Forord

Skriveprosessen er ved veis ende, og det er på tide å takke alle de som har bidratt til at denne oppgaven ser dagens lys. Først og fremst vil jeg takke alle informantene som stilte til intervju i en hektisk arbeidshverdag, for å dele sine erfaringer og opplevelser med meg. Jeg håper å kunne gi tilbake, med en oppgave som kan bidra til videre personlig utvikling hos dere.

Jeg vil takke min veileder, Fay Giæver, som har bidratt til å heve kvaliteten på oppgaven gjennom sine gode innspill. I tillegg har hun fungert som en god støttespiller, som har kommet godt med i denne prosessen.

Videre vil jeg takke venner og familie, som utenfor lesesalen har bidratt med masse glede og positiv energi. Det har gitt meg motivasjon til å skrive denne oppgaven, og uten dere hadde masterlivet vært tungt. Vil også rette en stor takk til tante Anne, som velvillig har lest korrektur.

En siste takk rettes til mine gode klassekamerater. Dere har bidratt med mye latter og glede de siste to årene, som har vært særlig viktig under de siste ukenes, sene kvelder på salen. Dere har også bidratt med mange faglige innspill.

Elise Rivenes Hagen
Trondheim, mai 2017

Sammendrag

Lederen utgjør nøkkelspilleren for hvorvidt en organisasjon klarer å tilpasse seg et arbeidsliv kjennetegnet av enorm utvikling. Forskning tyder på at mye av årsaken til at omstillingsprosesser tenderer å feile, skyldes lederes manglende fokus på det menneskelige aspektet i implementeringsprosessen. Denne studien ønsker å undersøke ledernes egne opplevelser av å lede under omstilling, med hensikt å identifisere hva de opplever som utfordrende med dette arbeidet, samt hvordan de håndterer det. Ledere med erfaring fra omstilling ble intervjuet om sine tanker og opplevelser rundt tematikken. Gjennom en datadrevet tematisk analyse ble kommunikasjon avdekt som et sentralt aspekt ved deres opplevelse, utledet i to tema: kommunikasjon med ansatte og kommunikasjon med andre ledere i organisasjonen. I henhold til kommunikasjon med ansatte, ble det identifisert tre underaspekt: mottaker-orientert kommunikasjon, imøtekomme de ansattes behov for innsikt i prosessen, og kommunisere bakgrunnen for omstillingen for håndtere egne og ansattes følelsesmessige reaksjoner. I henhold til kommunikasjonen som forespeilte seg på ledernivå, erfarte de at kommunikasjonsflyten ble hindret av ulike former for støy. Det ble i sin tur oppfattet å ha negative ringvirkninger på den senere kommunikasjonen med de ansatte. Studien argumenterer for at vellykket kommunikasjon, i stor grad avhenger av lederes evne til å se *mennesket* som omstilles. Tiltak med fokus på å utvikle lederes kommunikative ferdigheter i henhold til det menneskelige aspektet, kan være et steg i retning av å oppnå effektiv endringskommunikasjon, og derav effektiv omstilling.

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING **1**

OPPGAVENS STRUKTUR 3

TEORI OG EMPIRI **5**

OMSTILLING I ORGANISASJONER 5

LEDELSE OG MELLOMLEDELSE AV OMSTILLING 6

KOMMUNIKASJON 7

Skillet mellom kommunikasjon og informasjon. *8*

Internkommunikasjon. *9*

LEDERES KOMMUNIKATIVE ROLLE UNDER OMSTILLING 10

Tilstrekkelig informasjon og kommunikasjon omkring omstillingen. *10*

Kommunisere bakgrunnen for omstillingen. 10

Kommunisere og informere om prosessen kontinuerlig. 11

Fallgruven med informasjonsoverbelastning. 12

Ledere som kommuniserer egen tiltro til omstillingsinitiativet. *13*

Tillit til leder. *13*

Kommunisere empatisk til ansatte. *14*

Organisasjonsstrukturen som betingelse for kommunikasjon. *15*

METODE **17**

BAKGRUNNEN FOR STUDIENS PROBLEMSTILLING 17

DET ONTOLOGISKE OG EPISTEMOLOGISKE UTGANGSPUNKTET FOR VALG AV METODE 17

Kvalitative forskningsintervju. *18*

DATAINNSAMLING 19

Utforming av intervjuguide. *19*

Rekruttering av informanter. *21*

Beskrivelse av informanter. *22*

Gjennomføring av intervju. *22*

Bruk av lydopptak. *24*

Transkribering av intervju. *24*

DATAANALYSE 25

Analysetilnærming. *25*

Analyseprosess. *26*

Fase 1: Bli kjent med dataen. 26

Fase 2: Generere de første kodene. 27

Fase 3: Søk etter temaer. 28

Fase 4: Gjennomgå temaene. 29

Fase 5: Definere og navngi tema. 30
Fase 6: Produsere skriftlig rapport. 31
ETISKE BETRAKTNINGER 31
Informert samtykke. 31
Anonymitet og konfidensialitet. 32
RESULTATER 33
HVORFOR ET FOKUS PÅ LEDERES KOMMUNIKATIVE ROLLE? 33
KOMMUNIKASJON MELLOM LEDER OG ANSATT 34
Mottaker-orientert kommunikasjon. 34
Imøtekomme ansattes behov for innsikt i prosessen. 37
Kommunisere bakgrunnen for omstillingen for å håndtere egne og ansattes følelser. 41
STØY I KOMMUNIKASJON MELLOM LEDERLEDD 44
DISKUSJON 47
"Å GI UT": GI TILSTREKKELIG OG KONTINUERLIG INFORMASJON OM OMSTILLINGEN TIL ANSATTE 47
Situasjoner med manglende informering. 48
Den håndterende effekten av å informere. 50
Konsekvenser av utilstrekkelig kommunikasjon. 51
Ryktespredning. 52
Mistillit til ledelsen. 53
Informasjonsoverbelastning; kan det bli for mye informasjon? 55
"Å FÅ GJENNOM": FORDRE GUNSTIGE REAKSJONER OG HOLDNINGER TIL OMSTILLINGEN HOS ANSATTE 56
Å få ansatte med på omstillingen. 57
Kommunisere empatisk. 58
Barrierer for effektiv kommunikasjon på ledernivå - ringvirkninger på de ansatte. 60
Rollekonflikt. 64
METODEDISKUSJON 64
Valg tilknyttet datainnsamling. 65
Studiens kontekstuelle faktorer. 66
Forhold i selve intervjusituasjonen. 67
Valg tilknyttet dataanalyse. 70
PRAKTISKE IMPLIKASJONER 71
IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING 74
KONKLUSJON 76
REFERANSER 77
VEDLEGG 89

