



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

En modernisering av endringskommunikasjon?

Hvordan oppnås effektiv endringskommunikasjon ved bruk av leder og intranett i et samspill?

—

Cecilie Sivertsen og Karina Holthe

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2016



Forord

Denne masteroppgaven i ledelse, innovasjon og marked markerer slutten på fem innholdsrike år ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet. Det har vært fem utfordrende, givende og lærerike år, hvor vi ikke minst tar med oss mange gode minner og nye venner på veien videre. Prosessen med å skrive denne masteroppgaven må sies å ha vært en følelsesmessig berg-og dalbane, hvor vi har vært gjennom både oppturer og nedturer, travle dager og lange kvelder. Selv om det har vært en lærerik prosess, hvor vi har fått utforsket et spennende tema, vil det være en glede å sette et endelig punktum for studietiden ved denne masteroppgaven. Vi er virkelig klare for å ta fatt på nye utfordringer i arbeidslivet!

Vi vil først og fremst takke vår veileder, Elin Anita Nilsen, som velvillig har delt sin faglige kunnskap med oss, gitt oss støtte, gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Vi har satt stor pris på at du har utfordret oss til å se «det store bildet», og gitt oss nye perspektiver til masteroppgaven. Vi ønsker å rette en stor takk til SpareBank 1 Nord-Norge, og deres ansatte, som velvillig og åpent har gitt oss tilgang til å gjøre undersøkelser i en allerede krevende endringsprosess, og en hektisk hverdag. Uten deres bidrag hadde ikke denne studien latt seg gjennomføre.

Cecilie sender en stor takk til venner og familie for god støtte, oppmuntring og forståelse for at studiet har tatt mye tid og gått på bekostning av sosialt samvær. En ekstra takk til min samboer Ole-Richard som har vært en støttespiller når frustrasjonen har vært på topp, og behovet for ekstra omtanke og en varm middag meldte seg. Til minne om min pappa og min morfar «far»- jeg skulle ønske dere fikk med dere avslutningen på masteren.

Karina takker bestevenninnen sin Rosemari for at hun gjennom hele denne prosessen bestandig hadde støttende og oppmuntrende ord, der hun alltid hadde tid til å låne et øre og ta et glass med Moscato når frustrasjonen var på sitt høyeste. Uten hennes støtte ville denne perioden vært mye tyngre, der man ikke så noen ende på oppgaven. En ekstra takk går til familien min som bestandig har vært der for meg, og støttet meg gjennom alle oppturer og nedturer, uten deres hjelp ville jeg ikke vært der jeg er i dag.

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er effektiv endringskommunikasjon i en kompleks endringsprosess. Inntrreden av ny teknologi og digitalisering fører til at organisasjoner stadig må gjennom hurtige og komplekse endringsprosesser for å opprette sin konkurransekraft. Det er forsket mye på endringsprosesser og leders rolle for effektiv endringskommunikasjon, men det er derimot svært begrenset forskning på betydning av intranett for å kommunisere endring. Tilgang til digitale og interaktive løsninger gir nye muligheter for internkommunikasjon, og betydningen av bruk av intranett for å formidle endring er et fremtidsrettet tema som vil være viktig kunnskap med tanke på å designe endringsprosesser slik at man oppnår en optimal endringskommunikasjon. Problemstillingen «*Hvordan oppnås effektiv endringskommunikasjon ved bruk av leder og intranett i et samspill?*» er undersøkt gjennom å ta i bruk kvalitativ forskningsmetode, der vi har brukt SpareBank 1 Nord-Norge som case. Vi har innhentet datamateriale gjennom kvalitative intervju med 15 informanter innenfor fire organisatoriske nivåer i SpareBank 1 Nord-Norge. I tillegg har vi gjennomført dokumentanalyse av interne dokumenter fra SpareBank 1 Nord-Norge, samt analysert publisert kommunikasjon gjennom intranett fra mars 2015 til mai 2016.

Våre funn viser at intranett er en primær driver for endringskommunikasjonen, noe som er et overraskende funn, og ikke i tråd med teoretiske antakelser som viser til at leder er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med å implementere endringer. Videre vil intranett alene ikke kunne oppnå effektiv endringskommunikasjon, men må fungere i et samspill med lederen. Der hvor intranett bidrar med generell informasjon, vil leder tre inn å utfylle denne kommunikasjonen med detaljer. Leders funksjon vil dermed være å sørge for at medarbeidere setter seg inn i saker som publiseres på intranett, for så bruke intranett til å fasilitere innhold til sin toveiskommunikasjon. Implikasjoner av funnene kan tilsi at bruk av intranett i å formidle endring vil endre leders rolle som endringsagent, hvor leder ubevisst endrer sin atferd når intranett avlaster leder med tanke på endringskommunikasjonen.

Nøkkelord: Organisasjonsendring, endringskommunikasjon, internkommunikasjon, ledelse, intranett, digitalisering, modernisering, Enterprise 2.0

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Tema og problemstilling	2
1.3 Oppgavens struktur	6
2. Case SpareBank 1 Nord-Norge	7
2.1 Historie	7
<i>2.1.1 Visjon, forretningsidé og overordnede mål</i>	<i>7</i>
2.2 Endringsprosessens faser	8
<i>2.2.1 Analysefasen: Lønnsomhetsprosjektet</i>	<i>8</i>
<i>2.2.2 Implementeringsfasen: Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge</i>	<i>9</i>
2.3 Planlagt endringskommunikasjon for implementeringen	11
<i>2.3.1 Overordnede kommunikasjonsmål</i>	<i>11</i>
<i>2.3.2 Prinsipper og målgrupper for kommunikasjonen</i>	<i>12</i>
<i>2.3.3 Kommunikasjonsfaser i implementeringen</i>	<i>12</i>
<i>2.3.4 Ledelseskommunikasjon i implementeringsfasen</i>	<i>13</i>
2.4 «INNSIKT» - SpareBank 1 Nord-Norges intranett	14
<i>2.4.1 Sentrale elementer i «INNSIKT»</i>	<i>14</i>
<i>2.4.2 Informasjonsportal om moderniseringen</i>	<i>15</i>
3. Teoretisk rammeverk	16
3.1 Design av endringen	16
<i>3.1.1 Endringstyper</i>	<i>17</i>
<i>3.1.2 Implementeringsfasen: Mobilisere, fremdrift og bærekraftighet</i>	<i>18</i>
3.2 Effektiv endringskommunikasjon	20
<i>3.2.1 Mål og kjennetegn</i>	<i>22</i>
<i>3.2.2 Endringens omfang og betydning for kommunikasjon</i>	<i>23</i>
<i>3.2.3 Kanaler</i>	<i>25</i>
<i>3.2.4 Budskap</i>	<i>27</i>
3.3 Leders rolle i endringskommunikasjonen	28
<i>3.3.1 Leder som endringsagent</i>	<i>28</i>
<i>3.3.2 Kommunikasjon som deling av et budskap</i>	<i>29</i>
<i>3.3.3 Effektiv lederkommunikasjon i endringsprosessen</i>	<i>30</i>
3.4 Intranettets betydning i endringskommunikasjon	31

3.4.1	<i>Kommunikasjon som overføring av et budskap</i>	32
3.4.2	<i>Enterprise 2.0- det sosiale intranettet</i>	33
3.4.3	<i>Formål med bruk av Enterprise 2.0</i>	35
3.4.4	<i>Bruk av intranett for effektiv endringskommunikasjon</i>	37
3.5	Scenarier og antakelser	38
3.6	Operasjonalisering av begrep	43
3.7	Analysemodell	44
4.	Metode	46
4.1	Vitenskapsteoretisk ståsted	46
4.2	Forskningsdesign	47
4.2.1	<i>Tilnærming til forskningen</i>	48
4.3	Forskningsstrategi	49
4.3.1	<i>Tilgang til casebedrift</i>	49
4.3.2	<i>Casestudie</i>	49
4.4	Valg av metode for datainnsamling	50
4.4.1	<i>Kvalitative intervjuer</i>	52
4.4.2	<i>Utvalg</i>	53
4.4.3	<i>Intervjuguide og gjennomføring av kvalitative intervju</i>	55
4.5	Analysemetode	58
4.6	Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning	60
4.6.1	<i>Troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet</i>	61
4.6.2	<i>Litteratursøk</i>	62
4.6.3	<i>Forsker i egen kontekst</i>	63
4.6.4	<i>Forskningsetikk</i>	64
5.	Analyse av funn	65
5.1	Leders rolle i endringskommunikasjonen	65
5.1.1	<i>Avdelingsmøter</i>	67
5.1.2	<i>1-til-1- samtalen</i>	74
5.1.3	<i>Uformelle møtepunkt</i>	77
5.2	Intranettets betydning i endringskommunikasjon	80
5.2.1	<i>Bruk av «INNSIKT» i SpareBank 1 Nord-Norge</i>	80
5.2.2	<i>Nyhetsfeeden, informasjonsportalen og lederbloggene</i>	87
5.2.3	<i>Publiseringsfrekvens og innhold</i>	94
5.3	Samspillet mellom leder og intranettet	97
5.4	Oppsummering av funn	104

6. Drøfting	105
6.1 Scenario 1: Tradisjonell	105
6.2 Scenario 2: Dekobling	106
6.3 Scenario 3: Samspill	109
7. Avslutning	114
7.1 Konklusjon	114
7.2 Styrker og svakheter ved studien	115
7.3 Videre forskning	117
Litteraturliste	118
Vedlegg	125
Vedlegg 1: Intranett «INNSIKT»	125
Vedlegg 2: Intranett - Informasjonsportalen	126
Vedlegg 3: Intervjuguide	127
Vedlegg 4: Samtykkeerklæring	135
Vedlegg 5: Veileder for samtale	136

Figurer

Figur 1: Implementeringsmatrise og foreslåtte tiltak (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015c)	11
Figur 2: Kommunikasjonsfaser (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b)	13
Figur 3: Grad av kommunikasjon i forhold til endringens omfang (Kongsvik, 2006)	24
Figur 4: Effektiv versus ineffektiv endringskommunikasjon av Lengel og Daft (1989) i (Balogun & Hailey, 2008:195)	27
Figur 5: Analysemodell	45

Tabeller

Tabell 1: Ansvarsområder for lederkommunikasjon i implementeringsfasen (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b)	13
Tabell 2: Endringstyper (Balogun & Hailey, 2008:21)	18
Tabell 3: Oppsummering av endringsagentens rolle og kompetanse (Balogun & Hailey, 2008)	29
Tabell 4: Oversikt over informanter fra SpareBank 1 Nord-Norge	55
Tabell 5: Oversikt over de viktigste funnene	104

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Bank og finansbransjen er i endring, og verdensomspennende trender som globalisering, urbanisering og digitalisering endrer kundens atferd, og konkurransen i bransjen blir tøffere (Frimand-Anda, 2016). Man snakker om en fremtid hvor digitale løsninger og intelligente dataprogrammer tar over stadig flere arbeidsoppgaver (Hernæs, 2016a; Lie, 2015), og nyheter om nedbemanning og omfangsrrike endringsprosesser i finansbransjen florerer i nyhetsbildet (Grimen, 2015; Hoemsnes, 2016; Lorentzen, 2016). Nettopp ny teknologi og nye digitale vaner forplanter seg dermed internt i organisasjoner (Hernæs, 2016b), noe som kan ha implikasjoner til hvordan man nå kan ta i bruk digitale verktøy for å lede effektive og suksessfulle endringsprosesser i bedrifter.

Å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste ansvarsområdene for ledere, og suksessfull implementering krever en bred innsikt i hva som kan drive endringen fremover (Yukl, 2013). Hvordan man som organisasjon håndterer endringsprosesser, og bedriftens gjennomføringsevne vil ha store innvirkninger på om endringsprosessen blir vellykket, noe vi synes er både faglig spennende, men også utfordrende. Noen forskere viser til at så mange som 70% av endringsinitiativ mislykkes dersom leder ikke klarer å gjennomføre sine oppgaver som endringsagent (Beer & Nohria, 2000; Kotter, 2012; Raelin & Cataldo, 2011).

Nyheten om at SpareBank 1 Nord-Norge hadde satt i gang «Lønnsomhetsprosjektet», som en strategi for å konkretisere tiltak for å møte disse endringene, ble sluppet internt gjennom intranett den 02.mars 2015 og konsernsjef Jan -Frode Janson uttalte:

«SNN er en robust organisasjon som tidligere har vært gjennom store omveltninger. Denne gangen har vi selv styringen på de endringene som skal skje, og vi endrer oss ut fra styrke. Jeg er derfor trygg på at vi vil klare å legge et godt og offensivt grunnlag for den videre utviklingen i SpareBank 1 Nord-Norge»

(SpareBank 1 Nord-Norge. Intranett, 02.03.2015).

Denne observasjonen ble gjort av en av oss, som jobber deltid som rådgiver i SpareBank 1 Nord-Norge, og fanget umiddelbart vår interesse som et mulig tema til en masteroppgave. Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge ga oss en unik mulighet til å kunne ta del i en omfattende, planlagt og pågående endringsprosess. En slik omfattende endring vil mest sannsynlig omfatte endringer i organisasjonsstruktur, økte effektivitetskrav, endring av roller til medarbeidere og ledere, samt en fare for nedbemanninger. Med tanke på omfanget av endringsprosessen i SpareBank 1 Nord-Norge, var det nok av faglige utfordringer å ta tak i. Vi tok kontakt med konsernsjef Jan-Frode Janson, og fikk allerede den 17.mars 2015 tillatelse til å få fullt innsyn i endringsprosessen. Det vi hadde i tankene var å kunne gjøre fortløpende empiriske observasjoner av endringsaktiviteter på det tidspunktet de ble utført, og analysere tilgjengelig informasjon, i håp om at det underveis ville utkrystallisere seg en problemstilling til masteroppgaven.

1.2 Tema og problemstilling

Det som særskilt fanget vår interesse gjennom de tidlige empiriske observasjonene av endringsprosessen i SpareBank 1 Nord-Norge, var en utstrakt bruk av intranett for å formidle informasjon om endringen, og at det underveis i prosessen var svært begrenset informasjon fra avdelinger sine ledere, og fra ledere på et høyere nivå, til de ansatte. Dette avviker med den lærdommen vi gjennom masterstudiet på Universitetet i Tromsø har opparbeidet oss, hvor leders rolle som endringsagent trekkes frem som særdeles viktig for å gjennomføre vellykkede endringer (Jarret, 2009; Kotter, 2012; Raelin & Cataldo, 2011).

Det er blitt forsket mye på endringsprosesser, og et element som går igjen i litteraturen er at kommunikasjon er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med å gjennomføre endringer (Kotter, 2012). I det tradisjonelle perspektivet spiller lederen ofte hovedrollen i en typisk toveiskommunikasjon (Raelin & Cataldo, 2011), og det hevdes at det er nettopp dette som vil opprettholde effektivitetsnivået i organisasjonen gjennom endringsprosessen (Jarret, 2009; Lokken, 2010). Det er derimot gjort lite forskning på kommunikasjon i endring gjennom digitale og interaktive plattformer (De Bussy, Ewing, & Pitt, 2003; Macnamara & Zerfass, 2012). Hvilken tilnærming dagens ledere, og ansatte, har til bruk av digitale kanaler i endringsprosessen, og hvilken effekt dette vil ha på endringen er også et utforsket område

(Elving, 2005; Pitt, Murgolo-Poore, & Dix, 2001). Det vil derfor være spesielt interessant å undersøke den tradisjonelle tilnærmingen til kommunikasjon og leders rolle i å kommunisere endring (Balogun & Hailey, 2008; Raelin & Cataldo, 2011), og vurdere dette mot den kommunikasjonen som gjøres via digitale plattformer (De Bussy et al., 2003).

Modernisering og digitalisering er i vinden som aldri før i norske bedrifter, og fokuset på å kontinuerlig endre seg er nødvendig for å opprettholde sin konkurransekraft i tråd med den stadige teknologiske utviklingen (Hernæs, 2015). Det samme er en økt trend i samfunnet, hvor man på et personlig plan, i større grad enn tidligere, benytter seg av ulike digitale plattformer i sin samhandling med andre (Friedl & Verčič, 2011). På diverse ulike sosiale plattformer kan man i dag dekke sitt behov for interaksjon, og man bygger relasjoner, kommuniserer, og deler sin kunnskap med andre ved bruk av digitale medier. Denne utviklingen har flyttet treffpunktet i hverdagen fra en fysisk interaksjon til en online-interaksjon, som gjør at man like så vel kan ivareta sine relasjoner uansett hvor man befinner seg.

Hvis man så vurderer de vel anvendte teoriene om kommunikasjon, og da særlig i endringskommunikasjon, ser man at de ikke tar høyde for hvordan den teknologiske utviklingen har endret menneskets atferd når det kommer til kommunikasjon og interaksjon med hverandre. Man chatter, bruker Facebook, Snapchat, Twitter og Instagram, og når man lurere på noe «googler» man det. Disse digitale plattformene gir svært mange muligheter til kommunikasjon gjennom tekst, bilder og video (McAfee, 2009), og det som tidligere ble vurdert til å være en enveis kommunikasjonskanal bør egentlig nå beskrives som toveis kommunikasjonskanaler (Breakenridge, 2008; Macnamara & Zerfass, 2012). Det kan derfor tenkes at teorier som beskriver effektiv endringskommunikasjon til dels er utdaterte, da de veletablerte teoriene ikke tar hensyn til nye måter å kommunisere på gjennom digital samhandlingsteknologi, som nettopp intranett (Friedl & Verčič, 2011; Pitt et al., 2001).

Intranett som tar i bruk elementer vi kjenner til fra sosiale media, kalles gjerne et sosialt og interaktivt intranett (Pettersen, 2014), og i forskning refereres det i hovedsak til som Enterprise 2.0 (McAfee, 2009) eller Web 2.0 (Murphy, 2010). Forskning på det sosiale

intranettets betydning for kommunikasjon i organisasjoner er mangelfull (Macnamara & Zerfass, 2012), og flere forskere mener det er et fremvoksende behov for empiri på dette feltet (Heath, 2010; Kent, 2010). Det som derimot foreligger av forskning på intranettets betydning for kommunikasjon i organisasjoner handler i stor grad om hvilke fordeler og potensiell verdi man kan hente ut ved å bruke intranett innen strategisk informasjonsplanlegging, som et verktøy for læring og kunnskapsdeling (Bottazzo, 2005; Curry & Stancich, 2000). Curry og Stancich (2000) mener at et kritisk punkt for bruk av intranett i endringsprosesser er at organisasjoner på et strategisk nivå erkjenner at kommunikasjon gjennom denne kanalen ikke bare er en «quick fix», men at det kreves detaljert strategisk planlegging og ledelse av denne kanalen.

Når det gjelder bruk av intranett for å kommunisere endring, finnes det også her begrenset forskning. Vi har lagt ned mye arbeid i intensive litteratursøk for å finne forskning på bruk av intranett i en endringskontekst, og vi fant et svært lite utvalg av nyere forskning på dette. Det betyr derimot ikke at det ikke eksisterer flere forskningsresultater på dette temaet, men med de tidsbegrensningene som ligger i en masteroppgave ser vi oss nødt til å forholde oss til den litteraturen vi har tilgjengelig. Vi fant en studie av Pitt et al. (2001) som har forsøkt å vurdere intranett som en katalysator for endring, eller som en endringsagent i seg selv. Funnene i denne studien viser at intranett er velfungerende som en samarbeid, - kommunikasjon,- og endringsmekanisme, og fungerer som en katalysator for å drive endringen frem. Videre hevder de at intranett kan fungere som en endringsagent for effektiv kommunikasjon når det er behov for raske endringer, men at funnene kan beskrives som anekdotiske og det er behov for ytterligere empirisk bevis og videre forskning på dette feltet (Pitt et al., 2001).

Den digitale utviklingen kan være en utfordring for organisasjoner i arbeidet med å designe en endringsprosess, og da særlig med tanke på å planlegge en effektiv kommunikasjonsstrategi, som er en viktig driver for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. I så måte ser vi at det vil være et økende behov i den digitale tidsalder å faktisk modernisere de veletablerte teoriene på effektiv endringskommunikasjon, slik at de tåler «tidens tann». Vi vil gjennom denne masteroppgaven sette et fokus på at det er et økende behov for å forske på effektiv endringskommunikasjon som er tilpasset en digital og moderne fremtid, slik at videre

undersøkelser kan sikte mot å etablere et teoretisk rammeverk om effektiv endringskommunikasjon som i dagens virkelighet kan benyttes som byggesteiner. Nyere forskning vil videre kunne avdekke at det i takt med utviklingen kan finnes flere muligheter enn at lederens ansikt-til-ansikt kommunikasjon er det som skal til for å lykkes.

Fenomenet vi ønsker å undersøke er effektiv endringskommunikasjon, og nærmere bestemt undersøke på hvilken måte kommunikasjon gjennom leder og intranett kan utfolde seg i et samspill i en endringsprosess. Med tanke på at det foreligger svært lite forskning på kommunikasjon gjennom digitale kanaler i en endringskontekst, vil vi gjennom masteroppgaven kunne bidra med nye perspektiver og ny kunnskap til hvordan disse faktorene henger sammen, og legge et fundament for videre undersøkelser på teorier om effektiv endringskommunikasjon. Vårt bidrag gjennom denne masteroppgaven vil dermed ha en akademisk verdi, i tillegg til at temaet endring og endringskommunikasjon er svært aktuelt i dagens organisatoriske kontekst. Dagens og fremtidens arbeidstakere har muligens en annen tilnærming til det å motta og innhente informasjon, og vi antar at de involverer seg på en annen måte enn tidligere gjennom digitale media. Dette vil derfor være viktig kunnskap for organisasjoner med tanke på hvordan de kan designe en kommunikasjonsstrategi som kan bidra til en mer effektiv endringskommunikasjon.

Vi har formulert følgende problemstilling :

«Hvordan oppnås effektiv endringskommunikasjon ved bruk av leder og intranett i et samspill?»

Kommunikasjon er en viktig del av endringsagentens rolle, og leders rolle som endringsagent avgrenses derfor til kommunikasjon i endringsprosessen. Med samspill mener vi hvordan leder og intranett utfyller hverandre med tanke på kommunikasjonen i endringsprosessen. Videre i oppgaven vil beskrivelse av digitale kanaler vise til intranett som en digital kanal. Forøvrig vil vi se på leder som en kommunikasjonskanal, og intranett som en annen kommunikasjonskanal. Viktige faktorer for å undersøke problemstillingen vil være å vurdere ulike teoretiske tilnærminger som beskriver kommunikasjon i endringsprosesser, for så

vurdere hvilke områder som må bearbejdes og ivaretas av henholdsvis leder og intranett for å oppnå effektiv endringskommunikasjon. Endringskommunikasjon er i denne oppgaven definert som den kommunikasjonen som støtter oppunder implementeringen av endringen.

Vi ser for oss at samspillet mellom leder og intranett kan arte seg på ulike måter, og vi vil utarbeide tre scenarier med ulike antakelser knyttet til disse. Vi kan anta at leder er vesentlig for endringskommunikasjonen, slik teorien i dag beskriver. Det kan også tenkes at leder og intranett fungerer uavhengig av hverandre, og dermed ikke evner å fange opp endringens kompleksitet, noe som kan føre til usikkerhet for endringen. Vi vil også utarbeide et scenario som har en ny tilnærming til endringskommunikasjon, hvor vi antar at intranett og leder vil utfylle hverandre sin kommunikasjon, slik at et samspill som fungerer optimalt vil skape en effektiv endringskommunikasjon. De ulike scenariene og antakelser gjør vi nærmere rede for i teorikapitlet.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven følger i stor grad en tradisjonell akademisk struktur, og er delt inn i syv hovedkapitler. Innledningen beskriver bakgrunn for valg av tema og vår problemstilling. Del to beskriver casen for undersøkelsen, og forteller kort historien til SpareBank 1 Nord-Norge, bakgrunn og mål for endringsprosessen de går igjennom, samt en beskrivelse av deres intranett. Teorikapitlet presenteres i kapittel tre, og viser til det teoretiske rammeverket som oppgaven skal bygges på, og vil danne grunnlaget for resten av oppgaven. For å plassere omfanget av endringen i SpareBank 1 Nord-Norge (også forkortet til SNN), går vi i teorien først inn på design av endring i en kommunikasjonssammenheng. Deretter presenterer vi effektiv endringskommunikasjon, som er det fenomenet vi skal studere nærmere, og videre beskriver vi kommunikasjon gjennom leder og intranett. Vi avslutter teorikapitlet med å redegjøre for noen antakelser og scenarier for hvordan samspillet mellom leder og intranett kan arte seg, og presenterer vår analysemodell. I kapittel fire, fem og seks vil vi komme inn på henholdsvis vår tilnærming til metode, analyse av funn, samt drøfting av de ulike scenariene, før vi i siste kapittel avslutter med en konklusjon.

2. Case SpareBank 1 Nord-Norge

2.1 Historie

SpareBank 1 Nord-Norge er en etablert finansinstitusjon som leverer bank- og finanstjenester til person- og bedriftsmarkedet i hele Nord-Norge. SpareBank 1 Nord-Norge er en frittstående bank som er en del av SpareBank 1-alliansen. Alliansen ble opprettet i 1995, og består av tyve ulike banker som samarbeider, inkludert fire regionbanker og seksten SamSpar-banker. For å sikre en internasjonal partner inngikk alliansen i 1997 samarbeid med FöreningsSparbanken i Sverige. I 2000 fusjonerte SpareBank 1 Gruppen med VÅR bank og forsikring (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-a)

Røttene til SpareBank 1 Nord-Norge går helt tilbake til 1836, da Tromsø Sparebank ble etablert som Nord-Norges første sparebank. Fra etableringen av Tromsø Sparebank utvidet markedet seg for finansnæringen, og på begynnelsen av 1900-tallet var det etablert sparebanker i de fleste kommunene i Nord-Norge. I 1930 var det 627 sparebanker, og endringer begynte å skje ved at bankene fusjonerte eller opphørte. På 60-tallet startet en fusjonsbølge, og Tromsø Sparebank fusjonerte i perioden 1963-1984 med ti sparebanker i Troms og Finnmark. Bankene i Nord-Norge møtte så bankkrisen på slutten av 1980-tallet, og dette førte i 1989 til etableringen av Sparebanken Nord-Norge. Banken er en sammenslåing av Tromsø Sparebank og Sparebanken Nord, og i 1991 ble Nordkapp Sparebank innfusjonert, og i 1992 Sparebanken Nordland (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-a).

I dag har SpareBank 1 Nord-Norge 66 bankkontorer i Nordland, Troms, Finnmark og på Svalbard. Ved utgangen av 2. kvartal 2015 hadde konsernet 901 årsverk (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-a). Datterselskapene til SpareBank 1 Nord-Norge består av EiendomsMegler 1 Nord-Norge AS, SpareBank 1 Finans Nord-Norge AS, SpareBank 1 Nord-Norge Forvaltning ASA og SpareBank 1 Regnskapshuset Nord-Norge AS.

2.1.1 Visjon, forretningsidé og overordnede mål

Visjonen «*For Nord-Norge*» beskriver SpareBank 1 Nord-Norges ønske om å være en bank for alle typer kunder i landsdelen, en bank som ser den enkelte og lager skreddersydde

løsninger. Banken skal være en pådriver for folk og næringsliv, og skal skape trivsel og skapervilje i regionen. Videre skal banken være en samarbeidspartner for et aktivt næringsliv, et levende lokalsamfunn og et kulturelt mangfold (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-a).

Forretningsideen til SpareBank 1 Nord-Norge bygger på at banken skal levere helhetlige og moderne finansielle løsninger til kunder i det nordnorske markedet, og skape konkurransefortrinn gjennom å være «*Nær og Dyktig*» i alle kunderelasjoner. Nærhet og kjennskap til kundene gir banken innlevelse i deres situasjon, og SpareBank 1 Nord-Norge tar sikte på å være den beste på behovsavklaring og verdiskapende løsninger.

SpareBank 1 Nord-Norges overordnede mål for 2016 er som følger (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-b):

Soliditet: Ren kjernekapitaldekning på 14,5 prosent eller høyere.

Lønnsomhet: Bankdrift på topp internasjonalt nivå, med egenkapitalavkastning på minimum 12 prosent.

Kostnadseffektivitet: Årlig gjennomsnittlig kostnadsvekst skal maksimalt utgjøre 1 prosent eksklusive omstillingskostnader.

2.2 Endringsprosessens faser

Endringsprosessen til SpareBank 1 Nord-Norge kjennetegnes ved at den går gjennom to faser; den første fasen er analysefasen, kalt Lønnsomhetsprosjektet, den andre fasen er implementeringsfasen, kalt Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge. I masteroppgaven vil vi i hovedsak se på kommunikasjon i implementeringsfasen, men vi vil likevel gjøre kort rede for analysefasen slik at man etablerer en forståelse for endringens bakgrunn, mål og omfang. Videre presenterer vi implementeringsfasen Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge, før vi går nærmere inn på hvordan de har planlagt effektiv endringskommunikasjon for implementeringsfasen.

2.2.1 Analysefasen: Lønnsomhetsprosjektet

Lønnsomhetsprosjektet ble satt i gang for å avdekke potensialet for å øke lønnsomheten i konsernet, og videre konkretisere hvilke tiltak som kan iverksettes. I tillegg skal prosjektet bidra med innspill til gjennomføring av tiltak for å skape varig og forbedret lønnsomhet for

konsernet. Bakgrunnen for igangsetting av Lønnsomhetsprosjektet ligger i trender som *globalisering*; finansnæringen opplever økt internasjonal konkurranse og krav til avkastning, *urbanisering*; man må tilpasse tilstedeværelse til markedsbehov, *digitalisering*; anvendelse og utvikling av teknologi endrer menneskers atferd (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015a). Den overordnede målsetting for prosjektet er å sikre oppfyllelsen av konsernets lønnsomhetskrav, legge grunnlaget for å møte fremtidige utfordringer og markedets forventninger, og videre gjennom tiltak skape fremtidens SpareBank 1 Nord-Norge (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015a).

Målet med Lønnsomhetsprosjektet er å identifisere tiltak som skal forbedre avkastningen på bankens egenkapital med to prosentpoeng, noe som tilsvarer en resultatforbedring på 200 millioner kroner, og innebærer en egenkapitalavkastning på 12 prosent eller høyere (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015a). Områdene som skal analyseres er økt inntjening, kostnadsreduksjoner og mer effektiv anvendelse av kapitalen. Prosjektet er delt inn i fem delprosjekter som hver har sine prosjektbeskrivelser og mandat. De fem delprosjektene er; økt kostnadsdisiplin, effektive stabs- og støtteenheter, økte og nye inntekter, slagkraftig distribusjon og økt kapitaleffektivitet.

Analysefasen ble avsluttet 27. mai 2015, og prosjektets forslag med tiltak ble overlevert til konsernledelsen. Ifølge sluttrapporten til Lønnsomhetsprosjektet har analysefasen identifisert og prioritert i underkant av 500 tiltak, med en total lønnsomhetsverdi på 734 millioner kroner (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015c). Tiltakene har ulik karakter, der noen er klare til å realiseres, noen må avklares nærmere i detalj, mens andre trenger ytterligere utredninger og nye beslutningsrunder. Konsernledelsen tar de endelige beslutninger om hvilke tiltak som skal gjennomføres, og implementering av tiltak vil deretter skje fortløpende. Ved avslutningen av analysefasen, går så endringsprosessen over til implementeringsfasen «Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge», som startet 01. juli 2015. Det er implementeringsfasen vi videre blir å undersøke i vår masteroppgave.

2.2.2 Implementeringsfasen: Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge

Grunnlaget for tiltak og lønnsomhetsmål ble vurdert i Lønnsomhetsprosjektet, og strategien videre er å la visjonen «*For Nord-Norge*» gi retning for implementeringen av tiltak. De

strategiske målene som definerer hva SpareBank 1 Nord-Norge skal oppnå med endringen skal legge grunnlaget for *hvorfor* banken skal gjennomføre endring er følgende (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015e):

- Nummer 1 i Nord-Norge
- De mest fornøyde kundene
- Den mest attraktive arbeidsplassen, med de dyktigste og mest engasjerte medarbeiderne
- Ubestridt solid, med bankdrift på topp internasjonalt nivå
- Kvalitet i alt vi gjør

Videre arbeid med moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge setter krav til ledelse, og det defineres ledelsesprinsipper hvor beslutning og implementering følger en etablert styringsstruktur. Styringsstrukturen beskriver ansvarsområder, hvor fagsjef og enhetsledere har det operative ansvaret, og konsernsjef samt konserndirektører har det strategiske ansvaret (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015e). Det avsettes ressurser for oppfølging og måling av gevinstrealisering, for å sikre årlig gevinst på minimum 200 millioner kroner.

Flere av tiltakene vil ha konsekvenser for de ansatte, og dermed må tillitsvalgte være tett involvert. Moderniseringen vil føre til nye rollebeskrivelser og nye oppgaver for de ansatte, det vil bli et redusert bemanningsbehov, og det vil kreve ny kompetanse. For å unngå kollektiv nedbemanning ble det besluttet frivillig virkemiddelordning, med en tidsbegrenset frist for å søke på sluttpakker, og målet var å oppnå en frivillig avgang på 100 årsverk (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015e). De største tiltakene i endringsprosessen til SpareBank 1 Nord-Norge er en ny organisasjonsstruktur, redusert bemanning og endring av strukturen på kontornettet.

Vi illustrerer noen tiltak som er foreslått gjennomført i figur 1, som fremkom i sluttrapporten som ble overlevert fra Lønnsomhetsprosjektet til konsernledelsen, og viser noe av omfanget av endringstiltakene.

Komplisert	<ul style="list-style-type: none"> • Innkjøp • Vurdering av individuelle ansattegoder • Sterkere etterlevelse av reisepolicy • Tap • Tiltak rettet mot økt lønnsomhet i konsernkundeavdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Redusert bemanning • Effektivisering av rådgiverkorpset • Nytt kontornett • Innfusjonering SNN Finans • Produksjon & Service • Produkter & Konsepter 	<ul style="list-style-type: none"> • Stab/Støtte design • SNN Direkte • SMB, bedret lønnsomhet • PM Helgeland • Sparing og pensjon
	Enkelt	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisering av stabs- og støtteenheter • Kundevedlikehold • Lisenser • Omfang konserntreff • Nye inntekter • Styrking av selvbetjent kreditt 	<ul style="list-style-type: none"> • Prislojalitet, gebyrer, sanering og kvalitet • Rentesikring, SNN Markets • Reprising av offentlig sektor • Tiltak tilknyttet kapitaleffektivisering
	Operativt	Strategisk	

Figur 1: Implementeringsmatrise og foreslåtte tiltak (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015c).

2.3 Planlagt endringskommunikasjon for implementeringen

Vi vil her presentere relevante planer for kommunikasjonen i endringens implementeringsfase, som vil vise hvordan SpareBank 1 Nord-Norge empirisk sett definerer effektiv endringskommunikasjon på et strategisk nivå. For Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge er det utarbeidet en kommunikasjonsplan, som gir retning og mål for hvordan banken skal oppnå effektiv endringskommunikasjon. Den strategiske kommunikasjonsplanen viser overordnede kommunikasjonsmål, vesentlige prinsipper som legger grunnlag for budskapene som kommuniseres, samt gir retning for hva som blir lederes oppgave for effektiv endringskommunikasjonen.

2.3.1 Overordnede kommunikasjonsmål

De overordnede kommunikasjonsmålene for endringsprosessen skal være å tydeliggjøre strategien for SpareBank 1 Nord-Norge, og legge vekt på å bygge merkevaren.

Konsernledelsen ønsker å bygge kunnskap om hva fremtidens SpareBank 1 Nord-Norge skal inneholde, og skape forståelse for at banken har behov for å endre seg. For å forhindre en tvungen nedbemanning legges det videre vekt på å skape trygghet og bevegelse for omstilling, slik at behovet for nedbemanning dekkes av frivillig avgang. I tillegg skal man motivere de som blir igjen i organisasjonen til å bidra til å utvikle fremtidens SpareBank 1 Nord-Norge (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b).

2.3.2 Prinsipper og målgrupper for kommunikasjonen

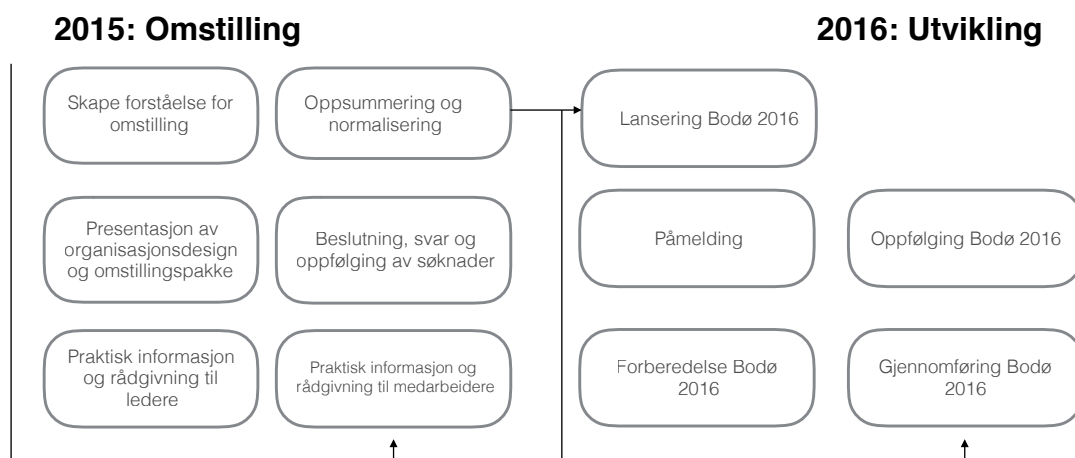
I kommunikasjonsplanen legges det vekt på noen prinsipper som skal gi grunnlag og retning for en effektiv endringskommunikasjon som gjøres i endringsprosessen. Det legges vekt på *åpenhet*, og at informasjon ikke skal holdes tilbake, verken internt eller eksternt.

Kommunikasjon skal fremme *ærlighet* gjennom å fortelle hva virkeligheten er, og beslutninger om tiltak skal videreformidles når de er avgjort. Språket som benyttes skal være *tydelig* gjennom at det holdes enkelt, presis og konkret, slik at det ikke gis rom for tolkninger. Videre legges det vekt på at kommunikasjon gjennom alle kanaler som konsernledere, ledere, og intranett er *konsistent*. Kommunikasjonen skal samtidig være *engasjerende*, og vise fremtidsbildet gjennom å kommunisere mulighetene i fremtidens SpareBank 1 Nord-Norge (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b). Målgruppene for kommunikasjonen er medarbeiderne, kundene, markedet og øvrige interessenter som media, lokalpolitikere, og lokale meningsbærere. Medarbeiderne er definert som den viktigste målgruppen, og de som vil ha et stort behov for løpende kommunikasjon (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b).

2.3.3 Kommunikasjonsfaser i implementeringen

I implementeringsfasen er kommunikasjonen delt inn i to områder, hvor man i 2015 legger vekt på omstilling, og i 2016 på utvikling (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b).

For kommunikasjon i omstilling er fokuset på å skape forståelse for endringen, og gi praktisk informasjon rundt frivillige sluttpakker, slik at man når målet med en frivillig avgang på 100 årsverk (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b). Videre for 2016 legger man vekt på utvikling, og som man ser av figur 2 er Bodø 2016 i fokus. Bodø 2016 er et planlagt konserntreff i mai 2016, hvor man samler alle konsernets ansatte for fagsamling og fest. Denne samlingen skal representere sluttpunktet for endringsprosessen, og startpunktet for fremtidens SpareBank 1 Nord-Norge.



