldig flinke til å hive seg rundt, og få slukket brannen når det er kritisk.» – Informant 7*

Informanten forklarer en situasjon som ble løst av mellomlederne, uten at saken trengte å tas videre opp i systemet, da toppledelsen ønsker at mellomlederne skal tørre å ta avgjørelser selv. Situasjonen bekrefter viktigheten av beslutningsmyndigheten, da de på en effektiv måte kan avverge situasjonen og fokusere på andre arbeidsoppgaver. Dette viser til hva Bennis (1999 i Gill, 2002) påpeker som nøkkelen til å kunne gjennomføre en endring, nemlig å gi beslutningsmyndighet til et velfungerende team. I denne sammenhengen fungerer alle syv mellomlederne som team, da de må samarbeide for å få løst problemet. Dette er optimalt for situasjoner som har nødvendighet for raske avgjørelser, og for å kunne opprettholde innovasjon i endringsprosesser. Dette fremmer gjennomførelsen av flere roller en mellomleder har, nemlig å planlegge, organisere, ansatte, lede og kontrollere avdelingen (Wehrich og Koonts 1993 i Al-Haddad og Kotnour, 2015).

Beslutningsmyndigheten mellomlederne har i sin rolle er avgjørende for at de på best og kjappest måte skal få gjort arbeidsoppgavene sine og lede avdelingen. Intervjuene viser at hvis det er noe de føler de trenger å forhøre seg ekstra om, gjør de det. Det skjer stort sett i sammenheng med ekstrakostnader som ikke er ført i budsjettet. Da de er tilfredse i sin jobbsituasjon da de kan styre avdelingen som de vil, fremmer dette muligheten for å komme på og teste ut nye endringer, for å kunne drifte effektivt med best mulig logistikk for dem selv og sine kunder.

## 4.2 Internkommunikasjonens rolle i endringer

Videre skal oppgaven analysere og drøfte funnene som kom frem når intervjuobjektene ble intervjuet om hvordan den interne kommunikasjonen er, i endringer. Konteksten er satt ved å identifisere hvordan mellomlederne opplever endringsledelse, hvor oppgaven videre vil se på aspekter av internkommunikasjon og hvordan det fungerer i og påvirker endringer. Intervjuet stilte spørsmål rundt kommunikasjon generelt og hvordan den fungerer, for å så se nærmere på aspektene innen internkommunikasjon som oppgaven undersøker.

Velfungerende kommunikasjon i organisasjoner er viktigere enn noen gang, og en effektiv kommunikasjon er blitt en nøkkelfaktor i velfungerende organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Som Klein (1996) identifiserer, er det flere nøkkelprinsipper å ta hensyn til for å skape en velfungerende kommunikasjon i en organisasjon. Det nøkkelprinsippet som gjenkjennes mest blant intervjuene, er at ansikt-til-ansikts kommunikasjon er en foretrukket form for kommunikasjon. På den måten unngår man unødvendige misforståelser, ved at man får størst mulig utbytte av kommunikasjonen, og kan unngå negativ stemning eller uklar informasjon. Til tross for at ansikt-til-ansikt er en foretrukket, viser neste sitat at dette ikke skjer ofte nok i praksis:

*«Det reagerte jeg på da jeg startet her. Alt går over mail. Selv om han du mailer sitter på nabokontoret, sendes det en mail. Jeg er vant til å gå å snakke med folk. I stedet for å gå fem skritt for å snakke med noen, sendes det en mail. Jeg føler den kommunikasjonen er mye enklere, for da ser du ansiktet til personen, men nei – vi sender en mail. Det går også unødvendig tid.» – Informant 7*

Informanten bekrefter hvorfor ansikt-til-ansikts kommunikasjon er en ønsket og viktig form for å kommunisere innad i organisasjonen. Videre kommer et spesifikt tiltak for å forbedre situasjonen de befinner seg i, i dag:

*«Jeg ønsker at vi kunne pratet litt mer til hverandre, og ikke mailet hverandre. Noe så enkelt som det. At vi eventuelt går inn til hverandre, eller ringer hverandre, i stedet for å sende en mail. Jeg føler jeg får gjort unna ting mye kjappere ved å bare spørre, istedenfor å maile. Og*



*så blir man mer kjent når man faktisk prater med hverandre og ikke bare mailer hverandre.»*

- Informant 7

Ved å klare å følge dette tiltaket, vil informasjonsflyten både blant mellomledere og oppover i organisasjonen skje fortere og fungere bedre hvor det nevnes at det mailer unødvendig mye. Da driften er avhengig av at alle avdelingene fungerer i samspill er det en selvfølge at mye informasjon må skje over mail og i datasystemer. Ved å skille dette fra informasjon som kan tas ansikt-til-ansikt, vil det kunne spares tid og mailer, samtidig som de ansatte har en sjanse til å bli bedre kjent med sine medarbeidere. Slike tiltak fremmer flere av Klein (1996) sine prinsipper for en velfungerende kommunikasjonsstrategi, ved at alle ledd i organisasjonen er informert og ansatte som er positive til endring. Ved å fokusere på kommunikasjonen, eksempelvis ved å ta opp flere problemstillinger ansikt-til-ansikt, vil man ha en større informasjonsflyt og unngå eventuelle misforståelser da disse kan oppklares umiddelbart. En bakside ansikt-til-ansikts kommunikasjon er at hva som har blitt snakket om ikke kan dokumenteres, noe en mail kan ved at den kan vises til, eventuelt skrives ut og tas med på møter og lignende.

Mellomlederne kan bruke eventuell tid som spares på å fremme informasjon ned i sine egne avdelinger, som gjør at når alle er informert om endringene som skal skje, og hvordan, er det alltid noen som ser til at arbeidet blir utført slik det skal. På en annen side fremmer rikelig informasjonsflyt at de ansatte er informerte om hva som skal skje, og på denne måten kan være positiv til endringen, som fører til at de tar til seg informasjon som kommer om endringer på en annen måte (Klein, 1996). Welch (2011) bekrefter Klein (1996) sine prinsipper, ved å fokusere på at ansatte får den informasjonen de måtte trenge. På spørsmål om mellomlederne var avhengige av noe informasjon fra de andre avdelingene for å kunne drive sin egen avdeling, ble det identifisert et eksempel på en situasjon som enkelt kunne vært unngått hvis det hadde blitt kommunisert bedre mellom avdelingene:

*«Jeg trenger ganske mye informasjon fra de andre. Utgående, hvis de gjør en endring, om så bare et par timer, har det mye å si for vår avdeling. Da får vi plutselig varene for sent, i forhold til når varen skal hentes. Hvis ikke vi sitter med den informasjonen kan det gå flere uker før vi klarer å kartlegge hvorfor dette skjer feil. Teoretisk sett er det en bagatell om de*

*bare har flyttet et klokkeslett på en avgang, men da er vi for sent inne med varene. Denne informasjonen påvirker både varemottaket, oss og kundene som ikke får varene de trenger.»*