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE 90
VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OG INFORMERT SAMTYKKESKJEMA 92
VEDLEGG 3: KVITTERINGS FRA NSD 94

Innledning

Tilpasningsdyktighet er fra et evolusjonspsykologisk perspektiv en unik, menneskelig overlevelsesmekanisme. I det moderne samfunnet kommer mekanismen til uttrykk i andre kontekster enn tidligere, blant annet i arbeidslivet. Dagens arbeidsliv kjennetegnes av omfattende og hyppige endringer, hvor det er de tilsvarende tilpasningsdyktige organisasjonene som overlever (Luecke, 2003). Å effektivt omstille seg de nye endringene har trolig blitt det avgjørende konkurransefortrinnet til organisasjoner i dag. Elving (2005) henviser til et anerkjent utsagn når han aktualiserer omfanget av omstillinger i det moderne arbeidslivet; ”The only thing constant within organisations is the continual change of these organisations” ” (s. 129). Ingen andre organisatoriske utfordringer har fått så mye oppmerksomhet som det omstilling har fått (Wetzel & Van Gorp, 2014). Fascinasjonen skyldes trolig fenomenets tilsynelatende komplekse natur, med tanke på at så mange som mellom 70-90% av alle endringer som initieres, rapporteres å feile på et eller annet tidspunkt i prosessen (Beer & Nohria, 2000; Burnes & Jackson, 2011; Clegg & Welsh, 2004; Higgs & Rowland, 2005). I tråd med den høye statistikken, er mye av omstillingslitteraturen beskjeftiget å avdekke barrierer og forutsetninger for å lykkes med omstilling (Gilley, Gilley & McMillan, 2009: Kelly, 2000; Kotter, 1996).

Ledelse er blant faktorene som har fått mye oppmerksomhet i den forbindelse, og anslås å være en avgjørende faktor for hvorvidt en oppnår effektiv omstilling (Gill, 2002; Kotter, 1996). Lederen utgjør nøkkelpersonen i enhver organisasjon, og besitter det overordnede ansvaret for organisasjonens effektivitet og profitt. Som følge av det turbulente arbeidsmarkedet, er lederes kanskje viktigste og mest krevende ansvar i dag, å lede organisasjonen gjennom omstilling (Yukl, 2010). Det er identifisert en rekke utfordringer tilknyttet dette ansvaret. Blant disse omtales kommunikasjon som en hyppig fallgruve for ineffektiv ledelse. En stor mengde litteratur tilskriver mangelfull og ineffektiv internkommunikasjon, som en vanlig årsak til at endringsprosesser mislykkes (se eksempelvis Appelbaum & Donia, 2001; Armenakis & Harris, 2002; Barrett, 2002; Elving, 2005; Kitchen & Daly, 2002; Lewis, 2000; Richardson & Keith, 1996). Quirke (1995) poengterer viktigheten av kommunikasjon slik; ”It seems now that communication does not simply have *a* role in managing change, it has *the* role” (s. 76). Det er antydet at ledere bruker opptil 80% av sin arbeidsdag på å prosessere informasjon og kommunisere til sine ansatte (Luthans & Larsen, 1986; Mintzberg, 1973). Deres kommunikative arbeidsoppgaver innebærer blant annet å levere passende informasjon, stimulere til tilbakemeldinger fra ansatte, motivere de,

og gjøre de tilpasningsdyktige til endringen (Gilley et al., 2009). Kommunikasjon har den viktige funksjonen med å skape mening og trygghet for de ansatte, i en situasjon preget av frykt og usikkerhet (Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad & Skarholt, 2006). Det stilles med andre ord, høye krav til lederes kommunikative evner og ferdigheter i dag.

Arbeidsmiljøloven tilskriver ledere et ansvar for å gjennomføre omstillingsprosesser på en måte som bevarer de ansatte. Det innebærer blant annet et krav om å informere tilstrekkelig om prosessen og dens betydning, til sine ansatte (Arbeidsmiljøloven, 2015, § 2-4). Til tross for at dette er lovpålagte krav, er det ikke unormalt at ansatte opplever mangel på informasjon om endringene de utsettes for (Hilsen, Steinum & Gjerberg, 2004). Det fremstår som et utbredt problem at organisasjoner mangler kompetanse på den delen av omstillingsarbeidet, som omfatter de mellommenneskelige forholdene. Lederes forsømmelse av kommunikasjon kan være et uttrykk for det, og kan tenkes å være mye av årsaken til at omstilling tenderer å bli oppfattet negativt av ansatte. I all mengden av forskning på ledelse og endringskommunikasjon, hevdes det at ledere fortsatt mangler en klar forståelse av og evne til å kommunisere effektivt under omstilling (Armenakis & Harris, 2002).