Figur 2: Kommunikasjonsfaser (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b)

2.3.4 Ledelseskommunikasjon i implementeringsfasen

Den formelle organisasjonsstrukturen i SpareBank 1 Nord-Norge har seks nivå, hvor styret sitter på toppen, etterfulgt av konsernsjef. Under konsernsjefen er det fire konserndirektører med ansvar for henholdsvis konsernutvikling, økonomi og finans, kreditt og produksjon, samt risikostyring og IT. Under konserndirektørene er det seks konserndirektører med ansvar for hver sine områder; region Helgeland, region Salten, region Hålogaland, region Troms, region Finnmark og Salg og kunderelasjoner. Hver av disse områdene har egne mellomledere, som har lederansvar for flere avdelingsledere. I den strategiske kommunikasjonsplanen er ansvaret for kommunikasjonen fordelt til henholdsvis konserndirektører, mellomledere og avdelingsledere, og følger en etablert styringsstruktur. Ansvarsområdet for kommunikasjonen til de ulike ledernivåene illustreres i tabell 1.

Tabell 1: Ansvarsområder for lederkommunikasjon i implementeringsfasen, i kronologisk rekkefølge (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b)

Ledernivå: Konserndirektører	Ledernivå: Mellomledere og avdelingsledere
Orienteringsmøter med egne ledere	Orienteringsmøter i egen avdeling
Ekstern kommunikasjon	Besvare løpende spørsmål
Orienteringsmøter i region/stab	1-til-1-samtaler
Gjennomføre 1-til-1-samtaler	Oppfølging av 1-til-1-samtaler

2.4 «INNSIKT» - SpareBank 1 Nord-Norges intranett

I startfasen av Lønnsomhetsprosjektet, og som en del av endringsprosessen ble det tidligere og tradisjonelle statiske intranettet til SpareBank 1 Nord-Norge byttet ut med det sosiale intranettet Enterprise 2.0. Det vil si at kommunikasjonen gjennom endringsprosessens implementeringsfase ble gjort gjennom det nye intranettet de kalte «INNSIKT» (Vedlegg 1: Intranett «INNSIKT»).

2.4.1 Sentrale elementer i «INNSIKT»

Vi vil kort presentere oppbyggingen og de ulike sentrale elementene for det som kjenner seg ut som det sosiale intranettet «INNSIKT» (merket med rød ring på vedlegg 1).

Søk: Denne funksjonen skal gi muligheter for å søke opp både personer som arbeider i konsernet for å finne kontaktinformasjon, og mulighet for søk etter innhold.

Støtte: Støttefunksjonen bidrar med informasjon og bibliotek om produkter og tjenester, og skal hjelpe ansatte å finne rutine-, produkt- og arbeidsbeskrivelser.

Nyheter: Nyhetsfeeden er interaktiv, og består av fem overskrifter og nyhetssaker som til enhver tid ruller på førstesiden. Det ligger link til «les saken» slik at man kan åpne de sakene som man interesserer seg for, og et arkiv hvor man kan slå opp tidligere saker.

@konsern: Her presenteres informasjon og nyheter på hva som skjer i konsernet.

Lederblogg: Ledere på ulike nivåer i konsernet får anledning til å skrive blogg om sine tanker og refleksjoner rundt utvalgte tema.

Hva skjer?: Kalender og dato for digitale læringsrom og skypemøter (digitale videomøter).

Yammer: Det interne «Facebook», hvor alle ansatte har sin profil med navn, bilde og beskrivelse av arbeidssted og arbeidsoppgaver. Her kan alle dele saker av både formell og uformell karakter, man kan kommentere eller like andre sine saker, og man danner nettverk ved å følge grupper, avdelinger eller personer i konsernet.

Instafeed #SNNSpor: Dette er en interaktiv bildefeed som henter bilder som er publisert på Instagram under hashtaggen #SNNSpor.

2.4.2 Informasjonsportal om moderniseringen

På «INNSIKT», under «Konsern» er det laget en egen informasjonsportal (Vedlegg 2: Intranett- Informasjonsportalen) som skal fungere som et servicesenter for endringsprosessen, hvor alle medarbeidere kan få svar på det de lurer på om moderniseringen. Servicesenteret består av sentrale personer fra HR, advokat fra juridisk avdeling og hovedverneombud. Portalen gir oversikt over kontaktinformasjon og ansvarsområdene til de enkelte på servicesenteret, og har i tillegg en oversikt over tillitsvalgte knyttet til ulike fagforbund.

I dette digitale servicesenteret ligger nyheter om moderniseringen, beskrivelse av nye medarbeiderprofiler, detaljert informasjon om hva innholdet av 1-til-1- samtalen mellom leder og medarbeider skal dreie seg om, organisasjonskart for den nye strukturen som etableres som følge av endringsprosessen, og detaljert informasjon om frivillige sluttpakker. Som følge av kompensasjon ved frivillig avgang, ligger det knyttet til dette sentral informasjon vedrørende beskatning og AFP (avtalefestet pensjonsordning for private virksomheter (AFP, u.å)), samt link til NAV (enhetlig tjeneste som skal bidra til sosial og økonomisk trygghet og fremme overgang til arbeid og aktiv virksomhet (Utdanningsforbundet, 2013)).

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere et rammeverk som vi videre vil bruke i analysedelen, slik at vi blir i stand til å besvare vår problemstilling. Vi vil først gi en introduksjon av design av endringsprosesser, og endringstyper knyttet til endringsdesign, med tanke på å plassere og vurdere omfanget av endringsprosessen til SpareBank 1 Nord-Norge. Dette gjør vi for å etablere en forståelse for endringskommunikasjonen sett i lys av omfanget av denne endringsprosessen. Vår studie tar derimot ikke sikte på å avdekke hvilke endringstype Moderniseringen av SNN kan beskrives som, men vi mener at det vil være vesentlig for vår empiriske kontekst å ta med teorier rundt endringsdesign og endringstyper. Dette gjør vi for å plassere endringsprosessen i SNN i et overordnet perspektiv, med bakgrunn i at det ligger ulike teoretiske premisser og forventninger for endringskommunikasjon som knyttes til nettopp endringstyper og omfang av endringen. Videre ser vi på hva som kjennetegner implementeringsfasen, som er den fasen vi ønsker å belyse i vår case, for å videre vurdere ulike strategiske kommunikasjonsvalg man står overfor. Vi vil så presentere effektiv endringskommunikasjon, som er det fenomenet vi skal undersøke i vår masteroppgave. Deretter vil vi se på leders rolle som endringsagent, og hva som kjennetegner effektiv lederkommunikasjon i endringsprosesser. Vi presenterer så den andre faktoren for effektiv endringskommunikasjon, nemlig intranettets betydning for å kommunisere endring. I slutten av kapitlet vil vi presentere ulike scenarier og antakelser for hvordan samspillet mellom leder og intranett kan utfolde seg, og gjennom vår analysemodell gi et bilde på hvordan dette kan innvirke på effektiv kommunikasjon i en endringskontekst.

3.1 Design av endringen

Mange organisasjoner bruker mye tid på å lage omfattende planer og strategier på hvordan de skal gjennomføre planlagte endringer, men likevel fremstår endringsprosessen som ustrukturert og tilfeldig. Dette kan skyldes manglende forståelse av omfanget av endringen, og at planer, analyser og modeller som er utarbeidet på et tidlig stadium ikke evner å fange opp den kompleksiteten som finnes i organisatoriske prosesser, strukturer og sammenhenger (Jacobsen, 2012). Selv om forskning viser at så mange som 70% av endringsinitiativ mislykkes (Beer & Nohria, 2000), så finnes det også organisasjoner som klarer å gjennomføre

vellykkede endringsprosesser, noe som åpner opp for at planlagt endring er mulig å gjennomføre. En grunnleggende antakelse er at planlagt endring er mulig å gjennomføre om man har valgt riktig endringsdesign. Det vil si at endringsprosessen tar hensyn til hvilken type endring det er intensjon om å gjennomføre, at endringen ledes på riktig måte, og at man tar hensyn til endringens drivkrefter, innhold, omfang, prosess og kontekst (Jacobsen, 2012). Dermed har vi åpnet for at det finnes strategier som krever at man tilpasser endringsdesign i de ulike fasene av endringsprosessen, og at de gjerne overlapper hverandre underveis.

3.1.1 Endringstyper

Som vi har vært inne på vil det å forstå hvilken type endring man står overfor bidra til å designe endringsprosessen på en hensiktsmessig måte. Ulike endringstyper vil representere ulike designalternativer, noe som gjør at man i større grad kan ta hensyn til kompleksiteten og konteksten i endringsprosessen, slik at man oppnår det man ønsker med endringen.

I teorien nevnes det i hovedsak fire typer endringer; *evolusjon*, *revolusjon*, *adapsjon* og *rekonstruksjon*, som er definert etter to dimensjoner; *prosessens natur* og *prosessens resultat* (Balogun & Hailey, 2008). Den første dimensjonen, *prosessens natur*, beskriver tidsperspektivet på hvordan endringen implementeres. Man kan implementere alle endringene samtidig, eller over en periode på 12-18 måneder, noe som kalles for «*big bang*», eller man kan implementere endringer mer steg for steg, som kalles *inkrementell*.

Den andre dimensjonen; *endringsprosessens resultat*, beskriver målet og omfanget av den ønskede endringen; *transformasjon* og *rejustering*.

Transformasjon beskrives som en fundamental endring i organisasjonen som berører strategier, strukturer, systemer, prosesser og kultur.

Rejustering er ikke en like fundamental endring som transformasjon, men kan likevel involvere betydelige endringer i organisasjonens strukturer, systemer og prosesser.

Vi oppsummerer de ulike endringstypenes kjennetegn med følgende tabell:

Tabell 2. Endringstyper (Balogun & Hailey, 2008:21)

		Resultat og omfang av endringen	
		Transformasjon	Rejustering
Prosessens natur	Inkrementell	<p>Evolusjon</p> <p>Implementeres gradvis gjennom beslektede initiativer</p> <p>Ofte planlagt, proaktiv</p> <p>På bakgrunn av lederes forventninger til behov for fremtidig endring</p> <p>Endringer vokser frem over tid</p>	<p>Adapsjon</p> <p>Mindre endringer for å tilpasse organisasjonen</p> <p>Proaktiv</p> <p>Justering av arbeidsmetoder og rutiner</p> <p>Implementeres gjennom en serie av steg</p>
	«Big bang»	<p>Revolusjon</p> <p>Flere endringsinitiativ implementeres simultant</p> <p>Omfattende endringer som omstrukturerer organisasjonens fundament</p> <p>Ofte tvunget frem av konkurransemessige forhold i omgivelsene</p> <p>Reaktiv</p> <p>Nødvendig med hurtige endringer</p>	<p>Rekonstruksjon</p> <p>Større og ofte dramatiske endringer for å tilpasse organisasjonen</p> <p>Mange endringsinitiativ implementeres samtidig</p> <p>Ofte tvunget frem av konkurransemessige forhold i omgivelsene</p> <p>Reaktiv</p> <p>Nødvendig med hurtige endringer</p>

For å plassere Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge, ser vi at bakgrunnen for å gå i gang med endringen er for å tilpasse organisasjonen til konkurransemessige forhold.

Analysefasen har vurdert tiltak under de fleste arbeidsområdene, og innbefatter blant annet endringer i organisasjonsstruktur. Endringen krever omstilling og nedbemanning, noe som må sies å være større og dramatiske endringer. Implementering av tiltak skjer fortløpende, og mange endringsinitiativ implementeres samtidig. Endringsprosessen har en lineær tilnærming hvor man tydelig definerer start- og slutt punkt for prosessen. Ut fra disse refleksjonene heller vi mot at endringen kan plasseres i den nedre delen av tabell 2, som en «Big bang» endring, og vi ser at endringsprosessen har flere kjennetegn som stemmer for endringstypen rekonstruksjon.

3.1.2 Implementeringsfasen: Mobilisere, fremdrift og bærekraftighet

Organisatorisk endring beskrives som å forflytte seg fra en nåværende tilstand, til en ønsket fremtidig tilstand (Balogun & Hailey, 2008), gjennom å tilpasse, omstrukturere eller transformere organisasjonen (Karp, 2014). Litteraturen på fagområdet beskriver ofte endringsprosesser som en lineær prosess, hvor man går gjennom ulike faser der man forflytter seg fra en stabil tilstand til en annen (Bridges, 2009; Bullock & Batten, 1985; Karp, 2014;

Kotter, 2012; Lewin, 1951). Et eksempel på en slik lineær fasemodell er Kurt Lewins (1951) tre faser: *unfreezing*, hvor man erkjenner at endring er nødvendig, *change* hvor man endrer strukturer, oppgaver, teknologi og prosesser, og *refreezing* som innebærer at man stabiliserer organisasjonen i den nye strukturen. Kritikken mot disse lineære fasemodellene er at de antar at organisasjoner opererer under konstante forhold, og at de ikke tilpasser seg skiftende omstendigheter og betingelser underveis i endringsprosessen. En motpol til de lineære fasemodellene er Weick og Quinn (1999) sin typologisering av endring, hvor de hevder at organisatoriske endringer tar form som åpne spiraler, og skiller mellom episodiske endringer og kontinuerlige endringer.

I den overordnede tankegangen til Lewins (1951) lineære fasemodell, kan implementeringsfasen plasseres i «*change*», der endringstiltakene faktisk blir gjennomført. Det er tre områder i implementeringsfasen som må bearbeides for å kunne endre organisasjonen til et ønsket fremtidsbilde. Det første området er at man må *mobilisere* til endringen gjennom å gi informasjon som bidrar til å skape forståelse for endringen. Man må klargjøre individene slik at de er mottakelige for endringen. Kommunikasjonen må i dette tilfellet dreie seg om å skape en fremtidsvisjon og et mål man skal strekke seg etter for å skape motivasjon for endringene. Visjonen skal beskrive hva organisasjonen ønsker å oppnå med endringen, og bør inkludere verdiene til den nye organisasjonen, samt beskrive hvilke forventninger man har til medarbeiderne. En tydelig visjon bør være spennende og utfordrende, men også realistisk og oppnåelig, og budskapet må tilpasses slik at den er mottakelig for størsteparten av organisasjonens medarbeidere (Balogun & Hailey, 2008).

Det andre området handler om å *drive* endringen frem, hvor man gjennom opplæring, trening, rådgivning og personlig utvikling gjør medarbeiderne i stand til å endre seg. Målet med kommunikasjonen er å redusere usikkerhet hos medarbeiderne, og gi de nok informasjon slik at de kan opprettholde sin rolle under endringen, noe som krever rik kommunikasjon (Balogun & Hailey, 2008).

Det siste området skal skape *bærekraftige* endringer, og er på et følelsesmessig nivå. Det følelsesmessige nivået skal bidra til å skape endringsvilje, og bearbeides gjennom incentiver,

styrke og støtte adferd, og skape engasjement og motivasjon for den nye tilstanden. Målet med kommunikasjonen vil være å holde medarbeiderne oppdaterte underveis, samt forebygge usikkerhet og oppklare misforståelser. Kommunikasjonen bør være rik, men mer rutinepreget (Balogun & Hailey, 2008). Effektiv endringsledelse kjennetegnes ved at man når de operasjonelle målene man har definert for endringsinitiativene, oppnår bedre økonomiske resultater, man implementerer endringene i riktig tempo, og man har en positiv og bærekraftig effekt av endringen som varer i minst 5 år (Towers Watson, 2012).

3.2 Effektiv endringskommunikasjon

Det hersker noe uenighet om endring oppstår ved kommunikasjon (April, 1999), eller om kommunikasjon kan ses på som et verktøy i endringsprosessen. De fleste studier støtter opp om at kommunikasjon er et virkemiddel som benyttes for å øke forståelse og engasjement, for å skape momentum og fremdrift, og for å forberede de ansatte på positive og negative effekter av endringene (Beckhard & Pritchard, 1992; Jick, 1995; Kotter & Schlesinger, 1987).

Johansson og Heide (2008) gir uttrykk for betegnelsen *kommunikasjon som verktøy*, og for å håndtere kompleksiteten av skiftende omstendigheter vil kommunikasjon som en del av designet ha betydning for hvordan organisasjonen som helhet tilegner, fortolker og prosesserer informasjon på (By, 2005). Dette impliserer at kommunikasjonen må justeres ut fra endringens type og omfang, og man må fortløpende ta hensyn til innsiktene man tilegner seg underveis i endringsprosessen. Vi vil videre i masteroppgaven støtte perspektivet om at kommunikasjon er et virkemiddel som brukes for å drive endringene frem, da dette er i overensstemmelse med vår problemstilling.

Som vi har vært inne på er kommunikasjon en suksessfaktor for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser (Kotter, 2012), og hvilke type endring som skal gjennomføres og hvilke strategiske valg som kan knyttes til endringen er også viktige betingelser for å oppnå effektive og vellykkede endringer (Elving, 2005). Kommunikasjon i denne konteksten er alle former for kommunikasjon innad i en organisasjon, som skjer mellom individer og grupper, på ulike nivå i organisasjonen (Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012). Grunnen til at noen endringsprosesser feiler er direkte relatert til sammenbrudd i kommunikasjonen (Kitchen & Daley, 2002), og det hevdes at uten effektiv kommunikasjon er endring umulig å gjennomføre

og endringsledelsen vil mislykkes (Barrett, 2002). Vi vil først redegjøre for kommunikasjon i organisasjoner som begrep, før vi utreder nærmere hvordan vi kan operasjonalisere effektiv endringskommunikasjon, som er det fenomenet vi skal undersøke. Endringskommunikasjon forstås her som kommunikasjon som støtter opp under planlegging, implementering og oppfølging av endringsprosessen.

Kommunikasjon som begrep har en rekke ulike tilnærminger, og kommunikasjon har de senere år gått fra å være en forpliktelse, til å bli et grunnleggende trekk ved enhver organisasjon (Brønn & Arnulf, 2014). Synet på hvordan man kommuniserer i en organisasjon har utviklet seg i tråd med den teknologiske utviklingen, hvor det oppstår stadig flere og raskere måter å kommunisere på, som for eksempel gjennom digitale media, e-post, intranett, og Enterprise 2.0. Ofte tas kommunikasjonskanaler i bruk fordi de effektivt sprer informasjon til hele organisasjonen, og man antar dermed at effektiv kommunikasjon er når beskjeder er levert. Effektiv kommunikasjon er derimot mer kompleks enn som så. Det handler om å vite hvem man skal henvende seg til, og hvordan man kan få deres oppmerksomhet for å oppnå det man ønsker, uten risiko for misforståelser, konflikt, eller etiske feiltrinn (Munkejord, 2014). Det vil være viktig å skille mellom kommunikasjon og informasjon som er nærliggende begreper. Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en prosess som oppstår når mennesker samles for å utvikle strategier, planlegge og ta beslutninger, og har innvirkning på hvordan bedriften organiseres og på dens suksess (Brønn, 2014). Falkheimer og Heide (2014) definerer kommunikasjon som en prosess som foregår mellom flere mennesker og som knytter dem sammen i tid og rom, og har en form for objekt eller innhold som gjøres felles. Med informasjon menes innholdet som overføres gjennom kommunikasjon mellom mennesker (Falkheimer & Heide, 2014).

Innenfor kommunikasjonsteori snakker man vanligvis om ulike perspektiver på kommunikasjon, og vi ønsker videre i oppgaven å fokusere på to perspektiver; kommunikasjon som *deling* av budskap, og kommunikasjon som *overføring* av budskap. Vi velger denne tilnærmingen da dette er to perspektiver som er anerkjent innenfor forskning på kommunikasjon, og disse perspektivene vil kunne gjøre det mulig å analysere, forklare og forstå hvordan kommunikasjonen fungerer internt i en organisasjon (Falkheimer & Heide,

2014). Disse ulike perspektivene vil vi gjøre nærmere rede for under henholdsvis kapitlene *leders rolle i endringskommunikasjon* og *intranettets betydning i endringskommunikasjon*.

3.2.1 Mål og kjennetegn

Strategiske endringer er som regel planlagte endringer, hvor vedtak av tiltak skjer hos toppledelsen (Balogun & Hailey, 2008). Som en del av planleggingen av denne endringen legges det ofte opp en strategisk kommunikasjonsplan. I planleggingen av den strategiske kommunikasjonen bør man så tidlig som mulig kommunisere visjonen for den nye fremtiden, og rette endringsbudskapet inn mot innhold som vil gjøre de ansatte i stand til å implementere endringene (Balogun & Hailey, 2008). Ledelsen bør vektlegge behovet for hvorfor man må omstille seg, og skape forståelse for at endringen skjer for å bringe organisasjonen frem til en ønsket fremtidig tilstand. Dette fordi endringsbudskapet er den primære mekanismen for å drive frem endringen (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Det legges vekt på tre typer informasjon som har effekt i endringsprosessen; hva medarbeiderne *må* vite, hva de *bør* vite, og hva de *kan* få vite (Kitchen & Daley, 2002). Intensjonen bak kommunikasjonen er å forme organisasjonen til en ny virkelighet, og samtidig koordinere de daglige aktivitetene (Dolphin, 2005). Dette støttes av Weick og Quinn (1999), som sier at kommunikasjon er nødvendig for å gi informasjon som bidrar til å stabilisere organisasjonens likevekt, for å skape endringsvilje og atferd, samt å overtale de ansatte til å være positiv til den nye virkeligheten. Dette gjøres gjennom å informere ansatte om deres oppgaver, gi annen relevant informasjon som angår organisasjonen, skape engasjement, opplæring og motivasjon, og skape et fellesskap (Elving, 2005).

Et av kjennetegnene til organisasjoner som evner å gjennomføre vellykkede endringsprosesser er at de skaper meningsfull kommunikasjon gjennom å informere og utdanne de ansatte om organisasjonens strategi, samt motivere og posisjonere de ansatte til å støtte strategien og målene (Katzenbach, 1995). Ifølge Barrett (2002) er det fem overordnede primære mål for endringskommunikasjonen, og er det som kjennetegner effektiv endringskommunikasjon. Den skal; 1. ha klare og konsistente budskap som skaper forståelse for strategi, mål og konsekvenser av endringen, 2. motivere de ansatte til å støtte endringsinitiativ, 3. oppmuntre til bedre prestasjoner og innsats, 4. begrense misforståelser og rykter, 5. sørge for at de ansatte

står samlet bak endringsprosessens mål og tiltak. For å identifisere endringens kommunikasjonsmål på et individnivå, vil det være å skape aksept og forståelse for endringen blant de ansatte, skape engasjement og endringsvilje, minimere motstand og redusere usikkerhet og angst for det nye (Goodman & Truss, 2004).

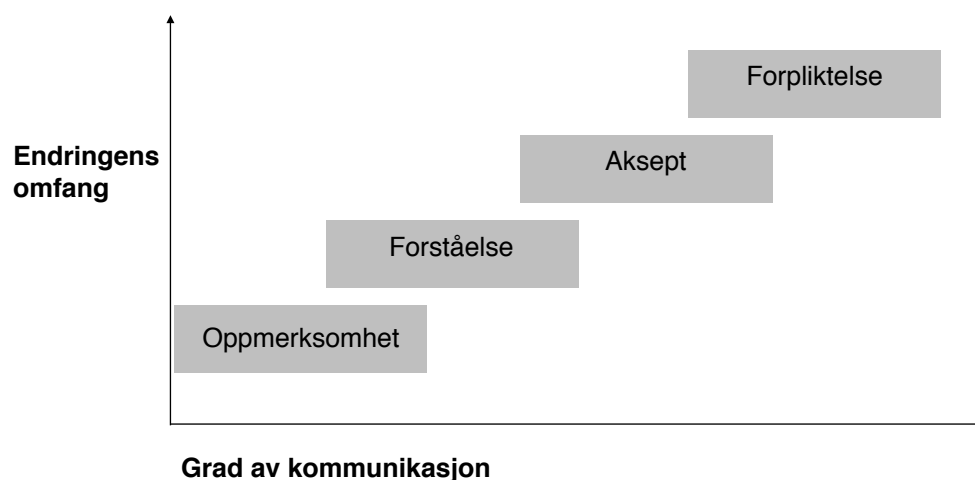
Oppsummert kan man si at om man oppnår endringskommunikasjonens mål, så er det som et resultat av effektiv endringskommunikasjon. Det vil si at vi videre må vurdere hva innholdet av effektiv endringskommunikasjon bør bestå av, for å kunne nå endringens kommunikasjonsmål, for videre å kunne besvare hvilken rolle leder og intranett spiller for å oppnå effektiv kommunikasjon i endringsprosessen.

3.2.2 Endringens omfang og betydning for kommunikasjon

Organisasjonens kontekst og mål med endringen vil avgjøre hvilken type endring man har med å gjøre, som igjen vil ha innvirkning på hvilket design man velger når man videre skal planlegge strategi for å implementere endringene. Man må også ta høyde for at endringsprosessen kan bevege seg fra en type endring til en annen underveis, og dette vil muligens kreve at man endrer strategi og tilnærming til hvordan man kommuniserer i de ulike endringstypene. Dette støttes av Quirke (1995) som hevder at ulike typer endringer krever ulike kommunikasjonsstrategier. Utfordringen med å utarbeide en kommunikasjonsstrategi kan være at man i strategiutviklingen kun tar høyde for organisasjonens behov, og ikke den enkelte medarbeiders kommunikasjonsbehov. Endringstypene viser at endringens omfang kan variere svært mye, noe som også vil gi ulike konsekvenser for de ansatte. Medarbeidernes opplevelse av omfanget av endringen vil være subjektiv, i og med at en arbeidstaker som i større grad blir berørt også vil oppfatte endringen som mer omfangsrik enn en som ikke blir berørt (Kongsvik, 2006).

Kongsvik (2006) hevder at dess større omfang endringen har, dess større behov vil medarbeiderne ha for involvering og dialog. Det vil si at mindre endringer kun krever at ansatte gjøres oppmerksomme på endringen, større endringer vil kreve kommunikasjon som gir forståelse og aksept for det som skal skje, og omfattende endringer krever kommunikasjon som etablerer eierskap, engasjement og forpliktelse i organisasjonen (Kongsvik, 2006).

Dette illustreres med følgende figur:



Figur 3: Grad av kommunikasjon i forhold til endringens omfang (Kongsvik, 2006)

Med dette i tankene antar vi at dess større omfang det er på endringsprosessen «Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge», som eksempelvis *rekonstruksjon*, dess større behov vil det være for effektiv endringskommunikasjon, og et optimalt samspill mellom leder og intranett vil være nødvendig. På den andre siden kan man anta at dersom endringstypen kan klassifiseres som *evolusjon* eller *adapsjon* kreves det at kommunikasjon i større grad kan formidles gjennom intranett, og at leders rolle ikke tillegges så stor betydning for å oppnå effektiv endringskommunikasjon. Vi tar høyde for at medarbeidernes behov må settes i sammenheng med hvordan de *oppfatter* omfanget av prosessen. Med dette mener vi at om endringen oppfattes som mindre i omfang, så vil behovet for informasjon og dialog være mindre blant organisasjonens medlemmer, og om den oppfattes som omfattende så vil de ha et større behov for dialog.

Vi har nå sett at endringstype og omfanget av endringsprosessen har betydning for hva man må ta hensyn til, og at kommunikasjon vil være et verktøy videre i implementeringen av endringsprosessen. Dette leder oss til sentrale kjennetegn for hvilke områder som må bearbeides av leder og intranett, og vi vil videre se på ulike tilnærminger til hvordan man kan tilpasse valg av kanal til kommunikasjonens budskap. Dette vil definere ulike muligheter man har til å vurdere hva effektiv endringskommunikasjon er ut fra omfanget av

endringsprosessen, noe som vil gi oss innsikt til å vurdere i hvilken grad leder, intranett eller et samspill er optimalt.

3.2.3 Kanaler

Kommunikasjon spiller en nøkkelrolle for å skape endringsvilje, og øke endringstiltakenes potensiale til å være effektiv (Armenakis et al., 1993). Dette kan gjøres gjennom å mentalt forberede ansatte på det som skal skje, og således styre forventinger til prosessen. Usikkerhet rundt målet med endringsprosessen, forventet «outcome» og hvilken betydning endringene har for individene i organisasjonen, krever kunnskap om endringene, og dette gjøres gjennom informasjon (Elving, 2005). Hvilke kommunikasjonskanaler som er mest hensiktsmessig å benytte må ses i sammenheng med endringens kompleksitet (Balogun & Hailey, 2008), og vil variere ut fra innholdet i budskapet, eller alvorlighetsgraden i det man skal kommunisere (Kongsvik, 2006; Lengel & Daft, 1989). Ifølge Jarret (2009) kan måten man kommuniserer på, og hvilken kanal man bruker, være like kritisk som budskapet.

Effektiv endringskommunikasjon handler i stor grad om å håndtere ansattes emosjoner, både i forkant, underveis og i etterkant av endringsprosessen (Jacobsen, 2012). Ulike interne kanaler betegnes som en formell verktøykasse som brukes for å kommunisere og informere ansatte. Som eksempel på interne kanaler kan nevnes intranett, skriftlige publikasjoner, e-post, avdelingsmøter, 1-til-1-samtaler med ledere, nettmøter, diskusjonsfora og interne blogger. Noen kanaler egner seg best for å formidle generell faktainformasjon i tilknytning til endringsprosessen, og andre fungerer best for å formidle emosjonelle budskap. Toveis kommunikasjonskanaler egner seg best når man ønsker umiddelbar tilbakemelding fra mottaker, mens enveis kommunikasjonskanaler egner seg bedre når man effektiv skal spre informasjon (Jacobsen, 2012). I en endringsprosess bør man vurdere nøye hvordan man kan kombinere bruken av enveis,- og toveis kanaler for å best kommunisere effektiv med medarbeiderne. Emosjonelle reaksjoner som sinne, frustrasjon, oppgitthet, tristhet, glede og engasjement oppstår ofte i endringer, og man bør ha ulike tilnærminger til hvordan man best kan håndtere kommunikasjon i ulike tilfeller. Forskning viser at mye tyder på at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er mest hensiktsmessig for emosjonell kommunikasjon, på grunn av

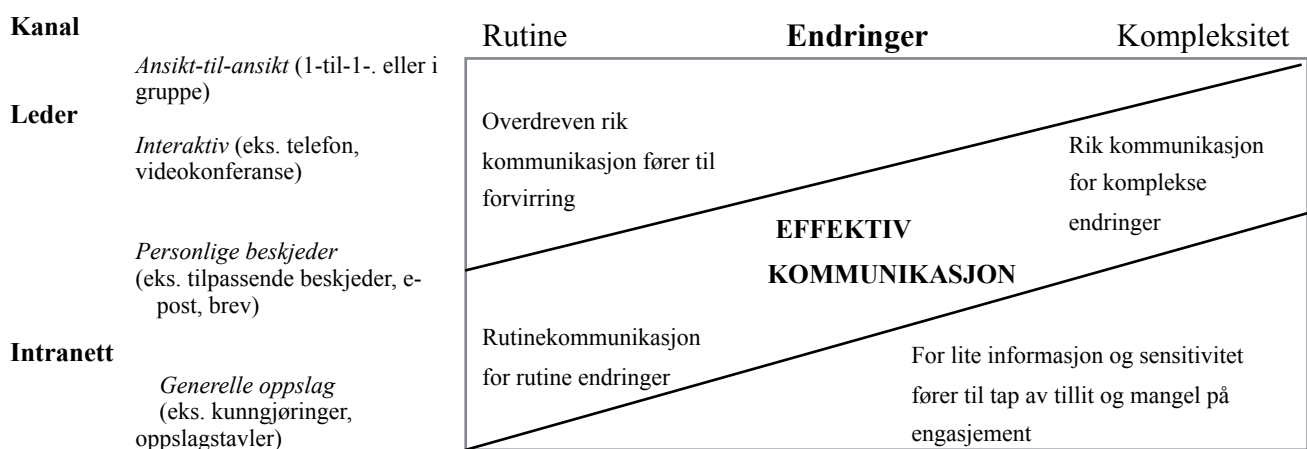
betydningen av non-verbale budskap og emosjonenes kompleksitet, og rike medier er dermed bedre egnet i komplekse endringsprosesser (Sproull & Kiesler, 1991).

Ifølge Balogun og Hailey (2008) vil en effektiv endringskommunikasjon i komplekse endringsprosesser kreve rik kommunikasjon gjennom toveis kommunikasjonskanaler, som *ansikt-til-ansikt samtaler* (1-til-1-, eller i gruppe), og *interaktiv kommunikasjon* (telefonsamtaler, videokonferanser, seminarer, workshop, sosiale nettverk, og problemløsningssesjoner med fokus på trening og læring). Flere forskere hevder at toveiskommunikasjon, hvor informasjon blir utvekslet muntlig mellom to eller flere individer, er den mest effektive formen for kommunikasjon ved endring (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011; Lengel & Daft, 1989).

Toveis kommunikasjonskanaler legger til rette for spørsmål og svar, noe som kan bidra til å unngå misforståelser eller spekulasjoner rundt budskapet. Denne formen gir leder en mulighet for å motta tilbakemelding, gjennom at de ansatte kan stille spørsmål, og luften eventuelle bekymringer de tenker på. Å kommunisere på denne måten gjør det mulig å tilpasse informasjonen og detaljene i budskapet til de som mottar den. Toveiskommunikasjon skjer også mellom toppledelsen og mellomledere, hvor målet er å oppnå støtte for endringene også blant mellomledere, noe som igjen vil påvirke hvordan de videreformidler informasjon til sine medarbeidere (Wooldridge, Floyd, & Schmid, 2008). Om endringen er mindre kompleks, og mer rutinepreget vil derimot overdreven rik kommunikasjon føre til forvirring (Balogun & Hailey, 2008).

Enveis kommunikasjonskanaler beskrives som *personlige beskjeder*, som tilpassende beskjeder som brev og e-post, og *generelle oppslag*, som kunngjøringer gjennom intranett, manualer og informasjonspakker og oppslagstavler. Utstrakt bruk av enveiskanaler i komplekse endringer kan føre til at medarbeiderne får for lite informasjon, som igjen vil føre til tap av tillit og mangel på engasjement (Balogun & Hailey, 2008). Felles for enveiskanalene er at de ikke tilrettelegger for svar og tilbakemeldinger, er kun ment for å videreformidle informasjon, og har en viss risiko for at budskapet kan fortolkes feil av mottakeren. Skriftlig enveiskommunikasjon er hensiktsmessig når man skal kommunisere den samme beskjeden til et stort antall mottakere, med ulik lokasjon. Effektiv kommunikasjon vil i dette

tilfelle være rutinekommunikasjon som gir generell informasjon, og passer til mindre komplekse endringsprosesser (Balogun & Hailey, 2008). Ansatte foretrekker ulike medier for ulike typer informasjon, og for å oppnå effektiv endringskommunikasjon er det derfor viktig at ledelsen setter sammen ulike kombinasjoner av kommunikasjonskanaler som er akseptert av de ansatte (Verčič et al., 2012). Vi oppsummerer betydningen av enveis,- og toveis kommunikasjonskanaler i modellen av Lengel og Daft (1989), og vi har fritt plassert leder og intranett inn der deres funksjon passer inn:



Figur 4: Effektiv versus ineffektiv endringskommunikasjon av Lengel og Daft (1989) i (Balogun & Hailey, 2008:195)

3.2.4 Budskap

For å oppnå effektiv endringskommunikasjon hevdes det at fire kriterier for budskapet spiller en viktig rolle; budskapet må være konkret, koordinert, konsistent og konsekvent (Dolphin, 2005; Kotter, 2012; Šliburytė, 2004). Budskapet må holdes enkelt for å unngå at mottaker kan fortolke meningen av det, og man bør unngå vanskelig språk som skaper distanse mellom avsender og mottaker. Man må tilpasse budskapet som skal formidles, til hvem som er mottaker, og vurdere hvilken kommunikasjonskanal som passer til det som formidles. De som er involvert i kommunikasjonsprosessen må ta hensyn til at budskap kan oppfattes ulikt av ulike mottakere, det er derfor viktig å være konsekvent slik at man ikke gir motstridende informasjon som vil skape usikkerhet (Kotter, 2012). Konsekvent kommunikasjon krever åpenhet og ærlighet, derfor er det viktig at budbringeren fremstår som troverdig og trygg.

Vi har nå sett at effektiv kommunikasjon må tilpasses endringens omfang og kompleksitet, og at bruken av enveis,- eller toveis kanaler har ulike effekter i en endringsprosess. Det legges vekt på at i en kompleks endring bør man kombinere ulike kanaler for å oppnå effektiv endringskommunikasjon, og dette vil derfor videre i oppgaven hjelpe oss med å vurdere hvordan nettopp samspillet mellom intranett og leder vil påvirke den totale kvaliteten på effektiv endringskommunikasjon.

3.3 Leders rolle i endringskommunikasjonen

3.3.1 Leder som endringsagent

Endringsagent er definert som den personen som er ansvarlig for å få endringen til å skje i organisasjonen, og har dermed ansvaret for å implementere endringsinitiativ (Balogun & Hailey, 2008). Rollen som endringsagent kan i utgangspunktet innehas av flere ulike personer, både fra ulike nivå i organisasjonen, men man kan også hente inn eksterne endringsagenter. I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i lederens rolle som endringsagent, og dens betydning for effektiv endringskommunikasjon.

Endringsagentens rolle er omfattende, kompleks og krevende. Rollen skal sørge for å operasjonalisere endringsstrategien, implementere tiltak og sørge for å få dette til å fungere i den daglige driften (Balogun & Hailey, 2008). Rollen innebærer å være en planlegger, iverksetter- og gjennomfører, og konsoliderer. Kommunikasjon, fortolkning av planer- og ulike endringssituasjoner, krever at man er en god oversetter og vil ha en avgjørende betydning på endringen. I tillegg til å lede- og koordinere endringen skal endringsagenten skape mening for endringen, både for seg selv og sine medarbeidere. Å formidle at endringen er nødvendig, forhindre motstand- og skape motivasjon for det nye, er også en viktig del av endringsagentens rolle (Johnson et al., 2011).

Ferdigheter innen prosesshåndtering er viktigere enn tekniske ferdigheter (Balogun & Hailey, 2008), og handler om å ha leder- og mellommenneskelig kompetanse, herunder blant annet kommunikasjon, rådgivning, støtte, teambygging, administrere og evne til å motivere andre. Vi ser at ulike konseptuelle og empiriske studier har identifisert tre nøkkelaktiviteter som leder bør utføre i implementeringsfasen; kommunikasjon, mobilisere

for endringen og evaluere prosessen underveis, selv om det påpekes at disse ikke fullt ut dekker den kompleksiteten som finnes (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache, & Alexander, 2010; Nadler & Tushman, 1989).

Periodevis vil ledelsen være spesielt opptatt av å kommunisere de positive sidene ved endringen, med en antakelse om at positiv informasjon er en motivasjonsfaktor (Meyer & Stensaker, 2011). Derimot viser forskning at utelukkende positiv informasjon vil oppfattes som uekte, og vil skape skepsis til endringen. Man antar også at ansatte kun trenger informasjon når det skjer progresjon i endringen, men forskning viser at det spesielt i implementeringsfasen er like viktig å melde om at det ikke skjer noe, som det er å kommunisere konkrete hendelser (Meyer & Stensaker, 2011). Dette er dog en fin balansegang, da ledelsen fortløpende bør vurdere hvilken informasjon, hvor mye informasjon og når informasjonen gis, for å unngå endringstrøtthet blant de ansatte (Balogun & Hailey, 2008). Et perspektiv på kommunikasjon er at ledere og organisasjoner bør legge til rette for kommunikasjon som åpner for diskusjoner for å utfordre forutinntatte meninger med måten ting gjøres på (McClellan, 2011). Ved at ledere omfavner konflikter og usikkerhet som oppstår i endringsprosessen, mener McClellan (2011) at man i større grad lykkes med å gjennomføre bærekraftige endringer.