- Informant 3

Denne situasjonen kunne vært unngått ved bedre rutiner på kommunikasjon mellom avdelingene. Det fremkommer gjennom intervjuene at dette er noe som den siste tiden har fått et større fokus, nettopp for å unngå slike situasjoner. Et annet tiltak som er gjort er følgende:

*«I hovedsak så har man rimelig god peiling på de andre og som sagt har vi møter tidlig i uken, mandag og onsdag, så vi vet jo tidlig i uken hva de andre gjør.»* – Informant 4

Ved å ukentlig ha møter med mellomledere, og ofte representanter fra ledergruppen, er mellomlederne tidlig i uken oppdatert på hva de andre avdelingene gjør, og ved å vite de andre sin situasjon kan de unngå unødvendige misforståelser eller problemer. Et annet aspekt av kommunikasjon argumenteres av Kitchen og Daly (2002) å være nøkkelfaktoren for å implementere en endring, da det brukes i organisasjonen som et verktøy for å annonsere, forklare og forberede de ansatte for endringer. I en virksomhet med 160 ansatte er det viktig at den interne kommunikasjonen som fungerer, spesielt på tvers av ledd og nivåer:

*«Skulle gjerne hatt en sjef som forsto mer av driften som skjer på min avdeling. Men jeg prøver jo å forstå fra hans ståsted også. Det er ikke alltid like enkelt.»*

- Informant 5

Utsagnet viser et eksempel på situasjoner man vil unngå, men som i større organisasjoner blir realiteten for mange. Det viser på nytt viktigheten av rikelig og relevant informasjonsflyt blant alle ledd i en virksomhet. Den interne kommunikasjonen som skjer mellom individer og grupper i ulike nivåer i organisasjoner er et hjelpemiddel for endring og for å samordne dag-til-dag aktiviteter (Welch og Jackson, 2007). Det ble poengtert gjennom intervjuene et viktig, men undervurdert poeng, at alle må forstå den informasjonen som kommer:

*«For å si det sånn, når jeg begynte i Asko, følte jeg at det var veldig mye russisk/gangsterspråk! Ufattelig mye forkortelser.»* – Informant 7

For at informasjonsflyten skal skje optimalt må alle involverte kunne forstå den, noe som i dette tilfelle var en utfordring til å starte med. Sitatet styrker utsagnet til Ozuem (2016) om at ved implementeringen av en ny strategi eller endring må alle ansatte involveres – og i dette tilfellet også skjønne informasjonen som kommer. Kommunikasjon styrker engasjementet for endring og engasjerer de ansatte, som er en viktig forutsetning for en smertefri implementering. Rutinemessig fungerer kommunikasjonen godt mellom avdelingene i Asko Nord, men forbedringer vil alltid kunne finne sted. Informasjon mellom avdelingene er viktig, og skaper et press på mellomlederne da de må balansere de ansattes behov, toppledelsens behov for fremdrift og eget behov for å tolke budskapene som blir gitt dem. Ved denne tolkingen oppstår en prosess hvor mellomlederen finner måter å tolke og eie endringen som skjer, og som toppleren vil ha gjennomført (Balogun, 2007). Det fremkommer gjennomgående i alle intervjuene, uavhengig av hvilket tema det blir intervjuet om, at rikelig og relevant informasjonsflyt er ønsket, og hjelper i forkant av endringsprosjekt. Mellomlederne er innforstått med at stillingen de har innebærer gjennomføring av endringer, men å faktisk bli informert om og involvert i endringene skaper et større engasjement, og faktisk en motivasjon og forpliktelse for å gjennomføre arbeidet på best og raskest mulig måte. I innføring av endringer er de ansatte avhengige av interaksjoner og kommunikasjon, for å faktisk ha muligheten til å nå målene som er satt for organisasjonen (Vuuren et al., 2007).

#### 4.2.1 Kommunikasjon via synlig ledelse

Et steg i riktig retning for ledelse av en endring er å skape en synlig ledelse for sine ansatte. Å være synlig for resten av organisasjonen fremmer formidling av endringsbudskapet, enten det er en endring som på grunn av tidspress kun initieres fra toppledelsen og ned i organisasjonen, eller over et lengre tidsperspektiv inkluderer mellomledere i prosessen (Lokken, 2016). Respondentene svarer at ledelsen i Asko Nord er greit synlige, og at de generelt ikke bare blir tildelt arbeidsoppgaver på bakgrunn av en endring, men at de enda har frihet i sin arbeidssituasjon:

*«Man oppfatter at det er noe de holder på med. De kommer alltid med spørsmål og stikkord, spørsmål til avdelingen. Det går mye i hvorfor man har for eksempel bemanning sånn og sånn, hva som skjer om man ville gjort noe annerledes, og slikt. Man skjønner at de fisker*

*etter noe. Mye av det er halvveis hemmelig, og så kommer det frem på et møte etter hvert.»*

- Informant 5

Sitatet viser at det oppfattes blant mellomlederne når noe skjer på endringsfronten i organisasjonen, da toppledelsen er ute etter mer informasjon for å kunne ta de rette avgjørelsene. På spørsmål om ledelsens arbeid er lett å oppfatte, svarer respondentene jevnt over at ledelsen er greit synlig:

*«Det er sikkert mye jeg ikke vet om, men jeg syns de er flinke til å dele tanker og vurderinger og diskusjoner som går mellom selskapene, med oss. Direktøren er flink til å referere til mailene og oppdateringene hun får fra konsernet.» - Informant 6*

*«Det merkes når ledelsen «slipper foten av» en endring, da blir det ofte ikke noe av lengre. Eksempelvis er det prøvd flere ganger å få tettere samarbeid ned på formanns-nivå, men med en gang ledergruppen slipper foten av det, sklir det litt ut.» – Informant 1*

Tross at det er synlig når ting ikke fungerer, bekrefter utsagnet at ledelsen er synlig. Organisasjonskartet til Asko Nord er hierarkisk oppbygd, noe som gjør det enda viktigere å være synlig ned i organisasjonen, for å dra alle ledd mot samme mål. Til tross for den hierarkiske oppbyggingen, opplever ikke mellomlederne dette som realiteten. Mellomlederne og toppledelsen har kontorer i nærheten av hverandre, med en åpen-dør kultur. På grunn av dette er det lett for dem å få tak i hverandre, og mellomlederne kan lettere kontakte de det trengs opp i hierarkiet:

*«Man treffer jo ledelsen uansett hvor man er, og det er aldri veldig ovenfra og ned. Treffer man på dem så slår man av en prat, og det er uansett hvor jeg treffer dem.» - Informant 4*

*«Alle prater med alle om alt og vi sitter med åpne dører på kontorene våre. Lukker du døren er det for at du har et møte eller lignende.» – Informant 7*

Sitatene viser at på papiret er det hierarki, men oppfatningen er at det fungerer bedre i praksis enn det kunne gjort. Et punkt til forbedring er at ledelsen kunne vist seg mer «på gulvet» hos

de ansatte. Veien fra de ansatte til toppledelsen er lengre enn for mellomlederne. Selv om det er mellomleders oppgave å motivere de ansatte i avdelingene, hjelper det på at toppledelsen og viser seg:

*«Min leder er veldig flink til å komme rundt å snakke med alle og ta seg en tur «på gulvet», og har spørsmål til oss og er synlig. Han er faktisk interessert men han skulle gjerne kommet oftere. Jeg gir tilbakemelding på at jeg liker det. Jeg får tilbakemeldinger på at de under meg føler de ser ledelsen for lite.» – Informant 6*

Synlig ledelse er et viktig aspekt av ledelsen som drives, både for mellomledelsen og resten av organisasjonen. Det har ikke nødvendigvis direkte utslag på arbeidet som utføres, men er med å skape motivasjon og forpliktelse rundt endringsprosessen, da det hjelper de ansatte i alle ledd til å se hva det jobbes mot. Dette viser at ledelsen også gjør en jobb, og ikke bare delegerer oppgaver, for å nå det felles målet for organisasjonen. På denne måten engasjeres ansatte ved at de blir påvirket, motivert og inspirert til å også gjøre arbeid for å gjennomføre en endring (Gill, 2011).