Det er utviklet utallige guider tiltenkt ledere, for å oppnå effektiv kommunikasjon ved omstilling. Dog kritiseres disse for å være simple, og for å undervurdere fenomenets kompleksitet (Todnem By, 2005). Det faktum at de fleste organisasjoner feiler i å oppnå de tiltenkte målene med endringstiltakene, illustrerer viktigheten av å undersøke videre hvilken betydning kommunikasjon har. Så langt er den eksisterende omstillings- og ledelsesforskningen dominert av kvantitative metodetilnærminger (Antonakis et al., 2004; Higgs & Rowland, 2005), noe som gjør at lederes opplevelse av informasjons- og kommunikasjonsarbeid, i størst grad er studert indirekte. Kvalitativ metode vil være en mer gyldig metode for å oppnå innsikt i lederes faktiske atferd og opplevelser omkring kommunikasjon (House, 1994; Pope & Mays, 1995; Posner & Kouzes, 1993). Videre argumenteres det for at metoden gir en mer helhetlig forståelse av fenomenet som studeres (Conger, 1998), og på den måten kan fange fenomenets kompleksitet. Gjennom å kvalitativt studere omstilling fra ledernes perspektiv, kan en utvikle teorier om hvordan ledelse fungerer i praksis (Bolman & Deal, 2013). Formålet med denne studien er å oppnå innsikt i lederes opplevelse av å lede under omstilling, med fokus på lederes utfordringer med og håndtering av deres kommunikative rolle. Tanken er at denne innsikten kan gi en pekepinn på hvilke barrierer og suksessfaktorer som knyttes til effektiv endringskommunikasjon, som kan utgjøre et bidrag til praksisfeltet, for videreutvikling av guider for effektiv endringsledelse. Studien kan også komplementere den kvantitative litteraturen på tematikken, med det utbyttet at

triangulerende funn gir bredere og rikere beskrivelser av fenomenet (Pope & Mays, 1995). Studiens problemstilling er som følger;

Hva opplever ledere som utfordrende med sin kommunikative rolle under omstilling, og hva opplever de som viktig for å håndtere problemstillingene de møter i dette arbeidet?

Oppgavens struktur

Oppgavens innhold er delt inn i fem kapitler; teoretisk- og empirisk rammeverk, metode, resultat, diskusjon og konklusjon. Først presenteres det litterære rammeverket for studiens problemstilling. Herunder det teoretiske utgangspunktet for begrepene benyttet, samt tidligere forskning på lederes kommunikative rolle ved omstilling. Deretter vil jeg i metodekapittelet, redegjøre for hvilke metodiske valg jeg har tatt i henhold til studiens datainnsamling og analyse. I resultatkapittelet presenteres de tema som kom ut av analysen, illustrert med sitat fra informantene. I diskusjonen vil jeg drøfte hva studien har identifisert omkring lederes opplevelse av sin kommunikative rolle, under omstilling, sett opp mot presentert teori og empiri. I dette delkapittelet vil jeg også rette et kritisk blikk på metodens styrker og svakheter. Jeg avrunder kapittelet med praktiske implikasjoner, forslag til videre forskning, og studiens konklusjon.

Teori og empiri

For å forstå bakgrunnen for lederes utfordringer med og håndtering av deres kommunikative rolle under omstilling, vil jeg i følgende kapittel presentere teori og empiri, relevant for å besvare denne problemstilling. Først vil jeg redegjøre for det teoretiske utgangspunktet for begrepene benyttet i problemstillingen. Deretter vil jeg presentere empiri som omfatter lederes rolle i endringskommunikasjon, for å understreke kommunikasjon som en suksessfaktor for effektiv endringsledelse.

Omstilling i organisasjoner

Omstillingsbegrepet blir i denne studien benyttet som en samlebetegnelse på ulike former for endringsprosesser, som iverksettes i arbeidslivet. En slik endringsprosess kan eksempelvis omfatte omstrukturering, nedbemanning og fusjon (Hilsen et al., 2004). Omstillinger trigges av forbindelser mellom interne faktorer i organisasjonen, som ledelsesfilosofi, organisasjonsstruktur og kultur, og eksterne faktorer, som teknologiutvikling, endrede kundeforventninger og økonomiske sykluser (Gilgeous, 1997). De varierer i størrelse og form, og forekommer i alle bransjer og organisasjoner. Uavhengig av den spesifikke årsaken til en omstilling, ligger det til grunn hos organisasjonen et behov for å effektivisere seg (Drucker, 2001; Friedman, 2005; Quinn & Kimberly, 1984). Til tross for at organisasjoner i dag gjerne må omstilles ofte, antyder den høye feilstatistikken at omstillingsprosesser er komplekse og krevende for ledere å gjennomføre (Higgs & Rowland, 2005; Nguyen & Kleiner, 2003). Undersøkelser viser at omstilling oppleves svært belastende for ledere og ansatte; de er sterkt forbundet med økt jobbusikkerhet, som i sin tur er vist å gi utslag i økt utbrenthet (Virtanen et al., 2005), sykefravær (Nguyen & Kleiner, 2003) og jobbpress- og stress (Korunka, Scharitzer, Carayons & Sainfort, 2003). Det vil med andre ord koste en organisasjon dyrt å omstille seg på måte som skaper dårlige arbeidsforhold for organisasjonsmedlemmene. Oppskriften på hvordan ledere skal omstille organisasjonen sin effektivt gjennom kommunikasjon, er millionkroners-spørsmålet svært mange forskere og praktikere forsøker å finne svaret på. Den påfølgende litteraturen vil være av relevans for besvarelsen av studiens problemstilling, og vil redegjøres for senere i kapittelet.