Tabell 3. Oppsummering av endringsagentens rolle og kompetanse (Balogun & Hailey, 2008):

Mål	Tydelighet, fleksibilitet, kreativitet
Rolle	Teambygging, skape relasjoner og nettverk, tåle usikkerhet, utvise mot og utholdenhet
Kommunikasjon	Være bevisst kommunikasjon og mellommenneskelige forhold, være entusiastisk, en rollemodell og synlig
Politisk vurdering	Påvirke, overtale, forhandle
Administrere	Ta ansvar, og ha et overordnet og helhetlig bilde på endringsprosessen

3.3.2 Kommunikasjon som deling av et budskap

Kommunikasjon som deling av et budskap handler om å se på kommunikasjon som en kontinuerlig læringsprosess hvor det skapes en viss mening, og hvor man opprettholder et fellesskap ved å dele meninger gjennom kontinuerlig kommunikasjon (van Ruler, 2004). I

delingsperspektivet står tolkning, forståelse og meningskapning sentralt, og målet er at deltakerne i kommunikasjonen skal nå en noenlunde felles forståelse. I dette perspektivet ser man på kommunikasjon som en toveisprosess, og vil fungere som et verktøy for å skape, påvirke og bevare relasjoner, felles kultur og felles mål (Falkheimer & Heide, 2014). Gjennom kontinuerlig kommunikasjon mellom mennesker skapes en sosial virkelighet, og man antar at språket konstruerer ulike forståelser av virkeligheten, i motsetning til overføringsperspektivet hvor man gjenspeiler en objektiv virkelighet (Berger & Luckmann, 1971). Fortolkningen av budskapet er individuell og alle mennesker forstår kommunikasjonen på ulike måter avhengig av sin kunnskap og sine erfaringer, selv om disse blir preget av det som karakteriseres som dominerende forestillinger i organisasjonen.

Tilnærmingen til kommunikasjon i delingsperspektivet er dialog mellom mennesker, hvor språket som brukes vil styre måten man oppfatter budskapet på. Ut fra dette mentale bildet skaper man så en oppfatning av virkeligheten, som gjør at man tenker og handler. I en endringsprosess vil man ha fokus på hvordan man kan bruke kommunikasjon som et verktøy for å skape mening rundt endringsinitiativer, og man legger vekt på hvordan de ansattes oppfattelse og forståelse vil påvirke sluttresultatet (Munkejord, 2014). Vellykket kommunikasjon anses i dette perspektivet som vellykket også når den er mislykket, noe som innebærer at når man ikke har oppnådd en felles forståelse må man også betrakte dette som kommunikasjon (Falkheimer & Heide, 2014).

3.3.3 Effektiv lederkommunikasjon i endringsprosessen

I en endringsprosess har lederen en spesielt viktig rolle med tanke på kommunikasjon (Jacobsen, 2012). De må være i stand til å kommunisere *hvorfor* endringene skal gjennomføres, og være tydelig på *når* og *hvordan* endringene implementeres, i tillegg til å beskrive hvilke *konsekvenser* dette vil ha for den enkelte medarbeider. Lederens tilgjengelighet for medarbeiderne tillegges vekt, og det betyr at de må skape arena for toveiskommunikasjon. Leder må støtte de ansatte og skape troverdighet til at endringen er det riktige for organisasjonen som helhet, og dette må gjenspeiles i leders ord og handling. Dette gjør leder gjennom å være en rollemodell, og vise entusiasme og positivitet for endringene. Som tidligere nevnt viser forskning at ansikt-til-ansikt kommunikasjon egner seg best til å

håndtere ansattes ulike emosjonelle reaksjoner til endringen, og effektiv lederkommunikasjon bør derfor ta sikte mot å ivareta medarbeidernes følelsesmessige behov gjennom endringsprosessen (Jacobsen, 2012). For å operasjonalisere effektiv lederkommunikasjon i endringsprosessen må vi gjennom vår undersøkelse vurdere hvorvidt leder har etablert arenaer som fasiliterer til dialog som gjennom formelle 1-til-1-samtaler og avdelingsmøter, samt uformelle møtepunkter som 1-til-1- samtaler, morgenmøter, og prat i pauser og lignende. Gjennom vår empiri vil vi så kunne vurdere i hvilken grad leder gjennom arenaene for dialog har vært tilgjengelig for å ivareta medarbeidernes følelser, gi støtte og forhindre usikkerhet.

3.4 Intranettets betydning i endringskommunikasjon

Intranett er et internt nettverk i en organisasjon, der kun de ansatte har tilgang (Curry & Stancich, 2000). Distribusjon av informasjon er ikke begrenset av tid eller geografisk plassering, og intranettet tilbyr dermed en global kommunikasjon internt i bedriften (Goles & Hirschheim, 1997). Betydningen av intranett som en fasilitator for å drive endringen frem har ikke blitt godt nok undersøkt, og forskning på endringskommunikasjon gjennom intranett er dermed mangelfull, og fortsatt et utforsket felt (Pitt et al., 2001). Det er behov for ytterligere empiriske bevis for å kunne dra slutninger til hvordan betydning intranett har på effektiv endringskommunikasjon (Macnamara & Zerfass, 2012; Pitt et al., 2001). I så måte ser vi at vi mangler et godt nok rammeverk for å forklare intranettets betydning for å kommunisere endring, og at vår masteroppgave på dette området vil fremstå som eksplorativ. På grunn av dette må vi i det teoretiske rammeverket se nærmere på hvordan funksjon intranett har for å kommunisere i organisasjoner, for å videre vurdere dette opp mot endring som kontekst. Vi vil så gjennom vår datainnsamling og analyse av funn, forsøke å finne en forklaring på hvilken betydning intranett har for effektiv kommunikasjon i endringsprosesser.

Med tanke på den teknologiske- og digitale utviklingen er intranett i dagens organisasjoner blitt en interaktiv kanal som brukes aktivt (Bottazzo, 2005). Den tilrettelegger for en tosidig kommunikasjon gjennom bruk av Enterprise 2.0, hvor man kan stille spørsmål og få svar, men fungerer også som en effektiv informasjonskanal hvor budskapet når ut til samtlige ansatte i hele organisasjonen (Pitt et al., 2001). Intranett som en del av organisasjonens interne informasjonssystem er dedikert til å støtte gruppesamarbeid og skape mestring av

organisatorisk kunnskap. Hensikten med intranett er å øke produktivitet og kvaliteten av arbeidet, gjennom å effektivt spre informasjon til hele organisasjonen, med minimal innsats av både tid og finansielle ressurser (Bottazzo, 2005). Kunnskapsdeling og opplæring står som sentrale fordeler ved bruk av intranett. Bottazzo (2005) nevner at effektiviteten ved bruk av intranett frigjør tid som kan brukes på operative gjøremål, implementering av nye arbeidsoppgaver og rutiner går raskere, man distribuerer samme type informasjon til hele konsernet på en og samme tid, og dette kan redusere logistikk kostnader. En undersøkelse viser at bruk av intranett er effektiv når man skal oppnå raske endringer, og fungerer som samarbeids-, kommunikasjons-, og endringsmekanismer (Pitt et al., 2001).

Man opplever et skifte i medarbeidersegmentet, hvor en ny generasjon arbeidstaker og ledere tar med seg sin kunnskap, kompetanse og holdning til digitale media, inn i organisasjoner. Dette kan ha implikasjoner for hvordan tilnærming ledelsen bør ha til kommunikasjon i bedriften, og for hvordan tilnærming medarbeiderne har i forhold til å motta og søke etter informasjon. Man må vurdere hvilken betydning ansattes preferanser til kommunikasjonskanal har for endringsprosessen, og om nye behov gjør at man i større grad bør tillegge intranett en rolle som endringsagent. Et forskningsresultat viser at arbeidstakere under 30 år fortsatt foretrekker en tradisjonell tilnærming til kommunikasjon på arbeidsplassen, selv om de foretrekker digitale media i sitt privatliv (Friedl & Verčič, 2011). Denne undersøkelsen var gjort i 2011, men med tanke på den hurtige teknologiske,- og digitale utviklingen, så kan dette resultatet raskt endre seg. Det anbefales at organisasjoner ikke nedvurderer nye behov og krav fra den digitale generasjonens arbeidstakere, og at de erkjenner at intranett får økt betydning som en sosial plattform hvor man kan dele meninger, kunnskap, og bygge et sterkt fellesskap (Friedl & Verčič, 2011).

3.4.1 Kommunikasjon som overføring av et budskap

Kommunikasjon som overføring av et budskap oppsto i forskning i 1920-1940 årene, og er fortsatt et dominerende perspektiv for kommunikasjon i organisasjoner (Falkheimer & Heide, 2014). I sentrum av dette perspektivet står effektiv formidling av et budskap, og kommunikasjon ses på som en enveisprosess hvor budskapet skal formidles via en kanal, fra avsender til mottaker. Organisasjoner legger dermed ned mye arbeid i å planlegge

kommunikasjonen gjennom å formulere tydelige budskap som tilpasses mottakerne. Kritikken på dette perspektivet er at man ikke tar hensyn til hvordan budskapet kan fortolkes av mottakerne, og man forutsetter derfor at språket som blir brukt kan gjenspeile virkeligheten, og gi et korrekt og objektivt bilde på det som formidles (Potter, 1996).

Tilnærmingen til kommunikasjon som en enveisprosess er utbredt i organisasjoner som skal kommunisere i en krisesituasjon, eller i forbindelse med endringsprosesser. I endringsprosesser sendes det ofte ut massekommunikasjon for å sørge for at alle får det samme budskapet, og ledelsen forventer at de ansatte tar imot, forstår og godtar budskapet. Medarbeiderne reduseres dermed til passive mottakere, og man tar ikke høyde for at budskapet fortolkes individuelt. Den utbredte bruken av digitale media internt i organisasjoner har gjort det enklere og mer effektivt å publisere og spre informasjon til hele organisasjonen, uavhengig av geografisk plassering av avdelinger. Dette har bidratt til at mengden av overført kommunikasjon har økt betraktelig de senere år, og en risiko med dette er at medarbeiderne kan oppleve en informasjonsoverflod (Falkheimer & Heide, 2014).

Perspektivet på kommunikasjon som overføring beskrives som et ensidig og forenklet syn på kommunikasjon, hvor det på et grunnleggende nivå handler om å formulere et tydelig og tilpasset budskap som leveres til mottakere gjennom en valgt kanal som for eksempel e-post eller intranett. I endringsprosesser vil kommunikasjonen i dette perspektivet dreie seg om å informere om hva, hvorfor, hvordan, når og med hvilke konsekvenser (Johansson & Heide, 2008). Bruk av overføringsperspektivet gjør at kommunikasjon kan få en lavere status i organisasjonen (Falkheimer & Heide, 2014), og det kan begrense ledere i deres utøvelse av lederrollen (Varey, 2000). Vellykket kommunikasjon anses i dette perspektivet å være oppnådd når budskapet er kommet frem til mottaker.

3.4.2 Enterprise 2.0- det sosiale intranettet

Enterprise 2.0 er et sosialt intranett som brukes internt i organisasjoner som plattform for deling, samarbeid og organisering av informasjon (McAfee, 2009). Denne samhandlingsteknologien er sammensatt av funksjoner som er hentet fra det sosiale medielandskapet, som eksempelvis Facebook, Twitter, Instagram, chat og blogger (Pettersen, 2014). Teknologien åpner for at alle i organisasjonen har mulighet til å forfatte innhold, dele

dokumenter og lenker, samhandle og følge andre kollegers aktiviteter (som Twitter), samt fortelle hva man arbeider med eller stille spørsmål i nettverket (som Facebook). I tillegg åpner det opp for å dele ideer og gi tilbakemeldinger, og man kan vise sitt ståsted gjennom å trykke «liker» knappen, som vi kjenner fra Facebook (Pettersen, 2014). På samme måte som ulike sosiale media vi kjenner til fra bruk i privatlivet, kan man knytte nettverk gjennom å følge andre kollegaer, eller avdelinger, som har opprettet egne grupper for sitt fagfelt. Denne løsningen gjør det mulig å kommunisere og arbeide sammen på tvers av avdelinger og geografisk beliggenhet, og man blir kjent med kolleger på andre måter enn tidligere (Ba & Wang, 2013). Disse funksjonene er ment til å virke motiverende for ansatte, og øke engasjementet i arbeidet (Pettersen, 2014), men det forutsetter at medlemmene i organisasjonen er aktive brukere (Koch, 2008).

Selv om teknologien åpner for at alle i organisasjonen kan forfatte innhold, er det i større organisasjoner mer vanlig at en liten gruppe ansatte er ansvarlig for å generere innhold, noe som gjør at kommunikasjonen blir sentralisert og gjerne styrt ut fra et «top-down» perspektiv (McAfee, 2006), og medarbeidere har ingen reell mulighet for å påvirke innholdet i for stor grad. En antakelse vi gjør oss er at dette kan føre til at ansatte i store organisasjoner får et distansert forhold til innholdet, og dermed ikke er like mottakelig for informasjon som publiseres på denne plattformen. Det kan tenkes at ansatte vil ha reserverasjoner med å åpent dele meningene sine med hele organisasjonen, og dermed ikke bruker alle funksjonene med å kommentere, like og «hashtagge» på samme måte som man ville gjort på sosiale media ved privat bruk. I en endringsprosess vil det være avgjørende for resultatet å kommunisere gjennom kanaler og plattformer som aktiv brukes av medarbeidere, slik at de har tilgang til nødvendige budskap som det på et strategisk nivå er nødvendig kommer frem. Det vil da være en utfordring for ledere i organisasjonen å oppmuntre de ansatte til aktiv bruk av det sosiale intranettet, slik at organisasjonen klarer å få ut de positive effektene av dette mediet. Koch (2008) legger vekt på at ledelsen må ta hensyn til «information management», «identity and network management», og «communication support», ved å planlegge hvordan man i organisasjonen skal bruke Enterprise 2.0. Det vil si at bruk av intranett i organisasjoner er en enkel måte å effektivt distribuere informasjon på, men som likevel krever en stor innsats av ledelsen på et strategisk nivå.

3.4.3 Formål med bruk av Enterprise 2.0

Enterprise 2.0 er et verktøy som fasiliterer til samhandling og deling, men anses også for å kunne ha betydelig potensial for verdiskapning i organisasjoner i form av økt produktivitet hos de ansatte (Chui et al., 2012). Økt produktivitet vil være et resultat av at Enterprise 2.0 effektiviserer kommunikasjon, og gjør at tid man tidligere brukte på søk etter informasjon og kompetanse, håndtering av e-post og 1-til-1-kommunikasjon, nå kan brukes til mer produktive aktiviteter. Andre forskningsresultater viser at bedrifter som benytter seg av kommunikasjons,- og samarbeidsteknologier kan ha en positiv effekt på resultat, ved at de vokser raskere enn sine konkurrenter, lederne har et større innblikk i hva som skjer innad i organisasjonen, og de ansatte er mer produktive (Iansiti, Sarnoff, & Favaloro, 2006). Videre vil bruk av Enterprise 2.0 kunne bidra til at organisasjonen når sine mål, gjennom effektiv, forbedret og åpen kommunikasjon, og fungerer som et verktøy for å forbedre arbeidsprosesser (McAfee, 2009). Andre formål med Enterprise 2.0 kan være å styrke organisasjonens organisasjonsidentitet og kultur, bli kjent med kolleger på tvers av det formelle organisasjonskartet og få mer fornøyde ansatte.

Det er fire primære funksjoner for det sosiale intranettet, som ofte refereres til som de 4C, og klassifiseres som: «communication», «cooperation», «collaboration», og «connection» (McAfee, 2009). Videre vil vi oversette disse til henholdsvis *kommunikasjon*, *deling*, *samarbeid* og *relasjoner*, og vi vil bruke forkortelsen 4C.

Kommunikasjon: Kommunikasjonsplattformer gjør det mulig for medarbeiderne å ha dialog med hverandre, enten gjennom tekst, lyd eller video, eller som en kombinasjon av disse. Eksempler kan være diskusjonsforum, blogger, chattefunksjoner som «instant messaging», sosial tilstedeværelse og virtuelle verdener.

Deling: Delefunksjonen gjør det enkelt å dele innhold som tekst, lenker, bilde,- og videoer, gjennom å bokmerke og katalogisere informasjon. Delingen kan foregå både på en strukturert og en ustrukturert måte, og man kan «hashtagge» budskap slik at de blir søkbare.

Samarbeid: Samarbeidsverktøy oppfordrer medarbeiderne til å samhandle med hverandre for å løse spesielle oppgaver, direkte og indirekte. Eksempler kan være digitale oppslagsverk, som kalles wikis, og man kan dele oppskrifter på hvordan man skal utføre en arbeidsoppgave.

Relasjoner: Danning av nettverk gjør det lettere å knytte relasjoner til både innhold og andre kolleger. Nettverk dannes ved at man følger personer og grupper som er opprettet på intranettet, og dermed får man oppdateringer fra enkeltpersoner og avdelinger i organisasjonen, og man kan «tagge», «like», og kommentere saker de publiserer.

McAfee (2009) har etablert et rammeverk for hvordan sosiale intranett kan brukes i en organisatorisk kontekst, og fyller det med seks essensielle elementer som han mener Enterprise 2.0 bør bestå av. Disse elementene har fått akronymet SLATES som står for «search», «links», «authoring», «tags», «extensions» og «signals». Fokuset på disse elementene har en teoretisk, og ikke en praktisk tilnærming, og gir nøkkelkarakteristikker av innholdet av Enterprise 2.0 og beskrivelsen av dem er vesentlig for å forstå konteksten (McAfee, 2009). Vi vil gi en kort redegjørelse for hvert element.

«*Search*»: Innholdet i intranett må være søkbar slik at informasjonen er lett å finne for medarbeiderne, og denne funksjonen er gjennom forskning definert som den viktigste for brukerne (Morris, 2005). Layouten, mulighet for navigasjon og bruk av nøkkelord for å identifisere tema er vesentlig for å få en funksjonell søkemotor.

«*Links*»: Linker gir retning for hva som er verdifull informasjon og er en nøkkelindikator som søkemotorer bruker for å vurdere innholdet, for å kunne levere relevante resultater av søket. På internett fungerer dette, men utfordringen for intranett er at det kun er en liten gruppe kunnskapsmedarbeidere og redaktører som styrer innholdet.

«*Authoring*»: Mennesker har et ønske om å forfatte innhold, og dele kunnskap de besitter. Hvis man øker antall forfattere og redaktører, og gir flere mulighet til å publisere innhold vil man i større grad oppnå kollektiv kunnskap og innsikt for organisasjonen. Med flere forfattere økes sannsynligheten for at intranett er oppdatert til enhver tid. Blogg kan knyttes til dette elementet, og gir grunnlag for å dele individuell kunnskap, tanker, refleksjoner og erfaringer med resten av organisasjonen.

«Tags»: Dette elementet skal kategorisere og klassifisere innholdet i intranettet, slik at man lettere kan finne det man søker etter. Ofte vil informasjons-og kommunikasjonsarkitekter organisere innholdet etter mening, men ved å la ansatte ha mulighet til å tagge enkelte nøkkelord basert på nytteverdien av innholdet, vil verdien ved bruk bli høyere.

«Extensions»: Elementet knytter sammen «links», «authoring», og «tags», og det handler om at datasystemet bruker algoritmer til å finne mønster i ulike kategoriseringer. Som et eksempel er at man søker etter et spesifikt nøkkelord, og man kan få opp andre søk som også kan være relevant for det man leter etter.

«Signals»: Selv om man finsliper søkemotorer og kategoriserer innhold, så er det en risiko for at nytt innhold blir publisert så ofte at medarbeiderne ikke evner å få med seg alle nyhetsoppdateringene. For å forenkle dette kan man bruke enkle signaler som ofte består av bare en overskrift med link til det fulle innholdet. Linken gjør at man kan trykke seg videre inn på saker som er relevante for seg selv, og man unngår informasjonsoverflod.

3.4.4 Bruk av intranett for effektiv endringskommunikasjon

For å oppsummere hvordan man effektivt kan bruke intranett for å kommunisere i en endringsprosess må vi hente inn teorier vi gikk nærmere inn på i kapittelet om effektiv endringskommunikasjon. Deretter må vi sammenfatte dette med hvilken betydning intranett har for kommunikasjon i organisasjoner.

Vi ser ved en gjennomgang av teorien at for mindre komplekse endringsprosesser vil effektiv endringskommunikasjon være å skape oppmerksomhet og forståelse for endringen (Kongsvik, 2006), og dette gjerne kan gjøres gjennom det som defineres som enveiskanaler. (Balogun & Hailey, 2008). Bruk av intranett vil i så måte være effektiv når generell informasjon skal nå ut til hele organisasjonen. Om intranett brukes i mer komplekse og omfangsrike endringsprosesser vil mengden kommunikasjon ha betydning. For lite kommunikasjon kan føre til tap av tillit, lavere engasjement for endringene, og det vil dermed være vanskeligere å drive endringen frem (Balogun & Hailey, 2008). For mye kommunikasjon vil igjen kunne føre til informasjonsoverflod, som fører til at ansatte faktisk ikke får med seg viktige budskap.

Implikasjoner av dette er at man kan oppleve at ansatte får en større motstand til endringen, og det vil være vanskelig å skape endringsvilje. Igjen vil bruk av Enterprise 2.0 kunne regulere mengden informasjon ved at man selv aktivt oppsøker den informasjonen man har behov for, og man kan gjennom søk finne lenker til det man vil ha mer kunnskap om (McAfee, 2009). Intranett med Enterprise 2.0 er en samhandlingsteknologi hvor kunnskapsdeling og opplæring er vesentlig. Dermed vil intranett fylle en opplæringsfunksjon som gjør medarbeidere i større stand til å endre seg, både med tanke på atferd, men også med tanke på å lære nye arbeidsoppgaver, metoder og prosesser som følge av endringen.

Vi knytter med dette kommunikasjon gjennom intranett til overføring av budskap som skal skape oppmerksomhet og forståelse for endringen. Dermed må kommunikasjon gjennom intranettet ha hovedfokus på å kommunisere hva som endres, hvorfor man må gjennomføre endringen, målet med endringen, og med hvilke konsekvenser dette har for medarbeiderne, og støtter dermed kommunikasjon som overføring av et budskap. Dette skal skape motivasjon for endringen, og med andre ord vil intranett bidra til å skape endringsvilje. Budskapet må være spennende, utfordrende, realistisk og oppnåelig, og må tilpasses slik at det størst mulig grad er mottakelig for størsteparten av organisasjonens medarbeidere (Falkheimer & Heide, 2014). For å operasjonalisere effektiv endringskommunikasjon gjennom intranett må vi i vår undersøkelse vurdere publiseringsfrekvensen, tilgjengeligheten til publisert kommunikasjon, om budskapet har vært tydelig og forståelig nok for å unngå fortolknings-problematikken, og om det har vært tilpasset til størsteparten av organisasjonens medarbeidere. I forhold til innhold må vi videre vurdere hvorvidt medarbeiderne har funnet den informasjonen de har søkt etter, og om søkemotorer og arkivfunksjoner har fungert optimalt.

3.5 Scenarier og antakelser

Med det teoretiske rammeverket i tankene har vi utarbeidet tre ulike scenarier; *tradisjonell*, *dekobling* og *samspill*, for hvordan intranett og leder bør brukes for å oppnå effektiv endringskommunikasjon. Vi har tatt utgangspunkt i figur 4: Effektiv versus ineffektiv endringskommunikasjon av Lengel og Daft (1989) i (Balogun & Hailey, 2008:195), hvor vi beskriver hvilken funksjon henholdsvis leder og intranett skal dekke med tanke på endringskommunikasjon i en kompleks endringsprosess. Videre har vi utarbeidet noen

antakelser (A) som vi knytter til hvert scenario, som beskriver hvordan vi forventer at resultatet av endringskommunikasjonen kan forløpe i de ulike scenariene. Antakelsene er ment å underbygge den teoretiske tilnærmingen til effektiv endringskommunikasjon, og ved å analysere datamaterialet vårt vil vi så kunne vurdere om vi kan bekrefte antakelsene, eller om funnene motstrider teorien. Gjennom våre undersøkelser vil vi kunne gå dypere inn i endringens kompleksitet, og dermed vurdere mer detaljert hvordan samspeillet mellom leder og intranett arter seg, og hvilken effekt de ulike scenariene kan ha på effektiv endringskommunikasjon. Dette vil bli drøftet i kapittel 6.

Scenario 1: Tradisjonell

Dette scenariet beskriver den tradisjonelle teoretiske tilnærmingen til effektiv endringskommunikasjon, hvor leder har en spesielt viktig rolle (Jacobsen, 2012). Vi knytter med dette effektiv lederkommunikasjon som et virkemiddel for å drive endringen frem gjennom å rådgi, støtte og redusere usikkerhet. Videre knytter vi lederkommunikasjonen til perspektivet hvor kommunikasjon beskrives som deling av et budskap, hvor dialog mellom mennesker er i fokus. Med den teoretiske tilnærmingen til hva som beskriver effektiv lederkommunikasjon i en endringsprosess i tankene, antar vi at leders rolle vil være avgjørende for å ivareta de ansattes følelser gjennom prosessen. Oppsummert vil leders kommunikasjon være nødvendig for å skape aksept og mening for at endringen er nødvendig, og forpliktelse og engasjement for å drive endringen frem. Leder må videre vise støtte til medarbeiderne og være tilgjengelig for å avklare eventuelle misforståelser som kan oppstå underveis i prosessen. Videre har vi tidligere i studien avklart at Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge kan beskrives som en omfattende og kompleks endringsprosess. Med dette i tankene har vi tatt utgangspunkt i hvordan det teoretiske rammeverket beskriver effektiv endringskommunikasjon i en omfattende og kompleks endringsprosess. I en slik endringsprosess vil intranett ikke tillegges betydning, fordi teorien hevder at kommunikasjon gjennom intranett egner seg for mindre rutinemessige endringer, og er dermed ikke velegnet som kommunikasjonskanal i omfattende endringer. Med denne begrunnelsen vil ikke intranett i dette scenariet tillegges betydning for effektiv endringskommunikasjon. Videre viser figur 4: Effektiv versus ineffektiv endringskommunikasjon av Lengel og Daft (1989) i (Balogun &

Hailey, 2008:195), at effektiv endringskommunikasjon i en kompleks endringsprosess vil være avhengig av leders rike ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

Med bakgrunn i teorien har vi gjort oss følgende antakelse:

A₁: Leder er den primære driveren i endringskommunikasjonen, og ivaretar en rik og detaljert toveiskommunikasjon

Scenario 2: Dekobling

I dette scenariet vil vi ta for oss hvordan effekt vi antar at en dekobling i en kompleks endringsprosess kan ha. Med dekobling mener vi når henholdsvis leder og intranett ikke ivaretar de områdene som de ifølge figur 4: Effektiv versus ineffektiv endringskommunikasjon av Lengel og Daft (1989) i (Balogun & Hailey, 2008:195), bør ivareta. Det vil si at de ikke er innenfor rammene av den teoretiske tilnærmingen til hva effektiv endringskommunikasjon beskrives som, men hvor leder og intranett derimot ivaretar områder som er ment for den andre. I scenariet *dekobling* utforsker vi hva som skjer med endringskommunikasjonen når rollene til leder og intranett er byttet om, det vil si at leder ivaretar den generelle rutinepregede kommunikasjonen, og intranett ivaretar den rike detaljerte kommunikasjonen. Vi har utarbeidet to antakelser knyttet til dette scenariet, og gjennom drøftingen i kapittel 6 vil vi så vurdere hvilken effekt en dekobling kan ha på endringskommunikasjonen.

Når man skal bestemme seg for hvilken kommunikasjonskanal som bør brukes i en endringsprosess, må man ta utgangspunkt i hvilken type endring man står overfor, om det er mindre rutinepregede endringer eller om det er omfattende komplekse endringer. Ut fra type endring bør man så velge den kanalen som er mest hensiktsmessig for budskapet som formidles, slik at endringskommunikasjonen blir mest mulig effektiv (Balogun & Hailey, 2008). Måten man velger å kommunisere på, og hvilken kanal man bruker, vil i en slik prosess være like viktig som selve budskapet som skal formidles (Jarret, 2009). Det vil si at avhengig av type endringsprosess, er det ulik tilnærming til leders endringskommunikasjon, og intranettets endringskommunikasjon.

I et tradisjonelt perspektiv er leders toveiskommunikasjon viktig i komplekse endringsprosesser, og bør bidra med detaljert kommunikasjon. Hvis lederen derimot inntar en passiv rolle, og kun kommuniserer generelle oppdateringer om endringstiltak, antar vi at det vil medføre at informasjonsbehovet til medarbeideren ikke blir dekket, og det kan oppstå uro, spekulasjoner og ryktespredning. Om lederen har en slik tilnærming til endringskommunikasjonen antar vi at dette også kan påvirke lederens muligheter til å ivareta medarbeidernes følelsesmessige behov, noe som vil føre til økt usikkerhet blant medarbeiderne.

Vår første antakelse under dekobling vil derfor være følgende:

A₂: Når leder ikke ivaretar en rik og detaljert toveiskommunikasjon, vil det føre til utrygghet, spekulasjoner og ryktespredning blant medarbeiderne

Gjennom bruk av Enterprise 2.0 tilrettelegger man for at intranett kan fungere som en toveis kanal, hvor man kan formidle rik og detaljert kommunikasjon, hvor medarbeiderne har muligheten til å stille spørsmål og få svar (Pitt et al., 2001). Når derimot intranett brukes for hyppig til å formidle detaljert informasjon om endringen, kan man risikere at medarbeiderne opplever en informasjonsoverflod, hvor konsekvenser av dette kan føre til endringstrøtthet, og at budskapet blir fortolket feil av mottakeren (Falkheimer & Heide, 2014). Når vi i en dekobling i tillegg antar at lederen ikke ivaretar den rike kommunikasjonen, vil det dermed ikke være noen som kan sørge for å oppklare misforståelser av budskap kommunisert gjennom intranett, og medarbeideren vil oppleve forvirring, usikkerhet og utrygghet. Videre kan en utstrakt bruk av intranett for å formidle detaljer, påvirke lederes tilnærming til endringskommunikasjonen, og det kan oppstå en konkurransesituasjon mellom leder og intranett. Dette kan skje enten ved at lederen opplever at intranett tar over rollen som endringsagent, og forholder seg passiv til endringskommunikasjonen, eller at leder overdriver sin kommunikasjon for vise medarbeiderne sin posisjon.

Vår andre antakelse under dekobling er:

A₃: Intranett gir for hyppig og detaljert informasjon, som fører til at medarbeiderne opplever informasjonsoverflod og usikkerhet rundt budskapet

Scenario 3: Samspill

Gjennom de tidlige empiriske observasjonene våre av endringsprosessen i SNN, oppdaget vi at intranett var aktivt brukt i endringskommunikasjonen, og at det var begrenset kommunikasjon fra avdelingsledere i konsernet. En utstrakt bruk av intranett for å kommunisere endring er i strid med eksisterende kunnskap, som derimot beskriver leder som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med å implementere endringsinitiativ (Jarret, 2009; Kotter, 2012; Raelin & Cataldo, 2011). De tidlige observasjonene våre la dermed grunnlaget for dette scenariet, som tar for seg hvordan et eventuelt samspill mellom leder og intranett kan arte seg, sett i lys av figur 4: Effektiv versus ineffektiv endringskommunikasjon av Lengel og Daft (1989) i (Balogun & Hailey, 2008:195). For å tillegge intranett betydning for effektiv endringskommunikasjon, bruker vi den teoretiske tilnærmingen som beskriver intranett som en egnet kanal for mindre og rutinepregede endringer (Balogun & Hailey, 2008; Pitt et al., 2001), og antar at intranett dekker denne funksjonen også i en kompleks endringsprosess.

Intranett og leder vil i dette scenariet ivaretar hver sine områder av endringskommunikasjonen, slik at man til slutt sitter igjen med en helhetlig og effektiv endringskommunikasjon. Intranett vil ivareta den rutinepregede kommunikasjonen, som generelle oppdateringer om tiltak som skal implementeres og fremdriften i endringsprosessen (Balogun & Hailey, 2008). Denne kommunikasjon skal nå ut til hele konsernet, slik at alle får samme informasjon til samme tid. Intranett skal bidra til å skape oppmerksomhet og en overordnet felles forståelse for «*hvorfor*» det er nødvendig å endre seg. For lite informasjon kan føre til uro og spekulasjoner, det vil derfor være viktig at publiseringsfrekvensen er hyppig nok i forhold til medarbeidernes behov (Balogun & Hailey, 2008). Intranett vil ha en viss risiko for at budskapet kan feiltolkes av mottakerne, noe som kan skape uro, spekulasjoner og ryktespredning. I dette scenariet vil samspillet mellom intranett og leder sørge for å forhindre feiltolkninger ved at leder ivaretar den rike kommunikasjonen som er

nødvendig i komplekse endringsprosesser (Balogun & Hailey, 2008), og beskrives som den toveiskommunikasjonen som skjer mellom leder og medarbeidere. Dialogen mellom leder og medarbeider vil legge til rette for at medarbeider kan spørre leder om det som er uklart av kommunikasjonen som er publisert på intranett, noe som kan bidra til å unngå misforståelser eller spekulasjoner rundt budskapet. Med denne tilnærmingen til effektiv endringskommunikasjon antar vi at leder er en kritisk suksessfaktor for effektiv endringskommunikasjon (Lengel & Daft, 1989), slik det tradisjonelle perspektivet beskriver. Intranett vil dermed fylle en sekundær rolle ved å dekke medarbeidernes generelle informasjonsbehov. I dette scenariet antar vi at leder og intranett komplementerer hverandre i et samspill, og med det mener vi at de utfyller hverandre. Om samspillet mellom leder og intranett fungerer optimalt, vil dette være en ny tilnærming til endringskommunikasjon, og gi ny innsikt i hva som kan være en suksessfaktor for effektiv kommunikasjon i en kompleks endringsprosess. Med dette i tankene har vi gjort oss følgende antakelse:

A4: Leder er den primære kommunikasjonskanalen som bidrar med detaljert informasjon, og intranett en sekundær kanal som gir generell informasjon. Samspillet mellom leder og intranett vil skape en åpen, tydelig, konsistent og koordinert endringskommunikasjon

3.6 Operasjonalisering av begrep

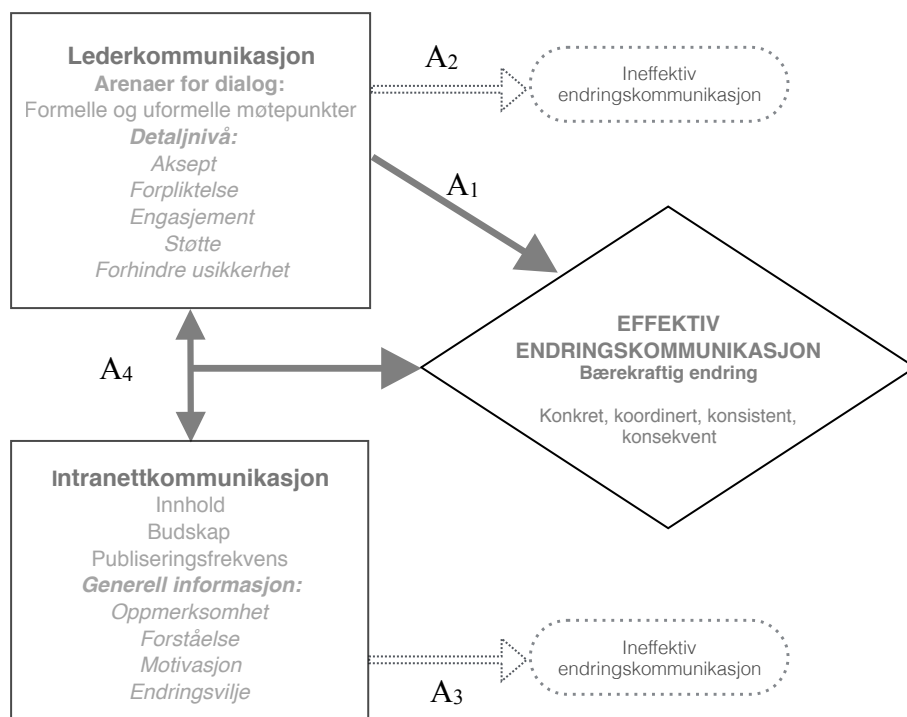
Vi har underveis i teorikapitlet gjort noen refleksjoner på hvordan leder og intranett kan operasjonaliseres, og vi vil her sammenfatte våre sjekkpunkter slik at vi i analysen av funn blir i stand til å vurdere og besvare vår problemstilling. Kommunikasjonskanaler er i denne undersøkelsen henholdsvis *leder* og *intranett*, og er de faktorene som kan påvirke effektiv endringskommunikasjon. Vi antar at leder og intranett vil innvirke på effektiv endringskommunikasjon på ulike måter, nærmere bestemt at de vil ivareta ulike områder, og ulike behov medarbeiderne måtte ha for endringskommunikasjon. På grunn av at det foreligger begrenset forskning på effektiv endringskommunikasjon gjennom intranett, har vår tilnærming til denne faktoren vært abduktiv, og vi har beveget oss fra teori til empiri, og deretter fra empiri til teori.

Leder er viktig for å drive endringen frem, og for å oppnå effektiv kommunikasjon må leder ivareta de ansattes følelsesmessige behov. Dette gjøres gjennom å være tilgjengelig for medarbeiderne gjennom å etablere arenaer for dialog. Arenaer for dialog vil være formelle møtepunkter som 1-til-1-samtaler og avdelingsmøter, og uformelle møtepunkter som morgenmøter, 1-til-1-samtaler, og samtaler i pauser. Dialogen gjennom disse arenaene har som mål å skape aksept, forpliktelse og engasjement for endringen, samt gi leder mulighet for å tilby støtte og forhindre usikkerhet.

Intranett skal mobilisere til endring som bidrar til effektiv endringskommunikasjon gjennom å dekke de ansattes generelle informasjonsbehov og opplæringsbehov. Målet med effektiv endringskommunikasjon gjennom intranett er å skape oppmerksomhet, forståelse og motivasjon for endringen, samt etablere endringsvilje. For å finne ut av intranettets betydning i effektiv endringskommunikasjon må vi vurdere publiseringer i forhold til publiseringsfrekvens på informasjonen, budskapenes tydelighet, og om innholdet dekker medarbeidernes behov, samt vurdere om søkemotorer og arkiv har fungert. Med bakgrunn i de tidlige empiriske observasjonene våre, og vår abduktive tilnærming til endringskommunikasjonen gjennom intranett, vil vi videre i undersøkelsen fokusere på noen utvalgte elementer som vi mener fremstår som sentrale elementer som er brukt for å kommunisere endring (vedlegg 1 og 2). Disse er; nyheter, lederblogg og informasjonsportalen om moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge.