På bakgrunn av teorikapitlet gjenkjennes den synlige ledelsen i Asko Nord som evolusjonsartet, også kalt O-endring, da mellomlederne har blitt tatt i bruk på flere områder, blant annet for å samle relevant informasjon for å ta en avgjørelse og for å være en ambassadør for endringen i sine avdelinger (Beer og Nohria, 2000). Dette har vært mulig da de større endringene som har skjedd, eksempelvis Optimaliseringsprosjektet, har ikke hatt et stort tidspress på seg som har skapt «støy» for prosessen. På den måten har endringene kunne skjedd i mer stabile forhold, for å skape et best mulig grunnlag for gjennomføringen og ført til at ansatte føler seg mer inkludert og i kontroll over endringssituasjonen (Johansson og Heide, 2008).

#### 4.2.2 Forpliktete ansatte gjennom kommunikasjon

Ansatte som er forpliktet til en endring skaper en relasjon til endringen, og på den måten verdsetter man også det organisatoriske utfallet av endringen, da dette vil påvirke deres arbeidshverdag (Gill, 2002). Intervjuobjektene ble spurt om de følte seg forpliktet til endringer som kom, eller som de kun så på det som en del av sine arbeidsoppgaver. Jevnt

over svarte respondentene at de følte seg forpliktet til endringer, men på litt forskjellig grunnlag. Noen er veldig positive til endringer og trenger ingen overbevisning, mens noen har et litt todelt syn på det, at de vil se endringen vellykket men det er også en del av den jobben de er her for å gjøre, og at det er forventet av den grunn. Følgende sitat viser tankene til en av de respondentene som var mest positiv til endring:

*«For å få meg med på en endring? Det holder å si at vi skal endre noe, så sier jeg ok. At man blir involvert i prosessen, det synes jeg min leder er flink til, å inkludere. Min sjef setter av tid på møter til å gå gjennom informasjon fra konsernet, hva han har lært på fagmøter og andre samlinger. Da får vi se hva som rører seg i konsernet, og kommer med utfordringer som vi kan gjøre i vår bedrift.»*

Informanten fortsetter:

*«Det gjør meg veldig endringsvillig, så lenge det er en åpenhets-kultur er det lett å gjennomføre endringer. Så lenge ingen mistenker at de blir holdt utenfor eller at noen ikke skal vite hva som skjer. Slik er det ofte i en startfase av ting, men vi blir inkludert etter hvert. Min endringsvilje og motivasjon for jobben styrkes av det. Det handler enkelt om at man føler seg betydningsfull og blir sett av sin leder, og at man blir tatt med i alt.» - Informant 6*

Sitatet viser at det anerkjennes når den øvre ledelsen gjør en innsats for å få mellomlederne med på en endring, og generelt være åpen og imøtekommende mot deres meninger. Ved å fremme synlig ledelse skapes forpliktelse og motivasjon, som går hånd i hånd:

*«Det er klart at det er lettere og mer motiverende å se at noen ovenfra og ned faktisk er med på å skal ordne endringen, i stedet for å sende en mail til andre om ting som må fikses og ordnes.» – Informant 4*

Gjennomgående svarer respondentene at et viktig poeng for å skape forpliktelse bunner i at alle jobber mot et felles mål og at det er god kommunikasjon ovenfra. Det anerkjennes få tiltak fra toppledelsen som går direkte for å skape en forpliktelse, annet enn at mellomlederne ønsker god og relevant kommunikasjon, en åpenhets-kultur og å bli inkludert:

*«Åpenhet, ærlighet og at alle endringene kommer på bordet, at det ikke blir holdt noe igjen. At et tiltak ikke genererer en bedre situasjon for en avdeling, enn for en annen ... Det har jo med kommunikasjon å gjøre, og riktig kommunikasjon, rett og slett. Det er det jeg ser som bygger godt samarbeid.» - Informant 4*

*«Et godt samarbeid må punkt en være at alle blir hørt. Alle kan ikke få rett, men faktisk få sagt hva de har jo hjertet. Men til slutt er det jeg som må ta beslutningen.» - Informant 2*

Sitatene bekrefter at en mer synlig og inkluderende ledelse skaper bedre samarbeid i organisasjonen, og derav enklere skape forpliktelse til en endring. En annen viktig grunn for å fronte forpliktelse i bedriften er at man motiveres og føler seg forpliktet av forskjellige grunner. Innad i organisasjonen kan ansatte ha forskjellige nivå av å være klar for en endring, som kan variere i forhold til hvilken grad den ansatte er klar over endringen som kommer, eller forpliktet til den. Dette kan skape problemer ved implementering av en endring, som poengterer viktigheten av å skape forpliktete ansatte i bedriften (Balogun et al., 2016).

Som vist i teorikapitlet er kommunikasjonen i en organisasjon en viktig del av den strategiske endringsprosessen, som kan være avgjørende for å unngå motstand, redusere usikkerhet og fremme imøtekommelse av endringen (Seeger et al., 2005). Denne kommunikasjonen er viktig for å få de ansatte til å se verdien av en endring, og skaper et ønske om å bidra for å se endringen gjennomført. Nettopp fordi folk motiveres og føler seg forpliktet av forskjellige grunner, er det viktig at ledelsen er synlig og aktiv i kommunikasjonspraksisen i organisasjonen, for å på lettest mulig få med flest mulig på endringen:

*«Det viktige er jo å forstå de andre avdelingene sine utfordringer. Det er særdeles viktig. Får du gjort det med godt humør, så er du langt på vei. Folk er forskjellige. Noen er her for lønnen sin del, og noen for å ta et steg videre i sin karriere. Noen avslutter sin karriere her, og venter på pensjon. Folk har forskjellige innstillinger.» - Informant 5*

Sitatet viser en god illustrasjon av at ansatte føler seg forpliktet og motivert av forskjellige faktorer. Å være forpliktet til en endring går hånd i hånd med at den ansatte faktisk er motivert for en endring, og kan påvirkes fra øverste hold i en organisasjon. Med 160 ansatte

er det viktig at ledelsen fokuserer på å være synlig for alle ledd i organisasjonen, spesielt siden de ansatte er fordelt over flere ledd og avdelinger med veldig forskjellige arbeidsoppgaver. Det å skape forpliktelse viser seg å være en avgjørende del av kommunikasjonen og den strategiske prosessen i initieringer av endringer. Ved å skape et fokus på dette, skapes det lettere aksept for endringer og innføring av dem, fordi ansatte som er motiverte og forpliktet vil ikke vil møte endringen med motstand – men skjønner nødvendigheten for endringen.