Omstillingslitteraturen er svært omfattende, hvor fenomenet er studert fra flere ulike ontologiske perspektiv (Higgs & Rowland, 2005). Denne studien tar utgangspunkt i et perspektiv som betegner omstilling som en sosial konstruksjon, hvor endring skapes og drives av kommunikasjon (Donnellon, 1986; Ford & Ford, 1995). Perspektivet beskriver hvordan nye virkeligheter, som endringer i organisasjoner, produseres gjennom sosiale interaksjoner

mellom mennesker. Dette er interaksjoner som oppstår og forekommer gjennom kommunikasjon (Ford & Ford, 1995). Det blir blant annet hevdet at lederes måte å snakke om endringen på, har stor innvirkning på hvordan de ansatte opplever og reagerer på den (Marshak, 1993). Tilhengere av denne forståelsen av fenomenet, hevder at kommunikasjon er det som driver omstillingsprosessen. Både prosessen hvor beslutningen om å omstille blir tatt, og prosessen hvor endringen blir implementert (Donnellon, 1986; Ford & Ford, 1995). Denne studien forstår omstillingsbegrepet i tråd med denne argumentasjonen, og tar med det utgangspunkt i en sosialkonstruktivistisk forståelse av begrepet.

Ledelse og mellomledelse av omstilling

Ledelse er definert som ”the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2010, s. 8). Ledere besitter det overordnede ansvaret for organisasjonens daglige aktiviteter (Luthans & Larsen, 1986), og har dermed sterk innflytelse på organisasjonens effektivitet og fungering. Ved omstilling tillegges lederansvaret en ekstra dimensjon; de må i større grad lede usikre ansatte (Blau, 2003; Nguyen & Kleiner, 2003; Saksvik et al., 2007). I følge Moran og Brightman (2000) handler ledelse av omstilling, i stor grad om ledelse av *mennesker*. Omstilling stiller med andre ord ytterligere krav til lederens kompetanser og evner, utover evnen til å drive god drift. Paglis og Green (2002) oppsummerer i sin definisjon, hvilke komplekse arbeidsoppgaver ledere står overfor i et arbeidsliv kjennetegnet av store endringsbehov;

”Leadership is the process of diagnosing where the work group is now and where it needs to be in the future, and formulating a strategy for getting there. Leadership also involves implementing change through developing a base of influence with followers, motivating them to commit to and work hard in pursuit of change goals, and working with them to overcome obstacles to change” (s. 217).

Ved omstilling tilhører disse arbeidsoppgavene ofte mellomlederne i organisasjonen. Mellomledere er en gruppe ledere som er ansvarlige for mennesker og leveranser, på ulike nivå i organisasjonen (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). De er ledere på ett eller flere nivå under toppledelsen, samt på ett nivå over medarbeiderne (Rydland, 2015). På den måten utgjør de mellomleddet mellom mikro- og makronivået i organisasjonen (Pettersen, Giæver & Wennes, 2012). Det innebærer å ha direkte kontakt med toppledelsen, parallelt med et ansvar for ansatte på det operative nivået (Realin & Cataldo, 2011). Mellomledere har med det en unik posisjon i organisasjonsstrukturen, som gjør de aktuelle som sentrale endringsagenter. På

grunn av sin posisjon er de ansvarlige for kommunikasjonsflyten mellom toppledelsen, og resten av organisasjonen. Det kan være å sammenfatte informasjon under- og ovenfra, samt formidle informasjonen hensiktsmessig til de ansatte (Kurato, Ireland, Covin & Hornsby, 2005; Øyum et al., 2006). Deres rolle innebærer også å implementere selve endringen (Kurato et al., 2005), eksempelvis å beslutte hvilke ansatte som skal nedbemannes. Ledere med personalansvar spiller en avgjørende rolle for hvordan ansatte takler omstilling (Saksvik et al., 2007), hvor gode kommunikative evner og ferdigheter påstås å være suksessfaktorer for effektive omstillingsprosesser (Barrett, 2006). Hammaker og Rader (1977) går så langt som å si at gode ledere er gode formidlere, mens dårlige ledere svært ofte også er dårlige formidlere. Litteraturen antyder at ledelse og kommunikasjon går hånd i hånd.

Kommunikasjon

Kommunikasjon er et yndig forskningstema i sosialvitenskapen, og studeres på tvers av mange fagdisipliner (Craig, 1999). Denne tverrfagligheten har skapt en litteratur preget av upresis og forvirrende terminologi (Johansson & Heide, 2008), hvor det blir nødvendig å konkretisere hvilken kommunikasjonstilnærming som benyttes. I henhold til studiets fokus på kommunikasjon under organisatoriske omstillinger, tar denne oppgaven utgangspunkt i konseptualiseringer og empiri som omfatter konseptene for internkommunikasjon og endringskommunikasjon. For å forstå kommunikasjon i lys av denne konteksten, vil det først gjøres rede for kommunikasjon i sin grunnleggende betydning.

Kommunikasjon defineres av Kaufmann og Kaufmann (2015) som ”prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (avsender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet” (s. 395). Kommunikasjon kan innebære handlinger mot andre, interaksjoner med andre eller reaksjoner på andre (McQuail & Windahl, 2015). Denne studien tar utgangspunkt i en sosialkonstruktivistisk forståelse av kommunikasjonsbegrepet. Dette perspektivet forstår kommunikasjon som en kompleks prosess, hvor innhold konstrueres og tolkes gjennom interaksjonen mellom mennesker (Gerbner & Gross, 1976; Prawat & Floden, 1994). Det bygger på en oppfatning av at menneskers forkunnskaper, erfaringer, vurderinger og holdninger, påvirker hvordan innhold tolkes og tilskrives mening, hvilket betyr at ulike individ kan få ulike forståelser av samme budskap (von Platen, 2007). Menneskelige responser er irregulære og uforutsigbare, hvor et individs respons vil avhenge av hvordan vedkommende oppfatter det spesifikke kommunikasjonsinnholdet (Blundel & Ippolito, 2008).

En organisasjon vil med andre ord bestå av ansatte som tolker og forstår hendelser som forespeiler seg i organisasjonen forskjellig, eksempelvis en omstillingsprosess.