3.7 Analysemodell

I utarbeidelsen av vår analysemodell har vi tatt utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk og våre antakelser, og modellen illustrerer sammenhengen mellom disse. Vi ser på hvilken tilnærming leder bør ha til effektiv kommunikasjon, og hvilke områder intranett bør ivareta i en endringskontekst. Modellen viser intranett og leders handlingsrom, og de ulike områdene hver av dem kan tenkes å ivareta, og hvordan samspillet gjør at organisasjonen kan oppnå effektiv endringskommunikasjon. Effektiv endringskommunikasjon er fenomenet vi ønsker å undersøke, og som vi antar vil påvirkes av hvordan leder og intranett kommuniserer endring. Våre antakelser er knyttet til de tre ulike scenariene vi har utarbeidet; *tradisjonell* (A₁), *dekobling* (A₂ OG A₃), og *samspill* (A₄) og er merket av i vår analysemodell.



Figur 5: Analysemodell

Scenario 1: Tradisjonell

A₁: Leder er den primære driveren i endringskommunikasjonen, og ivaretar en rik og detaljert toveiskommunikasjon

Scenario 2: Dekobling

A₂: Når leder ikke ivaretar en rik og detaljert toveiskommunikasjon, vil det føre til utrygghet, spekulasjoner og ryktespredning blant medarbeiderne

A₃: Intranett gir for hyppig og detaljert informasjon, som fører til at medarbeiderne opplever informasjonsoverflod og usikkerhet rundt budskapet

Scenario 3: Samspill

A₄: Leder er den primære kommunikasjonskanalen som bidrar med detaljert informasjon, og intranett en sekundær kanal som gir generell informasjon. Samspillet mellom leder og intranett vil skape en åpen, tydelig, konsistent og koordinert endringskommunikasjon

4. Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for den metodiske tilnærmingen vi hatt til forskningsprosjektet. Vi ønsker gjennom dette kapitlet å presentere og begrunne våre metodiske valg, og vise hvordan vi har gjennomført vår studie. Vi vil først redegjøre for vårt vitenskapsteoretiske ståsted, for så presentere forskningsdesign,- og strategi. Videre vil vi gi en beskrivelse av tilnærming til datainnsamling,- og analyse, før vi avslutter kapitlet med hvordan vi har gått frem for å sikre studiens kvalitet og troverdighet.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt, er det viktig at man starter med å reflektere over eget vitenskapsteoretisk ståsted, og hvilken vitenskapsteoretisk tradisjon undersøkelsen vil plassere seg innenfor. Dette handler om at vår egen grunnholdning til hvordan vi betrakter verden, gir grunnlag for måten vi gjennomfører meningsfull forskning på, og på hvilken måte vi evner å se mønster og sammenhenger i datamaterialet vi innhenter. Vitenskapsteori handler om at perspektivet til forskeren vil kunne påvirke undersøkelsen (Justesen & Mik-Meyer, 2010), og valg av metodisk tilnærming vil avhenge av om man ønsker å generalisere, eller om man søker en dypere forståelse av et fenomen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Om man ønsker å generalisere vil man ha en positivistisk tilnærming til metode, som beskrives som en formålsrasjonell tankegang, hvor man søker universell gyldig kunnskap på fenomener som kan måles og registreres (Saunders et al., 2012). I dette tilfellet vil det være fornuftig å velge kvantitativ metode, som vil kunne gi resultater som lar seg generalisere og etterprøves.

Dersom man derimot ønsker en dypere forståelse av et fenomen, eller ønsker å studere menneskers opplevelser og meninger, vil man la seg inspirere av en hermeneutisk tankegang hvor forskeren tolker menneskers egne fortolkninger av virkeligheten, og en kvalitativ metode er mest hensiktsmessig (Saunders et al., 2012). Uavhengig av hvilken retning forskeren er inspirert av bør valg av metode likevel styres av formålet og problemstillingen for studien

Fenomenet vi ønsker å undersøke er effektiv endringskommunikasjon, og formålet med studiet er dermed å få en dypere innsikt i medarbeideres opplevelse og meninger av

endringskommunikasjonen i SpareBank 1 Nord-Norge, i en pågående og omfattende endringsprosess. Med tanke på at det foreligger lite forskning på bruk av intranett i endringskommunikasjon (Pitt et al., 2001), er vi avhengig av rike data som gir oss den dybden vi trenger for å besvare problemstillingen vår. Konteksten for denne studien gjør at det vil være vanskelig å etterprøve våre resultater, og vi har dermed ikke et mål om å generalisere våre funn. Med denne begrunnelsen vil vårt vitenskapsteoretiske ståsted falle inn under et hermeneutisk perspektiv, hvor vi lar oss inspirere av en fortolkende tilnærming til metode.

4.2 Forskningsdesign

Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt vil man stå overfor flere viktige valg. Forskningsdesignet er den overordnede planen som er med på å gi retning til hvordan man vil gå frem for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2012), og kan dermed beskrives som rammeverket for datainnsamling og analyse, og viser forskerens plan og prioriteringer for forskningsprosessen.

Det finnes tre hovedtyper forskningsdesign; eksplorativ, deskriptiv og kausalt. Valg av design avhenger av studiens formål, og hva forskningsspørsmålet har til hensikt å besvare (Saunders et al., 2012). Eksplorativ design bør brukes når man ønsker å utforske noe som det foreligger lite forskning på, og man er åpen for flere ulike forklaringer. Disse studiene baserer seg ofte på kvalitative data, hvor man ønsker en dypere innsikt i hvorfor ting er som de er. Deskriptiv design bør brukes når man ønsker å forklare eller beskrive et fenomen som er godt forstått, og ofte inneholder forskningsspørsmålet hva, hvor, hvem eller hvordan. Kausalt design bør brukes når forskningsspørsmålet skal svare på klare kausale årsakssammenhenger (Saunders et al., 2012).

Vi ønsker å se på sammenhengen mellom leder og intranett i et samspill, og hvordan dette samspillet kan skape effektiv endringskommunikasjon. Siden vårt forskningsspørsmål har til hensikt å forklare og beskrive et samspill mellom leder og intranett, og skal besvare «*hvordan*», vil et deskriptivt design være mest hensiktsmessig. Ved å velge deskriptiv design vil det være viktig at man innehar eksisterende kunnskap om fenomenet før man starter med undersøkelsen, og på den måten kan operasjonalisere begrepet. (Jacobsen, 2005; Saunders et

al., 2012). Når det gjelder leders betydning for endringskommunikasjon foreligger det mye forskning på dette, og dermed vil vi ha kunnskap om dette fenomenet. Derimot foreligger det svært begrenset forskning på intranettets betydning i endringskommunikasjonen (Pitt et al., 2001), og vi vil derfor ha en eksplorativ tilnærming til akkurat dette fenomenet. Fordelen er da at vi har et fleksibelt forskningsdesign, som kan tilpasses underveis i forskningsprosessen. En utfordring med å bruke en eksplorativ tilnærming er at forskningsresultatene er avhengige av forskerens evne til å utøve forskningen, og resultater vil kunne la seg påvirke av dette (Ghauri & Grønhaug, 2005), noe som vil stille høye krav til våre evner til å observere, innhente,- og analysere data.

4.2.1 Tilnærming til forskningen

Ifølge Saunders et al. (2012) kan man ha en deduktiv eller induktiv tilnærming til forskningen. En deduktiv tilnærming har til hensikt å teste eksisterende teori, og brukes ofte når man skal forklare kausale årsakssammenhenger, og man tar derfor utgangspunkt i teorien, for så å gå til empirien (Jacobsen, 2005). Ved en induktiv tilnærming går man fra empiri til teori, og kan brukes når man ønsker å utvikle ny teori, eller modifisere eksisterende teori. Ifølge Jacobsen (2005) kan man ta i bruk en induktiv tilnærming selv om man ikke tar sikte på teoriutvikling. Ingen av de to tilnærmingene er på sin side gjensidig utelukkende, og i noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å benytte en kombinasjon; som da kalles abduktiv tilnærming.

Med tanke på at det foreligger begrenset forskning på intranettets betydning i endringskommunikasjon, vil det i dette tilfellet være hensiktsmessig med en induktiv tilnærming. I arbeidet vårt med å finne ut hvordan intranett brukes i endringskommunikasjonen, og hvilke områder den skal bearbeide, har vi etter intervjuene arbeidet induktivt. Vi har først foretatt datainnsamlingen, og så gått tilbake til teorier omkring generell bruk av intranett i organisasjoner, og fordeler med dette. Deretter har vi gjort en ny vurdering av funnene våre, slik at vi på denne måten kunne knytte bruk av intranett opp mot konteksten av endringskommunikasjon. På leders betydning for endringskommunikasjon finnes det derimot eksisterende teoretisk grunnlag, som tilsier av vi kan ha en deduktiv tilnærming, og vi kan teste eksisterende teori på leders betydning for

endringskommunikasjonen. Med bakgrunn i kompleksiteten av vår problemstilling hvor vi ønsker en dypere forståelse av et fenomen, og en vurdering av tilgjengelig teori, har vi derfor valgt en kombinasjon av induktiv og deduktiv, selv om vi ikke tar sikte på å utvikle ny teori.

4.3 Forskningsstrategi

4.3.1 Tilgang til casebedrift

Det første man må gjøre i en forskningsprosess er å få en formell tilgang til bedriften man ønsker å gjennomføre undersøkelsen i (Ryen, 2002). Den 02.mars 2015 ble nyheten om «Lønnsomhetsprosjektet» sluppet internt i SpareBank 1 Nord-Norge gjennom deres intranett side, og ble registrert av den av oss som jobber deltid i SNN. Vi forsto at dette kunne dreie seg om en omfattende og planlagt endringsprosess, og dette fanget umiddelbart vår interesse som et mulig tema til en masteroppgave. Den 05.mars 2015 sendte vi en e-post til konsernsjef i SpareBank 1 Nord-Norge, Jan-Frode Janson, der vi kort presenterte vårt ønske om å kunne skrive en masteroppgave med tema organisasjonsendring, og at vi gjerne ville følge endringsprosessen og få tilgang til all tilgjengelig informasjon som ble utarbeidet på et overordnet strategisk nivå. Innen en time fikk vi svar fra Janson, der han entusiastisk ga oss tillatelse til dette, og var svært positiv til å få belyst endringsprosessen gjennom en masteroppgave. Den 17.mars 2015 hadde vi et møte med Janson hvor vi presenterte oss, og fortalte litt om vårt masterstudie på Universitetet i Tromsø. Der fikk vi en endelig avklaring på tilgang til all informasjon vedrørende prosjektet, deriblant analyser som var gjort, samt anledning til å være tilstede på møter både i konsernledelsen, og ulike prosjektgrupper. Janson ga oss frie tøyler med tanke på problemstilling, og la ingen føringer til hva SNN ville ha belyst gjennom denne studien. Vi signerte en taushetserklæring for å forhindre at sensitiv informasjon om endringsprosessen ble delt med andre på et for tidlig tidspunkt, noe som kunne gitt negative virkninger i forhold til den planlagte strategien for kommunikasjon og offentliggjøring av informasjon.

4.3.2 Casestudie

Ved valg av forskningsstrategi bør man ta hensyn til forskningsspørsmålet, studiens hensikt, samt vurdere tilgjengelig tid man har til rådighet. Casestudier er ofte benyttet når man ønsker en dybdeforståelse for et fenomen, eller ved forskning på nye emneområder og komplekse

prosesser (Yin, 2014). I tillegg vil casestudie være foretrukket når man skal undersøke hendelser som pågår, og er observerbare, samtidig som relevant atferd ikke kan manipuleres (Yin, 2014). Ifølge Saunders et al. (2012) benyttes ofte casestudier i eksplorerende og deskriptiv forskning. Ved å bruke casestudie som forskningsmetode, vil man være interessert i å undersøke et forskningstema, eller fenomen, innenfor den konteksten det har utviklet seg i (Jacobsen, 2005; Saunders et al., 2012), noe som i aller høyeste grad kan sies om vårt forskningsspørsmål og konteksten av endringsprosessen vi skal studere.

I vår studie vil utredningen basere seg på en enkelcasestudie, hvor vi bruker SpareBank 1 Nord-Norge som casebedrift. Dette gjør at våre resultater ikke lar seg generalisere, men vil gi innsikt i hvordan fenomenet utspiller seg i denne bedriften, sett i lys av endringsprosessens kontekst. Enkelcase brukes i tilfeller hvor man enten er ute etter å finne det unike, eller når man er opptatt av å undersøke det teoretisk fortolkende (Saunders et al., 2012). Casen vi studerer må sies å være en unik case, på bakgrunn at problemstillingen vår ikke kan sies å være teoretisk fortolkende. Vi mener casen er unik fordi vi på et tidlig stadium i undersøkelsen så at SNN hadde en utstrakt bruk av intranett for å kommunisere endring, noe som avviker med en teoretisk tilnærming, hvor leder fremheves som vesentlig for endringskommunikasjonen. Med dette i tankene mener vi at casen kan tillate oss å finne ny kunnskap. På grunn av casens omfang og kontekst har vi valgt å redegjøre for den i et eget kapittel, som er plassert som kapittel 2. Dette har vi gjort fordi vi mener det er til fordel for oppgavens helhet å på et tidlig tidspunkt etablere en oversikt og innsikt i vår analyseenhet, og endringsprosessen SpareBank 1 Nord-Norge skal gjennomgå.

4.4 Valg av metode for datainnsamling

Kunnskap om organisasjoner og mennesker kommer fra mange kilder, og forskning er en av dem (Brochs-Haukedal, 2010). Generelt sett refererer forskning til å objektivt samle kunnskap gjennom systematisk observasjon (Neale & Liebert, 1980). Samfunnsvitenskapelige metoder er godkjente, vitenskapelig utprøvde fremgangsmåter som brukes for å finne svar på problemstillinger. Metodene er verktøy som brukes for å samle og systematisere kunnskap, og stiller krav til hvordan vi skal finne sikre svar på spørsmålene våre (Jacobsen, 2005). Kvalitativ og kvantitativ metode er to svært ulike måter å komme fram til kunnskap på, men

som ofte utfyller hverandre (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2004). Kvantitativ metode foretrekker tallmateriale, mens kvalitativ metode foretrekker data gjennom ord og bilder (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Ryen, 2002). Det er viktig å bruke den metoden som er mest hensiktsmessig for forskningsprosjektet som skal gjennomføres.

Bruk av casestudie åpner for mange ulike datainnsamlingsmetoder, som dokumenter og arkivmateriale, intervjuer, observasjoner, samt fysiske og kulturelle artefakter (Yin, 2014). Både kvalitative og kvantitative undersøkelser, eller en kombinasjon, kan benyttes ved casestudie. Det er dog mest vanlig å benytte kvalitative data på grunn av behovet for å innhente dybdekunnskap (Yin, 2014). Innenfor casestudie møter vi på to typer tidshorisonter, disse er tverrsnittstudie og longitudinelle studier. Når man bruker tverrsnittstudie, forsker man på spesifikke fenomen og innhenter data på et bestemt tidspunkt (Saunders et al., 2012). Longitudinelle studier brukes når man skal forske på et spesifikt fenomen over en viss periode, når forskerne er interesserte i finne ut hvordan spesifikke forhold forandrer seg over tid (Yin, 2014).

Kvalitative forskningsmetoder er velegnet til systematisering og gir innsikt i menneskelig erfaring som vanskelig lar seg kvantifisere (Jacobsen, 2005). Vi har valgt å bruke kvalitativ metode fordi vi ønsker å få en dybdeforståelse av et fenomen, og få frem menneskers opplevelse og mening av dette fenomenet, i kontekst av en endringsprosess. Denne metoden gir rike og detaljerte data, og et innblikk i informantenes fortolkning av endringskommunikasjonen, på det tidspunktet den utspiller seg. Videre er denne studien en del av en masteroppgave som går over et semester, noe som gjør at vi har et begrenset tidsperspektiv for innhenting og analyse av vårt datamateriale. Med bakgrunn i dette har vi gjennomført en tverrsnittstudie, hvor vi har hentet data for hvordan fenomenet oppfattes på et bestemt tidspunkt. En tverrsnittstudie er ofte brukt innenfor forskning, og spesielt innenfor forskning som er relatert til studier (Jacobsen, 2005; Saunders et al., 2012), nettopp på grunn av tidsbegrensningen. Ved å ta i bruk en tverrsnittstudie vil selve undersøkelsen være både tids,- og kostnadsbesparende (Jacobsen, 2005). Når det er sagt, så vil vi påpeke at en longitudinell studie ville vært mer hensiktsmessig for å studere en endringsprosess, da denne som oftest går over en lengre periode enn det vi har tilgjengelig for å utføre denne studien. I tillegg ville vi ved en longitudinell tidshorison hatt mulighet til å vurdere endringskommunikasjonen i forkant av implementeringen, underveis, og i etterkant. Ved å

foreta en tverrsnittstudie har vi sett oss nødt til å avgrense studien til å gjelde for implementeringsfasen av endringsprosessens tiltak.

I vår undersøkelse har vi samlet inn både primærdata, som består av kvalitative dybdeintervjuer, og sekundærdata, i form av dokumentanalyse. Dokumentanalyse er informasjon som finnes i flere former, for eksempel brev, kommunikeer, møtereferat, administrative dokumenter og lignende (Yin, 2014). Sekundærdata er innhentet fra mars 2015 til mai 2016, og består av: interndokumenter som omhandler endringsprosessens analysefase, (Lønnsomhetsprosjektet), powerpoint presentasjoner som bare har vært tilgjengelig for konsernledelse og prosjektgrupper, interndokumenter fra HR-avdelingen og flere interne prosjektrapporter. I tillegg har vi i samme periode tatt utskrift av alle relevante publiseringer på intranett i form av nyhetssaker, artikler, lederblogger, og informasjonsportalen. Muligheten for å fortløpende samle inn sekundærdata fra intranett har gitt oss en uvurderlig tilgang på data knyttet til endringskommunikasjon gjennom intranett, og denne har vi aktivt brukt i analysearbeidet vårt. Fordelen ved bruk av sekundærdata er at det i vårt tilfelle har vært lett tilgjengelig, fordi den av oss som jobber i SNN har hatt jevnlig tilgang til intranettet. Sekundærdata vil trianguleres med det innsamlede datamaterialet fra intervjuene. Trianguleringen vil i så fall bidra til å styrke studiens pålitelighet og troverdighet (Yin, 2014), og sikre at problemstillingen besvares (Veal, 2011).

4.4.1 Kvalitative intervjuer

Innsamlingen av primærdata gjorde vi ved å ta i bruk kvalitative semistrukturerte intervjuer, med tanke på vår problemstilling, hvor vi ønsker å tilegne oss en økt forståelse om fenomenet effektiv endringskommunikasjon. Gjennom kvalitative intervjuer vil man få frem meninger, fremfor å forklare handlinger (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Rienecker, Stray Jørgensen, & Skov, 2013; Ryen, 2002). Kvale (1997:21) definerer et semistrukturert intervju som *«et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene»*. Videre viser Kvale (1997) til at semistrukturerte intervju kan beskrives som en dialog mellom informant og forsker, som går dypere enn man vil gjort i en normal hverdagslig samtale, og hvor man tar i bruk en varsom spørre-og-lytte-tilnærming. Hensikten med det er å hente ut relevant kunnskap fra

informantene. Semistrukturerte intervju forløper seg gjennom fastsatte tema og spørsmål, slik at vi blir i stand til å besvare problemstillingen. Selv om intervjuene er lagt opp på en slik måte, vil man gjennom en semistruktur ha rom for å avvike fra det faste oppsettet hvis informanten kommer med uventet og interessant informasjon som vi ønsker å følge opp, og tillater bruk av åpne spørsmål. Ved at man bruker åpne spørsmål, vil det føre til at man har muligheten til å komme i dybden av meninger hos hver enkelt informant (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Kvale, 1997; Ryen, 2002; Saunders et al., 2012). Denne type intervjustruktur tas ofte i bruk når man ønsker å få en bedre forståelse om sammenheng av et fenomen i en spesiell kontekst.

4.4.2 Utvalg

Med bakgrunn i at en endringsprosess skjer over en relativt lang tidsperiode, så satte vi oss noe utvalgs-kriterier. Disse utvalgs-kriteriene var at vi ønsket å snakke med medarbeidere og ledere på avdelinger som var berørt av endringene, eller hadde følt usikkerhet med tanke på prosessen de gikk igjennom. Videre var det vesentlig for oss å snakke med medarbeidere som hadde vært ansatt på samme avdeling fra starten av endringsprosessens forløp, og til tidspunktet for gjennomføring av intervju. Dette med bakgrunn i at vi ønsket innsikt i endringskommunikasjon både gjennom leder og intranett, og medarbeidernes oppfatning av denne gjennom endringsprosessens. I tillegg ønsket vi å snakke med avdelinger både sentralt i Tromsø, og i distriktet, fordi dette vil være mest representativt for konsernet som helhet, fordi de er geografisk lokalisert over hele Nord-Norge. For oppgaven som helhet vurderte vi det som nødvendig å også få snakke med noen få nøkkelpersoner fra konsernledelsen og kommunikasjonsavdelingen, for å få innsikt i den strategiske planleggingen av endringskommunikasjonen. Vi kontaktet HR-sjef Turid Aspenes i februar 2016, for å få tilgang på utvalg som stemte overens med våre utvalgs-kriterier.

Ved denne tilnærmingen til utvalg har vi ikke som motiv å frembringe statistisk generaliserbar kunnskap, med derimot få tilgang til objektiv og rik informasjon. Når man forsker på organisasjoner vil det ofte ikke være mulig å utføre undersøkelser med sannsynlighets utvalg, og dermed vil vårt utvalg være et ikke-sannsynlighetsutvalg. Dette innebærer at utvalget vil omhandle få informanter, som normalt sett blir valgt ut av forskeren, eller de melder seg selv

frivillig til å delta (Ryen, 2002; Saunders et al., 2012). Vi har derfor tenkt strategisk, og gjennom utvalgskriteriene fått tilgang til de informantene som best kan besvare problemstillingen. Vi valgte denne tilnærmingen på bakgrunn av at SNN, på det tidspunktet vi skulle gjennomføre intervjuene gikk gjennom en omfattende endringsprosess, der det var utfordringer med å få snakke med de «rette» folkene. I denne prosessen har medarbeiderne det travelt med implementering av tiltak, og med tanke på at prosessen innebar omstilling og nedbemanning, ga det oss en ekstra utfordring fordi noen sentrale personer har gått over i nye stillinger. En av disse var kommunikasjonssjefen i SNN, som hadde en sentral rolle i utformingen av kommunikasjonsstrategi, og gikk over i en ekstern stilling ved starten av februar 2016. Dermed lot det seg ikke å gjennomføre intervju med han før han sluttet.

Jacobsen (2005) viser til en øvre ramme på 20 informanter når man skal ta i bruk kvalitativ metode. Dette kommer av at denne typen datainnsamling er tidkrevende, rike på detaljer, og inneholder store mengder data, som vil gjøre analysearbeidet krevende for forskeren. Der igjen vil minimums grensen for semistrukturert intervju være 5 informanter, hvor dette anslaget vil være tilstrekkelig for å innhente nok data for å besvare problemstillingen. Tidligere har det blitt vist til at man bør gjennomføre intervju, og innhente data, frem til man har møtt ett metningspunkt, det vil si når man ikke lenger får tilført ny og relevant informasjon (Saunders et al., 2012).

Med tanke på hva vi ønsket å undersøke i denne oppgaven, valgte vi å utføre intervjuer innenfor fire nivåer i SNN. Disse nivåene representerte strategi (nøkkelpersoner fra konsernledelse og kommunikasjonsavdelingen), mellomledere, avdelingsledere og medarbeidere, der hovedvekten av intervjuene som ble gjennomført var blant medarbeiderne. Valget med å gjennomføre intervjuer med både mellomledere og avdelingsledere, kom av at vi tidlig i datainnsamlingen oppdaget at mellomleder var mer involvert i den daglige kommunikasjon med medarbeiderne enn vi på forhånd hadde forventet. Gjennom å intervjuer både avdelingsledere og mellomledere ønsket vi å undersøke hvordan de oppfattet sin rolle som endringsagent, hvilken tilnærming de hadde til endringskommunikasjon, og om bruken av intranett for å kommunisere endring hadde innvirkning på deres rolle i en slik prosess. Vi fikk i dette forskningsprosjektet gjennomført til sammen 15 intervjuer, fordelt på fire

organisatoriske nivå, og tre avdelinger i Troms. Videre i analysen vil vi på grunn av ivaretagelse av konfidensialitet ikke skille mellom dem, men refererer til informantene som medarbeider, avdelingsleder, mellomleder og strategi (nøkkelpersoner fra konsernledelse,- og kommunikasjonsavdeling).

Vi har laget en oversikt over informantene som vises i følgende tabell:

Tabell 4: Oversikt over informanter fra SpareBank 1 Nord-Norge

	Medarbeidere	Avdelingsledere	Mellomledere	Strategi
Avdeling 1	3	1	1	
Avdeling 2	2	1	1	
Avdeling 3	2	1	1	
Konsernledelse,- og kommunikasjonsavdeling				2

4.4.3 Intervjuguide og gjennomføring av kvalitative intervju

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervju, hvor det ble brukt en overordnet intervjuguide (Vedlegg 3: Intervjuguide) som utgangspunkt. Intervjuguiden ble til et visst punkt fulgt, men avhengig av svarene underveis i intervjuene ble det en naturlig bevegelse i temaer og rekkefølge på spørsmålene. Når man utarbeider en intervjuguide er det viktig at spørsmålene man stiller blir oversatt til en uformell og lett dagligtale, og at man er oppmerksom på å ikke bruke et avansert akademisk språk. Dette for at informanten skal kunne skjønne hva man spør om, og ikke minst kunne generere spontane og rike beskrivelser. Det kan i tillegg være lurt å stille flere spørsmål som belyser samme fenomen fra ulike vinkler, og på den måten få både rik og variert informasjon som dekker det samme temaet (Kvale, 1997).

Intervjuguiden ble utarbeidet i god tid i forkant av intervjuene, og den ble evaluert og justert slik at den kunne brukes for å få mest mulig grunnleggende og utdypende svar fra informantene. På grunn av at utvalget vårt besto av informanter fra ulike organisatoriske nivå i SNN, utarbeidet vi tre intervjuguider, med noenlunde like spørsmål, men som var tilpasset medarbeidere, avdelings,- og mellomledere og nøkkelpersoner for strategi. Dette var på

bakgrunn av at de ulike informantene ville ha forskjellige ståsted med tanke på endringskommunikasjonen. Justesen og Mik-Meyer (2010) anbefaler å teste ut intervjuguiden på forhånd, for på den måten sikre at formuleringen av spørsmålene er klare nok, og ikke minst at informantene forstår dem. Det første intervjuet ble gjennomført som et pilotintervju, hvor vi fikk testet intervjuguiden. I etterkant av pilotintervjuet gikk vi på nytt gjennom intervjuguiden og gjorde mindre justeringer av spørsmålene, og rekkefølgen på dem. Vi prøvde i hovedsak å formulere spørsmålene som åpne spørsmål og fulgte opp med detaljerte spørsmål underveis i intervjuene, for å avdekke svar slik at man kunne trekke linjer til det teoretiske rammeverket i oppgaven. Ifølge Kvale (1997) vil det være viktig for oppgavens resultat å følge opp informantens svar med tilleggsspørsmål, hvis man ikke får tilfredsstillende svar på det opprinnelige spørsmålet. Intervjuguiden ble delt inn i tre hoveddeler; strategi, leders rolle og intranett, som ga oss en viss struktur på samtalene. Spørsmålene ble i hovedsak formulert på bakgrunn av teoriene som er anvendt i oppgaven, og intervjuguiden ble brukt som en rettesnor for å kunne holde riktig fokus på tema i oppgaven.

I forkant av intervjuet hadde informantene fått tilsendt informasjon om tema for studien, og dermed sikret vi at informantene hadde gjort seg noen refleksjoner, slik at de kunne svare mer utdypende på spørsmålene, og således heve kvaliteten på innholdet av samtalene. Vi valgte å gjennomføre intervjuene personlig, hvor vi vekslet på at en av oss gjennomførte intervjuet, og den andre observerte og kom med tilleggsspørsmål ved behov. Dette skapte en utfyllende dynamikk, og bidro til at vi fikk hevet kvaliteten på innholdet av samtalen, fordi den ene av oss kom med innspill når den andre var fokusert på tema og innhold av intervjuguiden. Av praktiske årsaker, og med hensyn til informantenes hektiske hverdag, ble intervjuene gjennomført på informantenes arbeidsplass, i lokalene til SNN, men i møterom hvor vi satt uforstyrret.

Før vi startet intervjuene ba vi om at informantene samtykket til å delta i undersøkelsen gjennom å signere en samtykkeerklæring (Vedlegg 4: Samtykkeerklæring), og ba videre om tillatelse til å ta lydopptak av samtalen ved bruk av diktafon. Alle informantene samtykket til dette. Hvert intervju startet med at vi ga generell informasjon om studien, og informerte om hensikten for intervjuene. Denne tilnærmingen omtales som ikke-truende, hvor man forbereder informantene med å starte intervjuet på en betryggende måte (Justesen & Mik-

Meyer, 2010; Ryen, 2002). Videre informerte vi informantene om at svarene deres ble anonymisert, for å sikre deres konfidensialitet. Våre intervjuer ble transkribert i etterkant slik at det skulle bli lettere å analysere resultatene og sette de i system. Videre vil vi destruere alle lydopptak når vi avslutter studien. Ved å bruke lydopptak av samtalene kunne vi ha fokus på informantene under intervjuet, og ikke være avhengig av å skrive notater underveis. Ved denne fremgangsmåten opplevdes det enklere å få en åpen og nær dialog med informantene, og det bidro til å holde riktig fokus på nødvendige oppfølgingsspørsmål. Dette var en gunstig løsning, siden vi i etterkant kunne sjekke informasjonen som kom frem under intervjuene, og være sikker på at vi ikke hadde oversett eller misforstått noe. Det var noe ulikt hvor utdypende svar vi fikk fra informantene, dermed var det noen intervju som varte i førti minutter, mens de aller fleste ble gjennomført på 1-til-1- 1/2 time.

Endel av kritikken mot kvalitative intervju er at tolkningen av kvalitative intervju kan være svært subjektivt (Kvale, 1997). Det er avhengig av forskerens persepsjon av det som sies i intervjusituasjonen, og forskerens tilbøyelighet til å tolke informasjonen i retning av det man ønsker at resultatene av undersøkelsen skal vise. Informasjonen kan med andre ord tolkes ulikt av forskjellige individer. For å hindre graden av feiltolkninger av datamaterialet har det vært positivt å kunne kryssjekket analysene fra egen tolkning mot en annens tolkning av den samme informasjonen. I forhold til mulige misforståelser under intervjuet, så var vi nøye med å stille spørsmål som ikke lett kunne misforstås, og vi brukte et enkelt språk i formuleringen av spørsmålene. I tillegg stilte vi konkrete oppfølgingsspørsmål, og var nøye med å få bekreftelse fra informantene på at vi forsto informasjonen korrekt. Dette ble gjort for å øke graden av vår objektivitet, og for å redusere muligheten for feiltolkninger i analysen. Det er viktig å oppnå en åpen dialog i intervjusituasjonen, slik at informantene er trygge på intervjueren, og vil dermed bidra med ærlige tilbakemeldinger. Muligheten for at feilinformasjon blir gitt vil alltid være tilstede, og det er viktig å skape en atmosfære som innbyr til dialog. Vi avtalte å møte intervjuobjektene på deres arbeidsplass, og ba i forkant av intervjuene om at det ble reservert møterom hvor man kunne sitte i et lukket miljø uten forstyrrelseselementer, og for å hindre innsyn fra kolleger. Informantene hadde i god tid før møtet fått informasjon om at samtalen i hovedtrekk skulle dreie seg om endringskommunikasjon gjennom leder og intranett. En svakhet ved å gi for mye informasjon

i forkant vil være at informantene får tid til å innhente annen informasjon og la seg påvirke av andres meninger. Det som til tider kunne være utfordrende ved å være intervjuer var å unngå å stille ledende spørsmål, og gi informantene nok tid og mulighet til å tenke seg om før de svarte, uten å hjelpe de på vei. Så lenge vi hadde fokus på disse tingene, opplevde vi at vi fikk den åpne og ærlige dialogen vi håpet på, og opplevde at spørsmålene ble besvart utfyllende og troverdige.

4.5 Analysemetode

Analyse er en metode som går ut på å dele en helhet opp i mindre deler, i den hensikt å tolke innholdet og gi det en betydning (Dalland, 2012). I den kvalitative metoden ved dybdeintervju, så skal analysen hjelpe oss med å finne ut hva intervjuet har gitt oss av informasjon, som videre kan brukes til å besvare vår problemstilling. Det finnes mange ulike måter å analysere kvalitative data på, og en anbefalt metode er å oppsummere, kategorisere og kode uttalelser inn under ulike tema (Saunders et al., 2012). Ifølge Kvale (1997) lønner det seg å tenke nøye gjennom hvordan intervjuene skal analyseres før de utføres, og det vil da bidra til å forberede intervjuguiden, gjennomføringen av intervjuene og etterarbeidet. Analysen av kvalitative data kan være en tidkrevende og omstendig prosess, og datamengden kan bli svært stor.

Den vanlige fremgangsmåten ved å analysere kvalitative intervjuer er å transkribere intervjuene i etterkant. Det vil si at man overfører den muntlige samtalen til en sammenfattet tekst. Utfordringen er at man mister en del av det inntrykket man fikk i intervjusituasjonen, siden det ikke lar seg gjøre å overføre nyanser i stemmen, kroppsspråk og mimikk til tekst. Det anbefales å transkribere intervjuet ord for ord, og legge til notater også på kroppsspråk og mimikk underveis (Dalland, 2012). Etter transkriberingen må man analysere tekstene og trekke ut den informasjonen som er viktig å jobbe videre med. Kvale (1997) anbefaler å gjøre analysen i fem trinn som han kaller meningsfortetning, noe vi aktivt arbeidet med i analyseprosessen. Disse fem trinnene er: 1. Å lese hele intervjuet for å få en følelse av helhet, 2. Intervjuet deles opp i naturlige enheter etter innhold, hvor man identifiserer meningsdannende koder, 3. Det sentrale temaet i hver enhet uttrykkes så enkelt og klart som mulig, og man kondenserer innholdet i de ulike meningsdannende kodene, 4. Innholdet i

enhetene ses i lys av problemstillingen, 5. De viktigste emnene i intervjuet bindes sammen i et mest mulig fortettet uttrykk for meningsinnholdet.

Vi gjennomgikk en intens intervjuperiode over 4 uker, der vi gjennomførte 15 intervjuer, og transkriberte alle intervjuene forløpende. Vi ønsket å gjengi datamaterialet så eksakt som mulig, og transkriberte derfor intervjuene ord for ord, med den dialekten hver informant hadde. På grunn av ivaretagelse av konfidensialitet så vi at lokale dialektforskjeller kunne gjøre det mulig å identifisere informantene, og dermed har vi i analysen av funn oversatt uttalelser til bokmål. Etter intervjuene satt vi igjen med 284 sider transkribert råmateriale som skulle analyseres.

I en analyseprosess anbefaler Richards (2009) å notere ned alle refleksjoner man gjør seg under denne prosessen, for disse tankene vil kunne være hjelpelige på et senere tidspunkt uten at man er klar over det. Vi startet analyseprosessen umiddelbart etter hvert intervju, hvor vi satt sammen og diskuterte og noterte ned inntrykkene vi satt igjen med. På denne måten fikk vi på et tidlig stadium reflektert over funn, og fikk satt ord på inntrykk, følelser og tanker vi gjorde oss under intervjuene. Dermed hadde vi også egne notater, som ga oss mulighet å gå tilbake til våre førsteinntrykk, som ikke ville være tilgjengelig gjennom lydopptak og transkriberte data. Underveis i transkriberingen laget vi oss fortløpende notater og stikkord på det som vi syntes utpekte seg som interessant, noe som lettet vårt videre analysearbeid.

Etter at transkriberingen var utført, sorterte vi datamaterialet ut fra informantenes organisatoriske nivå. Ved at vi samlet all data fra henholdsvis lederne, mellomlederne, medarbeiderne og strategi for seg, ble det enklere for oss å oppdage mønster og sammenhenger i datamaterialet som kunne knyttes til de ulike rollene. Siden intervjuguiden allerede var delt inn etter tema, hadde vi en overordnet struktur på innholdet, men ved bruk av semistrukturerte intervjuer kan innholdet av de ulike temaene likevel fremkomme på ulike plasser i datamaterialet. For å strukturere datamaterialet ytterligere sorterte vi videre innholdet slik at all dataen ble knyttet til det temaet hvor det hørte hjemme. Det transkriberte

datamaterialet ble så skrevet ut, og vi leste gjennom intervjuene for å skaffe oss et helhetsinntrykk.

Selv ved en omfattende strukturering var likevel datamaterialet vårt spredd over ulike tema, fordi noen uttalelser fra informantene dekket både intranett, leders rolle og strategi. Dermed tok vi i bruk fargekoding, hvor utsagn som kunne knyttes til intranett ble merket grønn, leders rolle ble merket gul og strategi ble merket rosa. Fargekodingen gjorde vi individuelt, før vi i etterkant gikk gjennom kodingen sammen. Gjennom å gjøre det på denne måten var vi sikker på den første kodingen ikke bar preg hverandres meninger. Ved å så gjennomgå datamaterialet sammen fikk vi kvalitetsikret at vi ikke hadde oversett viktige data, og vi fikk hverandres perspektiv og ulike tolkninger av innholdet. Underveis i fargekodingen gjorde vi oss egne notater hvor vi merket oss sammenhenger mellom data og teori, satt opp stikkord på funn, og merket av de dataene som var spesielt bekreftende eller motstridende. Vi merket også av sitater som kunne brukes i analyse av funn. Sekundærdata ble gjennomgått på nesten samme måte, men hvor vi ikke tok i bruk fargekoding, men merket av viktig innhold som vi kunne bruke videre i analysearbeidet.

4.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

For å sikre kvaliteten på studien er det viktig å vurdere kvaliteten på egen forskning. Dette kan gjøres ved å vurdere fire elementer; troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Lincoln & Guba, 1985). Begrepene til Lincoln og Guba (1985) knyttes til kvalitativ forskning. Troverdighet er knyttet til om forskningen utføres på en tillitvekkende måte, og at det er konstruert tillit til at funn og resultater 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 innhentet data er til å stole på, om undersøkelsesmetoden kunne påvirket resultatene, og i hvilken grad studien er etterprøvable. Bekreftbarhet skal vurdere om man har undersøkt det man hadde til hensikt å undersøke, og at man har vært objektiv og kritisk av egne tolkninger av innhentet datamateriale, samt hvorvidt resultatene kan bekreftes av annen forskning.

4.6.1 Troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Troverdighet og pålitelighet handler om å konstruere tillit til at funn og resultater av en studie er sanne, og forskeren bør presentere plausible argumenter som styrker konklusjonen.

Forskere oppfordres til å etablere en tydelig beviskjede, og la leseren rekonstruere hvordan forskeren har kommet frem til den endelige konklusjonen (Yin, 2014). I praksis gjør vi dette ved å gi en nøyaktig forklaring til datainnsamlingprosessen, hvor vi reflekterer over den planlagte prosessen i forhold til den reelle prosessen, og diskutert hvordan dataanalysene er utført. Vi har foretatt grundige analyser av vårt datamateriale, først individuelt og så sammen, noe som er med på å etablere troverdighet til våre funn, og har vært med på å styrke egen objektivitet til funnene.