#### 4.2.3 Kommunisere nødvendighet for en endring

Det kommer frem gjennom intervjuene at respondentene ønsker forståelse for endringene som skal skje, og denne forståelsen skal komme fra toppledelsen i organisasjonen. Dette må gjøres ved at den som initierer en endring, både toppledelsen eller mellomlederne, må presentere dette på en måte slik at avdelingen eller resten av organisasjonen skjønner hvorfor nettopp denne endringen er nødvendig å gjennomføre. På denne måten vil man kunne unngå unødvendig motstand av en endring, at det skjer feil eller at det bare gjøres et halvhjertet forsøk på endringen (Moore, 2011). På spørsmålene som var stilt om nødvendigheten for en endring ble det ikke avdekket så mange relevante svar, men gjennomgående i intervjuet og under andre temaer som ble diskutert kom det frem mange gode poenger. Følgende sitater illustrerer et eksempel på hvorfor det er viktig å i forkant vite hvorfor og hvordan en endring skal skje:

*«At ingen har skjulte agendaer, for eksempel de som leder prosjektet. At man har en klar strategi på hva som skal oppnås, hva målet er, og ikke minst at man har en reell avslutning av prosjektet. Det er vi ikke god nok på. Vi får heller ikke ordentlig med oss når starten er. Så gjør noen avdelinger noen endringer, men så har man aldri en avslutningsseanse. Vi starter mange prosjekter men det flyter bare ut på slutten.» – Informant 3*

*«Det viktigste er at alle er klar over hva som er målet, og veien dit – rett og slett. Sette delmål underveis, om hvor man skal. Og spille åpent og ærlig fra det tidspunktet beslutningen er tatt, at det er den veien man skal gå, og få alle til å være med. Noen beslutninger er det ikke vi som skal ta i utgangspunktet, men endringene er det vi som skal gjennomføre.» – Informant 7*



Sitatene bekrefter at det ønskes åpenhet, ærlighet og riktig informasjon i forkant av en endring. Mellomlederne vil ikke utelates på dette punktet, men inkluderes. Ved at de som skal være med å gjennomføre en endring har forståelse for hvorfor dette arbeidet skal gjøres, er denne forståelsen med på å skape grunnlaget for at endringen faktisk kan gjennomføres. Denne nødvendigheten mobiliserer en drivkraft hos medarbeiderne som skal gjennomføre endringen, som kan være avgjørende for at endringsinitiativet kan gjennomføres eller ikke (Lokken, 2016). Forståelsen av endringen må finne sted opp og ned i virksomheten, men også på tvers av avdelingene:

*«Vi startet et prosjekt (...) Og der ser vi viktigheten med å ha en god kommunikasjon i mellom avdelingene og en god planlegging i forkant. Den var i starten litt mangelfull, faktisk. Så da måtte vi snu det om å gjøre det litt på nytt, og da fikk vi kjørt i gang en samarbeidsgruppe med de involverte avdelingene. Når alle var involvert i det og fikk forståelsen av hva det egentlig handlet om, var alt lettere.» – Informant 4*

Sitatet bekrefter at når de involverte partene faktisk hadde forståelse hvorfor en endring skulle skje, ble initieringen mye lettere. For å på best mulig måte gjøre dette til normen i senere tid foreslås følgende tiltak:

*«Da må alle som er involvert være med på forprosjektet, være med på et formøte eller bli informert på forhånd, slik at man har tid til å bearbeide ideen og se om det vil påvirke sine egne områder/avdelinger. Ved en endring jeg hadde på min avdeling hadde jeg en prosess i forkant hvor jeg sa at endringer ville komme og slik ville det bli. At tanken får satt seg, da føler de seg ikke overkjørt siden det er varslet i forkant.»*

- Informant 6

Her ser man at ved å skape et fokus på forståelse for hvorfor endringen, møter man mindre motstand. Dette er ekstra viktig i tilfeller hvor en endring ikke nødvendigvis har positivt utslag for alle avdelinger i en bedrift. Da må fokuset på hvorfor endringen skal finne sted skje på bakgrunn av at alle er en del av en større drift, og at det totalt sett vil ha et positivt utslag. En av informantene nevnte nettopp dette etter å ha snakket om en endring:

*«Det har vært vellykket, ikke nødvendigvis innad i min avdeling, men videre i logistikken.»*

- Informant 5

Informanten viser et fokus på at endringer er positivt i den store sammenhengen, og at mellomledere og ansatte må klare å ta et steg bak å se på hele organisasjonen – og ikke kun sin egen situasjon. Ved å ha en åpen informasjonsflyt rundt hva som skjer og hvordan dagens situasjon er, fremmer man nettopp positive holdninger til endringer fordi alle ledd i virksomheten er innforstått med hvorfor de finner sted. Når dette er grunnlaget er det enklere å skape motiverte og forpliktete ansatte, fordi det bekjemper motstand som vil kunne finnes. Ved at ansatte føler retning og mening med arbeidet de gjør, er et kjennetegn på en velfungerende organisasjon (Gill, 2011). Alle overnevnte poenger er delaktig i å lettere initiere og gjennomføre et endringsprosjekt.

#### 4.2.4 Kommunikasjon som verktøy

Ved å bruke kommunikasjon som et verktøy for å gjennomføre en endring, vil relevant informasjon fra ledelsen føre til at eventuelle problemer rundt initieringen vil forsvinne. Dette fordi ansatte forstår hvorfor endringen kommer, og deres rolle i prosessen. Målet med bruken av kommunikasjon er å øke effektiviseringen av en endring. Ved å redusere motstand blant ansatte, legges fundamentet for en effektiv implementering av en endring (Johansson og Heide, 2008). Dette synet på kommunikasjon gjenkjennes ved flere anledninger gjennom drøftingen, og hjelper å forstå hva problemstillingen søker; hvordan internkommunikasjon utøves, i endringer.

Det er tre viktige poeng ved denne tilnærmingen, som viser hvorfor kommunikasjon er et kritisk verktøy for å informere, skape forståelse og endre ansattes holdninger og oppførsel. Det første kjennetegnet er at bred deltakelse i endringsprosesser får ansatte til å føle seg inkludert, forpliktet og i kontroll over endringssituasjonen. Her sees kjennetegn til hva som er drøftet innen synlig ledelse og forpliktelse. En synlig ledelse legger føringen for en lettere implementering av en endring, ved at ansatte ser retningen ledelsen jobber mot. Deretter kan mellomlederne være synlige innad i sin egen avdeling, som vil gjøre det lettere for en ansatt å forplikte seg til en endring. Da ansatte forplikter seg på ulikt grunnlag, må forpliktelse fokuseres på for å unngå motstand. Ved å gi de involverte bred deltakelse i endringsprosessen

vil de få den informasjonen de trenger, få komme med sine egne innspill, føle seg inkludert og at de har kontroll på endringen som skjer i deres arbeidssituasjon.