I tråd med den sosialkonstruktivistiske forståelsen, tar denne studien videre utgangspunkt i Hunt (1980) sin videreutvikling av Shannon og Weaver (1949) sin klassiske kommunikasjonsmodell. Den gir en representasjon av grunnelementene i kommunikasjonsprosessen. Modellen beskriver hvordan informasjon flyter fra avsender til mottaker, og hvordan deltakernes ståsted påvirker innkoding og avkoding av tegnet/meldingen, som tilskriver det mening. Mottakeren avkoder innholdet basert på sine sanseoppfattelser, personlige motiv og behov, samt kontekstuelle faktorer, som eksempelvis avsenderens organisatorisk status (Kelly, 2000; McQuaill & Windahl, 2015). Videre belyser modellen at støy kan påvirke kanalen mellom innkoding og avkoding, eksempelvis en uhåndterlig mengde informasjon sendt fra avsender, som kan forstyrre kommunikasjonen (McQuaill & Windahl, 2015). Videre inkluderer Hunt (1980) mottakerens reaksjon på meldingen, som en sentral dimensjon i kommunikasjonsprosessen. Dimensjonen belyser hvordan en mottakers respons vil påvirke avsenderens forsøk på å påvirke mottaker, samt mottakerens forsøk på å påvirke avsenderen tilbake (Berlo, 1960; Kelly, 2000). Denne tilbakemeldingsdimensjonen imøtekommer noe av kritikken som er gitt den klassiske kommunikasjonsmodellens, for å være en minimalistisk abstraksjon av virkeligheten. Den beskriver kommunikasjonsprosessen som en sirkulær fremfor lineær prosess, som en toveis- fremfor enveis-prosess, og for å være like mye indirekte som direkte. I tillegg tilegnes avsender og mottaker en aktiv, fremfor passiv rolle (Hunt, 1980). Med tanke på de følelsesmessige reaksjonene som oppstår i forbindelse med omstilling, vil denne dimensjonen øke gyldigheten på studiet av kommunikasjon av omstillingsbudskap.

Skillet mellom kommunikasjon og informasjon. For å forstå kommunikasjonskonseptets underliggende natur, er det relevant å skille det fra det nærliggende begrepet ”informasjon”, som ofte omtales i sammenheng med kommunikasjon (Erlien, 2006). Informasjonsbegrepet dukker eksempelvis opp i Kaufmann og Kaufmann (2015) sin definisjon, for å beskrive kommunikasjon som transaksjoner av informasjon mellom to parter. Dette medfører en fare for å undergrave begrepenes distinkte betydninger. Fordi følgende studie omfatter lederes opplevelser omkring sin kommunikative rolle, som herunder innebærer behandling av informasjon, bør denne distinksjonen ligge til grunn for videre lesning. Informasjon betegner den isolerte aksjonen i kommunikasjonsprosessen, og utgjør selve innholdet i meldingene, som sendes mellom partene som interagerer. Dette innholdet har gjerne ingen hensikt før den blir tolket (avkodet). Kommunikasjon på den andre

siden, utgjør den aktive interaksjonen i kommunikasjonsprosessen. Det er den prosessen hvor informasjonen (meldingen) tilegnes mål og mening. På den måten kan en si at informasjon blir til kommunikasjon i prosessen hvor mottaker mottar og avkoder innholdet. Så mens informasjon handler om ”å gi ut”, handler kommunikasjon om ”å få igjennom”. En dårlig kommunikasjonsmetode kan i kontekst av en omstillingsprosess derfor medføre at informasjonen som formidles, er ineffektiv i å skape endring.

Internkommunikasjon. Kommunikasjonen som utspiller seg mellom medlemmer i en organisasjon, både blant ledere og medarbeidere, faller innenfor begrepskategorien internkommunikasjon. Det eksisterer mange ulike definisjoner av begrepet i litteraturen (Welch & Jackson, 2007), blant annet; ”(…) informasjonsflyten og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen” (Erlien, 2006, s. 17). Internkommunikasjon innebærer komplekse, fortolkende prosesser der organisasjonsmedlemmene koordinerer dag-til-dag aktiviteter, som er essensielle for organisasjonell fungering og effektivitet (Daft & Weick, 1984; Dolphin, 2005; Grunig, 1992). Det omfatter både formell og uformell kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. Internkommunikasjon har flere funksjoner, blant annet en informasjonsfunksjon, som har til hensikt å overføre eller anskaffe kunnskap og informasjon om noe (De Ridder, 2004; Erlien, 2006; Francis, 1989). Det har også en kontrollfunksjon, som innebærer at avsender har et ønske om å påvirke, overbevise eller overtale mottakeren (Erlien, 2006). I kontekst av omstilling blir det relevant når lederen ønsker å få sine ansatte til å bli med på omstillingen. Internkommunikasjon brukes med andre ord, som et verktøy for å annonsere, forklare og forberede ansatte på endring, herunder forberede dem på de positive og negative effektene endringsprosessen medfører (Kitchen & Daly, 2002; Spiker & Lesser, 1995). Det blir foreslått at mennesker utsatt for omstilling, har to grunnleggende behov; behov for forutsigbarhet om hva som vil skje, og behov for å forstå hvorfor ting er som de er, og gjøres på den måten de gjøres (Berger, 1987; Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo, 2004). Internkommunikasjon blir et essensielt verktøy for å imøtekomme disse behovene. Kvaliteten på internkommunikasjon og dets sammenheng med organisasjonell effektivitet er mye studert, samt lederes rolle i den sammenhengen (Clampitt & Downs, 1993; Dickson, Rainey & Hargie, 2003; Stayer, 1990). Videre i kapittelet presenteres empiri relevant for denne sammenhengen.