Videre er det viktig for studiens troverdighet og pålitelighet å finne sammenhenger og mønster i datamaterialet, sammenligne empiriske observerte mønstre med antatte funn, etablerte mønstre i andre studier eller i andre kontekster (Eisenhardt & Graebner, 2007). Med tanke på at vi har etablert et teoretisk rammeverk for å vurdere leders endringskommunikasjon, kunne vi sette funnene våre opp mot eksisterende forskning på dette området for å finne mønster og sammenhenger, og for å se om det var samsvar mellom våre funn og teori. Utfordringen var å vurdere intranettets betydning i endringskommunikasjon, fordi det ikke foreligger nok kunnskap på dette fenomenet. Troverdigheten kan dermed svekkes som følge av at det finnes få, om noen, sammenlignbare studier på intranettets betydning i endringskommunikasjonen. Fordi relevant litteratur og teorier er begrenset, var det utfordrende å finne mønster og sammenhenger knyttet til kommunikasjon gjennom intranett. På intranett måtte vi derfor først vurdere teorier rundt bruk av dette mediet på et generelt grunnlag, for så gjennom empirien jobbe oss tilbake til teorien slik at vi kunne se hva som utpekte seg med tanke på bruk av intranett i en endringskontekst. Videre tok vi i bruk en triangulering gjennom å vurdere empiriske funn mot sekundærdata, noe som bidrar til å styrke studiens kvalitet.

En annen utfordring ved denne studien var at informantene hadde en hektisk hverdag, noe som er naturlig med tanke på endringsprosessen de går gjennom, og som et par av intervjuene bar preg av. I de tilfellene hvor informantene hadde dårlig tid til å gjennomføre intervjuene

opplevde vi at informantene ga svært korte svar, og at det kanskje ikke ga rom for den refleksjonen vi hadde behov for få utdypet. En hektisk hverdag satt også preg på informantenes evne til å reflektere over hendelser tilbake i tid, noe som ga seg utslag i at noen informanter ikke kunne gi eksempler som kunne underbygge utsagnene deres, fordi de hadde problemer med å huske konkrete tilfeller. En styrke som er med på å etablere troverdighet er at vi fra konsernledelsen fikk fri tilgang til alle interne dokumenter vi hadde behov for, og ble møtt med engasjement og full åpenhet fra alle ansatte vi var i kontakt med underveis i studien. I tillegg hadde vi jevnlig tilgang til «INNSIKT», noe som ga oss uvurderlig tilgang til å observere endringskommunikasjonen gjennom intranettet, på de tidspunktene de faktisk ble publisert.

Overførbarhet viser til muligheten til å generalisere, og refererer til om tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse også kan gjelde i andre sammenhenger. Selv om casestudier ikke er egnet til å gjøre en statistisk generalisering, noe som heller ikke har vært et mål for vår studie, kan forskere søke etter en analytisk generalisering. Det vil si at man kan generalisere fra empiriske observasjoner til teori, i stedet for generalisering til en populasjon (Yin, 2014). Ved å ta i bruk denne typen generalisering, vil man strebe etter å generalisere spesielle deler av resultatet opp mot en teorien (Jacobsen, 2005; Yin, 2014). Endringsprosesser er svært kontekstavhengige, noe som gjør det vanskelig å si med sikkerhet at våre funn kan gjøre seg gjeldende i andre casestudier. Studien vår gir derimot innsikt og kunnskap til hvordan intranett er brukt for å kommunisere endring i SpareBank 1 Nord-Norge, og gir derfor innspill til muligheter for videre forskning.

4.6.2 Litteratursøk

Tilgjengelig litteratur for leders rolle som endringsagent, og leders betydning for kommunikasjon i endringsprosesser er betydelig. Det har derimot vært en utfordring å finne et teoretisk rammeverk for intranettets betydning for kommunikasjon i endringsprosesser. Vi har lagt ned mye arbeid i intensive litteratursøk for å finne forskning på bruk av intranett i en endringskontekst, og vi fant et svært lite utvalg av nyere forskning på dette. Det betyr derimot ikke at det ikke eksisterer flere forskningsresultater på dette temaet, men med de tidsbegrensningene som ligger i en masteroppgave ser vi oss nødt til å forholde oss til den

litteraturen vi har tilgjengelig. Vi fant en studie av Pitt et al. (2001), «*Changing change management: The intranet as catalyst*», som de selv sier er anekdotisk, og legger vekt på at det er behov for ytterligere forskning på tema. Denne studien er fra 2001, og med tanke på at teknologi og økt bruk av intranett utvikler seg hurtig, er denne muligens noe utdatert. Vi brukte flere ulike søkemotorer i våre søk, og hovedsakelig søk gjennom universitetsbiblioteket, som Oria og Google Scholar. Vi sørget for å bruke kilder som er fagfelleverdert, for å sørge for å etablere en større troverdighet i vårt teoretiske rammeverk som har dannet grunnlaget for vår studie. Når vi gjorde våre søk tok vi i bruk flere søkekombinasjoner, både på norsk og engelsk, slik at vi fikk en bredere geografisk tilgang på forskning fra ulike akademiske miljøer. Vi søkte på både enkeltord, og ord i kombinasjoner for å se om vi fant noe som knyttet forskning på intranett til en endringskontekst. Eksempel på søkeord, oversatt til norsk: *intranett, kommunikasjon, internkommunikasjon, endringskommunikasjon, endring, endringsledelse, digital media, multimedia, sosiale media i organisasjoner*. Disse søkene resulterte i litteratur som omhandlet de tradisjonelle tilnærmingene til bruk av intranett som et arbeidsverktøy, og fordelene som organisasjoner kan oppnå ved bruk. Vi kom tilfeldig over begrepet «Enterprise 2.0», som utvider begrepet intranett til å inkludere flere elementer, hvor kommunikasjon som samhandling og deling av kunnskap står sentralt. Dette ga oss et rammeverk for bruk av intranett som et kommunikasjonsverktøy, selv om disse ikke direkte kunne knyttes til en endringskontekst.

4.6.3 Forsker i egen kontekst

I forhold til at en av oss jobber i SNN, må vi ta hensyn til utfordringer ved å forske i egen kontekst. Ved å forske i egen bedrift vil man lettere kunne få tilgang til informasjon man normalt sett ikke ville fått tilgang til. I tillegg kjenner man bedriften godt, og man trenger dermed ikke lang tid til å sette seg inn i kompleksiteten av interne forhold. En svakhet med å forske i egen kontekst er at man besitter en del antakelser og fordommer som vil kunne påvirke undersøkelses- og analyseprosessen. Videre vil det kunne påvirke hvilke spørsmål man stiller, fordi man allerede besitter en grunnleggende kunnskap om bedriften. Dermed må man i stor grad ta hensyn til forskers subjektivitet til analyseenheten, og sørge for at dette ikke går utover studiets kvalitet og troverdighet (Saunders et al., 2012). Dette har vi ivaretatt ved at vi er to stykker som har utført studien, slik at alle våre funn og resultater også er ivaretatt av

en som ikke besitter forhåndskunnskap om bedriften. I tillegg har den som jobbet i SNN underveis i prosessen gjort seg egne refleksjoner over det å forske i egen kontekst, og har dermed vært kritisk til egne tanker underveis. I tilfeller der det var tvil om man klarte å forholde seg objektiv, ble dette drøftet og diskutert med hverandre.

Vi har gjennom hele prosessen tatt hensyn til, og reflektert over at en av oss jobber i SNN og på forhånd drøftet eventuelle problemstillinger vi kunne møte på. Vi avtalte på et tidlig tidspunkt at dersom vi kom i en intervjusituasjon hvor den som jobber i banken hadde jobbet på samme avdeling,- som nærmeste kollega, eller hadde personlige relasjoner til noen av informantene, så skulle den andre ta ledelsen for intervjuet. Dette skjedde ved et tilfelle, og vi tok derfor opp denne problemstillingen med informanten i forkant av intervjuet, og la vekt på at det var viktig å få en åpen og ærlig dialog. Hverken vi eller informanten opplevde denne situasjonen som problematisk, og derfor er dette intervjuet også en del av vårt datamateriale.

Det vil som forsker i egen kontekst være viktig at man ikke lar seg påvirke av noen form for press, der arbeidsgivers interesser vil kunne påvirke resultatene av undersøkelsen. Som forsker skal man alltid jobbe uavhengig av andres interesser og ønsker med tanke på resultat, og at man sørger for å opprettholde kravet om en sannferdig fremstilling av undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Vi opplevde ikke på noen måte at det ble lagt føringer fra SpareBank 1 Nord-Norge for hva studien skulle ta for seg av problemstillinger, og vi har selv lagt grunnlaget for både innhold, problemstilling, eventuelle resultater og retning for studien.

4.6.4 Forskningsetikk

I kvalitative metoder er det særdeles viktig å ta hensyn til etiske utfordringer, og et grunnprinsipp er å ivareta kravet til informantenes konfidensialitet, og håndteringen av sensitiv informasjon (Thagaard, 2009). Underveis i metodekapitlet har vi gjort fortløpende og detaljert rede for hvordan vi har ivaretatt forskningsetiske utfordringer. Overordnet har vi innhentet informert samtykke fra informantene, og forsikret at vi ville ivareta deres anonymitet, og at ingen uttalelser som fremkommer i analysen skulle kunne gjøre det mulig å identifisere dem. Alle lydfiler og transkriberte data ble lagret uten navn, og med passordbeskyttelse. Alt datamaterialet vil vi destruere på en sikker måte når studien avsluttes.

5. Analyse av funn

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra vårt innsamlede datamateriale. Vi vil først presentere funn knyttet til leders rolle i endringskommunikasjonen, deretter funn som knytter seg til intranettets betydning i endringskommunikasjonen. Videre vil vi vurdere hvordan leder og intranett har fungert i et samspill i SpareBank 1 Nord-Norge, og hvordan effekt samspillet har hatt på endringskommunikasjonen. Vi avslutter dette kapitlet med en tabell som oppsummerer våre funn.

5.1 Leders rolle i endringskommunikasjonen

Før vi presenterer funnene fra datamaterialet vårt, gjør vi kort rede for ansvarsområdene det på et strategisk nivå er planlagt at avdelings,- og mellomledere skal ivareta med tanke på endringskommunikasjon i implementeringsfasen. Videre sier vi litt om hvilken støtte avdelings,- og mellomledere har fått fra konsernledelsen, for å sette lederne i stand til å lede endringene på avdelingsnivå. Vi vil også gi en kort forklaring på medarbeiderprofilene som trekkes inn i funnene, slik at man har en forståelse for hva hensikten med disse er.

Tabell 1: Ansvarsområder for lederkommunikasjon i implementeringsfasen (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b) viser at avdelings,- og mellomledere skal ivareta endringskommunikasjonen på fire områder; orienteringsmøter i egen avdeling, 1-til-1-samtaler, besvare løpende spørsmål og oppfølging av 1-til-1-samtaler. Oppfølging av 1-til-1-samtaler blir gjort av ledere etter våre undersøkelser, og er derfor ikke vurdert i vår analyse. Den nevnte inndelingen i ansvarsområder har vi tatt utgangspunkt i når vi har lagt opp strukturen på funn som kan knyttes til leder, da dette beskriver arenaer hvor leder har mulighet til å ivareta toveiskommunikasjon. Strukturen av funn knyttet til leders endringskommunikasjon er som følger; Orienteringsmøter i egen avdeling, videre beskrevet som avdelingsmøter, 1-til-1-samtalen, besvare løpende spørsmål som videre er beskrevet som uformelle møtepunkt.

Fra et strategisk nivå er avdelingsmøtene ment til å oppsummere nyheter som er publisert på intranett, og oppklare eventuelle feile tolkninger av budskapet medarbeiderne måtte ha.

Denne arenaen gir medarbeiderne mulighet til å stille spørsmål om de lurer på noe, eller om noe oppleves som uklart. Lederne vil i avdelingsmøtene ha mulighet til å utfylle intranettkommunikasjonen med ytterligere detaljer for hvilke konsekvenser endringstiltak har for avdelingen, og avdelingens medarbeidere. 1-til-1-samtalene har som et overordnet formål å skape bevegelse for omstilling, gjennom frivillig avgang. Gjennom 1-til-1-samtalene skal medarbeiderne danne grunnlag for å reflektere over egen fremtid ut fra relevant medarbeiderprofil, og lederen skal tydeliggjøre at det på grunn av endringen stilles høye krav og forventninger til medarbeidernes nye roller og arbeidsoppgaver. Et krav for å ta valget om å være med videre i den moderne banken er at medarbeiderne dermed sier seg motivert til å etterleve den nye medarbeiderprofilen. Uformelle møtepunkt beskriver arenaer som prat i pauser, morgenmøter og lignende, hvor leder kan besvare løpende spørsmål, ivareta følelsesmessige behov, være tilgjengelig og støtte medarbeiderne når det er nødvendig.

Av konkrete tiltak som er gjort for å gjøre avdelings,- og mellomledere i stand til å ivareta sin rolle som endringsagent, er det i hovedsak gjennomført et todagers kurs for alle ledere i konsernet. Kurset skulle gi lederne opplæring i hvordan håndtere forskjellige reaksjoner som kan oppstå blant medarbeiderne i en omfattende endringsprosess, og det ble lagt særlig vekt på å trene på hvordan 1-til-1-samtalene kunne forløpe seg, og ulike tilnærminger leder kunne ha til kommunikasjonen i denne samtalen. Videre utarbeidet HR-avdelingen en samtalemal (Vedlegg 5: Veileder for samtale) som lederne skulle følge i 1-til-1- samtalen med medarbeiderne. Forøvrig har HR, juridisk avdeling, og tillitsvalgte fra ulike fagforbund vært tilgjengelig for lederne ved behov for ytterligere støtte og rådgivning i utfordrende saker. Konsernledelse og HR-avdeling utarbeidet et nyhetsbrev som ble sendt til alle lederne på e-post i forkant av publiseringer av endringskommunikasjon på intranett. Formålet med nyhetsbrevet var å forberede lederne på saker som kunne skape uro og usikkerhet på avdelinger, og som kunne føre til en del spørsmål fra medarbeiderne. Hensikten med å forberede lederne i forkant, var å gjøre lederne i stand til å avklare spørsmål, slik at de kunne gi mer detaljer enn det intranett publiseringene bidro med. Videre kunne lederne derfor forberede medarbeiderne på at det kommer en sak på intranett, la medarbeiderne først få lese dette, for så å ta opp saken i et formelt avdelingsmøte.

Medarbeiderprofilene er laget for å beskrive hvordan hverdagen for medarbeiderne i den moderniserte SpareBank 1 Nord-Norge vil se ut, for å tydeliggjøre hvilke krav og forventninger ledelsen har til medarbeiderne med tanke på nye måter å arbeide på og nye rollebeskrivelser (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015d). Formålet med medarbeiderprofilene er at de skal brukes i forberedelse og gjennomføring av 1-til-1-samtalene mellom leder og medarbeider, og skal danne grunnlaget for medarbeideren til å ta et valg om å søke sluttpakke, eller være med videre. Et eksempel på krav og forventninger til en rådgiver på personmarked beskrives under formell kunnskap og erfaring, personlige egenskaper og essensen i rollen. Videre brukes sitater i medarbeiderprofilene, som medarbeideren skal kjenne seg igjen i: *«Jeg er en selger. Jeg skaffer et målsatt antall nye kunder hvert år og har en god utvikling i lønnsomhet og risiko i min kundeportefølje»* (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015d).

5.1.1 Avdelingsmøter

I den strategiske planleggingen av endringskommunikasjonen var det tidlig bestemt at alle ledere med personalansvar i konsernet skulle motta interne nyhetsbrev via e-post, før resten av organisasjonen ble informert. Dette nyhetsbrevet skulle inneholde flere detaljer om artiklene som ble publisert på intranett. På den måten ville lederne ha noen ekstra dager å prosessere informasjonen på, og kunne dermed forberede seg på hvordan de kunne svare eventuelle spørsmål.

«Da var det viktig for oss å sørge for at lederen som har personalansvar hadde litt mer informasjon enn resten av organisasjonen, sånn at når resten av organisasjonen ble informert så hadde lederne allerede tygd på den informasjonen i et døgn, eller to eller tre. Sånn at de visste hvordan spørsmål de ville få, og hva de burde svare på det.»

- Strategi

I de tilfeller enkelte medarbeidere eller avdelinger ble berørt av endringsprosessen, var konsernledelsen tydelig på at informasjonen først skulle gå gjennom lederne, slik at det menneskelige aspektet vedrørende konsekvenser for den enkelte ansatt ble ivaretatt. På denne måten kunne ledere ivareta den enkelte medarbeider gjennom en toveiskommunikasjon, der medarbeideren ville ha muligheten å snakke med lederen om det som skjedde.

Konsernledelsen var videre opptatt av at lederne tok ansvar for hver enkelt medarbeider gjennom denne prosessen:

«Altså en leder er ikke bare en mellompost for en informasjonsflyt eller sånt, det er faktisk å ta ansvar for den avdelingen man har og folkene man har der.»

- Strategi

Utsagn fra lederne underbygger denne planlagte strategien, gjennom at de ofte viser til de interne nyhetsbrevene når de snakker om deres informasjonskilde under endringsprosessen. Ved at lederne hadde tilgang på nyhetsbrevene, fikk de dermed detaljert informasjon på hva som skulle publiseres på intranett i forkant. Dette gjorde at lederne fikk muligheten til å sette seg inn i denne informasjonen, og dermed kunne planlegge innhold og retning av avdelingsmøtene.

«Vi fikk mail på kvelden eller en dag eller to i forveien, og fikk sett litt på det, satt seg inn i det.»

- Avdelingsleder

I vår analyse fant vi et tilfelle der lederen mottok de interne nyhetsbrevene, men likevel satt igjen med følelsen av at disse nyhetsbrevene ikke alltid kom i forkant av publiseringen. Dette førte til at denne lederen ikke opplevde at det kom noe ekstra informasjon til ledere, og heller ikke mer detaljert informasjon i forkant av publiseringene. Denne lederen mente dermed at man ikke hadde mulighet til å forberede seg før avdelingsmøtene, noe som førte til at lederen følte seg «tatt på sengen» når sakene ble publisert på «INNSIKT». I dette tilfellet fant vi at lederen prioriterte de daglige arbeidsoppgavene, fremfor å holde seg oppdatert om det hadde kommet noen nyhetsbrev fra HR. Avdelingslederen uttalte:

«[...] men enkelte ganger tror jeg informasjonen kom før på intranett, før vi viste om det.»

- Avdelingsleder

Når lederen ikke er forberedt på publiseringene av artikler gjennom intranett, og ikke har lest hva som står i de interne nyhetsbrevene som blir sendt ut, så vil dette føre til at man er uforberedt på hva som vil dukke opp av informasjon. Dermed besittet ikke leder selv detaljert informasjon, noe som gjør at lederen ikke har mulighet til å svare på spørsmål fra medarbeiderne, eller avklare hvilken betydning endringen har for avdelingen eller den enkelte. Når lederen ikke vet innholdet av nyhetsbrevene, og ikke leser intranett publikasjonene, vil lederen heller ikke kunne bruke denne informasjonen til å gi innhold til avdelingsmøtene. Dermed vil medarbeiderne ikke få dekket sitt behov for detaljert informasjon, som igjen kan påvirke medarbeiderne negativt med hensyn til opplevelse av utrygghet, usikkerhet og frustrasjon.

Ifølge informantene har alle avdelingene ukentlige avdelingsmøter, noe som ikke er som følge av endringsprosessen, men dette er et forum som er i bruk til vanlig i organisasjonen. De fleste lederne har under denne prosessen tatt i bruk avdelingsmøtene som et forum der endringene var hovedtema, der de uoppfordret delte informasjon om hvilke tiltak som skulle gjennomføres på avdelingen, og hvordan dette ville påvirke medarbeiderne. Under disse møtene oppfordret lederne medarbeiderne til å uttrykke sine meninger om hvordan de oppfattet den informasjonen de hadde fått gjennom de forskjellige kommunikasjonskanalene. For lederne gir avdelingsmøtene dem innsikt i hvilken forståelse medarbeiderne har for at konsernet nå gjennomfører disse endringen, og var en arena for lederne til å utfylle detaljer i det som allerede var kommunisert gjennom intranett. Gjennom avdelingsmøtene tok lederne i bruk kommunikasjon i henhold til perspektivet *kommunikasjon som deling av et budskap*, der gjensidig dialog la til rette for spørsmål fra medarbeiderne, og var til hjelp for å avklare eventuelle misforståelser som kunne oppstå (Falkheimer & Heide, 2014). En mellomleder beskriver sin oppgave i avdelingsmøtene slik:

«Ja for å fylle ut detaljer, si det med egne ord og sjekke ut at vi har samme oppfatning av det som sto der, og at de kunne spørre underveis. Og ofte er det jo sånn at når man kjører sånn informasjon på møter, så sitter du og lur på noe, og spør og så satt kanskje du å lurte på det samme men kanskje ikke turte å spørre, for det er nå alltid litt sånn eller at «å det tenkte ikke

jeg på å spørre om, det var jo lurt at noen andre spurte om det». Så fikk alltid litt sånne gode utvekslinger.»

- Mellomleder

«Ja leder tar initiativ til å sier at «Ok nå er dette besluttet, nå er det dette som kommer, nå kommer det sak på «INNSIKT» i morgen, dette betyr det for oss» i den grad hun har anledning til det, i den grad det er besluttet så tar hun tak og samler oss i sofaen og tar en kjapp samtale om det, før det kommer på «INNSIKT» sånn at vi er forberedt, sånn at vi slipper å få den usikkerheta hvis der er noe som skulle være. Så det er leder vært flink til [...] Leder har vært veldig viktig både for meg personlig, men også for avdelingen i forhold til å være tydelig og få klargjort hva tanken bak det her er.»

- Medarbeider

Videre viser våre funn at lederne er tydelige på at de ønsker at alle medarbeiderne skal delta i diskusjonene, slik at man etablerer et felles grunnlag og en felles forståelse for hvorfor SNN gjennomfører disse endringene. Gjennom å bruke avdelingsmøtene legger lederen opp til hvilke tema som skal drøftes, for dermed å løfte frem mulighetene og budskapet som følger med. Dette vil igjen oppfordre til interne diskusjoner, slik at ingen står alene og er usikre på hva dette vil innebære for deres arbeidshverdag.

«Ja, jeg tenker at det er bestandig viktig for at medarbeiderne skal forstå det. Og så prøver jo jeg å være, altså legge min personlighet i måten jeg formidler ting på. Jeg prøver å være entusiastisk, gjerne overbevisende hvis jeg må det, og spesielt hvis du skal selge inn et vanskelig budskap så må du tenke litt gjennom hvordan du skal si det, og veie litt ord. Men samtidig fokusere på at det er spennende muligheter, at det på en måte er utvikling og endring. Og veldig opptatt av at det gjentar vi ikke sjeldent nok, eller ofte nok, hvordan du ser det- men det at vi jobber i en enhet som kommer til å være i kontinuerlig endring hele tiden, så hvis du er veldig trygghetssøkende så er ikke det plassen å være. For det du gjorde i går, det gjør du antakeligvis ikke i morgen.»

- Mellomleder

«Ja på avdelingsmøtene så er det leder som legger opp til det, men vi diskuterer det internt og, uten at det er noen ordnede former på det, uten at leder trenger å være med, så diskuteres det jo. Det er i hovedsak i avdelingsmøter at hele gjengen diskuterer, men det diskuteres jo litt i det små hele tiden.»

- Medarbeider

Når informasjonen om den frivillige sluttpakken ble offentliggjort, ble det avholdt fellesmøter ved avdelingene, der lederen avklarte hvordan dette ville påvirke dem og avdelingen. Medarbeiderne ble i tillegg informerte om at det skulle gjennomføres en 1-til-1- samtale med hver enkelt medarbeider i løpet av de neste ukene, og hva disse samtalene ville omhandle. I våre funn ser vi at etter offentliggjøringen av innholdet i de frivillig sluttpakkene, var det et gjennomgående tema på alle avdelingsmøtene, og dermed lå fokuset i denne perioden på valget som skulle tas.

«[...] først var det jo selvfølgelig fellesmøte i forhold til hva det her betyr, når alle fikk pakketilbudet så var det tema på alle avdelingsmøtene fra vi fikk vite om det i oktober til fristen gikk ut, så var det tema på alle avdelingsmøtene: har det skjedd noe nytt, er det noe vi ønsker å diskutere, er det noe som er uavklart [...] Men hva betyr den moderne banken for oss i mye større grad, og bak i der ligger jo sluttpakke-spøkelse og gjemmer seg, men fokuset var jo i mye større grad den moderne banken, den moderne medarbeider, er det noen som er usikker, hva føler dere vi trenger av nye ressurser, hvor har vi manglet ressurser, for å komme oss dit vi er.»

-Medarbeider

Blant medarbeiderne har de fleste informantene oppgitt at den primære kilden til informasjon er den nærmeste leder. Denne oppfatningen ser vi kan være et resultat av at lederne uoppfordret delte informasjonen, og sørget for å ivareta detaljert informasjon på avdelingsmøtene. Ved at lederne utnyttet avdelingsmøtene til å skape diskusjoner rundt endringstiltak, og utdypet konsekvensene for avdelingen opplevde medarbeiderne at lederen var tydelig og informativ, og de følte seg involvert i det som skjedde. At lederen er en god

fortolker er viktig i en slik endringsprosess, der de formidler hva de vet, som er nødvendig for å forhindre motstand og skape motivasjon (Johnson et al., 2011).

« [...] men leder har jo vært veldig klar på, å oppfordret til å diskutere med hverandre og hva man tenker rundt det. Nei jeg synes det har vært en god prosess rett og slett, også fra leders side [...] det har vært sånn klarhet og tydelighet gjennom hele prosjektet. Og, helt uvurderlig i forhold til det der, «det her betyr det for oss».»

- Medarbeider

Gjennom vårt datamateriale ser vi at medarbeiderne mener at lederen har vært den som har fremmet en felles forståelse og aksept for hvorfor akkurat disse tiltakene vil være nødvendig for SNN å gjennomføre. Dette ble gjort gjennom møtepunktene innenfor avdelingene, der medarbeiderne ble informert om detaljer om bakgrunnen for endringene. Medarbeiderne fortalte at de selv har sett utviklingen som skjer i finansnæringen, og dermed har de skjønnet at noe måtte skje hvis banken skulle fortsette å være en seriøs aktør.

«Jeg har jo bare gått å ventet på at vi skulle ta tak i noe sånt egentlig, for man ser jo hvor det går, det er jo en økt digitalisering og endelig føler jeg at det blir tatt på alvor [...] mine tanker var helt seriøst at «er SNN her om 5 år».»

- Medarbeider

«Tap av kollegaer og kompetansen deres, både sosialt og faglig, er det som er den største utfordringen. Og kanskje få frem hva vi trenger av ny kompetanse for å komme oss dit vi som medarbeiderprofilene sier vi skal [...] og bare få hjelp til å få forståelse for at de prosessene er borte, skal vi kjøre på, det blir ikke prioritert, for vi blir ikke flere, vi blir færre og da må noe prioriteres bort. Og da må man være flink å støtte hverandre og si at det er helt rett å prioritere bort dette. Skape forståelse for det.»

- Medarbeider

Avdelingsmøtene var en arena som lederne tok i bruk for å forhindre motstand hos medarbeidere, hvor lederne jobbet for å skape engasjement, og motivere medarbeiderne til

den nye hverdagen. Lederne holdt medarbeiderne kontinuerlig oppdaterte, som bidro til å forebygge usikkerhet og avklare misforståelser som hadde oppstått (Balogun & Hailey, 2008). Vi fant en avdeling der lederen selv følte at det hadde vært motstand mot endringen, der denne motstanden var et resultat av at avdelingen ble tilført ekstra arbeidsoppgaver, og mistet ansatte som følge av frivillig avgang. Videre viser våre funn at alle avdelingene vi undersøkte opplevde akkurat det samme presset som denne avdelingen. Derimot var det ingen andre avdelinger hvor man opplevde den samme motstanden som i den ene avdelingen. Vi antar at dette kan være fordi lederne på disse avdelingene hadde forberedt sine medarbeidere om at i implementeringsfasen ville det bli tøffe tak, nye arbeidsrutiner og færre ansatte. Dette bidro til en tydelig kommunikasjon, som ikke ga rom for spekulasjoner.

«Jeg tror hun er åpen og ærlig, og veldig interessert i å snakke hele tiden om å få minst mulig spekulasjoner. Hvis det kommer store ting på nett så har vi ofte hatt diskusjoner i ettertid på hvordan folk oppfatter de forskjellige tingene [...] Når det sto på som verst så diskuterte vi hver morgen egentlig [...] Leder har gjort at det blir mindre spekulasjoner.»

-Medarbeider

Medarbeiderne følte at de fikk god og detaljert informasjon fra leder, og inntrykket var i hovedsak at lederne hadde fått mer informasjon om endringene enn dem selv. Medarbeiderne mente også at denne informasjonen ble delt med dem så raskt lederen hadde muligheten til det, etter at tiltakene var blitt besluttet hos konsernledelsen.

«Jeg tror de har vært veldig nøye på å gå i detaljer, men på detaljer som de vet de får lov til å si. Jeg tror de har detaljer de holder stilt om, men jeg tror nok at det de får lov til å si [...] og lov til å offentliggjøre, det har de vært flink til å gjøre [...] Jeg føler at det har vært veldig tydelig.»

- Medarbeider

«Jeg synes leder har vært flink- leder har vært tidlig ute å informert, det lederen kan informere om. Vi skjønner jo at enkelte ting kan leder ikke informere om, ting som hovedstyret

skal behandle før du kan fortelle om det [...] det er klart leder vet mer og kan ikke fortelle, men det er klart det skjønner vi, altså sånn det skulle bare mangle.»

- Medarbeider

I en avdeling fant vi at lederen er en viktig støttespiller ved at leder er tilgjengelig og ivaretar medarbeidernes følelsesmessige behov, selv om lederen ikke evnet å ivareta det detaljerte informasjonsbehovet til medarbeiderne.

«Leder betyr mye hver dag, både i den her prosessen og ellers, leder er helt fantastisk uansett hva det er så kan du ta en prat og spørre. Jeg tror ikke leder hadde så veldig mye mer informasjon enn vi hadde oppi alt det her.»

- Medarbeider

En annen medarbeider viser også til at leder ikke gir detaljert informasjon om endringene, og intranett fremstår i dette tilfellet som en primærkilde til informasjon:

«Og det har jo vært snakket om, for vi har jo avdelingsmøter hver mandag har vi brukt å hatt, og da har det vært snakket litt om, men det er jo ikke noe informasjon å gi annet enn det som tas i 1-til-1 og som står på intranettet.»

- Medarbeider

5.1.2 1-til-1- samtalen

I planleggingen av endringsprosessen ble det besluttet at alle ledere med personalansvar skulle delta på et todagerskurs, slik at de ble i stand til å ivareta sin rolle som endringsagent, og bidra til en tydeligere kommunikasjon med sine medarbeidere. Gjennom dette kurset hadde de et eksternt innslag som gikk spesifikt på hvordan kommunisere budskap under en endring, der de gjennom rollespill trente på hvordan kommunikasjon kunne brukes for å håndtere forskjellige personligheter og reaksjoner. Ved å trene opp lederne til å gjennomføre vanskelige samtaler vil de ha noen retningslinjer å følge når de er i den situasjonen (Balogun & Hailey, 2008). De aller fleste lederne mente dette kurset var veldig nyttig og fikk dem til å

tenke mer over hvordan de skulle uttrykke seg for å ikke skape misforståelser. Medarbeidere opplevde lederen som tydeligere i sin kommunikasjon etter kurset var gjennomført.

«[...] at det har vært arrangert ledersamlinger der vi har fått trent på samtaler og hvordan vi skulle gjennomføre dem, og budskap, har fått litt påfyll i forhold til bakgrunn og kunne på en måte gjøre det til vårt eget da, i forhold til dem vi skulle prate med. Så det synes jeg, og ikke minst gjennom nyhetsbrevene og den informasjonen man har fått underveis fra nærmeste leder har jo vært viktig.»

- Mellomleder

«De hadde noe kursing før de gikk ut med de store omstillingene spesielt på ansatte, og det tror jeg var bra fordi jeg opplevde også lederen som mye tydeligere i denne omstillingsprosessen enn det hun har vært tidligere. Men det gjenspeiler seg jo når det har vært tydelighet gjennom prosjektet. Så, veldig fornøyd egentlig sammenlignet med tidligere prosesser.»

- Medarbeider

Før 1-til-1- samtalene ble gjennomført ønsket lederne at medarbeiderne skulle sette seg godt inn i medarbeiderprofilene og den frivillige sluttpakken som var lagt ut på «INNSIKT», dette ble også oppfordret gjennom lederbloggen «Vi er alle utstyrt med hverandre» fra den 18. september 2015. SNN oppfordret dermed medarbeiderne til å reflektere over hvilken rolle de selv mente de passet inn i, og om de kunne gjenkjenne seg i medarbeiderprofilene. Disse samtalene ble i tillegg en individuell samtale mellom leder og medarbeider, der usikkerheter og spørsmål kunne avklares, og der lederen klargjorde dem for hvordan de neste månedene ville arte seg.

«Ja jeg synes det var utrolig gode samtaler, for jeg synes alle samtalene var konstruktive [...] jeg følte at de ansatte var veldig ærlig på hva som var utfordringene deres. Sånn at du blir jo kjent med folk når du sitter så tett i en utfordrende situasjon, og jeg må si at jeg fikk veldig respekt for folk, jeg synes det var veldig lærerikt [...] det er kanskje en av mine styrker, den individuelle, den 1-til-1- samtalen, så det er det jeg på en måte kan og har jobbet med. Jeg

har jobbet med folk, og hatt medarbeidere, og fulgt de på oppdrag og tatt både personlige og faglige ting med dem, så de tingene følte jeg egentlig at jeg hadde veldig god erfaring med. Sånn at, for meg, så synes jeg ikke det var vanskelig å gjennomføre de samtalene. Men jeg følte med de som skulle ta en vanskelig avgjørelse. For det så jeg jo at for noen var det veldig vanskelig, og det er klart at du er jo ikke uberørt av det.»

- Mellomleder

«[...] jeg brukte de profilene som var laget, de rollebeskrivelsene, de ulike rollene. Jeg skulle gjøre samtalene med både de som skulle være igjen hos meg, og de som skulle da flytte etterhvert når det var bestemt. Det var bestemt etter de samtalene. Og det var litt sånn spesielt i forhold til det, noen kunne passe i en type rolle, og andre kunne passe i to typer av de forskjellige rollene. Så til noen brukte jeg to ulike profiler og da la jeg det egentlig opp slik at de skulle snakke om seg selv i forhold til de her profilene, for det er jo egentlig en sånn fasilitering av deres tankeprosess. At dette er på en måte det du må tenke over i forhold til om du skal være med videre, eller ikke.»

- Avdelingsleder

Lederne var innforstått med at hvis endringene skulle være vellykket, var det nødvendig med bevegelse i banken, og målet med 1-til-1-samtalen var i hovedsak å nå målet for en frivillig avgang på 100 årsverk. Selv om alle lederne var opptatt av å få i gang bevegelse, var de tydelige på at det ville være opp til hver enkelte medarbeider om de skulle søke frivillig sluttpakke, men at det var nødvendig for dem å stille de tøffe spørsmålene om dette var noe medarbeiderne ønsket å gjøre videre, for på den måten få i gang en bevegelse.

«[...] det jeg har sagt til mine folk er at det er banken først og så er det hvert enkelt individ, og hvis det er riktig for banken, så skal vi ikke skygge unna de utfordringene det medfører.»

- Mellomleder

«De man ønsker å bevege bør bli tippet av seg selv.»

- Avdelingsleder

Alle medarbeiderne følte at 1-til-1- samtalene var en god prosess, der de nye medarbeiderprofilene ble gått igjennom punkt for punkt, hvor det ble snakket om styrker og svakheter de innehar, der de fikk stilt spørsmål og sagt sine meninger om hvordan de passet inn i medarbeiderprofilene. Det ble under flere av 1-til-1- samtalene spurt om de vurderte å ta frivillig sluttpakke, men gjennom våre intervjuer kom det frem at ingen av våre informanter vurderte dette alternativet, men de var nysgjerrig på selve pakkene som ble tilbydd. Gjennom denne samtalen fikk de en bedre innsikt i hva lederne og banken forventet av dem fremover hvis de valgte å fortsette.

«Hovedtemaet var profilen, om du passet til den. Følte jeg. Leder gikk veldig sånn linje for linje, sånt, gikk igjennom de, det var kanskje litt overraskende at det var så bokstavelig.»

- Medarbeider

« [...] du må si at du må være med, for det er en av betingelsene på at du får lov å gå videre. Så det var veldig greit. Du vet jo at du bare er nødt for nå har jeg sagt ja til det, og det var betingelsene for å være med videre, det var å henge med på det nye.»

- Medarbeider

5.1.3 Uformelle møtepunkt

Ifølge informantene våre har lederne gjennom perioden før og etter nyttår prøvd å motivere og se menneskene på avdelingen. Dette gjør de gjennom å gå rundt på avdelingen, snakker med medarbeiderne, spør hvordan det går, hvordan de har det og om det er noe de lurer på.

Lederne har i tillegg oppfordret medarbeiderne til å kontakte dem hvis det har vært noe som har vært uklart og de hadde spørsmål, eller om medarbeiderne bare trengte å få luftet tankene sine. Lederne har prøvd å opprettholde en åpen-dør strategi, ved å være tilgjengelig for medarbeiderne. Ved at lederne ser at de må ivareta det følelsesmessige aspektet hos medarbeiderne i denne perioden, gjennom personlig kontakt med hver og en av dem, vil de bedre kunne håndtere de emosjonelle reaksjonene som kan oppstå i en endringsprosess.

Lederne tok i bruk uformelle møter som for eksempel morgenmøter, kaffepauser og lignende for å holde seg selv oppdatert på hva det ble snakket om på avdelingen, noe de mente var veldig viktig i en slik endringsprosess.

«[...] det var jeg veldig bevisst på at vi skal ha, og det er spesielt viktig i slike omstillingsfaser [...] det var ikke bare tema på avdelingsmøter, det var hele tiden i de sosiale settingene der jeg var nysgjerrig og spurte.»

- Mellomleder

«[...] vi har etablert en slags åpenhet. At uansett hva det er så ringer du, eller kommer inn på kontoret, ettermiddag eller kveld- bare ring.»

- Avdelingsleder

«Ja, det er mye, de har jo mye de også, og de springer jo veldig mye fra møte til møte de og. Så i perioder er jo de ikke her. Er det noe du lurer på så er det bare å ringe eller skrive en e-post. Du får tak i dem hvis det er noe, og hvis du ikke får tak i dem med en gang du ringer, så ringer de deg i en pause eller når de er ledig.»

- Medarbeider

Mange av lederne vi intervjuet er involverte i mange prosjekter og har flere tiltak som skal gjennomføres. Dette har ført til at noen ledere føler de ikke strekker til når de skal ta vare på medarbeiderne. Lederne prøver å ta seg tid til å snakke med medarbeiderne daglig, men ved at de selv har flere arbeidsoppgaver som må gjennomføres, har de ikke alltid tid til å ta disse rundene.