Det andre kjennetegnet er at rikelig formidling av informasjon sammen med åpenhet, notifikasjon om endringen tidlig i prosessen, og mulighet for å si sin mening, er ønsket hos de involverte i endringen. Dette er ønsket av intervjuobjektene i oppgaven, da de har anerkjent ved flere anledninger at de ønsker en åpen, ærlig og inkluderende ledelse, og få kunne si sin mening. De ønsker å få informasjon før en endring kommer, og at ledelsen skal skape forståelse hos dem for hvorfor endringsinitiativet kommer. Det samme gjelder for det tredje kjennetegnet, som er at visjonen og meningen med endringen må kommuniseres, for å begrunne endringen.

### 4.3 Oppsummering av funn

I denne delen presenteres en kortfattet oppsummering av analysens funn, for å etablere en oversikt. Oppsummeringen tar for seg de viktigste funnene oppgaven kom frem til, innen endringsledelse, internkommunikasjon, og hva ved internkommunikasjonen som kan sees som et verktøy.

Tabell 1: Oppsummering av funn

Mellomleders perspektiv på endringsledelse	Mellomleders perspektiv på internkommunikasjon	Internkommunikasjon som et verktøy (Johansson og Heide, 2008)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endring er en naturlig del av hverdagen</li> <li>- Det ønskes at ledelsen skal skape forståelse for endringsprosjektet</li> <li>- En startfase, nøye planlegging og inkludering av berørte avdelinger trekkes frem for å unngå gap mellom hva ledelsen ønsker, og hva resten av organisasjonen føler om en endring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er foretrukket, men skjer ikke alltid i praksis</li> <li>- Noen tilfeller viser at informasjonsflyten mellom avdelingene på effektiviseres for å fungere optimalt, og det er ønsket at ledelsen skal forstå mer av selve driften på avdelingene</li> <li>- Viktigheten av at alle mellomledere forstår hva som kommuniseres om endringer, anerkjennes</li> <li>- Relevant og rikelig informasjon setter forutsetningen for en smertefri implementering av endringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemer med implementering av en endring vil forsvinne når medlemmene i organisasjonen er tilbydd informasjon, og på bakgrunn av det forstår endringen og deres rolle i prosessen. Det fremkommer av mellomleders perspektiv at kommunikasjon er et middel for å nå dette målet, da det ønskes rikelelig med informasjon, og de ser viktigheten av at alle forstår hva som kommuniseres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- De overordnede målene gjenkjennes ikke hos alle som</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toppledelsen er synlige for mellomledelsen, og det</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De tre kjennetegnene innen synet på kommunikasjon gjenkjennes i</li> </ul>

<p>visjonen, men mellomlederne har kontroll på hva de jobber mot</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeidsoppgavene gjennomføres selv om visjonen ikke «ligger i toppen av hodet»</li> </ul>	<p>gjenkjennes en åpenhetskultur hvor organisasjonen ikke oppleves hierarkisk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det er ønsket fra ansatte og mellomledelsen å se toppledelsen mer på gulvet</li> </ul>	<p>hvordan internkommunikasjon fungerer i organisasjonen, sett fra mellomlederne sitt perspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikasjon fungerer som et verktøy for å få ansatte og mellomledere til å føle seg inkludert, forpliktet og i kontroll over endringssituasjonen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- De ser sin situasjon som frihet under ansvar, og styrer avdelingene slik de vil, foruten regler rundt matvaresikkerhet</li> <li>- De anerkjenner at overordnede mål sikrer fremdrift i organisasjonen, og strukturen må være fleksibel om en endring skulle kreve det</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansatte forplikter seg på forskjellig grunnlag, og en åpenhetskultur fører til endringsvillige mellomledere</li> <li>- Mellomlederne oppfatter når ledelsen vil ha dem med på en endring, og det oppleves motiverende når det er synlig at toppledelsen jobber i samme retning, som skaper forpliktelse</li> <li>- Kommunikasjon er avgjørende for å skape forpliktelse, ved at toppledelsen gir relevant informasjon, er åpen og inkluderende</li> <li>- Foruten at alle i bedriften jobber mot samme mål, anerkjennes ingen andre tiltak fra toppledelsen for å skape forpliktelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rikelig med formidling av informasjon, samt åpenhet, informasjon om endringen før den finner sted og muligheten til å si sin mening er viktig, og her ønskes det noe mer informasjon enn hva som kommer i dag</li> <li>- Meningen med endringen må formidles for å begrunne endringen, noe mellomlederne poengterer som et avgjørende poeng for å bli forpliktet til en endring. Noen mellomledere er fornøyde, noen ønsker mer fokus hos toppledelsen på formidling av nødvendigheten for endringen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mellomlederne er motiverte for endringer så lenge informasjonsflyten i forkant er god, og ledelsen er inkluderende og synlig</li> <li>- Motiverte mellomledere er viktig for å kunne videreføre motivasjon ned i organisasjonen, da de forholder seg til hva som skjer opp og ned i hierarkiet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mellomlederne ønsker at toppledelsen skal gi dem forståelse for hvorfor en endring skal gjennomføres, som skaper mobilisering for endringen i organisasjonen</li> <li>- Mellomlederne vil ha åpenhet om endringer, ingen skjulte agendaer, at alle vet målet og veien dit, og at involverte parter gis muligheten til å ha innflytelse på endringsutfallet, for å møte mindre motstand i alle ledd</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beslutningsmyndigheten anerkjennes som tilstrekkelig for mellomledernes stilling, og det er ønsket fra toppledelsen at de skal tørre og prøve å gjøre endringer</li> <li>- I endringer tas avgjørelser fortløpende, og beslutningsmyndighet er avgjørende for at strategien skal fungere optimalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mellomlederne anerkjenner i denne sammenheng et fokus på hva som er bra for hele organisasjonen, ikke enkelte avdelinger</li> </ul>	

Som det fremkommer av tabellen, er endringer en del av mellomledernes hverdag. Fokus på endringsledelse brukes for å identifisere gapet som eksisterer mellom hvor en organisasjon er og hvor den vil. Oppfatningen de ansatte har av den organisatoriske beredskapen for endring kan påvirke om endringen lar seg gjennomføre eller ikke. For å kunne gjennomføre en endring må toppledelsen gjøre tiltak for å få resten av bedriften til å forstå hvorfor en endring trengs, og hjelpe dem å se veien til målet.