Lederes kommunikative rolle under omstilling

I litteraturen anerkjennes ledelse og kommunikasjon som to betydningsfulle faktorer for utfallet av en omstillingsprosess (American Management Association, 1994; Elving, 2005; Gill, 2002; Gilley et al., 2009). Dette er to sammenfallende faktorer, med tanke på at kommunikasjonen av omstilling, gjerne initieres av ledelsen i organisasjonen. I følgende avsnitt vil jeg redegjøre for empiri på ledelse og kommunikasjon i kontekst av omstilling, for å belyse på hvilken måte disse faktorene både forutsetter og hindrer effektiv endringskommunikasjon. Denne empirien kan gi indikasjoner på hvordan kommunikasjons- og informasjonsarbeid kan oppleves utfordrende for ledere, og hvordan problematikken best kan håndteres.

Tilstrekkelig informasjon og kommunikasjon omkring omstillingen. Det fremstår som en trend at ansatte sjeldent oppfatter at sine ledere implementerer endringer i organisasjonen, på en effektiv måte (Ford, Ford & D'Amelio, 2008; Gilley et al., 2009; Schiemann, 1992). Dette kan ses i sammenheng med de mange studier som viser til ansatte som rapporterer å få utilfredsstillende mengde informasjon, i forbindelse med omstilling (Daly, Teague & Kitchen, 2003; DiFonzo & Bordia, 1998; Quinn & Hargie, 2004; Reichers, Wanous & Austin.,1997). Tilfellet i Quinn og Hargie (2004) var eksempelvis at politiansatte rammet av fusjon, rapporterte å få "lite" eller "noe" informasjon om prosessen, mens de uttalte et behov for "stor mengde" informasjon. Det er avdekket flere positive effekter av å informere og kommunisere tilstrekkelig til ansatte, samt negative effekter av å ikke gjøre det. Disse blir belyst under.

Kommunisere bakgrunnen for omstillingen. En mengde forskning, både av kvalitativ og kvantitativ tilnærming, understreker viktigheten av at ledere kommuniserer den bakenforliggende årsaken til omstillingsinitiativene de iverksetter, til ansatte. Dette antas å øke de ansattes forståelse for behovet for omstillingen, og hva den vil innebære (De Ridder, 2004; Daly, et al., 2003; Elving, 2005; Francis, 1989; Husain, 2013; Torppa & Smith, 2011). Det er avdekket flere positive virkninger av slik kommunikasjon. Blant annet antas det å bidra til rettferdiggjøring og akseptering av konsekvensene av omstillingen (Gilley et al., 2009; Rogers, 2003; Rousseau & Tijoriwala, 1999). Videre argumenteres det for at en slik forståelse får de ansatte til å tillegge omstillingen en mening som reduserer forvirring, ryktespredning og endringsmotstand, som er velkjente barrierer for vellykket omstilling (DiFonzo, Bordia & Rosnow, 1994; Gill, 2002; Lippitt, 1997; Smelzer & Zener, 1992; Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Ansatte som opplever omstillingen som nødvendig og fordelaktig, fremstår også som mer mottakelige for endringen og motivert til å bidra til at den blir

vellykket (Torppa & Smith, 2011). I tillegg kan det overbevise de ansatte om at forandringen er fordelaktig (Johansson, 2004; O'Neill, 1999). Også ledere selv opplever positive effekter av å kommunisere bakgrunnen for omstillingen. I Daly et al. (2003) sin kvalitative pilotstudie, fortalte ledere at de opplevde det som vitalt å kommunisere bakgrunnen for endringen, for å klare å snakke med sine ansatte om endringen og hvordan den ville påvirke dem. I tillegg er det grunn til å anta at de positive effektene kommunikasjon har på de ansattes reaksjoner, har positive ringvirkninger på lederne, da det viser å legge føringer for hva slags ansatte de må håndtere.

Kommunisere og informere om prosessen kontinuerlig. I litteraturen blir det også påpekt viktigheten av å informere om prosessen kontinuerlig, til de ansatte. Øyum et al. (2006) identifiserte kjennetegn ved vellykkede omstillingsprosesser, som blant annet var at ansatte fikk god informasjon fra starten av, samt mottok jevnlig informasjon fra sine ledere via epost. Lederne opplevde at dette forebygget mot den farlige korridorpraten. Også Reichers et al. (1997) argumenterer for den positive effekten av å holde ansatte informert. De postulerer at informasjon minimerer folks mulighet til å fylle tomrommet av informasjon om prosessen, med informasjon fra usikre kilder, eksempelvis sine potensielt like uinformerte kolleger. Louis (1980) postulerer at prosessen hvor mennesker danner seg meninger til hendelser, blir påvirket av informasjon fra andre og deres tolkninger av hendelsene. Begrenset innsikt i omstillingssituasjonen kan gjøre det lettere for ansatte å stole på rykter, som kan gi et mer håpløst bilde på situasjon (Gilley et al., 2009; Kotter, 1996). Det kan derfor bli kritisk at ansatte opplever mangel på informasjon, og tilstreber å dekke dette behovet via andre enn ledelsen. På den måten kan utilstrekkelig kommunikasjon stimulere til usikre ansatte (Johnson, Bernhagen, Miller & Allen, 1996). Tilstrekkelig informasjon og kommunikasjon underveis i prosessen, blir også viktig for å unngå ansatte som blir overrasket over hvordan prosessen forløper seg. Reichers et al. (1997) hevder overraskelser bør holdes til et minimum, da uinformerte ansatte tenderer å være mer kyniske og motvillige til endringen. Øyum et al. (2006) går så langt som å hevde det aldri kan bli gitt nok informasjon om omstillingsprosessen, til de ansatte. Det begrunnes med den positive, bearbeidende effekten det har, hvor de ansatte kan gjøre seg opp tanker om hvordan endringene vil påvirke dem og deres arbeidshverdag.