«Ja altså jeg ivaretar dem med at man har dialog med dem. Jeg kjører jo en månedlig individuell oppfølging på dem alle sammen, der blir det jo generelt hvordan dem har det. Nå har vi ikke gjort det frem til nå, for vi har utviklingssamtaler, men hadde en samtale i januar, og så er det jo løpende daglig samtaler med dem. Jeg snakker med dem hver dag i forhold til hva som skjer, og hva skjer ikke for å si det sånn. Veldig mye av fokuset har vært på drift, organisering og utfordringer. Alle vi har nok merket at det har vært hovedfokuset nå, kontra kanskje mer ledelse, som vi forhåpentligvis får mer tid til når man kommer i normal drift.»

- Mellomleder

«Jeg prøver, å det er vanskelig, for de ser at jeg har mye å gjøre, å så vil de faktisk ikke plage meg, og det blir jeg fortvilt over [...] jeg vil at de skal komme til meg.»

- Avdelingsleder

Selv om dette har vært en tøff periode med mye å gjøre for både medarbeidere og ledere, så har lederne vært tilgjengelig. Disse små tiltakene lederne gjorde for å ta vare på medarbeiderne, resulterte i at medarbeiderne følte at de ble sett, tatt vare på, og de møtte forståelse fra lederne.

«Ja da, leder er veldig flink til å komme rundt i lokalet og spør oss hvordan vi har det, hva hvis vi plages med noe, og er det noe som vi føle vi må løfte videre til leder, så er leder veldig flink til å ta tak i tingene og finne ut av det, finne svar på det, komme med tilbakemeldinger ja. Så vi ser jo det at leder har det travelt, men leder ser oss likevel.»

- Medarbeider

For en av lederne ble dette menneskelige aspektet av endringene ekstra utfordrende, på grunn av at flere medarbeidere ufrivillig ble overført til denne avdelingen, noe de fikk beskjed om på et felles avdelingsmøte. Ifølge denne lederen virket det ikke som lederne på den tidligere avdelingen hadde tatt i bruk det de hadde lært på todagers kurset, og heller ikke gjennomført 1-til-1- samtalene på en god måte.

«[...] de som kommer til meg er bitter, dem er sint, de er fortvilt, de er rasende på prosessen.»

- Avdelingsleder

Ved å oppsummere kort leders rolle i endringskommunikasjon, viser våre funn at leder er viktig for å gi detaljert informasjon om endringstiltak, og tydeliggjøre konsekvenser av disse på avdelingsnivå, og for den enkelte medarbeider. En detaljert kommunikasjon forhindrer at det oppstår spekulasjoner, rykter og usikkerhet rundt endringen. Videre viser våre funn at leder gjennom å være tilgjengelig og ha en åpen dialog, ivaretar de følelsesmessige behovene

medarbeiderne kan ha i en slik kompleks endring. Å ivareta følelsesmessige behov bidrar til at medarbeiderne føler seg trygge.

5.2 Intranettets betydning i endringskommunikasjon

Med bakgrunn i at våre undersøkelser på fenomenet effektiv endringskommunikasjon gjennom intranett har en noe abduktiv tilnærming, har det vært nødvendig for oss å først legge et teoretisk grunnlag for hvilke elementer Enterprise 2.0 består av, for så å vurdere hvilke fordeler bruken har for kommunikasjon i organisasjoner. Vi har måtte vurdert hvilke elementer som er tilgjengelig på «INNSIKT», og i vår undersøkelse finne ut hvilke elementer som er mest brukt og på hvilken måte de brukes, for så å innhente empiri på hva informantene opplever som effektiv endringskommunikasjon gjennom intranett. Dermed vil presentasjonen av funn i dette kapitlet først ta for seg bruk av «INNSIKT» både generelt og i endringsprosessen, så funn som knytter seg mer direkte til hvilke elementer av «INNSIKT» som har vært hyppigst brukt i endringskommunikasjonen. Deretter vil vi presentere funn som knyttes til innhold, budskap og publiseringsfrekvens for intranett som en kanal for å kommunisere endring, slik at vi kan vurdere hva som kjennetegner effektiv endringskommunikasjon gjennom intranett.

5.2.1 Bruk av «INNSIKT» i SpareBank 1 Nord-Norge

For å kunne avdekke hva informantene mente om endringskommunikasjonen, var det avgjørende for oss å først få avdekket i hvilken grad intranett ble brukt på generelt grunnlag i SNN. Ifølge Koch (2008) har det avgjørende betydning at medarbeidere er aktive brukere for å hente ut positive effekter av det sosiale intranettet. Dessuten vil bruken definere hvor ofte, eller lite, de ansatte blir eksponert for forsiden av «INNSIKT», og dermed de interaktive nyhetene og linker til annet innhold som også omhandler endringsprosessen. Alle uten unntak sier de er inne hver dag, og gjerne flere ganger om dagen for å få en oppdatering om det er noe nytt. Det kommer frem at det ikke bare er nyhetsfeeden som er av betydning, men at intranett brukes som et oppslagsverk for arbeidsoppgaver og rutinebeskrivelser, og at intranettet dermed er vesentlig for å utføre vanlige arbeidsoppgaver i løpet av dagen. Dette underbygger at intranett er et verdifullt verktøy for kunnskapsdeling og opplæring (Bottazzo, 2005), og flere informanter uttalte lignende:

«[...] det er jo der informasjonen ligger, så man er jo avhengig av å gå inn der.»

- Mellomleder

«[...] bruker det jo hver dag, er inne å ser på overskriftene om det er noe nytt, og bruker det bakenforliggende også, alt av informasjonen jeg trenger ligger jo der.»

- Medarbeider

Når det gjelder våre informanter så var det tre stykker som var svært aktive brukere av intranett, da de hadde redaktøransvar for noe av innholdet knyttet til å gi faglige oppdateringer til resten av organisasjonen. Disse var særdeles aktive brukere av alle elementene på «INNSIKT», men dog oftest ikke for å selv søke opp informasjon de leter etter, men i større grad for å dele kunnskap med andre:

«Jeg bruker alt [...] på «INNSIKT» med nyhetssaker, Yammer med små saker, biblioteket hvor alt av rutiner er...så det er mest å få ut informasjon, og ikke nødvendigvis å oppsøke den i så veldig stor grad. Som hovedregel så er det jo jeg som legger ut informasjon.»

- Medarbeider

Hensikten ved bruken av Yammer må sies å dekke funksjonene vi i teorien beskrev som 4C; *kommunikasjon, deling, samarbeid og relasjoner* (McAfee, 2009). Det vi fant i våre undersøkelser var derimot at det kun er noen få som faktisk bruker Yammer aktivt, og i hovedsak var dette knyttet til noen få informanter som har særskilte arbeidsoppgaver som handler om å oppdatere og dele informasjon på «INNSIKT». Blant de øvrige informantene var det ikke mange positive tilbakemeldinger vedrørende denne applikasjonen, og det virker som kallenavnet i organisasjonen er «*jamring*», noe som ikke gir en positiv tilnærming til bruken. Mye av kritikken dreier seg om at det ikke er tydeliggjort fra ledelsen hva hensikten med Yammer er, på hvilken måte det skal brukes, og hva som skal deles der. En avdelingsleder sier:

«Du har Yammer, går det under vårt intranett, eller hva er det egentlig? [...] jeg skjønner ikke konseptet. Jeg for min del, det er den eneste plassen jeg har å informere om ting, så derfor må jeg legge ut informasjonen der hvis jeg skal nå ut til hele konsernet [...] jeg har ikke tilgang til «INNSIKT» engang.»

- Avdelingsleder

Dette viser at kommunikasjonen på «INNSIKT», under andre elementer enn Yammer, er begrenset til en liten gruppe redaktører som har kontroll med det som publiseres. Fra teorikapitlet så vi at når kommunikasjonen blir sentralisert og styrt ut fra et «top-down» perspektiv, vil medarbeiderne ikke ha en reell mulighet for å påvirke innholdet (McAfee, 2006). En antakelse vi gjorde oss var at dette kan føre til at medarbeidere distanserer seg til innholdet, og dermed ikke er like mottakelig for informasjon som publiseres på denne plattformen. Funnene i vår undersøkelse underbygger nettopp dette. Yammer er den eneste kanalen som alle kan publisere på, og dermed blir den brukt til å formidle både formelle og uformelle saker. Dette gjør innholdet på Yammer forvirrende, og skaper også frustrasjon for ansatte med tanke på at de ikke vet hvor de skal søke etter faglige oppdateringer.

«Jeg har brukt det innimellom, til informasjon [...] men jeg synes det er uoversiktlig, for det legges ut både sånn «ja nå tester jeg bare» eller «hei og hå nå skal vi på fredagspils», og så er det i neste omgang noe faglig. Jeg tror nok kanskje mange synes Yammer er litt sånn ustrukturert. Det er vanskelig å få en oversikt.»

- Mellomleder

En annen ga uttrykk for særdeles sterk aversjon til Yammer. Dette handlet i stor grad om at det deles viktig faglig informasjon der som blir utilgjengelig etter en tid, fordi saker legger seg bak i feeden når det publiseres nye saker der.

«Det må være en informasjonskanal der all informasjon kommer. Yammer blir altså nesten som Facebook på jobb, og det har vi ikke tid til. Vi må ha en informasjonskanal, en som er lettvinnt og hvor alt står. Og det må for all del ikke forsvinne hvis det er viktig informasjon [...] så den der Yammer er vi ikke begeistret for her. Jeg mener det er unødig tidsbruk, og man må

lete to plasser, «hvor skal man», «hvor er det best å være», og det blir helt feil å bruke tiden sin på det. Det må være et klikk så har du den informasjonen du skal ha på en plass.»

- Avdelingsleder

Uttalelsen underbygger at søkefunksjonen (search) hentet fra akronymet «SLATES» (McAfee, 2009) må gjøre innholdet på intranett lett tilgjengelig, og for at intranett skal være en effektiv kommunikasjonskanal må man ha en viss struktur på hvordan man kategoriserer (tags) og gir retning (links) til innholdet. Om dette ikke fungerer så bruker medarbeiderne mer tid på å lete etter informasjonen, noe som gjør at bruken ikke effektiviseres, men derimot er en tidkrevende kilde til frustrasjon. Videre forstår vi det slik at disse faglige oppdateringene ikke blir lagt i bibliotekfunksjonen som er den plassen de fleste søker etter arbeidsbeskrivelser. Mange bruker Yammer for å publisere faglig nytt, men på grunn av at få bruker Yammer for egen faglig oppdatering, vil dermed størstedelen av organisasjonen gå glipp av viktig kommunikasjon, noe som i seg selv er en selvmotsigelse. Yammer fremstår som det eneste elementet av «INNSIKT» hvor ansatte selv kan forfatte og publisere viktig informasjon som skal nå ut til hele konsernet, og frustrasjonen medarbeiderne har til Yammer er nettopp at den brukes til både viktig faglig og formell kommunikasjon, og samtidig svært uformell kommunikasjon, og medarbeidere savner en avklaring på hvordan de skal ta i bruk de nye elementene i det sosiale intranettet:

«Det jeg savner er kanskje en tydeliggjøring fra kommunikasjon til hva Yammer skal ha vært brukt til i større grad, altså ut til hele organisasjonen slik at man har fått en god forståelse der.»

- Medarbeider

I våre intervjuer med informantene som var ansvarlig for strategi fremkommer det derimot at de har en tydelig plan på hvordan Yammer skal brukes av medarbeiderne, men funnene viser at dette ikke er kommunisert godt nok ut i organisasjonen:

«Yammer var ikke sentral i moderniseringsprosessen nei [...] hvis du ser for deg en pyramide med hvilke verktøy du skal bruke på hvordan type budskap du ønsker å nå ut med, så skal

Yammer være mer hverdagslige og tilforlidelige ting. Det skal ikke være krise om du ikke får det med deg. Hvis det er så viktig at du må få det med deg, så skal det være på nyhetsfeeden.»

- Strategi

For å få ut en positiv effekt av Enterprise 2.0 er det viktig at også intranettet tillegges betydning i en overordnet strategi, og at det kreves ledelse gjennom «information management», «identity and network management» og «communication support» (Koch, 2008). Videre må det skapes retningslinjer for hvordan ulike elementer skal brukes, og at man skaper et tydelig skille på hvor man publiserer faglig og formell kommunikasjon, og hvor man publiserer uformell kommunikasjon. Et tydeligere skille vil kunne bidra til at medarbeiderne vet hvor de skal søke etter informasjon, og det vil legge til rette for at man kan administrere og kategorisere innholdet gjennom «tags» (McAfee, 2009). Å «tagge» innhold vil gjøre søkemotorer mer effektiv, og medarbeidere vil raskere finne det de søker etter. Samtidig vil en tydeliggjøring av *valgt kanal for valgt budskap* i større grad gjøre medarbeidere i organisasjonen mer mottakelig for effektiv kommunikasjon siden den da vil treffe brukerne der de befinner seg. Det fremkommer i undersøkelsen at søkemotorer ikke fungerer optimalt, og på spørsmål om informantene finner det de søker etter sier en:

«Det er blitt litt bedre, for før når intranett het SPINN og du lette etter et tema så fant du ti forskjellige svar på det, for det var bare lagt oppå. Så det har blitt bedre, det er ikke ideelt ennå, men det har blitt bedre.»

- Medarbeider

Bruk av Enterprise 2.0 legger tilrette for intranett som en toveis-kanal (McAfee, 2009), hvor denne kommunikasjonsplattformen gjør det mulig for ansatte å ha en digital dialog med hverandre, gjennom å trykke «like» og «kommentere» andre sine saker. «Like»- og «kommenter» funksjonen er varierende i bruk i SNN. De fleste informantene opplyser at de har trykket en eller noen få ganger på «*liker*» på saker som fremstår som gladnyheter:

«Jeg bruker det mye generelt, men noen ganger passer det bare ikke. Hvis det er sånn type nyheter som ikke er gladnyheter, for det kommer jo også at vi må legge ned den og den funksjonen i banken, da trykker du jo ikke «liker».»

- Avdelingsleder

Videre ser vi at de tre informantene som har redaktøransvar, og som aktivt bruker alle elementene av intranett, også er mer aktive på å «like» og kommentere saker som andre publiserer. I hvilken grad øvrige informanter «kommenterer» og «liker» kan ses ut til å ha en sammenheng med hvordan tilnærming de har til bruk av andre sosiale media privat:

«Nei, nei ingenting, aldri. Nei man skal være forsiktig med hva man legger ut, ja jeg er det ja. Jeg er sånn på Facebook også [...] det er ikke alt man trenger å trykke på.»

- Medarbeider

Funnene våre viser tydelige tegn til at medarbeiderne har reservasjoner med å åpent dele meningene sine med hele organisasjonen gjennom å «kommentere» eller stille spørsmål til saker på intranett. Dette vil være en begrensning som hindrer for å utnytte intranettets fordeler for å bygge relasjoner, for kunnskapsdeling og samhandling:

«Nei. Jeg føler ikke for å ta det i sånn setting nei.»

- Avdelingsleder

Fra et strategisk ståsted har SNN tiltenkt at bruk av kommentarfelt og «like» skulle skape engasjement blant medarbeiderne, og for å åpne opp for en toveiskommunikasjon på intranett. SNN forventet dog at det skulle brukes mer av ansatte enn det ble, for å stille spørsmål omkring endringsprosessen, og det ble satt av ressurser for å håndtere vanskelige spørsmål som kunne dukke opp i kommentarfeltene. Videre viser undersøkelsen at disse funksjonene ikke er tatt inn på bakgrunn av at SNN ønsket disse funksjonene i utgangspunktet, men at de er en del av plattformen til Enterprise 2.0. En uttalelse fra strategi viser at medarbeiderne ikke trenger å ha reservasjoner mot å dele sine meninger i kommentarfelt, og at det derimot er positivt at medarbeiderne får luftet meningene sine, uavhengig om de er kritiske eller positive.

«Det er selvfølgelig en tanke bak dem i utgangspunktet, og det er at man ønsker engasjement. Det skal ikke være sånn at de kommentarfeltene kun er for å heie eller være positiv. Jeg tror ikke det var et ønske i seg selv å få masse «likes» eller kommentarer i nyhets sakene eller i lederbloggene som var lagt ut, men det var jo selvfølgelig et ønske at folk skulle engasjere seg, så de skulle bli hørt og møtt på en ok måte. Jeg har hørt historier fra gammelt av hvor man kunne bli kalt inn på lederen sitt kontor hvis man hadde skrevet en negativ kommentar på intranettet. Sånn skal det ikke være i SNN. Det skal tvert i mot være positivt at man er kritisk og stiller spørsmål. Vi var forberedt på at det kunne komme mer enn det som kom. Så vi hadde beredskap for å kunne svare på vanskelige spørsmål der.»

- Strategi

En annen uttalelse underbygger at Yammer fint kan fungere som en uformell kanal som man i større grad kan benytte som en digital toveiskommunikasjon:

«Jeg synes egentlig «INNSIKT» er litt mer formelt enn at man skal gi for mange kommentarer der [...] det tror jeg heller man kan gjøre på Yammer.»

- Medarbeider

For at konsernet skal hente ut fordelene ved bruk av et sosialt intranett som toveiskommunikasjon, som bidrar til økt engasjement til arbeidet (Pettersen, 2014), en mer effektiv kommunikasjon, samt fasilitere til samhandling og kunnskapsdeling (Chui et al., 2012) kreves det at man etablerer en kultur for å bruke denne kanalen, i tillegg til at det må være tydelig for de ansatte hvilke elementer i intranettet de kan benytte for formell eller uformell kommunikasjon. Teorien viser at det sosiale intranettet gir mulighet for å fungere som en toveis kommunikasjonskanal (Breakenridge, 2008; Macnamara & Zerfass, 2012), men selv om dette er tilgjengelig gjennom «INNSIKT» viser våre funn at medarbeiderne i SNN ikke bruker intranett som en toveis kommunikasjonskanal, hverken generelt eller i forbindelse med endringsprosessen. Dette underbygger at kommunikasjon gjennom intranett fortsatt kan ses på som en enveis kommunikasjonskanal, i henhold til perspektivet *kommunikasjon som overføring av et budskap*. I dette perspektivet er det viktig å formulere enkle, tydelige og

tilpassede budskap, som effektivt spres til hele organisasjonen uavhengig av geografisk plassering (Johansson & Heide, 2008).

5.2.2 Nyhetsfeeden, informasjonsportalen og lederbloggene

Selv om de aller fleste elementene «INNSIKT» består av (Vedlegg 1: Intranett «INNSIKT») er mye brukt av medarbeiderne for å utføre det daglige arbeidet, så vi gjennom intervjuene at det kun var noen få elementer av intranettet som ble oppfattet som kanaler for endringskommunikasjonen, av både medarbeidere og ledere på ulike nivå. Det som særskilt utpekte seg som kanaler for endringskommunikasjon var *nyhetsfeeden, informasjonsportalen og lederbloggen*. Dette støttes også av de empiriske observasjonene vi gjorde fra startpunktet av Moderniseringen av SNN, og gjennom prosessen, hvor vi analyserte «INNSIKT» med tanke på å avdekke hva som ble kommunisert på denne kanalen, og hvilke elementer av «INNSIKT» som ble brukt i denne formidlingen. Disse funnene er i tråd med hvordan SNN på et strategisk nivå har planlagt endringskommunikasjonen gjennom intranett, hvor de legger vekt på at *«det var definitivt planlagt og gjennomtenkt»*:

«Det ble laget sanne landingssider, en portal, også har du nyhetsdelen som snurrer og går på forsiden, så har du lederbloggen.»

- Strategi

Nyhetsfeeden

I forhold til selve endringsprosessen er det i hovedsak nyhetsfeeden som har vært brukt av medarbeidere for å få jevnlig oppdateringer om fremdriften til endringsprosessen. Selv om flere informanter er presset på tid på grunn av implementering av tiltak, har de aller fleste vært aktive og lest saker som omhandlet endringen. Informantene har dog ikke aktivt oppsøkt endringskommunikasjonen, men har registrert en nyhetssak eller en overskrift som har vekket deres oppmerksomhet, og så åpnet saker som de opplevde som interessante:

«Jeg ser på forsiden om det er noe nytt, og hvis det er noe interessant så klikker du deg tilbake [...] det er blitt mer å gjøre da etter dette, så det blir ikke prioritert som det burde ha vært.»

- Avdelingsleder

«Det kommer an på fra uke til uke [...] jeg har veldig mye å gjøre nå, så bruker det ikke så mye [...] som sagt så åpner jeg det hver dag og tar et blick på det, innimellom leser jeg det med en gang, innimellom har jeg planer om å lese det, så glemmer jeg det. Overskriftene, ja ser på overskriftene så prioriterer jeg om jeg orker å åpne det eller ikke.»

- Medarbeider

Selv om man ikke i stor grad oppsøker informasjon selv, har de fleste medarbeiderne likevel ventet spent på nyheter om endringen. En ubevisst eksponering av forsiden impliserer at det må legges vekt på overskriftene på nyhetssakene som omhandler endringen, da funnene våre viser at for at medarbeiderne skal ta seg tid til å lese viktige saker som omhandler endringen, så må overskriftene være spennende, noe som støttes av teorien (Falkheimer & Heide, 2014). Videre støtter dette opp om ved å bare formidle overskrifter, og lage linker til viktig innhold gjennom «signals», unngår man informasjonsoverflod ved at man lar medarbeiderne selv trykke seg inn på relevante saker. I tillegg gir «links» retning til hva som er verdifull informasjon (McAfee, 2009).

Videre viser funnene at nyhetsfeeden er den kanalen som har vært den aller viktigste kanalen for endringskommunikasjonen, både for ledere og medarbeidere. Saker som anses som viktig endringskommunikasjon bør legges på den interaktive nyhetsfeeden for få medarbeidernes oppmerksomhet. Dette skal sørge for at medarbeiderne tar seg tid til å lese viktige saker slik at kommunikasjonen når ut til flest mulig, og at budskapet kan anses som mottatt (Falkheimer & Heide, 2014):

«Jeg bruker å gå på førstesiden, er det noe viktig på nyhetene [...] men sånn som det er nå, så er det såpass hektisk, de fire prikkene som rullerer. Det er kun det jeg går å ser på på nytt.»

- Avdelingsleder

Våre funn viser at medarbeidere bruker nyhetsfeeden som en inngangsport for å diskutere endringsprosessen med hverandre, noe som kan komme av eget engasjement til det som skjer, eller fordi ledere så sterkt oppfordrer ansatte til å lese nyhetssakene. Uansett ser vi at intranett legger et fundament for den toveiskommunikasjonen som skjer mellom de ansatte:

«Jeg er inne å ser på overskriftene om det er noe nytt [...] for å delta i diskusjoner så må du jo vite eller lese det som er kommet ut, man var jo spent. Så det jeg føler er aller viktigst, det må stå på «INNSIKT».»

- Medarbeider

Informasjonsportalen

Alle informantene, bortsett fra en medarbeider, har satt seg godt inn i den egne informasjonsportalen som skulle fungere som et servicesenter for å gi informasjon om endringen, forventninger til medarbeiderne i forbindelse med nye rollebeskrivelser, samt gi informasjon om de frivillige sluttpakkene. Den ene som ikke satt seg inn i dette opplevde at sluttpakken ikke var tilpasset aldersgruppen for 55-62, og dermed hadde informanten heller ikke behov for annen informasjon vedrørende endringen, og viste derfor heller ingen interesse for noe som angikk endringen, men hadde fokuset sitt på å utføre de daglige arbeidsoppgavene:

«Jeg har ikke vært aktiv [...] vi hadde jo oppe det med sluttpakkene, men gikk ikke gjennom det siden det ikke hadde interesse for meg...det er ikke nødvendig når man ikke skal søke, så satte meg ikke inn i det. Jeg hadde ikke tenkt på å søke i det hele tatt. Jeg var for ung.»

- Medarbeider

Selv om de fleste var nysgjerrige på innholdet av sluttpakken, vurderte ingen av våre informanter sluttpakken, og flere gikk inn på portalen kun for å se hva innholdet av sluttpakkene var av ren nysgjerrighet, som en sa:

«Jeg var veldig klar på at jeg ikke kom til å søke på sluttpakken, men jeg leste det som var av informasjon for å vite, for å få med seg. Jeg var aldri inne på den fordi jeg vurderte å slutte selv nei.»

-Medarbeider

I all hovedsak var informasjonsportalen brukt fordi de fikk instruksjoner fra ledelsen om å sette seg godt inn i rollebeskrivelsene. Disse instruksjonene ble gitt fordi denne informasjonen skulle legge grunnlaget for lederens 1-til-1-samtale med medarbeiderne, og var det som skulle fungere som en driver for å oppnå målet med en frivillig avgang på 100 årsverk (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015e):

«Jeg leste godt gjennom det, tenkte gjennom [...] ja det følte jeg at det måtte man gjøre.»

- Medarbeider

Dog var denne portalen ikke i jevnlig bruk av medarbeiderne, men kun de første dagene hvor det ble publisert informasjon der. Dette kan ha noe å gjøre med at våre informanter uten unntak ikke vurderte frivillig avgang, og dermed vil vi kunne fått andre svar om vi også hadde snakket med noen som tok frivillig sluttpakke. Selv om de fleste bare var innom informasjonsportalen helt i begynnelsen når den ble lansert, så synes alle at det var bra den var der, og det skapte en trygghet i at de visste at det lå informasjon der som de når som helst kunne oppsøke hvis de lurte på noe.

«Jeg var inne to-tre ganger med en gang det kom, eller så tror jeg ikke jeg har vært inne der. Da så jeg på medarbeiderprofilene, og på sluttpakkene.»

- Medarbeider

«Jeg var jo innom på portalen når de pakkene kom for å se hva innholdet i de var [...] jeg kan ikke si jeg var så mye inne der etter det.»

-Medarbeider

Videre så har informasjonsportalen vært til stor nytte for lederne, og har fungert som et oppslagsverk som har vært til hjelp i deres samtaler med medarbeidere som sto overfor et valg om å ta sluttpakke eller være med videre. En mellomleder sier:

«Der var jeg jo når den kom ut første gangen, så satt man seg jo godt inn i den informasjonen for å kunne svare på spørsmål til medarbeiderne, og om det var ting man selv lurte på også, så var jeg jo aktivt inne der. Så synes jeg kanskje underveis at den ble litt lite oppdatert, fordi det hadde nok mange forventning om at det kanskje ble lagt ting til underveis. Det kom jo etterhvert, men det var kanskje noen av de tingene som var litt stasjonær. Men vi brukte den, og vi hadde en gjennomgang i avdelingen på de ulike ting.»

- Mellomleder

Lederblogg

Lederbloggene var en del av kommunikasjonens endringsdesign, hvor ledere på ulike nivå i konsernet fikk anledning til å skrive sine tanker og refleksjoner om utvalgte tema. Bloggene skulle dekke alt fra følelser som kan oppstå i endringsprosessen, gi faktagrunnlag og prosessinformasjon. Det fremkommer av intervjuene at disse bloggene hadde en strategisk undertone, hvor det ble planlagt hva det skulle skrives om, og når ulike tema skulle publiseres i forhold til hvor man befant seg i endringsprosessen:

«Lederbloggene som var litt forskjellig, alt fra følelsesmessige ting, mer fakta ting i forhold til den nye digitale verden, og litt prosess ting.»

- Strategi

«Jeg tror ingen av de lederbloggene som var skrevet fra en eller annen periode og ut var tilfeldig. Det var bestillingsverk.»

- Strategi

Våre funn viser at de fleste har lest noen av blogginnleggene, men at det er varierende hvor troverdig innholdet av dem mottas blant de ansatte. Noen sier de er «*helt grei*» og «*litt interessant*», og noen få gir uttrykk for at de liker konseptet med at ulike ledere får vist seg frem og at de blir kjent med ledere fra ulike geografiske regioner, og «*gir et ansikt til navnet*». Noen få informanter likte bloggene, og mener de har vært veldig interessante, gode og reflekterte. En mellomleder sier at bloggene har gitt både ettertanke og inspirasjon i forhold til egen enhet. Flere påpeker derimot at innholdet av bloggene er påtatt, at det ikke er en kilde til informasjon, og sier at de ser at planen med bloggene fra et strategisk ståsted er der for å gi dem motivasjon, engasjement og en felles forståelse. Våre funn viser derimot at når det ikke fremstår som troverdig, så skaper det ikke motivasjon og ivaretar heller ikke det følelsesmessige spektret som en endringsprosess kan føre til i organisasjonen.

«Det er jo veldig mye sånne selvfølgeligheter, det er jo det. Det er jo ingen ny informasjon der, det er bare ting som underbygger vedtatt strategi virker det som. For å si det ærlig, siden det er konfidensielt. Det er jo sannsynlig det de ønsker å gjøre med de der.»

- Medarbeider

«Jeg vet ikke. Jeg synes de virker påtvunget. Kanskje ikke så, jeg vet ikke, jeg synes mange ganger at det ikke virker så ekte. For jeg skjønner at de har fått seg ei lekse, så skal dem alle sammen levere, og så skal det virke troverdig, så tenker jeg, hmm, det er ikke troverdig. Dem skal liksom motivere, snakke om fremtiden, hvordan vi skal være, «come on we can do it». Altså det er jo akkurat samme greia bare i forskjellig innpakning.»

- Avdelingsleder

Vi har foretatt en analyse av alle lederbloggene som har vært publisert fra april 2015 til april 2016, for å vurdere hvilket fokus som har vært i bloggene med tanke på endringskommunikasjonen, og om det er noe som særskilt utpeker seg som interessant for vår oppgave. Bruken av lederblogg starten med overgangen til den nye intranettløsningen Enterprise 2.0, og «INNSIKT» ble innført som en del av Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge. Den første lederbloggen ble publisert i april 2015 med overskriften «*En viktig milepel*», og var skrevet av konsernsjefen. Her ser vi at det legges vekt på at det sosiale

intranettet gir nye muligheter for kommunikasjon, og skal fungere som et arbeidsverktøy, og at den tiltenkte bruken også ser på muligheten for å bruke denne som en toveis kommunikasjonskanal. Janson (2015) uttalte i bloggen:

«Det er her vi enkelt kan finne alt vi trenger av informasjon for å utføre jobben vår på en god og effektiv måte [...] I tillegg til å være et arbeidsverktøy, gir det nye intranettet utvidede muligheter for kommunikasjon. Disse mulighetene skal vi utnytte til å styrke vår identitet, legge til rette for samhandling og skape forståelse for de tiltakene vi gjør [...] En av de nye kommunikasjonsmulighetene er en lederblogg. Denne vil både jeg og øvrige i ledelsen benytte aktivt. Her kan vi dele tanker og erfaringer, gi bakgrunnsinformasjon og også motta spørsmål og tilbakemeldinger. Personlig ser jeg frem til en ny mulighet for dialog» (Janson, 2015)

I den strategiske planleggingen av kommunikasjonen så vi at SNN for 2015 la vekt på omstilling, og at målsettingen for denne perioden var å skape forståelse for endringen, og oppnå en frivillig avgang på 100 årsverk. Det var publisert sytten lederblogger fra april til desember i 2015, og vi ser at det er et tydelig fokus fra april til august på å skape en større forståelse for at det er nødvendig med endring, og at vi går inn i en tid med teknologisk utvikling og trender som gjør at kundenes atferd endrer seg. Det vises på disse lederblogg overskriftene:

«En viktig milepel», lederblogg 9. april 2015

«Et digitalt salgseventyr», lederblogg 16. april 2015

«For Nord-Norge», lederblogg 24. juni 2015

«Landskapet for banktjenester er i endring», lederblogg 26. august 2015

Det er tydelig at man gjennom disse bloggene skal etablere en forståelse for hvorfor det er behov for å gjøre nødvendige endringstiltak, og fra våre intervjuer ser vi at dette mest sannsynlig har bidratt til å skape en overordnet felles forståelse i organisasjonen for hvorfor det er nødvendig at SNN tar disse endringsgrepene. Alle våre informanter skjønte at det var viktig for bankens fremtid at det nå ble foretatt større endringer for å tilpasse organisasjonen til konkurransemessige forhold. Med en teoretisk tilnærming til denne fasen, så vil det være

viktig at man kommuniserer en fremtidsvisjon (Balogun & Hailey, 2008). I forhold til den strategien som SNN la for implementeringsfasen, var det å la visjonen «*For Nord-Norge*» gi retning for implementering av tiltak (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015e). Det fremkommer svært tydelig at det har vært et fokusområde i lederbloggene i denne perioden, da dette uttrykket blir brukt i flere blogger, og i en som faktisk har dette som overskrift.

Fra august til desember, 2015 ser vi at det blir et tydelig skifte av fokus i lederbloggene. Det var i denne perioden innholdet av frivillig sluttpakke ble publisert, og det var satt en frist for å søke. Her skrives det om nye muligheter, og om følelser knyttet til usikkerheten med å ta et valg:

«*Med høsten kommer nye muligheter*», lederblogg 04. august 2015

«*Vi er utstyrt med hverandre*», lederblogg 18. september 2015

«*Skal jeg være med videre?*», lederblogg 29. september 2015

I desember blir det klart at det er 150 som har søkt frivillig sluttpakke, hele 50 flere enn det som var målet. Årets siste lederblogg har tittelen «*150 ganger takk*» og ble publisert 18. desember. Rundt halvparten av de som valgte sluttpakke hadde sin siste arbeidsdag 31.12.2015, og på grunn av nødvendig kompetanseoverføring vil resten tre av i løpet av 2016.

For 2016 var det planlagte fokusområde for kommunikasjonen utvikling, og Bodø 2016. Ifølge intervjuene med strategi så var det nå man skulle normalisere kommunikasjonen, og snakke om hverdagslige ting. Fra januar til april 2016 var det publisert seks lederblogger, hovedsakelig med hverdagslige budskap. En dreier seg om Bodø 2016, og har overskriften «*Velkommen til 200-årsfæst!*».

5.2.3 Publiseringsfrekvens og innhold

Fra teoriene om effektiv endringskommunikasjon ser vi at ved bruk av intranett i komplekse og omfangsrike endringsprosesser, så har mengden kommunikasjon betydning. For lite endringskommunikasjon kan føre til tap av tillit og lavere engasjement blant ansatte, og det

vil bli vanskeligere å drive endringen frem (Balogun & Hailey, 2008). Funnene våre viser tydelig at de fleste foretrekker hyppigere oppdateringer, og en informant sier:

«Den informasjonen som ble lagt ut synes jeg var bra. De var flink, men jeg synes det kom for sjeldent. For jeg synes at når du ikke har noe nytt å melde, så burde det også ha vært det. For i store deler av den her perioden så fikk jeg mye spørsmål som «hvor langt er de kommet», «hva skjer» og jeg: «jeg vet ikke, jeg vet ikke, jeg vet ikke». Men jeg synes av og til at å informere når du ikke har noe er lurt.»

- Avdelingsleder

Det at publiseringsfrekvensen ikke har vært hyppig nok, er en felles oppfatning som går igjen blant både ledere og medarbeidere, og en medarbeider sier:

«Det var sommerferie i mellom, men likevel tror jeg at det var sist i september før neste oppdatering på «INNSIKT» kom, og den perioden følte avsyndig lang.»

- Medarbeider

I teorier om effektiv endringskommunikasjon viser forskning at det spesielt i implementeringsfasen er like viktig å melde om at det ikke skjer noe, som det er å kommunisere konkrete hendelser (Meyer & Stensaker, 2011), noe som støttes av denne avdelingslederen. I tillegg viser våre funn at når publiseringsfrekvensen er lav, får lederne på ulike nivå større arbeidsbelastning for å ivareta endringskommunikasjonen. En mellomleder sier følgende:

«Det er jo en balansegang med det å gi for mye og for ofte, kontra det å være for sjeldent. Sånn personlig så tenker jeg at man kanskje kunne hatt en litt hyppigere frekvens på en del av informasjonen. For det ble noen ganger sånn at medarbeiderne begynte å spørre om «jammen, det sto jo at det skulle komme da». Og da kunne man heller gi den tilbakemeldingen at man var forsinket, eller «det kommer da» eller [...] også kanskje bare gi hyppigere mindre informasjon.»

- Mellomleder

Selv om funnene våre viser at det er en felles oppfatning blant de fleste informantene at publiseringsfrekvensen ikke er hyppig nok, så viser medarbeiderne en forståelse for at beslutningene må tas før de får informasjon. Men selv om de hadde denne forståelsen, så viser våre funn at ved å også kommunisere oppdateringer når det ikke skjer konkrete hendelser (Meyer & Stensaker, 2011), og bruke en hyppigere publiseringsfrekvens, ville man unngått rykter, usikkerhet og spekulasjoner, noe en informant viser gjennom denne uttalelsen:

«Jeg synes nå det aldri blir nok, og i hvert fall i begynnelsen følte jeg jo det ikke var nok. Det var 1000 spørsmål som ingen kunne svare på. Så jeg synes det gikk for lang tid før vi fikk vite noe. Ingen visste, ingen kunne si noe. Ikke engang nærmeste leder. Men det var helt i begynnelsen at det var lite informasjon at det derfor ble en del rykter ja.»

- Medarbeider

Uttalelsen fra denne medarbeideren støtter opp om at lav publiseringsfrekvens fører til usikkerhet og spekulasjoner gjennom ryktespredning. Det viser også tydelig at leder fikk en større rolle med å ivareta endringskommunikasjonen på grunn av flere spørsmål fra medarbeiderne.

Når det gjelder innholdet av endringskommunikasjonen er de fleste informantene enige om at det har vært en god prosess med en tydelig struktur på endringskommunikasjonen.

Informantene opplyser at det har vært positivt og oversiktlig å få informasjonen gjennom intranett som en kanal, og at innholdet har vært oppfattet som åpent og tydelig, noe som har gitt dem en trygghetsfølelse:

«Jeg synes prosessen egentlig har vært veldig bra. Jeg synes dem har vært flink å kommunisere ut. Jeg likte veldig godt det dem gjorde på intranett, jeg likte godt den portalen dem hadde som var kjempebra. Jeg følte dem kommuniserte veldig åpent, jeg synes det var betryggende.»

- Avdelingsleder

En medarbeider som har jobbet flere år i SNN, og har vært gjennom mange endringsprosesser, sier at i tidligere prosesser har det vært mye frustrasjon, manglende informasjon og manglende tydelighet:

«Sammenlignet med tidligere prosesser så har det vært en helt annen opplevelse enn det har vært tidligere. Mer åpent, mer tydelig, du har hatt den tidslinja med hva som skal skje [...] det var nødvendigvis ikke noe selvfølge tidligere for å si det sånn [...] det har vært tydelig at dette her blir å få konsekvenser, og alle har skjønt hva disse konsekvensene ble.»

- Medarbeider

I forhold til de strategiske kommunikasjonsprinsippene SNN hadde planlagt for endringskommunikasjonen; åpenhet, ærlighet, tydelig, konsistent og engasjerende (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b), så ser vi at det er tre ord som blir gjentatt i flere av våre intervjuer. Flere informanter, både ledere og medarbeidere legger vekt på at endringskommunikasjonen har vært *åpen, tydelig og konsis*:

«Det har vært veldig sånn konkret, konsist og «to the point».»

- Avdelingsleder

Videre har intranett bidratt til å skape en felles plattform, en felles forståelse på hva, hvorfor og målet med endringene. Innholdet har også bidratt til å tydeliggjøre konsekvensene endringen har for de ansatte.