En bedrifts visjon skal lede veien til målet, ved å sette overordnede mål som alltid skal jobbes mot. Asko Nords visjon gjenspeiles i arbeidet som gjøres, men mellomlederne anerkjenner ikke i alle tilfeller at det faktisk er visjonen det jobbes mot. Ved hjelp av overordnede strategier får mellomlederne ledet sin avdeling i riktig retning for å nå bedriftens mål, og betegner i sin situasjon at de har frihet under ansvar. I tilfeller hvor endringer krever eventuell endring av hvordan strukturen fungerer, er det mellomleders oppgave å sørge for at avdelingen er fleksibel på dette området, samtidig som den daglige driften ikke blir påvirket. Motiverte ansatte gjør nye endringer lettere å gjennomføre, og viser viktigheten av mellomleders jobb ved at de formidler på tvers av organisatoriske nivåer og avdelinger. For å selv være motiverte til sin jobb, ønskes det åpenhet, ærlighet, rikelig med informasjon samt muligheten til å påvirke en endring. Beslutningsmyndighet i sin jobb anses som svært viktig for å utføre jobben som mellomleder, og mellomlederne er tilfredse med sin mulighet til å lede sin avdeling. Det er en ønsket og fremmet holdning at endringer er ufarlige, og at mellomlederne i sin jobb er oppmuntret til å initiere nye endringer og tiltak.

Kommunikasjon er en kontinuerlig prosess, hvor organisasjon opprettholdes og endres gjennom kommunikasjon. Internkommunikasjon er sett som en nøkkelfaktor i implementeringen av en endring, da det forklarer og forbereder endringen for resten av organisasjonen. Interaksjon mellom individer og grupper, på ulike nivåer og avdelinger, er ment for å re-designe organisasjoner, for å implementere endringer og for å sørge for at driften fremdeles går som normalt.

For å engasjere resten av organisasjonen er det viktig at ledelsen er synlig og tydelig. Ved en synlig ledelse vises det for resten av organisasjonen at de jobber mot en endring, som skaper engasjement hos mellomlederne som også må være synlig for sine avdelinger. Dette fremmer forpliktete ansatte, som fører til et engasjement som viser positive relasjoner og verdsetting av endringsutfallet. Kommunikasjon er et middel for å skape forpliktelse, som er viktig for å unngå motstand og redusere usikkerhet i forhold til endringer som skal komme. Da kan alle endringen berører forstå hvor organisasjonen er i dag, og hvor det ønskes å være. Å forstå hvorfor en endring er nødvendig skaper mobilisering og drivkraft hos medarbeidere, som kan være avgjørende for om en endring kan gjennomføres eller ikke. Både synlig ledelse, forpliktelse og å forstå nødvendigheten av en endring ble gjenkjent i Johansson og Heide

(2008) sitt syn på kommunikasjon som verktøy. Punktene som er sett på innen internkommunikasjon kan sees hver for seg, men i den organisatoriske konteksten må de fungere i samarbeid for å skape et optimalt resultat.

## 5 Konklusjon

For å lukke gapet mellom hvor en organisasjon er i dag, og hvor den ønsker å være, må internkommunikasjon brukes for å effektivt gjennomføre en endring. På bakgrunn av dette er oppgavens problemstilling «*hvordan utøves internkommunikasjon i endringer, fra mellomleders perspektiv?*» Fokus på endringsledelse er brukt for å identifisere gapet, fordi oppfatningen de ansatte har av den organisatoriske beredskapen kan påvirke om endringen lar seg gjennomføre eller ikke. Internkommunikasjon er sett som en nøkkelfaktor for å implementere en endring, og å forklare og forberede de ansatte på endringer. Ansatte, mellomledere og ledere ser og opplever endringer forskjellig, og mellomleder velges som fokus i oppgaven da de er en sterk ressurs for å hjelpe toppledelsen med å gjennomføre en endring, da de kommuniserer på tvers av flere organisatoriske nivåer og avdelinger.

Visjon er avgjørende for en endring i den grad at den setter grunnlaget for resten av aspektene oppgaven ser på, men mellomlederne anerkjenner ikke i alle tilfeller at det faktisk er visjonen som jobbes mot. Ved bruk av overordnede strategier sikres retningen bedriften jobber mot, og mellomlederne har i sin jobbsituasjon frihet under ansvar. Motiverte ansatte gjør endringer lettere å gjennomføre, men det ønskes åpenhet, ærlighet og rikelig med informasjon fra toppledelsen. Beslutningsmyndighet er avgjørende for å utføre jobben som mellomleder, og toppledelsen må gi mellomlederne selvtillit og de kunnskaper og ferdigheter de trenger for å kunne bli en ressurs ved å lede seg selv og sin avdeling.

Internkommunikasjon utøves ved å skape interaksjoner i bedriften, for å øke effektiviseringen av en planlagt endringsprosess. Ved å redusere motstand for endringen blant ansatte, legges fundamentet for en effektiv implementering av en endring. En synlig ledelse skaper engasjement i resten av organisasjonen, og er viktig å fokusere på da det skaper forpliktete ansatte, som fører til at de involverte i endringen får en relasjon til endringsutfallet. En synlig ledelse skaper et bedre grunnlag for de andre aspektene av internkommunikasjonen, for å få en effektiv gjennomføring av endringen. Derfor går synlig ledelse og forpliktelse hånd i hånd, og vil redusere motstand og usikkerhet. At både mellomleder og ansatte forstår hvorfor en endring er nødvendig, er en faktor som kan være avgjørende for om en endring faktisk kan gjennomføres eller ikke. Selv om en endring kan overstyres fra toppledelsen og initieres

uansett, er den optimale situasjonen at de som er avgjørende for å gjennomføre endringen har forståelse for den og er positiv til tiltaket. Ved å bruke tid i forkant av en endring for å skape forståelse, forpliktelse og motivasjon for en endring, fører det til en mer effektiv gjennomføring av selve endringsprosessen.

## 5.1 Implikasjoner og begrensninger

Studien tar for seg mange begreper, som tidvis var vanskelig å knyte sammen. Flere av begrepene oppgaven ser på er ikke fastlåst til ett tema, eksempelvis ble visjon nevnt i både teori om endringsledelse og kommunikasjon. Slike valg ble avgrenset på bakgrunn av manglende tid og plass i oppgaven. En optimal tilnærming til studien ville vært en longitudinell undersøkelse, gjennom et spesifikt endringsprosjekt. På den måten ville oppgaven kunne undersøke den interne kommunikasjonen i organisasjonen fra start til slutt.

En risiko i denne type studie er at empirien kan tolkes feil av forskeren, da det forskes på informantenes opplevelser og meninger, som er deres egen tolkning av hendelser.

Bekreftbarhet i dette tilfellet er vanskelig å etterstrebe, da oppgaven kun har benyttet intervju som primærkilde til empiri.

I noen tilfeller gjennom analysen nevnes kultur, som i avgrensningen presenteres at oppgaven ikke tar for seg. Selv om oppgaven ikke undersøkte begrepet, ble det nevnt i analysen – men oppgavens teoretiske rammeverk kan ikke forklare disse funnene. Dette viser at å forske på en endring innebærer en større kontekst enn oppgaven kunne ta høyde for.