I litteraturen postuleres det potensielle barrierer som kan hindre de ansatte i å få den informasjonen de potensielt trenger. En vanlig feil er at ledere ikke kommuniserer hvorfor de ansatte ikke får mer informasjon om prosessen (DiFonzo & Bordia, 1998; Øyum et al., 2006), eller at de venter med å informere sine ansatte til det er noe konkret å informere om (DiFonzo

& Bordia, 1998; Hilsen et al., 2004). Andre velkjent barrierer er å ikke realisere linken mellom hva som blir sagt og hva som blir gjort (Daly et al., 2003), hvor fallgruven er å ikke kommunisere årsaken til planendringene (DiFonzo & Bordia, 1998). Empirien antyder at hvorvidt leder kommuniserer denne type informasjon eller ikke, vil være avgjørende for hvilken meningsdannelse de ansatte gir situasjonen. Hilsen et al., (2004) argumenterer for at all informasjon virker trygghetsskapende for de ansatte, og kan oppheve opplevelsen av at ”noen andre vet mer enn en selv”. Det blir videre argumentert for at delt informasjon har en positiv effekt, selv når informasjonen innebærer at ledelsen ikke vet helt sikkert (Ford & Ford, 1995; Hilsen et al., 2004). Åpenhet om prosessen fremstår som en viktig verdi, både for ledere og ansatte som rammes av omstilling. Politiansatte fortalte i etterkant av sin fusjon, et ønske om at deres ledere hadde vært mer åpne om prosessen, hvor de kom ned til dem og sa hvordan ting gikk. I tillegg etterspurte de en mer åpen tilnærming i organisasjonen, knyttet til ”hvordan” og ”hvorfor”-beslutningene omkring omstillingen (Quinn & Hargie, 2004). Åpenhet om prosessen rapporteres som et gjennomgående behov for ansatte rammet av omstilling (Holter, Karlsen & Salomon, 1998). Åpenhet oppleves som en sentral verdi også for ledere, som i følge Daly et al. (2003) er essensielt for å oppnå en god omstillingsprosess. Åpenhet er også ansett som en forutsetning for at ansatte skal oppleve omstillingen som hensiktsmessig gjennomført, som vil betinge at de har innsikt i den (Torppa & Smith, 2011). Øyum et al. (2006) foreslår at ledere bør bevege seg fysisk rundt på arbeidsplassen og prate jevnlig med sine ansatte. På den måten kan de ansatte oppleve at deres ledere er tilstede og tilgjengelig, som kan være positivt for mulighetsrommet for kommunikasjon dem imellom, og dermed større informasjonsflyt.

Fallgruven med informasjonsoverbelastning. Empirien nevnt til nå, postulerer en ”jo mer, jo bedre”-holdning til informasjon og kommunikasjon under omstilling. I kjølvannet av en etablert enighet om at kommunikasjon er suksessfaktorer for effektiv endringsledelse, blir konseptet om informasjonsoverbelastning framlagt som en potensiell fallgruve. Informasjonsoverbelastning oppstår når informasjonsprosesseringskapasiteten ikke samsvarer med den gitte informasjonsmengden (O’Reilly, 1980). I en organisatorisk kontekst, kan det tilsvare at ansatte mottar for mye informasjon, eller at informasjonen blir gitt på en usystematisk måte, som gjør det vanskelig å anvende informasjonen. Daly et al. (2003) hevder at ledere kan gi for mye informasjon som ikke nødvendigvis ansatte trenger å få, og hvordan det kan virke konstruerende og misledende på dem. Dette underbygges av teori som sier at mennesket kan prosessere og håndtere en begrenset mengde informasjon samtidig (Shick, Gordon & Haka, 1990). En uhåndterlig mengde informasjon kan utgjør støy i

kommunikasjonsprosessen, og potensielt ha negativ effekt på dens effektivitet (McQuaill & Windahl, 2015). Også Katz og Allen (1985) aktualiserer problemet. De understreker at i all mengden informasjon som ledere kommuniserer ut, er det viktig at det er den rette type informasjon som blir gitt. I Quinn og Hargie (2004) sin studie rapporterte ansatte at de vektla informasjon om de ulike aspektene av omstillingen, forskjellig. Informasjon omkring organisasjonens mål med omstillingen, opplevde de å få for mye informasjon om. Mens informasjon omkring omstillingens direkte innvirkning på dem selv, opplevdes mer relevant. Basert på nevnt empiri, kan det tyde på at det eksisterer et punkt hvor informasjonsmengden kan bli for stor, og dermed ha skadelig effekt på de ansattes informasjonsbearbeiding. Informasjonsoverbelastning ser ut til å oppstå dersom informasjonsmengden ikke er tilpasset de ansatte behov og evne til å prosessere den.

Ledere som kommuniserer egen tiltro til omstillingsinitiativet. Ansatte som opplever at egne ledere selv har troen på omstillingsinitiativene de iverksetter, viser seg å ha betydning for hva de ansatte tenker om omstillingen. I Torppa og Smith (2011) sin studie rapporterte medarbeidere seg som mer mottakelige for endring og motivert til å bidra, dersom de opplevde at deres egne ledere hadde troen på den. Samme mønster fremkommer i Logan & Ganster (2007) sin studie, som i tillegg påstår det har den virkningen at medarbeiderne oppfatter mindre negative effekter av omstillingen. Ledere som signaliserer tiltro til egne omstillingsinitiativ, omtales av flere akademikere som ”prinsipiell støtte” (Armenakis, Bernerth, Pitts, Walker, 2007; Bies, 1987; Logan & Ganster, 2007). Begrepet prinsipiell støtte refererer til den støtten endringsagentene viser til endringsinitiativet i organisasjonen. Eksempelvis gjennom å signalisere til sine ansatte at de rettferdiggjør endringsinitiativet, eller oppfordrer de til å støtte omstillingen (Bies, 1987). Dette argumenteres for å ha positiv effekt på de ansattes holdning til endringsinitiativene, blant av Rousseau og Tijoriwala (1999). De beskriver at sykepleier-ledere som forberedte taler og informasjon som signaliserte egen støtte til tiltakene, stimulerte til positive holdninger til tiltakene blant de ansatte. Den nevnte empirien illustrerer at ledere gjennom kommunikasjon, kan påvirke sine ansattes reaksjoner og holdninger til omstillingsinitiativet. Dette kan legge føringer for hvilke ansatt-reaksjoner lederne må håndtere.