5.3 Samspillet mellom leder og intranettet

Våre funn viser at det i den strategiske planleggingen var en selvfølge at intranettet skulle brukes i endringskommunikasjonen, på grunn av at denne kanalen egner seg til massekommunikasjon. Derimot var det ikke lagt en tydelig strategi på hvilket innhold som egnet seg i denne kanalen, og på hvilken måte det skulle brukes, men at prinsippene for endringskommunikasjonen; åpenhet, ærlighet, tydelig, konsistent og engasjerende (SpareBank 1 Nord-Norge, 2015b) la styringen for endringskommunikasjonen:

«Tror ikke det var veldig store diskusjoner på om vi skulle bruke intranett eller ikke [...] Vi tok utgangspunkt i noen kommunikasjonsprinsipper. Blant annet skulle vi ha en åpen og ærlig kommunikasjon. Det skulle være tydelig og konsistent. Det skulle ikke være noe hemmelig. Så utgangspunktet var at alt skulle deles og at alt skulle være tilgjengelig for alle som hadde behov for det. Så tror jeg ikke jeg i farten kommer på noe som ble bestemt at «det her skal ikke deles, det kan ikke deles på intranett», det tror jeg ikke jeg har vært borti.»

- Strategi

Åpenhet har vært et sentralt ord for ledelsen i SNN i denne prosessen, og det har vært tydelig at SNN har hatt som mål at alle skulle få informasjon i det øyeblikket det var tatt beslutninger, og at ingenting skulle holdes tilbake. Dermed har intranett vært en kanal hvor man raskt kunne formidle samme budskapet til hele organisasjonen. Dette er i samsvar med teoriene rundt effektiv endringskommunikasjon, hvor det vektlegges at budskapet må være konsekvent gjennom hele prosessen, og at konsekvent kommunikasjon krever åpenhet og ærlighet (Kotter, 2012). SNN har ikke gjort spesielle vurderinger for å tilpasse ulike budskap til ulike kanaler på grunn av at all informasjon skulle formidles til alle ansatte. For intranett var det lagt vekt på formidling av budskap i skriftlig form, og at den skulle gi generell informasjon om endringsprosessen underveis. Samtidig har det vært et mål å fortelle samme historien både gjennom lederkommunikasjonen og intranettkommunikasjonen.

«Du må jo presentere et budskap på en annen måte hvis du skal skrive det enn hvis du skal fremføre det muntlig. Så, ja det er tilpasset for å kunne fungere i skriftlig form [...] så hvorvidt det er tilpasset spesielt til intranett, det er jeg ikke sikker på at det er, men at det er gjort grep for at det skal fungere som skrift- ja.»

- Strategi

Motstridende informasjon skaper usikkerhet for de ansatte i en endringsprosess, og budskapet som formidles må være konkret, koordinert, konsistent og konsekvent (Dolphin, 2005). Man må tilpasse budskapet til hva som skal formidles, for å unngå at mottakere fortolker det på ulike måte. Våre funn viser at intranett har vært fundamentet for å skape konsistens i endringskommunikasjonen, og har vært en viktig driver for å skape fremdrift i

endringsprosessen, men at det ikke fungerer alene. Hvor intranett legger fundamentet for generell informasjon som gjelder hele konsernet, vil leder vil være viktig for å avklare detaljer i budskapet, og på denne måten unngår man at den enkelte medarbeider tolker kommunikasjonen gjennom intranett feil:

«Ja intranett er viktig, men det kunne aldri fungert alene. Intranett var utrolig viktig i det å skape konsistens, at det var en informasjon og den fant du der. Det var dit vi spilte alt det praktiske.»

- Strategi

Videre så kan det synes som at denne måten å kommunisere endring på har ført til at det har vært svært lite misforståelser av budskapet blant medarbeiderne. Våre funn viser at de lederne som benyttet intranett til å fasilitere til dialog, både på formelle og uformelle møteplasser har klart å avverge eventuelle mistolknings. I det tilfellet hvor leder ikke utnyttet intranettet på denne måten, så vi at det var større usikkerhet og mer ryktespredning på avdelingen, noe som skapte større uro blant medarbeiderne. Her var det også større risiko for å feiltolke budskapet, både for leder og medarbeiderne.

«Det som står på «INNSIKT» gir deg egentlig en veldig rettesnor. Så klart det kan mistolkes, men likevel, når du har 50 ledere som skal ut å fortelle en historie, og ikke alle kanskje er enige i de beslutningene som blir tatt, så er det veldig greit å ha den hovedtanken som blir spredd via «INNSIKT [...] det er noe med å skape en felles forståelse, og også ha den samme fortellinga.»

- Medarbeider

Et noe overraskende funn kom derimot frem i våre intervjuer med ledere på ulike nivå. Dette funnet viser at i forbindelse med endringsprosessen på ulike ledernivå blir både nyhetssaker, og faglige oppdateringer som publiseres på intranett, brukt som en fasilitator for den toveiskommunikasjonen lederne har på avdelingene. Det vil si at kommunikasjon gjennom intranett gir innhold og retning til ledernes toveiskommunikasjon, både formelt og uformelt:

«Når det er kommet artikler så har jeg gjort folk oppmerksom på at det i morges var lagt ut en artikkel om sånn og sånn: «har dere lest den?» Og så har vi tatt det opp som tema, for å være sikker på at alle oppfattet at det lå der. Og så har det vært tema rundt om morgenkaffen, eller rundt to kaffen: «hva tenker dere? er det noe dere oppfatter som uklart?, har dere noen spørsmål til det som ligger der?». Så vi har vært aktive brukere og bevisst brukt det mot de ansatte.»

- Mellomleder

På et strategisk nivå har det vært en overordnet plan i forhold til hvordan intranett skulle brukes i denne prosessen, og i planleggingen har det vært diskutert hvordan kommunikasjonen gjennom intranett og leder kunne utnyttes for å få en effektiv endringskommunikasjon. I hovedsak har dette gått ut på at lederne har fått tilsendt nyhetsbrev på e-post med informasjon om hva som ble publisert på intranett, slik at de kunne forberede seg i forkant på saker som det kunne bli støy rundt.

« [...] det var tidlig en tanke om å finne en måte å spille intranett og lederne god hver for seg, at summen av dem ville bli bedre enn dem hver for seg. Og at det måtte være en sammenheng mellom hvordan den ene fungerte og hvordan den andre fungerte. Så ønsket vi å ha mest mulig praktisk informasjon på en plass. Det er enklere å finne frem da, i stedet for å spre det på ørt-og-førti plasser.»

- Strategi

Videre viser våre intervjuer med medarbeiderne at denne strategien har lyktes med tanke på å skape en trygghetsfølelse, og nettopp det at intranett har vært et fundament for lederes dialog har bidratt til mindre usikkerhet blant medarbeiderne. På direkte spørsmål om hva som har bidratt til å skape en større trygghet for endringen sier en medarbeider:

«En blanding mellom den informasjonen som ble delt på intranettet vårt «INNSIKT», og så er det gjennom leder. Hun oppsummerer det veldig godt og tar opp disse temaene ofte.»

- Medarbeider

Vi fant et tilfelle der leder ikke utnyttet intranettkommunikasjonen i sin dialog med medarbeiderne, og vi så at medarbeiderne der var mye mer frustrerte og usikre på sin egen fremtid, enn i de andre avdelingene. Funnene viser videre at det kunne virke som at årsaken til at denne lederen ikke brukte intranett som en fasilitator til dialog var på grunn av tidspress. Lederen hadde større fokus på å ivareta flere arbeidsoppgaver i forbindelse med endringen, og det ble dermed prioritert bort å selv sette seg inn i kommunikasjonen på intranett. Det kom tydelig frem at denne lederen ikke hadde oversikt over hva som ble publisert, og når det ble publisert, noe alle ledere hadde blitt forberedt på gjennom nyhetsbrevet. Usikkerheten som medarbeiderne følte kom dermed av at leder ikke skapte arenaer hvor de kunne få luftet tanker omkring kommunikasjonen som var publisert på intranett og spørre om det de lurte på, og lederen la ikke tilrette for å avklare og oppklare feiltolkninger som kunne oppstå i et formelt fora:

«[...] vi fikk jo de beskjedene men de kom jo gjennom «INNSIKT» da. Mye som kanskje kunne vært gjort på en annen måte. Ja, sånn at man kunne stille noen spørsmål, for det var veldig mange spørsmål ingen kunne svare på [...] ingen visste noe, det var jo det som var problemet, og det skapte litt uro, mye prat.»

- Medarbeider

Ved å bruke intranett i henhold til perspektivet *kommunikasjon som overføring av et budskap*, hevdes det i teorien at man ikke tar høyde for at budskapet fortolkes individuelt, og at mottakere dermed blir redusert til passive mottakere (Falkheimer & Heide, 2014). Sitatet over viser tydelig at lederne, gjennom å bruke intranett som en fasilitator til toveiskommunikasjon, vil sørge for å avklare eventuelle feiltolkninger av budskap. Samtidig gir den et fundament for ledere, slik at alle ledere i konsernet formidler det samme budskapet. Dette gir konsistens til endringskommunikasjonen, og man unngår at ledere sitter på hvert sitt nes og kommuniserer ulike budskap til sine ansatte. Videre viser våre undersøkelser at akkurat denne tilnærmingen til endringskommunikasjonen bidrar til å etablere en større trygghet for medarbeiderne, og gir de en arena for å få avklart spørsmål og få flere detaljer fra lederen sin, noe følgende sitat utdyper:

«For informasjonen ligger der som en minimumsforventning at de skal sette seg inn i, men det vil alltid være ting man må forsikre om, man må gjøre folk trygg på, man må forklare mer på. Så jeg tror aldri den ville kunne ta over, men kan gi en felles bakgrunn og felles forståelse for for eksempel «hvorfor». At vi sier det samme, og at det ikke kommer 20 ulike versjoner.»

- Avdelingsleder

Dette underbygges også av medarbeiderne, og en uttalelse beskriver dette godt:

«Jeg tenker at intranett er mer generell informasjon, da går det ut stort, og hvis det ikke er mulig å formidle det detaljert på intranett så er det jo klart at da vil leder være naturlig for å tolke det. Hva det betyr for vår avdeling, og hvordan skjer dette.»

- Medarbeider

Ved spørsmål til lederne om intranett overtok noe av deres rolle med tanke på endringskommunikasjonen, svarte alle negativt på det. Både avdelingsledere og mellomledere anså intranett som en kilde til avlastning, hvor de heller kunne henvise medarbeiderne dit når de visste at svarene lå tilgjengelig på intranett. Videre sier en medarbeider at intranett bidrar til en mer effektiv spredning av informasjon, og at om leder alene skulle stått for all kommunikasjon ville det tatt tid:

«All informasjon som lå på intranett, med profilene, med nå skjer dette, og i det hele tatt. Det hadde jo tatt 3-4 timer for en leder å gått gjennom det.»

- Medarbeider

Dette fordrer derimot at alle ledere setter seg inn i kommunikasjonen gjennom intranett, og har en overordnet oversikt over innholdet der, noe våre undersøkelser viser at de aller fleste gjør:

«For det har jo vært løftet frem som nyhetssaker, og det har jo vært en sånn sak som alle har vært opptatt og interessert i. Og det er jo klart at som leder så må man vite hva som er

kommunisert og publisert på intranett, eller på andre medier, sånn at man er innforstått med det, hvis medarbeiderne begynner å spørre om det.»

- Mellomleder

Flere avdelingsledere og mellomledere poengterte at intranett fungerte som et fundament for deres videre dialog med medarbeiderne, og at det gir «*lik informasjon til alle*», og at det «*gir felles bakgrunn og forståelse for hvorfor*». Et annet overraskende funn er at våre undersøkelser viser at bruk av intranett gjør at leder får en annen rolle med tanke på tilnærmingen til endringskommunikasjon, uten at det eksplisitt fremkom i våre intervjuer. En leder sier at intranett har vært en hygienefaktor for å utøve rollen som endringsagent, og gjør seg denne refleksjonen, uten å ha noe videre forklaring for hvilken måte lederrollen endrer seg:

«Hvis man skulle kjørt en sånn her prosess uten å hatt intranett så måtte det jo gått på en annen måte [...] det at det har kommet til mange samtidig, du trenger jo ikke informere så mye som leder. Da blir det mer å fasilitere samtalene, og gruble litt i fellesskap og den type ting. Da blir det en annen rolle som leder, når du har den samme informasjonen som andre hele tiden.»

- Avdelingsleder

Funnet viser at bruk av intranett kan ha innvirkning på lederrollen med tanke på hvordan de leder og kommuniserer med sine ansatte, ikke bare i en endringskontekst, men også i det daglige arbeidet.

5.4 Oppsummering av funn

I denne delen vil presentere våre funn, oppsatt i en kortfattet tabell for å etablere en oversikt. Oppsummeringen tar for seg de viktigste funnene våre for leders,- og intranettets endringskommunikasjon i en kompleks og omfattende endringsprosess. Et vesentlig funn er at de må fungere sammen for å oppnå effektiv endringskommunikasjon.

Tabell 5: Oversikt over de viktigste funnene

	Intranett	Leder
Kommunikasjonsperspektiv	Kommunikasjon som overføring av et budskap - tilrettelegger for dialog, men anses fortsatt som enveiskanal	Kommunikasjon som deling av et budskap - dialog, rik kommunikasjon
Driver	Primær - fundament for all annen endringskommunikasjon - fasiliterer leders kommunikasjon	Sekundær - følger opp intranettkommunikasjonen - lar intranett gi innhold og retning til dialog
Kommunikasjonsform	Formell	Formell og uformell
Arenaer for kommunikasjon	Nyhetsfeeden Lederblogg Informasjonsportalen	1-til-1-samtaler Avdelingsmøter Uformelle: Lunsj, kaffepauser, 1-til-1-samtaler
Innhold	Generelle oppdateringer - hva betyr endringen for konsernet	Detaljert for avdelingen og individ - hva betyr endringen for avdelingen
Hypighet	Jevnlige oppdateringer- også når det ikke er konkrete hendelser	Følger opp sakene som publiseres på intranett
Risiko	Fortolkningsfeil, spekulasjoner, uro, utrygghet For sjeldne publiseringer	Leder tolker selv feil Setter seg ikke inn i intranettkommunikasjonen Forbereder seg ikke i forkant Følger ikke opp tema fra intranett
Bør ivareta	Oppmerksomhet og aksept for at endring er nødvendig, gjennom å skape felles forståelse for «hvorfor» Etablere en tydelig fremtidsvisjon Tydelig mål på hva man skal oppnå med endringen Oppdateringer på måloppnåelser etterhvert som tiltak implementeres Formidle tydelige konsekvenser for endringen på et organisatorisk nivå	Medarbeideres følelser gjennom å styrke og støtte atferd Være tilgjengelig Formidle tydelige konsekvenser for endringen på avdelings,- og individnivå
Resultat	Oppmerksomhet, forståelse, endringsvilje Motivasjon og engasjement: Kun når budskapet er troverdig Tydelighet, åpenhet og konsistens	Skaper trygghet Forhindrer usikkerhet Forebygger uro, spekulasjoner og ryktespredning Tydelighet, åpenhet og konsistens: kun når samspillet med intranett fungerer
	Effektiv endringskommunikasjon avhenger av at leder og intranett fungerer sammen	

6. Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte vår funn opp mot de ulike scenariene vi skisserte i kapittel 3.5, og vil gjøre oss i stand til å besvare om antakelsene knyttet til hvert scenario kan bekreftes eller avkreftes. Dette vil videre danne grunnlaget for besvare vår problemstilling.

6.1 Scenario 1: Tradisjonell

I og med at Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge beskrives som en omfattende og kompleks endringsprosess, vil lederen inneha den viktigste rollen når det kommer til rik og detaljert kommunikasjon, der leder vil ivareta de følelsesmessige behovene til medarbeiderne (Jacobsen, 2012). I Moderniseringen av SNN, har lederen gjennom ulike arenaer sørget for å tilfredsstille medarbeidernes behov for rik og detaljert informasjon, og ivaretar samtidig de følelsesmessige behovene gjennom å være tilgjengelig for medarbeiderne. Ved at lederen er tilgjengelig opplever medarbeiderne seg ivaretatt, og føler en trygghet ved at de kan spørre leder når det er noe som oppleves som usikkert. Ved at leder tar i bruk åpen-dør prinsippet, har leder på et tidlig tidspunkt mulighet for å ta tak i misforståelser og uklarheter, før det skaper usikkerhet og spekulasjoner i avdelingen.

Selv om informantene opplyste at leder var deres primære kilde til informasjon, viser øvrige funn at intranett er den primære kilden i endringskommunikasjonen, og leder den sekundære. Dette begrunner vi med at leder først viste til intranett slik at medarbeiderne selv kunne lese nyhetssakene som omhandlet endringen, for deretter bruke innholdet i intranett som tema i sine avdelingsmøter, og i den uformelle kommunikasjonen med sine medarbeidere. Leders rolle for å gi utdypende og detaljert informasjon er derimot viktig, og avdelingsmøtene har hatt stor betydning for å skape en dialog hvor man kan avklare spekulasjoner, rykter og uro.

I en kompleks endringsprosess bør lederen skape aksept og mening for hvorfor endringene er nødvendig, noe som bidrar til å skape endringsvilje (Goodman & Truss, 2004). Dette har lederne etablert både gjennom avdelingsmøter, 1-til-1-samtalene, og i uformelle møtepunkter. Selv om leder har bidratt til å skape aksept og mening for endringene, kan man ikke konkludere med at dette ene og alene er leders fortjeneste, nettopp fordi intranett har vært i så

utstrakt bruk i denne endringsprosessen, og dermed kan det være som et resultat av både intranettets kommunikasjon og leders kommunikasjon.

I forbindelse med dette scenariet gjorde vi oss en antakelse om at:

A₁: Leder er den primære driveren i endringskommunikasjonen, og ivaretar en rik og detaljert toveiskommunikasjon

Våre funn underbygger at leder er vesentlig for å formidle rik og detaljert kommunikasjon, men at leder inntar en sekundær rolle i endringskommunikasjonen. Dette funnet er noe overraskende, sett i lys av den tradisjonelle tilnærmingen til endringskommunikasjon, hvor leder har en spesielt viktig rolle (Balogun & Hailey, 2008; Jacobsen, 2012).

6.2 Scenario 2: Dekobling

I en omfangsrik endring vil det være viktig at lederen ivaretar en rik og detaljert toveiskommunikasjon, og intranett ivaretar generell informasjon i mindre rutinemessige endringer (Lengel & Daft, 1989). I dette scenariet utforsker vi hva som kan skje når leder ivaretar en generell rutinepreget kommunikasjon, og intranett gir en hyppig og detaljert kommunikasjon, og om man i såfall klarer å dekke informasjonsbehovet til medarbeiderne i en kompleks endringsprosess.

I våre undersøkelser fant vi kun et tilfelle som kan sies å være dekoblet. I dette tilfellet dekket leder det generelle informasjonsbehovet til medarbeiderne, men uten å utfylle detaljer i budskapet. Videre viser våre undersøkelser at intranett ikke kan sies å ha gitt hverken for hyppig, eller for detaljert endringskommunikasjon, da de fleste informantene opplevde at intranett ga generell og overordnet informasjon om endringen, og at publiseringsfrekvensen var for lav. Implikasjoner av dette funnet er at endringskommunikasjonen gjennom både leder og intranett gir generell og rutinepreget kommunikasjon, og man ivaretar derfor ikke en rik og detaljert kommunikasjon som kreves i en kompleks og omfattende endringsprosess (Lengel & Daft, 1989). Den generelle kommunikasjonen som gis gjennom både leder og intranett vil dermed gi medarbeiderne praktisk informasjon om endringstiltak, men man klarer ikke å gi

nok detaljer på hvilke konsekvenser endringen har for den enkelte avdelingen, eller for den enkelte medarbeider. Ifølge en teoretisk tilnærming hvor endringskommunikasjonen i komplekse endringsprosesser ivaretar et generelt informasjonsbehov, vil en effekt av en dekobling være mangel på sensitivitet i formidlingen av budskapet, som fører til tap av tillit og mangel og engasjement hos medarbeiderne (Balogun & Hailey, 2008).

I dette scenariet ser vi at en dekobling skjedde fordi lederen ikke holdt seg oppdatert på nyhetsbrevene som var sendt ut i forkant, som ga leder en forhåndsinformasjon om hva som skulle publiseres på intranett. Ved at leder ikke tok hensyn til nyhetsbrevet, og tilpasset sin kommunikasjon i forhold til dette, ville lederen dermed ikke ha mulighet til å forberede seg selv og medarbeiderne på at nå kommer det en viktig sak på intranett. Selv om lederen hadde arenaer som avdelingsmøter og 1-til-1-samtaler hvor det hadde vært naturlig å ta i bruk rik og detaljert kommunikasjon, og man kunne oppklart misforståelser og besvart spørsmål fra medarbeiderne, så er man avhengig av at leder besitter mer informasjon enn medarbeiderne. I dette tilfellet ga ikke intranettkommunikasjonen ytterligere detaljer, og dermed hadde lederen på denne avdelingen samme detaljgrad som kommunikasjonen gjennom intranett. Effekten av en dekobling førte til at medarbeiderne følte seg utrygge og usikre gjennom denne prosessen, og det var mye frustrasjon, uro, spekulasjoner og ryktespredning blant medarbeiderne på denne avdelingen. En konsekvens av at hverken leder eller intranett ivaretar en detaljert og rik kommunikasjon, er at leder må bruke mer tid på å ivareta medarbeidernes følelsesmessige behov. I denne dekoblingen opplevde lederen nettopp dette, og måtte bruke mye tid og krefter på de uformelle individuelle samtalene for vise sine ansatte støtte, forståelse og omtanke. Ved at lederen ivaretar de følelsesmessige behovene opplevde medarbeiderne at lederen fortsatt betydde mye for dem, der de følte seg godt ivaretatt under denne prosessen. Videre ser vi at medarbeiderne trodde lederen i dette tilfellet ikke hadde mer informasjon enn dem selv, og dermed uttrykte både noen medarbeidere, og lederen selv, at det fra konsernnivå hadde vært en ustrukturert overordnet plan på hvordan man skulle kommunisere endringstiltak, og la vekt på at noen budskap egnet seg best å få høre fra leder.

I forbindelse med dette scenariet var vår første antakelse at:

A₂: Når leder ikke ivaretar en rik og detaljert toveiskommunikasjon, vil det føre til utrygghet, spekulasjoner og ryktespredning blant medarbeiderne

Våre funn viser kun et tilfelle av dekobling, men i denne dekobling hvor lederen ikke ivaretar en rik og detaljert toveiskommunikasjon, kan det se ut til å skape utrygghet, spekulasjoner og ryktespredning blant medarbeiderne.

Gjennom endringsprosessen i SpareBank 1 Nord-Norge har intranett hatt en fremtredende posisjon med tanke på overføring av budskap, der de har tatt i bruk Enterprise 2.0, som tilrettelegger for en toveiskommunikasjon (Pitt et al., 2001). Våre funn viser at selv om «INNSIKT» hadde en fremtredende rolle under denne endringsprosessen, så var endringskommunikasjonen gjennom intranett overordnet og generell, og omhandlet hele organisasjonen. Ved at SpareBank 1 Nord-Norge ikke publiserte for detaljert informasjon gjennom intranett, ble risikoen også mindre for at dette kunne føre til informasjonsoverflod. Videre ser vi at medarbeiderne ikke opplevde at det var for hyppig frekvens på publiseringen, men tvert imot at det var for sjelden publiseringsfrekvens. På grunn av at kommunikasjonen gjennom intranett ikke kan sies å være hverken utstrakt, rik eller detaljert, fant vi heller ingen tilfeller der dette skapte en konkurransesituasjon mellom leder og intranett.

I forbindelse med dette scenariet var vår andre antakelse at:

A₃: Intranett gir for hyppig og detaljert informasjon, som fører til at medarbeiderne opplever informasjonsoverflod og usikkerhet rundt budskapet

I denne studien viser våre funn at intranett ikke gir for hyppig og detaljert informasjon, men tvert i mot generell informasjon med lav publiseringsfrekvens. Det vi derimot fant var at når publiseringsfrekvensen i en omfattende og kompleks endring er lav, skaper det usikkerhet og uro blant medarbeiderne. Videre sier våre informanter at de ville satt pris på hurtigere publiseringsfrekvens, med noe høyere detaljnivå.

6.3 Scenario 3: Samspill

I Moderniseringen av SNN legger intranettet fundamentet for all annen endringskommunikasjon som skjer i formelle og uformelle toveis kommunikasjonskanaler, mellom leder - medarbeidere, samt i den uformelle kommunikasjonen mellom medarbeider-medarbeider. Våre funn viser at intranett fungerer som den primære driveren for endringskommunikasjonen, noe som er et svært overraskende funn, og ikke i tråd med teoretiske antakelser hvor leder beskrives som den viktigste driveren for å implementere endringer (Jarret, 2009; Raelin & Cataldo, 2011).

Intranettkommunikasjonen skaper oppmerksomhet for endringen, og en overordnet felles forståelse «*hvorfor*» det er behov for endring, noe som implisitt skaper endringsvilje i organisasjonen. Medarbeiderne skjønner at endringen må skje for at banken skal ha en fremtid. Intranett ivaretar ikke en rik kommunikasjon gjennom å fungere som en toveis kommunikasjonskanal, selv om muligheten tilrettelegger for dette (McAfee, 2009), men fasiliteter til leders toveiskommunikasjon. Det vil si at intranett ivaretar den generelle informasjonsformidlingen, gir nødvendige oppdateringer underveis i endringsprosessen, gir et tidsperspektiv på prosessen, og bidrar med praktisk informasjon gjennom bruk av informasjonsportalen.

Videre fungerer intranett avlastende for leders rolle som endringsagent, med tanke på at leder kan la intranett styre innhold og retning for hva de tar opp i formelle og uformelle arenaer for dialog. Forutsetningen for at intranett avlastet leder er at publiseringsfrekvensen på intranett er hyppigere enn det den har vært i Moderniseringen av SNN, og at man også kommuniserer gjennom intranett når det ikke er noe konkret nytt å melde, som er i samsvar med teorien (Meyer & Stensaker, 2011). I perioder da det ikke ble publisert hyppig nok på intranett, krevde medarbeiderne mer toveiskommunikasjon gjennom leder. I disse periodene ble det stilt flere spørsmål til leder om fremdriften på prosessen, hva som var besluttet og når det kom mer informasjon. Leder hadde dog ikke mer detaljert informasjon i denne perioden, noe som skapte større usikkerhet, spekulasjoner og flere rykter blant medarbeiderne, enn det gjorde når publiseringsfrekvensen var hyppigere.

Når intranett fungerer som den primære kommunikasjonskanalen, bør man ha større fokus fra et strategisk hold på å bruke denne kanalen optimalt, hvor man sørger for hyppig nok publiseringsfrekvens, også når det ikke er noe nytt å melde. Dette vil sørge for at leder får frigitt verdifull tid til å ivareta andre arbeidsoppgaver i disse «stille» periodene, fordi medarbeiderne da får tilfredsstilt sitt behov gjennom korte oppdateringer på intranett som eksempelvis kan formidle: «*det kommer snart informasjon*», «*vi er forsinket*», «*det besluttes senere*». Noen medarbeidere nevnte at de ikke visste hvilken effekt konsernet hadde av de ulike tiltakene som allerede var implementert, og at de savnet en oversikt over dette. Dermed kunne det kanskje være fornuftig utnytte disse «stille» periodene ved å publisere en oversikt over hvilke tiltak som er implementert så langt, og hvilket effekt man har fått av disse. Da vil man visualisere fremdriften av endringsprosessen, og tydeliggjøre hva et faktisk utbytte av endringen gir, noe som kan bidra til å skape engasjement for endringsinitiativ.

En analyse av intervjuene, og vår analyse av kommunikasjon gjennom intranettet; lederblogger og nyhetsaker, viser at det har vært et stort fokus på omstilling, og at den største innsatsen med tanke på endringskommunikasjon har vært nettopp dette. Fra et teoretisk perspektiv kan det se ut som at all innsats på endringskommunikasjon har dreid seg om det første området i implementeringsfasen som må bearbeides, som er å *mobilisere* til endring (Balogun & Hailey, 2008) gjennom å formidle en forståelse for endring og klargjøre organisasjonen for endringstiltak. Med tanke på at SNN på tidspunktet for våre undersøkelser fortsatt sto midt i implementeringsfasen, stiller vi oss undrende til at det i endringskommunikasjonen ikke har vært større fokus på å *drive* endringen frem og skape *bærekraftige* endringer, som er de andre to områdene som bør bearbeides i implementeringsfasen (Balogun & Hailey, 2008). Dette kan føre til at man er for ivrig med å sette slutt punkt for endringen, og setter organisasjonen i et modus som ikke er ønskelig, med tanke på at det fortsatt gjenstår flere endringstiltak som skal implementeres. Dette kom til uttrykk gjennom at alle informantene, uten unntak, snakket om endringen i fortid, og hadde en formening om at endringsprosessen var over når det var avklart hvem som hadde søkt frivillig slutt pakke. Flere sa at de ikke kunne huske at det var publisert noe om endringen på intranett etter desember 2015.

I Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge er lederen den sekundære driveren for endringskommunikasjon, og bruker sakene som er publisert på intranett som et tema for dialog, og det gir innhold og retning til deres toveiskommunikasjon med medarbeidere. Intranett blir dermed en inngangsport for leder i arbeidet med å oppklare eventuelle feiltolkninger av budskapet publisert gjennom intranett, og leder skal sørge for at budskapet er mottatt og tydelig nok for mottakerne. Dette avhenger av at leder faktisk utnytter nyhetsbrevene for å forberede seg på hva som blir publisert på intranett, leser det som publiseres, og reflekterer rundt innholdet i kommunikasjonen der, og videre skaper arenaer hvor disse temaene tas opp. Dette gir leder en anledning for å ivareta de ansattes følelser, og de ansatte gis anledning til å spørre om ting de lurer på, eller få avklart usikkerhet som publiseringen på intranett kanskje har bidratt til. Det bevisstgjør leder i forhold til hva som kan komme av reaksjoner, og forbereder leder til å svare på vanskelige spørsmål. Denne bevisstheten gir leder en trygghet i dialogen med sine medarbeidere, og den tryggheten vil forplante seg til medarbeiderne. Medarbeiderne vil dermed føle seg bedre ivaretatt, og opplever en trygghet og konsistens i endringskommunikasjonen. Man opplever da at intranett og leder forteller samme historie, men at leder bidrar med mer detaljer på hvilke konkrete konsekvenser dette får for den aktuelle avdelingen. Dette samspillet bidrar til å skape trygghet, samt redusere usikkerhet og spekulasjoner medarbeidere måtte ha. Leder er videre viktig for å ivareta medarbeidere gjennom å være tilgjengelig, vise dem støtte og forståelse.

Det at våre undersøkelser viser at leder i endringsprosessen i SNN har en sekundær rolle i endringskommunikasjonen, og intranett har inntatt en primær rolle, gir implikasjoner til at det kan virke som lederes rolle som endringsagent endrer seg. Funnene viser at bruk av intranett kan ha innvirkning på lederrollen med tanke på hvordan de leder og kommuniserer med sine ansatte, ikke bare i en endringskontekst, men også i det daglige arbeidet. Dette funnet er svært interessant og overraskende, særlig med tanke på at det stadig er et større fokus på digitalisering som endrer kundeatferd, hvor vi nå gjennom undersøkelsene våre ser at digitalisering av internkommunikasjon gjennom bruk av intranett også ubevisst kan endre leders atferd. Undersøkelsene våre viser tydelig at leders rolle som endringsagent endrer seg fra å ha en sentral rolle i endringskommunikasjonen, til å fungere som en «pusher» av kommunikasjon gjennom intranett. I stedet for å selv ivareta det overordnede ansvaret for

endringskommunikasjonen gjennom en toveiskommunikasjon, legger lederne større vekt på at medarbeiderne selv må lese saker på intranett, for å deretter tre inn når det er behov for å avklare detaljer, og utdype særskilte konsekvenser endringen har på avdelingsnivå.

Selv om funnene viser at intranett er den primære driveren for endringskommunikasjonen så fungerer den ikke alene. For at intranett skal bidra til effektiv endringskommunikasjon er den avhengig av å fungere sammen med leder i et samspill. Det interessante med dette er at intranett ifølge teorien ikke egner seg som kommunikasjonskanal i komplekse og omfangsrige endringsprosesser, men heller for mindre rutinepregede endringer (Balogun & Hailey, 2008). Våre funn viser derimot at det er optimalt å bruke intranett også i komplekse endringsprosesser, så fremst leder evner å utfylle kommunikasjonen som skjer gjennom intranett med detaljer.

I forbindelse med dette scenariet gjorde vi oss en antakelse om at:

A4: Leder er den primære kommunikasjonskanalen som bidrar med detaljert informasjon, og intranett en sekundær kanal som gir generell informasjon. Samspillet mellom leder og intranett vil skape en åpen, tydelig, konsistent og koordinert endringskommunikasjon

Vi antok at leder er den primære kommunikasjonskanalen som bidrar med detaljert informasjon, og intranett er en sekundær kanal som gir generell informasjon. Denne antagelsen støttes delvis. Vi finner noe overraskende at leder fungerer som en sekundær kommunikasjonskanal, som gir detaljert informasjon. Intranett har derimot en primær funksjon, som gir generell informasjon. Dette gir noen uventede implikasjoner, som tyder på at leders rolle som endringsagent endrer seg, og at leder dermed ubevisst endrer atferd med tanke på hvordan tilnærming leder har til å kommunisere endring.

Våre undersøkelser viser at vår antakelse om at samspillet mellom leder og intranett vil skape en åpen, tydelig, konsistent og koordinert endringskommunikasjon, kan støttes, dog under visse forutsetninger. *Forutsetning 1.:* På et strategisk nivå må ledere få mer detaljert informasjon, og dermed forberedes ved å få vite hva som publiseres før det publiseres på

intranett. *Forutsetning 2.:* Ledere må sette seg inn i hva som publiseres på intranett, og forberede seg på forhåndsinformasjonen de får i forkant, slik at de vet hva som publiseres og når, for å kunne forberede seg på spørsmål fra de ansatte. Dette gjør de i stand til å avklare eventuelle feiltolkninger av budskapet. Videre må leder etablere arenaer for dialog, og bruke intranettkommunikasjon som tema for denne. *Forutsetning 3.:* Publiseringfrekvensen på intranett må være hyppig, det vil si at man gir oppdateringer også når det ikke er konkrete hendelser å gi informasjon om. Forutsetningene er med på å optimalisere samspillet mellom leder og intranett, og gjennom bruk av begge kanalene vil dette skape effektiv endringskommunikasjon.

7. Avslutning

7.1 Konklusjon

Tema for oppgaven er effektiv endringskommunikasjon, og vi har undersøkt på hvilken måte kommunikasjon gjennom leder og intranett kan utfolde seg i et samspill i en endringsprosess. Formålet med oppgaven er å legge et fundament for videre forskning på effektiv endringskommunikasjon, og bidra med nye perspektiver og kunnskap, særlig med tanke på betydningen for bruk av intranett i en omfangsrik endringsprosess. Betydningen av digitale kanaler for å formidle endring er et tema det er forsket svært lite på, noe som gjør dette til spennende og fremtidsrettet tema for organisasjoner å få kunnskap om, og problemstillingen for denne masteroppgaven er derfor:

«Hvordan oppnås effektiv endringskommunikasjon ved bruk av leder og intranett i et samspill?»

Digitale og interaktive løsninger tar stadig større plass i organisasjoner (Hernæs, 2016a), og våre funn viser at en utstrakt bruk av intranett kan se ut for å utfordre de tradisjonelle og etablerte teoriene på tilnærmingen til hvilke oppgaver leder bør ivareta med tanke på kommunikasjon i en endringsprosess. I Moderniseringen av SpareBanken 1 Nord-Norge har intranett vært den primære driveren for endringskommunikasjonen, men den fungerer ikke alene. Vi ser at et velfungerende samspill mellom leder og intranett gir en effektiv endringskommunikasjon som er åpen, tydelig, konsistent og koordinert. Videre er det grunn til å tro at et optimalt samspill avlaster leder for en betydelig del av endringskommunikasjonen, noe som gir implikasjoner til at en utstrakt bruk av intranett som kommunikasjonskanal fører til at lederen får en annen rolle som endringsagent.

Endringen av leders rolle skjer noe ubevisst, og det kan virke som om dette er et resultat av en evolusjonær utvikling som skjer i takt med inntoget av nye digitale løsninger. Disse nye løsningene gir nye muligheter for kommunikasjon gjennom intranett, som videre fyller en del av innholdet til endringskommunikasjonen, og leder tilpasser dermed ubevisst sin kommunikasjon i forhold til dette. Vi setter det i sammenheng med at man nå bruker intranett

i større grad enn tidligere, fordi dette er en særdeles effektiv måte å nå ut til alle medarbeiderne på (Bottazzo, 2005). Samtidig så har inntoget av Enterprise 2.0 ført til at intranett nå er interaktivt, og bruker lignende elementer man kjenner til fra sosiale medier. Dette gjør at intranett tilrettelegger for en rik kommunikasjon, hvis man evner å utnytte alle fordelene dette mediet har. Eksempler på dette er muligheten for dialog gjennom kommentarfelt, bruk av bilder,- videoer og lydklipp, som gir en ekstra dimensjon til intranett som kommunikasjonskanal (Macnamara & Zerfass, 2012; McAfee, 2006).

Vår studie viser at ledere i Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge ikke alene er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med å gjennomføre endringer, slik det tradisjonelle teoretiske perspektivet beskriver (Jarret, 2009; Kotter, 2012; Raelin & Cataldo, 2011). Derimot viser våre funn at et velfungerende samspill der intranett og leder utfyller hverandre kan være en optimal tilnærming for å oppnå effektiv endringskommunikasjon i en omfattende endringsprosess. Selv om resultatene ikke lar seg generalisere, så viser de tydelig at det er et økende behov for innsikt i hvilken betydning intranett har for endringskommunikasjon. Særlig betydning har det med tanke på å designe endringsprosessen slik at endringskommunikasjonen blir vellykket. Vellykket endringskommunikasjon kan ifølge teorien ha betydning for hvorvidt man klarer å gjennomføre en vellykket endringsprosess som helhet (Elving, 2005; Kotter, 2012), eller om den gjør at man havner i den kategorien som viser til at så mange som 70% av endringsinitiativ mislykkes (Beer & Nohria, 2000).

7.2 Styrker og svakheter ved studien

Casestudier er mer ressurskrevende både i form av tid og arbeid enn andre metoder (Vissak, 2010), og om formålet er å generalisere funn vil det være behov for å utvide studien til å gjøre flere undersøkelser, bruke flere datakilder, benytte seg av ulike metoder for innsamling av data, samt studere flere caser. Vi har ikke hatt som mål å generalisere funnene, men derimot innhente en dypere forståelse for endringskommunikasjonen, og vurdere om tilnærmingen ved å bruke intranett aktivt i endringskommunikasjonen ville bringe nye perspektiver til teorier om effektiv endringskommunikasjon.

Vår undersøkelse har vært krevende med tanke på at vi har måtte analysere endringskommunikasjonen i en pågående, omfattende og kompleks endringsprosess. Tatt i betraktning at arbeidet med en masteroppgave som denne er begrenset av tidsperspektivet, har vi ikke hatt anledning til å følge hele endringsprosessen fra begynnelse til slutt, og heller ikke kunne vurdert de langsiktige resultatene av endringskommunikasjonen. En optimal tilnærming til undersøkelsen ville ha vært en longitudinell studie, hvor vi kunne hentet data på flere ulike tidspunkt underveis i endringsprosessen, og i etterkant av den, som hadde gitt innsikt i hvilke resultater endringskommunikasjonen kunne hatt på endringens bærekraftighet.