## 5.2 Videre forskning

Forfattere har vektlagt at internkommunikasjon har en viktig rolle i endringer. Målet med forskningen har ofte vært å belyse effektive måter å utføre internkommunikasjon. Dette synet på effektiv kommunikasjon har blitt kritisert for å forenkle kommunikasjon til å kun omhandle formidling av meldinger (Johansson og Heide, 2008). Som nevnt under implikasjoner og begrensninger, vil et forslag til videre forskning være å utføre studien som en longitudinell studie. Det er også interessant å forske på flere aspekter av endring sammen med kommunikasjon, eksempelvis kultur og verdier. Studien vil også være relevant forske på



i en annen setting, over flere organisatoriske ledd for å sammenligne disse, eller i en annen bransje.

## Referanseliste

- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015) *Integrating the organizational change literature: a model for successful change*. Journal of Organizational Change, 28(2), pp. 234-262
- Balogun, J. (2007) *The Practice of Organizational Restructuring: From Design to reality*. European Management Journal, 25(2), pp. 81-91
- Balogun, J., Hope Hailey, V. & Gustafsson, S. (2016) *Exploring Strategic Change* (fourth edition) United Kingdom: Pearson Education Limited
- Beer, M. & Nohria, N. (2000) *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review's 10 Must Reads on Change, pp. 88-95
- Burnes, B. (2011) Introduction: *Why Does Change Fail, and What Can We Do About It?* Journal of Change Management, 11(4), pp. 445-450
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011) *Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values*. Journal of Change Management, 11(2), pp. 133-162
- By, R. T. (2005) *Organizational change management: A critical review*. Journal of Change Management, 5(4), pp. 369-380
- Flyvbjerg, B. (2006) *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. Denmark: Sage Publications
- Forsyth, D. R. (2014) *Group dynamics* (Sixth edition) Wadsworth: Cengage Learning.
- Gill, R. (2002) *Change management – or change leadership?* Journal of Change Management, 3(4), pp. 307-318
- Gill, R. (2011) *Theory and practice of leadership* (second edition) London: Sage Publications
- Harkness, J. (2000) *Measuring the effectiveness of change – The role of internal communication in change management*. Journal of Change Management, 1(1), pp. 66-73
- Herzing, S. E. & Jimmeson, N. L. (2006) *Middle managers' uncertainty management during organizational change*. Leadership & Organization Development Journal, 27(8) pp. 628-645
- Hope, O. (2010). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration
- Huy, Q. N. (2001) *In praise of middle managers*. Harvard Business Review, 79(8), pp. 72-79
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I*

- samfunnsvitenskapelig metode* (andre utgave) Kristiansand: HøyskoleForlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer* (fjerde utgave)  
Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Johansson, C. & Heide, M. (2008) *Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change*. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), pp. 288-305
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier* (første utgave, fjerde opplag) Danmark: Hans Reitzels Forlag
- Kanter, R. M., Stein, B. & Jick, T. (1992) *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*. New York: FREE PRESS
- Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002) *Internal communication during change management*. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), pp. 46-53
- Klein, S. M. (1996) *A management communication strategy for change*. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2) pp. 32-46
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008) *Choosing strategies for change*. *Harvard Business Review*, (5), pp. 130-139
- Kvale, S. (2007) *Doing Interviews*. London: Sage Publications
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage Publications
- Lokken, E. T. (2016) *Kommunikasjon i krisepregede omstillinger*. *Magma*, 2016(4), s. 69-74
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006) *Developing Capacity for Change*. *Journal of Change Management*, 6(2), pp. 217-231
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016) *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (andre utgave) Oslo: Cappelen Damm
- Moore, C. (2011) *The path to business process transformation*. *KM World*, 20(5), pp. 6-7
- Ozuem, W., Limb, N. & Lancaster, G. (2016) *Exploring the locus of internal marketing*. *Journal of Strategic Marketing*
- Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Saka, A. (2003) *Internal change agents' view of the management of change problem*. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), pp 480-496

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012) *Research Methods for Business Students* (sixth edition) Harlow, Essex: Pearson Education Limited
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M. & Sellnow, T. (2005) *Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal*. *Journal of Organizational Management*, 18(1), pp. 78-95
- Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. (2012) *Change experience and employee reactions: developing capabilities for change*. *Personnel Review*, 41(1), pp. 106-124
- Strebler, P. (1996) *Why Do Employees Resist Change?* *Harvard Business Review*, 74(3), pp. 86-92
- Sulsky, L. M. (1999) *Review of Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. *Canadian Psychology*, 40(4), pp. 383-385
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: En innføring I kvalitativ metode* (tredje utgave) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Vuuren, M., de Jong, M. D. T. & Seydel, E. R. (2007) *Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment*. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 116-128
- Weber, P. S. & Weber J. E. (2001) *Changes in employee perceptions during organizational change*. *Leadership & Development Journal*, 22(6), pp. 291-300
- Welch, M. (2011) *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*. *Public Relations Review*, 38, pp. 246-254
- Welch, M & Jackson, P. R. (2007) *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. *Corporate Communications: An internal Journal*, 12(2), pp. 177-198
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008) *The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research*. *Journal of Management*, 34(6), pp. 190-122
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: Design and methods* (fourth edition) Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Yin, R. K. (2011) *Qualitative Research from Start to Finish* (second edition) New York: The Guilford Press

## Internettkilder

- Asko Nord (2017, 27. april) Et historisk tilbakeblikk. Hentet fra: <https://asko.no/om-oss/et-historisk-tilbakeblikk/>
- Asko Nord (2017, 27. april) Fokus på miljø. Hentet fra: <https://asko.no/om-oss/fokus-pa-miljo/>
- Asko Nord (2017, 27. april) Vi forsyner Norge med mat. Hentet fra: <https://asko.no/om-oss/>
- Asko Nord (2017, 27. april) Asko Nord AS. Hentet fra: <https://asko.no/kontakt-oss/vare-asko-selskap/asko-nord-as/>
- Asko Nord (2017, 27. april) Våre ambisjoner og forretningsidé. Hentet fra: <https://asko.no/om-oss/vare-ambisjoner-og-forretningside/>
- Asko Nord (2017, 27. april) Venstre avholdt pressekonferanse i ASKOs lokaler. Hentet fra: <https://asko.no/nyhetsarkiv/venstre-avhold-pressekonferanse-i-askos-lokaler/>

# Vedlegg

## Vedlegg 1 - Intervjuguide

### **Introduksjon**

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle i avdelingen og i Asko Nord?
2. Er Asko Nord (eller din avdeling) i et endringsprosjekt akkurat nå?
3. Vil du si at Asko er tilpasningsdyktige til endringer som blir initiert?

### **Endringsledelse**

1. Hva synes du om informasjonen som generelt blir gitt i forhold til at det gjennomføres en endring? Er den tilstrekkelig eller ikke?
2. Kan du nevne noen faktorer (/ting du har tenkt over) som kan ha vært avgjørende for at tidligere endringsprosjekt har kunne blitt stemplet som suksessfullt? Eksempelvis kommunikasjon, samarbeid, felles mål, visjon, beslutningsmyndighet, motivasjon, forpliktelse, forståelse for nødvendigheten av en endring, strategi, synlig ledelse, er dette noe du tenkte over underveis?
3. Føler du at du personlig har vært med på å gjøre en endring vellykket (i din jobbsituasjon)? Har du et eksempel? Noe du gjorde utenom det som var krevd? Gjorde du det på eget initiativ?
4. Kjenner du til diskusjoner som pågår blant ansatte/mellomledere angående en implementering av en endring eller hvordan den interne kommunikasjonen fungerer? Altså ting som er ønsket endret men som ikke blir det. Er det noen gjengangere? Føler du at dette blir gjort noe med?
5. Har du opplevd at din arbeidssituasjon har endret seg på grunn av et endringsprosjekt?