Med tanke på utfordringer omkring forskning i egen kontekst, så har vi under hele analyseprosessen både reflektert og diskutert rundt både datainnsamling, gjennomføring av intervju, eventuelle relasjoner til informantene og ikke minst ved analysen av datamaterialet, for å være sikker på vi forholdt oss mest mulig objektive til funn. I slike studier vil det uansett alltid være en viss risiko for at vi har fortolket noe feil, da vi som forskere må tolke informantenes opplevelser og meninger, som igjen er deres egen fortolkning av hendelser. Videre så mener vi at i denne studien har det vært utelukkende positivt å forske i egen kontekst, på grunn av at vi fikk full tilgang til både en pågående endringsprosess, informanter, interne dokumenter, og ikke minst mulighet til å gjøre fortløpende observasjoner av hvordan intranett ble brukt i endringskommunikasjonen fra mars 2015, til mai 2016. Vi har foretatt grundige analyser av vårt datamateriale, først individuelt og så sammen, noe som er med på å etablere troverdighet til våre funn, og har vært med på å styrke vår objektivitet til funnene.

En svakhet ved studien er at alle våre informanter hadde tatt et valg om å være med videre, og ingen vurderte frivillig sluttpakke. Vi ser at det er en mulighet for at vi kunne fått andre resultater om vi hadde gjort intervjuer med noen som valgte å avslutte sitt arbeidsforhold i SpareBank 1 Nord-Norge, og i tillegg gjort en spørreundersøkelse som ville gitt oss større bredde i dataene. Gjennom bruk av kvalitativ metode og en tverrsnittstudie har vi likevel fått innsikt i hva våre informanter har ment, og reflektert over, med tanke på endringskommunikasjonen i Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge, noe som har gitt oss flere spennende resultater som kan gi innspill til videre forskning.

7.3 Videre forskning

Forskning på bruk av intranett i en endringskontekst er et rimelig urørt tema (Friedl & Verčič, 2011; Pitt et al., 2001), og gjennom masteroppgaven har vi satt fokus på at dette er et tema som det bør forskes mer på. Særlig viktig er det med tanke på at våre funn, i forhold til hvordan digitale løsninger, og kommunikasjon gjennom intranett, kan se ut til å endre lederrollen. Videre forskning bør først å fremst gå i dybden på intranettets betydning for effektiv endringskommunikasjon, slik at man får mer kunnskap om på hvilken måte det kan brukes for å optimalisere kommunikasjon i en endringsprosess. Gjennom våre undersøkelser ser vi videre at det ligger et uforløst potensiale i å gjøre undersøkelser som kan avdekke på hvilken måte en utstrakt bruk av interne digitale kommunikasjonskanaler kan påvirke leders rolle som endringsagent, noe som dermed ubevisst forandrer leders atferd,- og tilnærming til endringskommunikasjonen.

Litteraturliste

- AFP. (u.å). Hva er privat AFP? Hentet 05. mai 2016, fra <http://www.afp.no/hva-er-afp>.
- April, K. A. (1999). Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(4-5), 231.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6).
- Ba, S., & Wang, L. (2013). Digital health communities: The effect of their motivation mechanisms. *Decision Support Systems*, 55(4), 941-947.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change* (3. utg.). Harlow: Prentice Hall.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The leadership quarterly*, 21(3), 422-438.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1971). *The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth: Penguin.
- Bottazzo, V. (2005). Intranet: A medium of internal communication and training. *Information Services & Use*, 25(2), 77-85.
- Breakenridge, D. (2008). *PR 2.0: New media, new tools, new audiences*. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press, Pearson Education.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions : Making the most of change* (3. utg.). Philadelphia: Da Capo Press.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg.). Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Brønn, P. S. (2014). Kommunikasjon og organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 49-70). Bergen: Fagbokforlaget.

- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (red.). (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Studies*, 10(4), 383-412.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., et al. (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*: McKinsey Global Institute.
- Curry, A., & Stancich, L. (2000). The intranet: An intrinsic component of strategic information management? *International Journal of Information Management*, 20(4), 249-268.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147-161.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management journal*, 50(1), 25-32.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 27-48). Bergen: Fagbokforlaget.
- Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84-86.
- Frimand-Anda, S. (2016). Fremtiden er her. *Finansfokus, Magasin for Finansforbundet*, 2016(1).
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies*. Glasgow: Pearson Education Limited.

- Goles, T., & Hirschheim, R. (1997). Intranets: The next IS solution. Information Systems Research Center, College of Business Administration, University of Houston.
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: Communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228.
- Grimen, B. (2015, 29. oktober). SR-Bank nedbemanner med femti ansatte. *NRK*, hentet fra <http://www.nrk.no/rogaland/sr-bank-nedbemanner-med-femti-ansatte-1.12627233>
- Heath, R. (red.). (2010). *The Sage handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hernæs, C. O. (2015, 14. oktober). Se til finansbransjen når Norge skal digitaliseres. *E24*, hentet fra <http://e24.no/kommentarer/spaltister/kommentar-se-til-finansbransjen-naar-norge-skal-digitaliseres/23540776>
- Hernæs, C. O. (2016a, 12. februar). Digitalisering er ikke forbeholdt fremtiden, den er her allerede. *E24*, hentet fra <http://e24.no/kommentarer/spaltister/kommentar-digitalisering-er-ikke-forbeholdt-fremtiden-den-er-her-allerede/23613833>
- Hernæs, C. O. (2016b, 06. januar). Slik blir digitalåret 2016, hentet fra <http://e24.no/kommentarer/spaltister/2016/kommentar-slik-blir-digitalaaret-2016/23590674>
- Hoemsnes, A. (2016, 03. februar). DNB sier opp 600 ansatte. *Dagens Næringsliv*, hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/2016/02/03/1615/Bank/dnb-sier-opp-600-ansatte>
- Iansiti, M., Sarnoff, D., & Favaloro, G. (2006). Enterprise IT capabilities and business performance study (Keystone Strategy Inc).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Janson, J.-F. (2015). En viktig milepel, *Lederblogg*, 9 april. «INNSIKT»: SpareBank 1 Nord-Norge.
- Jarret, J. (2009). Communicating the plan. *Public Management*, 91(10), 18-21.
- Jick, T. D. (1995). Accelerating change for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 77-82.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (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), 288-305.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy* (9. utg.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel Forlag.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Katzenbach, J. (1995). *The real change leaders: How to create growth and high performance at your company*. New York: Random House.
- Kent, M. (2010). Directions in social media for professionals and scholars. I R. Heath (red.), *The Sage handbook of public relations* (s. 643-655). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kitchen, P., J., & Daley, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.
- Koch, M. (2008). *CSCW and Enterprise 2.0: Towards an integrated perspective*. Innlegg på BLED 2008 Proceedings. Paper 15. hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.519.8849&rep=rep1&type=pdf>
- Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma*, 2(2006).
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1989). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive*, 2(3), 225-232.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lie, C. H. (2015, 20. desember). Snart kan din finansrådgiver være en robot. *E24*, hentet fra <http://e24.no/boers-og-finans/snart-kan-finansraadgiveren-din-vaere-en-robot/23578803>,
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, California: Sage.

- Lokken, E. T. (2010). Kommunikasjon kan redde omstillingen, fra <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/meninger/kommunikasjon-kan-redde-omstillingen>, 30.10.2015.
- Lorentzen, M. (2016, 02. februar). Næringen er inne i en digitalisering vi ikke har sett maken til. *E24*, hentet fra <http://e24.no/boers-og-finans/sparebanken-vest/landets-tredje-stoerste-sparebank-kutter-100-aarsverk-en-digitalisering-vi-ikke-har-sett-maken-til/23608259>
- Macnamara, J., & Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-308.
- McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 21-28.
- McAfee, A. P. (2009). *Enterprise 2.0*. Boston: Harvard Business Press.
- McClellan, J. G. (2011). Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 465-480.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Morris, M. (2005). *How do users feel about technology?* (Forrester Research, Apr. 8, 2005).
- Munkejord, K. (2014). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 333-353). Bergen: Fagbokforlaget.
- Murphy, G. D. (2010). Using Web 2.0 tools to facilitate knowledge transfer in complex organisational environments: A primer. I *ICOMS assets mangement conference (ICOMS 2010), 21.-25. juni, 2010* (s. 1-14, paper 028). University of Adelaide, South Australia.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 3(3), 194-204.
- Neale, J. M., & Liebert, R. M. (1980). *Science and behavior: An introduction to methods of research* (2. utg.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Pettersen, L. (2014). Den sosiale 2.0-organisasjonen. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 355-372). Bergen: Fagbokforlaget.
- Pitt, L., Murgolo-Poore, M., & Dix, S. (2001). Changing change management: The intranet as catalyst. *Journal of Change Management*, 2(2), 106-114.

Potter, J. (1996). *Representing reality: Discourse, rhetoric and social construction*. London: Sage.

Quirke, B. (1995). *Communicating change*. New York: McGraw-Hill Companies.

Raelin, J. D., & Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507.

Richards, L. (2009). *Handling qualitative data : A practical guide* (2. utg.). Los Angeles: Sage.

Rienecker, L., Stray Jørgensen, P., & Skov, S. (2013). *Den gode oppgaven: Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Essex: Pearson Education Limited.

Šliburytė, L. (2004). Internal communication in organizations undergoing change. *Management of Organizations: Systemic Research*(29), 189-200.

SpareBank 1 Nord-Norge. (2015a). *Fremtidens SpareBank 1 Nord-Norge- implementering av strategi*. Powerpointpresentasjon, SpareBank 1 Nord-Norge.

SpareBank 1 Nord-Norge. (2015b). *Kommunikasjon i omstilling*. HR, Interndokument.

SpareBank 1 Nord-Norge. (2015c). *Lønnsomhetsprosjektet: Sluttrapport og forslag til gjennomføringsplan*. Powerpointpresentasjon, SpareBank 1 Nord-Norge, datert 25.06.2015.

SpareBank 1 Nord-Norge. (2015d). *Om medarbeiderprofilene*. SpareBank 1 Nord-Norge, intranett, informasjonsportalen, datert 23.09.2015.

SpareBank 1 Nord-Norge. (2015e). *SpareBank 1 Nord-Norge- Veien videre fra lønnsomhetsprosjektet*. Powerpointpresentasjon, FU-møte, datert 18.08.2015.

SpareBank 1 Nord-Norge. (u.å-a). *Om SpareBank 1 Nord-Norge*, fra <https://www.sparebank1.no/nord-norge/om-sparebank-1-nord-norge/ia1188301486775?refId=1233149354625>, 11.11.2015.

SpareBank 1 Nord-Norge. (u.å-b). *Visjon og forretningsidé*. Hentet 28.04.2016, fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken/visjon-og-forretningside.html>.

SpareBank 1 Nord-Norge. Intranett. (02.03.2015). *Legger grunnlaget for fremtidens Sparebank 1 Nord-Norge*. Hentet 03.03.2015 2015, fra <http://trolnapp1/weblink/FELLES/wlaktuelt.nsf/nyhetSpin.xsp?id>, 03.03.2015.

- Sproull, L., & Kiesler, S. (1991). *Connections: New ways of working in the networked organization*. Cambridge: MIT press.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode (3. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Towers Watson. (2012). *Clear direction in a complex world. How top companies create clarity, confidence and community to build sustainable performance. (Change and communication ROI study report nr 2011/2012)*.
- Utdanningsforbundet. (2013). Aktuelle nettsteder og ressursider. Hentet 05. mai 2016, fra <https://www.utdanningsforbundet.no/Fylkeslag/Ostfold/Arbeidsmiljo/Aktuelle-nettsteder-og-ressurssider/>.
- van Ruler, B. (2004). The communication grid: An introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*, 30(2), 123-143.
- Varey, R. J. (2000). A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature. *Journal of Communication Management*, 4(4), 328-340.
- Veal, A. J. (2011). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Vissak, T. (2010). Recommendations for using the case study method in international business research. *The Qualitative report*(2), 370-388.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Wooldridge, B., Floyd, S. W., & Schmid, T. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (5. utg.)*. Los Angeles, California: SAGE.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8. utg.)*. Essex: Pearson Education Limited.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intranett «INNSIKT»

SpareBank 1
NORD-NORGE

Kund **Støtte** Meg Konsern

Søk etter person / innhold
Cecilie Sivertsen

Nyheter

Festival velger mCASH

Finnsnes i Fest er ett steg nærmere å bli kontantfri.

8 dager siden
0 11

Les saken

Gå til arkiv

Nytt om navn 1. kvartal 2016

Her får du oversikt over alle som begynte eller sluttet i konsernet de tre første månedene av 2016.

Ca. en time siden
0 0

Les saken

Ny digital løsning for innhenting av samtykke

Tirsdag 26.4 starter vi pilot for innhenting av samtykke fra 500 kunder i nettbank PM

5 dager siden
0 6

Les saken

Brev om manglende opplysninger for IPA-utbetalinger

101 SNN-kunder får i dag brev om manglende innrapportering på sine utbetalinger fra IPA-avtalen

12 dager siden
0 0

Les saken

Lederblogg

Reiseblogg del 3: Medaljens bakside

Lærerike og inspirerende dager i SAN Francisco og Silicon Valley er over. Vi sitter igjen med mange inntrykk. På flere områder enn hva vi var forberedt på. Amerikanerne er innovative. Kanskje spesielt på teknologisiden. Det er nærmest ingen ende på...

for 14 dager siden
0 22

Hva skjer?

- 28. april 2016 Skyemøte om hus og bilforsikring
- 28. april 2016 Læringsrom eSignering BM (skype)
- 4. mai 2016 Læringsrom eSignering BM (skype)

Kalender

Mine verktøy

- snn.no
- Markedsplassen
- Flyt
- Salgsrapportering
- Driftsmeldinger/ansvar
- Eiendomsverdi
- ODIN

Legg til verktøy

Driftsmeldinger: Phishingangrep mot SB1

booket i denne uken
295

av kundesenter i dag
1249

akkurat nå
222

SpareBank 1 Nord-Norge på Yammer

Hva jobber du med?

Transport av pant kan nå e-signeres! Dette gjør det enda enklere å flytte salgspantiån fra konkurrenter, f.eks. når kunder bytter hovedbankforbindelse. Vær obs på at DNB fortsatt nekter å tiltransportere lån - vi sender ut info når vi vet mere om dette.

LIKE REPLY VIEW CONVERSATION

Write a reply

April 21 at 2:50pm

In Kundevedlikehold PM og BM

Da er endelig "avslutt enkeltkonto" tilgjengelig i nettbanken for våre kunder. De finner det under "Gjør det selv" via snn.no eller under Bestillingskjema i nettbanken. Kunden skal derfor henvises til å gjøre dette selv :)

Internt skjema er derfor fjernet fra Bestill-skjema :)

Samme løsning er på plass for BM-kunder! :)

View Full Conversation

LIKE REPLY VIEW CONVERSATION

Ekstern nyheter

Halvparten må mase på banken

Nesten halvparten av de spurte sier de selv må mase på banken for å f...

Raser mot norske banker: - Hårreisende

Stig Martin Solberg Tips meg Promotion med annonselenker 46 prosent av d...

Sandra Lyng: - Jeg skal gjøre mitt til at partystemningen går til himmels!

Lista over artister som skal opptre på Bodøfæst og foran nesten 30.000 me...

Byplanleggerne rir sine kjøpphester og synes å mangle en mer overordnet tilnærming

Gunnar Thranning deler sin sentrumsvisjon. Last inn siden på nytt Saken o...

Denne mannen blir bursdagsvert for Bodø

Sandra Lyng, Kråkesølv, Joddsdøl & Ingeborg Selnes er klare for Bodøf...

Instafeed: #SNNSpor

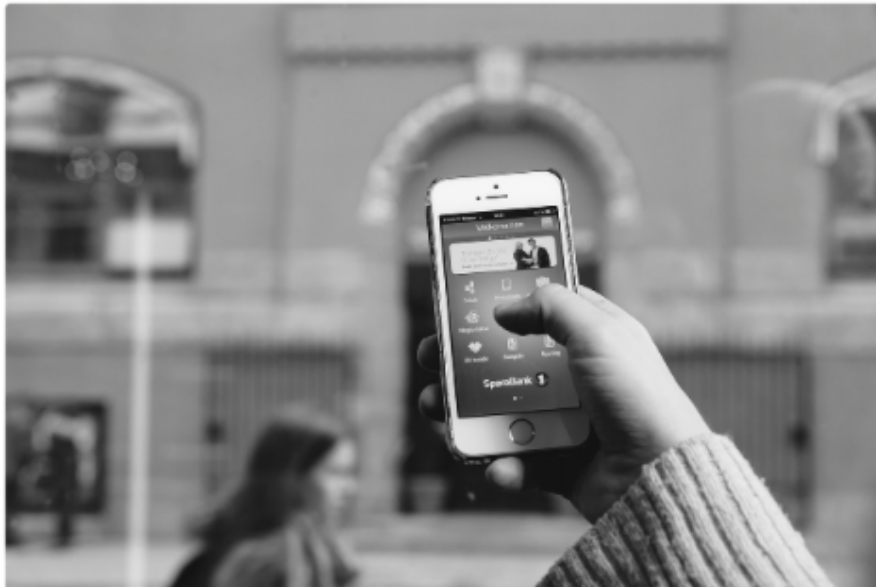
Vedlegg 2: Intranett - Informasjonsportalen



Søk etter person / innhold

Cecilie Svertsen

Moderniseringen av SpareBank 1 Nord-Norge



SpareBank 1 Nord-Norge skal moderniseres. Bakgrunnen er endringer som skjer rundt oss: Endret kundeadfærd, digitalisering, økt konkurranse, nye aktører, og alt dette kombinert med nye regulatoriske krav. Vi må være mer effektive for å vinne kampen om Nord-Norge fremover.

Et resultat av dette er at antall ansatte i finansbransjen reduseres. Dette gjelder også i SpareBank 1 Nord-Norge. Både ledelsen, styret, de tillitsvalgte og vernejetenesten ønsker på løse overtalligheten gjennom gode, frivillige sluttavtaler.

På disse sidene finner du informasjon om moderniseringen. I menyen til høyre finner du blant annet nye medarbeiderprofiler og detaljer om de frivillige sluttavtalene.

Tidligere nyheter om moderniseringen

[Slik blir den nye organiseringen](#)

[Søker etter Nord-Norges beste på digitalt salg og kunderelasjoner](#)

[Vernetjenesten: - Vi får blandede reaksjoner](#)

[Foreslår å samle produksjon i Tromsø](#)

[Økt digitalisering fører til færre bankansatte](#)

[Enighet om sluttpakker](#)

[Frykter ikke endringene](#)

[Moderniseringen: Mer om veien videre](#)

[- Vi skal vinne kampen om Nord-Norge!](#)

Sluttpakker

- [Om sluttavtalene](#)
- [Ordinær sluttpakke](#)
- [Sluttpakke med rådgivning](#)
- [Lønnsgarantipakke](#)
- [Sluttpakkekalkulator](#)

Medarbeiderprofiler

- [Om medarbeiderprofilene](#)
- [Les medarbeiderprofilene](#)
- [Den individuelle samtalen](#)

Organisering

- [Slik blir den nye organiseringen](#)

Hjelp og støtte

- [Servicesenter](#)
- [Ofte stilte spørsmål](#)
- [Send inn ditt spørsmål](#)
- [Økonomisk rådgivning](#)
- [Viktig informasjon om AFP](#)

Nyttige lenker

- [Personalhåndbok](#)
- [AFP](#)
- [Nav](#)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjuguiden er delt inn i tre hoveddeler med tanke på at vi intervjuer medarbeidere på ulike nivå i organisasjonen; intervjuguide- medarbeidere, intervjuguide-avdelingsledere og mellomledere, og intervjuguide-strategi.

Videre er hver del sortert etter tre hovedtema: Endringsdesign, leder og intranett.

Introduksjon og informasjon

- Litt uformell prat først
- Forklar om tema for samtalen og undersøkelsen
- Gi en liten innføring på hva vi mener med kommunikasjon og avgrensninger ifht denne endringsprosessen
- Informer om opptak, transkribering og samtykkeerklæring
- Konfidensialitet/anonymitet
- Har informanten noen spørsmål

Oppvarmingsspørsmål

Personalia

Navn

Stilling

Utdannelse

Alder

Antall år i organisasjonen

Særskilte oppgaver i endringsprosessen?

Om vi har behov for å stille tilleggsspørsmål kan vi kontakte deg per mail?

Mailadresse:

Intervjuguide- medarbeidere

Endringsdesign

1. Hvilken erfaring har du med omstillingsprosesser i SNN fra tidligere?
2. Hvordan vil du beskrive omfanget av moderniseringen av SNN som nå skjer?
3. Forstår du hvorfor banken gjennomfører disse endringene?
4. Hvordan vil du beskrive din innsikt på bankens fremtidige situasjon?
5. Hvordan vil du si at bankens fremtidige situasjon er formidlet til deg?
6. Har du blitt gitt anledning til å komme med innspill og forslag til forbedringer?
7. Hvordan blir du berørt av endringene i din arbeidshverdag?
8. Kan du beskrive hvordan endringene påvirker deg personlig?
9. Kan du fortelle litt om dine holdninger til endringsprosessen?
10. I hvilken grad vil du si at det prates om endringene på din avdeling?
11. Mener du at du har fått nok/nødvendig informasjon om endringene?
12. Kan du beskrive hvordan du opplever den informasjonen som er gitt?
13. Kan du si litt om hva som er din primære kilde til informasjon om endringene?

Intranettet «Innsikt»

1. Kan du kort beskrive hvordan du bruker intranettet i ditt daglige arbeid?
2. I hvilken grad vil du si at du leser det som legges ut på intranett i forbindelse med moderniseringsprosessen?
3. Si litt om hva du synes om newsfeeden
4. Si litt om hva du synes om lederbloggene
5. Hvordan bruker du Yammer?
6. Hvor mye bruker du skype (tidligere lync)?
7. Intranett er lagt opp med mulighet for å like og kommentere det som legges ut: har du kommentert, likt eller stilt spørsmål gjennom intranett?
8. Har du mottatt personlige beskjeder gjennom brev eller e-post som omhandler omstillingsprosessen?
9. Hvor aktivt har du oppsøkt de egne sidene/informasjonsportalen som omhandler moderniseringen av SNN
10. Hvis du lurer på noe i forbindelse med endringene/moderniseringen- hvor

henvender du deg?

11. Henvender du deg til leder for en type info/ intranett for noe annet? Hva?
12. Søker du aktivt opp nyhetssaker på intranett for å finne informasjon om endringene?
13. Kan du si litt om hva du mener om publiseringsfrekvensen av informasjonen om endringer på intranett?
14. Kan du fortelle kort om hvordan du har oppfattet informasjonen som du har lest på intranett?
15. Føler du at kommunikasjon gjennom intranett har gått på bekostning av ansikt-til-ansikt kommunikasjon fra leder?
16. Hvilken nytte mener du intranett har gitt deg i denne prosessen?
17. Har intranett bidratt til å gi deg trygghet i denne prosessen?
18. Hva synes du om innholdet i det som publiseres på intranett ifht endringene?
19. I hvilken grad bruker du intranett til opplæring?
20. Er det noe som har vært publisert på intranett som har ført til misforståelser?
21. Har intranett bidratt til å skape en større forståelse for deg, om at det er nødvendig å ta store grep?

Ledelse- leder som endringsagent

1. Hvordan har din avdeling planlagt at dere skal gjennomføre/ iverksette de endringene dere må gjennom?
2. Kan du fortelle litt om hvilke aktiviteter dere har gjort på din avdeling, med tanke på moderniseringen?
3. Hvilke konkrete aktiviteter har din avdelingsleder initiert i forbindelse med endringen?
4. Alle ansatte skal ha gjennomført 1-til-1- samtaler med sin nærmeste leder: Kan du beskrive din opplevelse av denne samtalen? Hovedtema for denne?
5. Kan du beskrive hvordan du opplever din leder sine oppgaver i denne prosessen?
6. Kan du fortelle kort om hvordan du har oppfattet din leder sin rolle i å informere dere om moderniseringsprosessen?
7. Hva har din avdelingsleder betydd for deg i denne prosessen?

8. Hvilke utfordringer opplever du at endringene skaper på din avdeling?
9. På hvilken måte vil du si at leder ivaretar deg i denne prosessen?
10. I hvilken grad vil du si at leder er tilgjengelig for deg om du lurer på noe?
11. Er det samsvar mellom informasjon som deles av din leder og det du har lest på intranett?
12. Opplever du at leder utfyller den informasjonen som er publisert på intranett?

Avslutning

Med tanke på alt vi nå har pratet om:

Kan du oppsummere din oppfatning av moderniseringsprosessen så langt?

- håndteringen: på konsernleder nivå
- håndteringen: på avdelingsnivå

Kan du oppsummere din oppfatning av kommunikasjonen som har vært gjort i denne prosessen?

- gjennom intranett
- gjennom din leder

Har du avslutningsvis andre tanker eller kommentarer til det vi har snakket om?

Intervjuguide- avdelingsleder og mellomleder

Endringsdesign

1. Hvilken erfaring har du med endringer i SNN fra tidligere?
2. Hvordan vil du beskrive omfanget av endringene som nå skjer?
3. Forstår du hvorfor banken gjennomfører disse endringene?
4. Hvordan vil du beskrive din innsikt på bankens fremtidige situasjon?
5. Hvordan vil du si at bankens fremtidige situasjon er formidlet til deg?
6. Har du blitt gitt anledning til å komme med innspill og forslag til forbedringer?
7. Kan du fortelle litt om dine holdninger til endringsprosessen?
8. Hvordan blir du berørt av endringen i din arbeidshverdag?
9. Kan du beskrive hvordan endringene påvirker deg personlig?
10. I hvilken grad vil du si at det prates om endringene på din avdeling?
11. Mener du at du har fått nok/nødvendig informasjon om endringene?

12. Hvordan vil du beskrive hvordan du opplever den informasjonen som er gitt?
13. Kan du si litt om hva som er din primære kilde til informasjon om endringene?

Intranettet «Innsikt»

1. Kan du beskrive hvordan du bruker intranettet i ditt daglige arbeid?
2. I hvilken grad vil du si at du leser det som legges ut på intranett i forbindelse med moderniseringsprosessen?
3. Søker du aktivt opp nyhetssaker på intranett for å finne informasjon om endringene?
4. Kan du fortelle kort om hvordan du har oppfattet informasjon som du har lest på intranett?
5. Hva synes du om innholdet i det som publiseres på intranett ifht endringene?
6. Si litt om hva du synes om newsfeeden,
7. Si litt om hva du synes om lederbloggene
8. Hvordan bruker du Yammer?
9. Hvordan du skype (tidligere Lync)?
10. Kan du si litt om hva du mener om publiseringsfrekvensen av informasjon om endringer på intranett?
11. Intranett er lagt opp med mulighet for å like og kommentere det som legges ut: har du kommentert, likt eller stilt spørsmål gjennom intranett?
12. Har du mottatt personlige beskjer- brev eller e-post?
13. Hvis du lurere på noe i forbindelse med endringene/moderniseringen- hvor henvender du deg?
14. Hvor aktivt har du oppsøkt de egne sidene/informasjonsportalen som omhandler moderniseringen av SNN?
15. Hvilken betydning mener du intranett har hatt for deg i endringen?
16. Hvilken nytteverdi har intranett for din rolle som leder: hvordan hjelper det deg?
17. Har du opplevd at noe som har vært publisert på intranett har gitt deg ekstra utfordringer i å utføre din lederrolle?
18. Opplever du at intranett overtar noe av lederrollen med tanke på kommunikasjon av endringene?

19. Fører utstrakt bruk av intranett fra konsernledernivå til at du mister påvirkningskraft/ involvering i det som kommer ut til dine medarbeidere?
20. Tilpasser du din kommunikasjon med dine ansatte til den informasjonen som allerede ligger tilgjengelig på intranett?
21. Mener du intranett avlastet deg i å dele informasjon med dine ansatte?
22. Føler du at kommunikasjon gjennom intranett har gått på bekostning av ansikt-til-ansikt kommunikasjon med dine medarbeidere?
23. På hvilken måte brukes intranett til opplæring?
25. Er det noe som har vært publisert på intranett som har ført til misforståelser?
26. Har intranett bidratt til å skape en større forståelse for at det er nødvendig å ta store grep?

Ledelse- din rolle som endringsagent

1. Hvilken erfaring/ kompetanse har du med å lede endringsprosesser?
2. Hvilken opplæring/støtte har du mottatt for å sette deg i stand til å håndtere endringsprosessen?
3. Hvordan er du som leder involvert/tatt med på råd av HR/Konsernledelsen i denne prosessen?
4. Har din avdeling planlagt hvordan dere skal gjennomføre/ iverksette de endringene dere må gjennom?
5. Kan du fortelle litt om hvilke aktiviteter dere har gjort på avdelingsledernivå (med tanke på moderniseringen)?
6. Hvilke konkrete aktiviteter har du som avdelingsleder gjennomført på din avdeling i forbindelse med endringen?
7. Alle ansatte skal ha gjennomført 1-til-1- samtaler med sin nærmeste leder:
Kan du beskrive din opplevelse av denne samtalen? Hovedtema for denne?
8. På hvordan måte er du tilgjengelig for dine medarbeidere?
9. Deler du uoppfordret informasjon om moderniseringen?
10. Hvilke utfordringer skaper endringene på din avdeling?
11. Kan du beskrive hvordan du opplever din egen rolle som leder i moderniseringsprosessen?
12. På hvordan måte vil du si at du som avdelingsleder ivaretar dine medarbeidere i

denne prosessen?

13. Hva legger du vekt på i din kommunikasjon med tanke på å formidle det som skjer?
14. Opplever du motstand fra dine medarbeidere til endringene?
15. Hvordan går du frem for å skape forståelse for det som skal skje fremover?
16. Opplever du at dine medarbeidere er usikker på sin fremtid i banken?
17. På hvordan måte vil du ivareta de som blir igjen på avdelingen (når avdelingen er rammet av at noen/flere slutter)?
18. Hva vil du si har vært din betydning som leder i å drive endringen frem?

Avslutning

Med tanke på alt vi nå har pratet om:

Kan du oppsummere din oppfatning av moderniseringsprosessen så langt?

- håndteringen: på konsernleder nivå og avdelingsnivå

Kan du oppsummere din oppfatning av kommunikasjonen som har vært gjort i denne prosessen?

- gjennom intranett, og gjennom din leder / deg selv

Har du avslutningsvis andre tanker eller kommentarer til det vi har snakket om

Intervjuguide- nøkkelpersoner

Den strategiske planleggingen

Endringsdesign

1. Hvordan vil du beskrive omfanget av moderniseringen av SNN som nå skjer?
2. Kan du beskrive hvordan dere har gått frem for å planlegge den strategiske kommunikasjonen i endringsprosessen?
3. På hvilken måte har dere tilpasset budskap til kanal?
4. Kan du si litt om hvordan dere har vurdert hva som deles på intranett?
5. Kan du si litt om hvordan dere har vurdert hva som skal deles av leder (ikke på intranett)?
6. Hva anser dere er de viktigste tiltakene som nå må gjøres for å implementere endringene?
7. Hvilke tiltak har dere gjort for å skape motivasjon og endringsvilje hos medarbeiderne?
8. Kan du si litt om hvordan dere har planlagt «ordlyden» i det som formidles?
9. I forhold til frivillig sluttpakker: hvordan vurderte dere formidlingen av dette?

Intranett «Innsikt»

1. Kan du fortelle litt om planlegging ifht hvordan dere har tenkt at intranett skal brukes i denne prosessen?
2. Har det vært diskutert fordeler/ulemper ved den informasjonen som deles på intranett? 3. Hva er tanken bak kommentarfelt og «like» funksjonen på intranett?
4. Lederblogg: Kan du fortelle litt om tanken bak dette?
5. Har dere statistikk/måltall på antall lesere (på intranett) det har vært på saker som omhandler moderniseringsprosessen?
6. Har du andre kommentarer til planleggingen/ bruk av intranett med tanke på å skape fremdrift i endringsprosessen?

Ledelse- på avdelingsledernivå

1. Hvordan har dere involvert lederne i den strategiske planleggingen av kommunikasjonen?
2. Hvilke tiltak har dere gjort for å øke avdelingsledernes kompetanse for å gjøre de i stand til å lede/gjennomføre endringene?
3. Hva har vært avdelingsledere sin rolle i å drive endringene frem?
4. Hva har vært utfordringene for å klargjøre avdelingsledere for sin rolle i å kommunisere endringene?
5. Hvordan har dere planlagt å ivareta medarbeiderne underveis/ etter endringene?
6. Har du andre kommentarer til planleggingen/leders rolle med tanke på å drive frem/kommunisere endringene?

Avslutning

1. Hvordan vil du vurdere helheten av kommunikasjonsprosessen hittil?
 - gjennom intranett
 - gjennom avdelingsledere
2. På hvilken måte vil dere vurdere om moderniseringsprosessen har vært vellykket? 3. På hvilken måte vil dere vurdere om endringskommunikasjonen har vært vellykket?
4. Risikovurderingene som har vært gjort: Hvordan vil dere vurdere at man har klart å gjennomføre tiltakene der? (kommunikasjonsplan og risiko)
5. Har du avslutningsvis andre tanker eller kommentarer til det vi har snakket om?

Vedlegg 4: Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Bakgrunn og formål

Tema for oppgaven vil være endringskommunikasjon, og da mer spesifikt avdeling/mellomlederens rolle som endringsagent med tanke på kommunikasjon, og betydning av intranett som kommunikasjonskanal. Betydningen av bruk av digitale kanaler for å formidle endring er et tema det er forsket svært lite på, noe som gjør dette til spennende og fremtidsrettet tema for organisasjoner å få kunnskap om. Prosjektet er et masterstudie ved Norges arktiske universitet, Handelshøgskolen i Tromsø, fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi. Utvalget vårt består av medarbeidere og ledere på avdelinger som er berørt av endringene, samt nøkkelpersoner fra konsernledelse og kommunikasjonsavdelingen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil foregå gjennom intervju med tidsramme på ca. 1- 1 ½ time. Spørsmålene vil omhandle endringsprosessen i SpareBank 1 Nord-Norge, med særskilt fokus på kommunikasjon i implementeringsfasen, gjennom leder- og intranett. Innhentet data fra intervju vil lagres som lydkilde, frem til den er transkribert, og vil deretter slettes.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studenter som er en del av dette prosjektet, samt vår veileder fra Norges arktiske universitet som vil ha tilgang til innsamlet data. Deltakere vil anonymiseres i publikasjonen, og skal ikke kunne gjenkjennes på noen som helst måte.

Prosjektet skal avsluttes 01.06.2016.

Frivillig deltakelse

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

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Masterstudenter:
Cecilie Sivertsen
Karina Holthe

Veileder:
Uit Norges arktiske universitet,
Førsteamanuensis/Associate professor Elin A. Nilsen

Veileder for samtale

FORMÅL

Målet med samtalen er å gi medarbeideren et grunnlag for å reflektere over egen framtid ut fra relevant medarbeiderprofil. Formålet med veilederen er å bidra til gode forberedelser og gjennomføring av samtalen.

I etterkant av samtalen skal medarbeideren ta et selvstendig valg om å søke frivillige sluttpakker eller ikke – heretter kalt sluttpakker. Dersom medarbeider velger sluttpakker, er søknadsfristen 20. november 2015. Dersom medarbeideren velger å ikke søke om sluttpakker, er medarbeideren motivert til å etterleve den nye medarbeiderprofilen.

FORBEREDE SAMTALEN

Gode forberedelser – både av leder og medarbeider – er en forutsetning for gode samtaler. Med gode forberedelser menes at begge tenker igjennom målet med samtalen og hva som spesielt ønskes å fokusere på. Bruk gjerne informasjon på Innsikt og servicesenteret i dine forberedelser.

Viktige elementer i en god forberedelse for leder:

- Innkalling til samtale
 - Sendes ut i god tid.
 - Informasjon om tid, sted og varighet.
 - Møtested – fortrinnsvis på et nøytralt sted.
 - Be medarbeideren gjøre seg kjent med medarbeiderprofil og sluttpakkene.
- Hvor mange samtaler kan jeg ta på en dag?
 - Sett av tilstrekkelig med tid til samtalen.
 - Ikke ha for tette avtaler.
- Hvordan vil jeg legge opp samtalen?
- Hvordan kan jeg sikre at min medarbeider får et godt utbytte av denne samtalen?
- Forberede meg på:
 - Bakgrunn for omstillingen – faktagrunnlaget.
 - Relevant medarbeiderprofil.
 - Basert på din kunnskap om medarbeideren; hva tenker du matcher og utfordrer?
 - Innholdet i frivillige sluttpakker.
- Skrive ut medarbeiderprofil for bruk i samtalen.

Viktige elementer i en god forberedelse for medarbeider:

- Forberede meg på:
 - Relevant medarbeiderprofil der jeg setter meg selv i denne nye rollen.
 - Innholdet i frivillige sluttpakker.
- Basert på min kunnskap om meg selv; hva matcher og hva utfordrer?
 - Hva er mitt førsteinntrykk etter å ha lest profilen? Hva er essensen i den nye rollen?
 - Hva er mine styrker, hva liker jeg aller best å gjøre? Hvilke konkrete hendelser understøtter dette? Finner jeg dette i profilen?
 - Hva liker jeg lite å gjøre, hva bruker jeg mye energi på å gjøre? Hvilke konkrete hendelser understøtter dette? Finner jeg dette i profilen?

SAMTALEMAL

Innledning

Et godt møte starter med å avklare forventninger, innhold, tidsbruk og presisering av dialogen som samtaleform. Dersom leder eller medarbeider ikke har rukket å forberede seg til samtalen, avtales nytt møte.

Lederen gir informasjon om bakgrunnen for – og betydningen av – å gjennomføre omstillings-/nedbemanningsprosessen. Lederen beskriver den fremtidige organisasjonen og relevant medarbeiderprofil.

Dersom medarbeider har bestemt seg for å søke på sluttpakke, vil fokus være på grunnlaget for valget og formalitetene rundt søkeprosessen.

Dialog

Medarbeideren gir sin oppfatning av medarbeiderprofilen. Hva er kjernen i rollen? Hva passer godt – og hva betraktes som utfordrende?

Deretter gir lederen sine betraktninger om medarbeideren i forhold til medarbeiderprofilen.

Husk at målet med samtalen er å gi medarbeideren et godt grunnlag for å reflektere over egen framtid - i eller utenfor SpareBank 1 Nord-Norge.

Sluttpakke

Lederen gjennomgår sluttpakkene for å sikre at medarbeideren har forstått innholdet, søknadsprosedyren og tidsfristen som gjelder. Lederen opplyser også om muligheten til å ta kontakt med servicesenteret for spørsmål og svar om detaljer rundt skatt, pensjon m.m.

Oppsummering og videre framdrift

Samtalen oppsummeres med at leder ber medarbeider dele sine tanker. Hva føles mest riktig akkurat nå om veien videre; å «følge den moderniserte SpareBank 1 Nord-Norge» eller gå ut av banken?

Lederen er tydelig på at det er medarbeideren som gjør valget på eget grunnlag – innenfor tidsrammen – og tar ansvaret for det.

Dersom medarbeideren ønsker oppfølgingssamtale, avtales det. Dersom leder og medarbeider har blitt enige om noe spesielt skal gjøres i etterkant av møtet, er det viktig at leder følger dette opp.

Ofta er det slik at nye spørsmål og tanker dukker opp etter at man har «sovet på saken». Det er derfor viktig at lederen byr på seg selv og er tilgjengelig for nye samtaler. Det er like viktig at medarbeideren tar initiativet til ny samtale dersom behov.