### **Kommunikasjon**

1. Gjennom hvilke kanaler blir du og din avdeling informert om hva som skjer i bedriften? Eksempelvis intranett, møter, mail, nyhetsbrev, skjermer, info fra din leder, osv.

2. Ville du endret noe ved den interne kommunikasjonsstrategien på din avdeling eller i selve bedriften? For eksempel hvordan dere får informasjonen, er den lett å forstå, hvor henvender du deg hvis du har noen spørsmål? Spør du om det er noe du ikke forstår?
3. Vet du hvordan de andre avdelingene jobber/hvordan deres situasjon er? Noe spesielt som skjer? utfordringer? Nyheter?
4. Er det noe informasjon du trenger fra de andre avdelingene? Hvordan får du tak i dette?

### **Elementene i analysemodellen**

#### **Visjon**

1. Hva er visjonen til Asko Nord?
2. Bli dere noen ganger påminnet hva visjonen er, for eksempel på møter eller når dere får ny informasjon? Påminnet fra ledelsen.
3. Kommer visjonen frem i arbeidet ledelsen gjør? I arbeidet de gjør, og får de dere til å jobbe mot den?
4. Gjenkjenner du visjonen i arbeidet du gjør i din hverdag?

#### **Strategi**

1. Vil du si at dere har klare regler og prosedyrer for hvordan dere skal arbeide? Har du frihet til å bestemme selv noe du synes er viktig, så lenge arbeidet blir gjort? Eller har dere bestemte rammer, hvordan opplever du dette?
2. Er en klar strategi avgjørende for at du får gjort arbeidsoppgavene dine?

#### **Beslutningsmyndighet**

1. Har du noen gang tenkt over eller vært i en situasjon hvor du kunne tatt en god beslutning basert på din kunnskap, men ikke kunnet gjøre det fordi det ligger utenfor ditt ansvarsområde?

2. Er beslutningsmyndigheten du har fått fra organisasjonen tilstrekkelig?
3. Er beslutningsmyndighet avgjørende for at du skal få gjort arbeidsoppgavene dine?

### **Motivasjon**

1. Vil du si at dere preges av god «lagånd» på jobben? Hvorfor det?
2. Hvilke motivasjonsmetoder har ledelsen brukt for å få deg motivert? Har du opplevd dette.
3. Tror du lang fartstid i bransjen har noe å si for motivasjonen til å lære noe nytt? Endre på rutiner og lignende. Positiv/negativ.

### **Forpliktelse**

1. Føler du deg forpliktet til å hjelpe med gjennomføringen av et endringsinitiativ? Fordi det er arbeidsoppgavene dine eller fordi du selv vil se at endringen blir suksessfull?
2. Har du opplevd/oppfattet tiltak på jobb for å få deg med på en endring? Eksempel?
3. Hva mener du kjennetegner et godt samarbeid, innad i organisasjonen? Hva er avgjørende? Kommunikasjon, dele erfaringer/resultater, beslutningsmyndighet?

### **Synlig ledelse**

1. Er ledelsens arbeid med endringen synlig/lett å oppfatte? Ser du at arbeid for å gjennomføre endringen aktivt skjer, eller blir du delegert arbeid uten å se resultater?
2. Hvordan vil du beskrive deres organisasjonskultur eller struktur? Flat/top down? Er det langt mellom ledelsen og de ansatte? Vet dere hva som foregår mellom avdelingene?

### **Nødvendighet av endring**

1. Vet du hvorfor det forrige endringsprosjektet Asko Nord hadde ble satt i gang? Ble du informert?
2. Hvilken informasjon om endringsprosjektet får dere?



3. Hvis du har spørsmål til en endring, stiller du dem? Til hvem/hvor i så fall? Får du tilstrekkelig svar?

**Til mellomleder:**

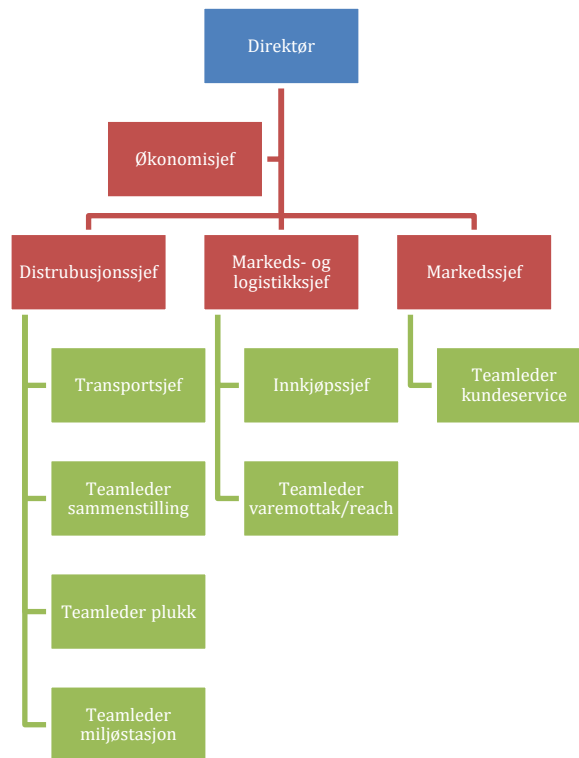
1. Gjorde du noe «ekstra» for å få dine ansatte med på endringen? Noe utenom arbeidssituasjonen eller utover hva sin stilling tilsier? Hvordan motiverer du dem? Tenker du over dette?
2. I hvor stor grad opplever du at din rolle som mellomleder kan påvirke ledelsens operative avgjørelser (på en daglig basis)?
3. Hvordan/har du opplevd å ha hatt direkte påvirkning på utformingen av en endringsprosess?
4. Hvordan/har du opplevd å ha hatt direkte påvirkning på resultatet av en endringsprosess?
5. Hvordan balanserer du daglig drift med ulike endringstiltak i din avdeling?

Til slutt:

6. Kan du nevne noen faktorer (nye ting du har kommet på) som kan ha vært avgjørende for at tidligere endringsprosjekt har kunne blitt stemplet som suksessfullt/Kan du nevne noe som er avgjørende for at endringen blir vellykket?

Har du noen kommentarer, spørsmål eller tilleggsinformasjon?

## Vedlegg 2 – Organisasjonskart



Det finnes flere mellomledere på samme nivå med de oppgaven tar for seg, men de som er vist i hierarkiet er de som utgjør teamledergruppen. Teamlederne utgjør kjernevirksomheten i Asko Nord innen mottak, produksjon og distribusjon av varer, da de styrer avdelingene som produserer produktet.