Tillit til leder. Tillit argumenteres for å være en vital komponent for tilfredsstillende relasjon mellom leder og ansatt (Caldwell & Clapham, 2003). I kontekst av omstilling kan det bli svært viktig for å oppnå effektiv kommunikasjon. Flere av lederne intervjuet i Daly et al. (2003) påpekte viktigheten av at deres ansatte hadde tillit til dem, når de skulle lede en omstilling. De omtalte seg som sjanseløse dersom dette tillitsbåndet ikke var tilstede, blant

annet fordi det ble vanskeligere å få de ansatte til ”å kjøpe” endringstiltaket. Barrett (2006) hevder likedan, at ansatte som ikke stoler på sine ledere, i mindre grad vil la seg påvirke av lederens budskap. Dette er videre i tråd med von Platen (2006) sitt argument om at vedkommende som kommuniserer et budskap, har innvirkning på hvordan mottakeren forholder seg til innholdet i budskapet. Tillitsforholdet er vist å legge føringer for de ansattes reaksjoner på omstillingen (Oreg, 2006; Stanley et al., 2005). Ansatte som ikke føler de kan stole på sine ledere, rapporterer å være mer skeptiske til informasjonen de får, og til ledernes rettferdiggjøring av omstillingen (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007; Rousseau & Tijoriwala, 1999). Mangel på tillit blir også påstått å medføre ansatte som tar avstand til omstillingsinitiativet, og reagerer med frykt eller motstand til det (Dribben, 2000; Kotter, 1995). Hyppig kommunikasjon med ansatte, antydes å ha en positiv virkning på de ansattes opplevelse av tillit (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008), fordi informasjonsdelingen gir inntrykk av at de ansatte betyr noe (Saksvik et al., 2007). Den nevnte empirien argumenterer for at kommunikasjon etablerer tillit hos ansatte, som kan være av stor betydning for hvordan ansatte forholder seg til omstillingen.

Kommunisere empatisk til ansatte. Det hevdes at ledere som ikke er mottaker-orienterte i kommunikasjonen, er en barriere for vellykket omstilling (Quirke, 1995). Omstilling omfatter gjerne sensitiv og sårbar informasjon i omløp, hvor ledere kan stå ansvarlige for å kommunisere negative budskap, til sine ansatte. Eksempelvis vedrørende nedbemanning. Måten slik informasjon kommuniseres på, har stor betydning for hvorvidt prosessen oppleves ryddig og rettferdig av de involverte, i følge Brockner et al. (1994) og Brockner, Tyler og Cooper-Schneider (1992). Lederes evne til å vise empati til de som rammes av omstilling, samt anerkjenne deres følelser, kan være av betydning for ansattes villighet til omstillingen (Kirkpatrick,1985). Reichers et al. (1997) påpeker viktigheten av at ledere evner å se omstillingen fra de ansattes perspektiv, som å ha forståelse for hvordan de ansatte opplever den, og hvorfor de potensielt viser motstand til den. Dersom ledere ikke ser hvordan deres egne handlinger kan skape motgang for de ansatte, vil de trolig heller ikke være i stand til å vise empati til deres reaksjoner.

Disse evnene antas å være betinget i vedkommenes emosjonelle intelligens (Goleman, 1996). En emosjonelt intelligent leder kjennetegnes som empatisk, gjennom sine evner til å registrere og forstå egne og andres emosjoner, for så å tilpasse kommunikasjonen deretter (Kellett et al., 2006; Mayer & Salovey, 1990; Mehrabian & Epstein, 1972). Å være empatisk argumenteres for å effektivisere kommunikasjonen, på den måten at leder klarer å lese de ansattes behov, og kommunisere på en måte som stimulerer til ønskede ansatt-reaksjoner

(George, 2000). Schmidt (1997) understreker betydningen av lederes om evner å bruke et passende emosjonelt språkuttrykk i kommunikasjon. Det kan bli særlig aktuelt når ledere skal formidle negative omstillingsbudskap til sine ansatte, eksempelvis nedbemanning.

Litteraturen problematiserer mangelen på empati når ledere kommuniserer. Problemene kan blant annet oppstå som følge av at det gjerne er lederen som i første omgang sender ut informasjon, mens de ansatte er mottakere av den. De Ridder (2004) skimter hvordan denne praksisen risikerer at det blir lederen som definerer de ansattes informasjons- og kommunikasjonsbehov. Mangel på toveis-kommunikasjon fordrer en risiko for at de ansatte ikke mottar den mengden informasjon de ønsker eller har behov for, eller at informasjonen kommuniseres uhensiktsmessig i henhold til deres følelsesmessige ståsted (Reichers et al., 1997). Flere argumenterer for viktigheten av at ledere kartlegger hva de ansatte trenger, fremfor å ha fokus på avsenderen (lederen) og deres kommunikasjonsferdigheter (Hunt, 1980; Kelly, 2000; Quirke, 1995). Dersom ledere deler mer av konteksten hvor budskapet mottas, kan de få innsikt i hvordan de ansatte avkoder og reagerer på meldingen (Kelly, 2000; Quirke, 1995), og dermed kunne oppnå en mer empatisk kommunikasjon. Presentert empiri viser til betydningen av lederes evne til å kommunisere empatisk til sine ansatte, som tilsynelatende legger føringer for hvordan de ansatte responderer på innholdet i budskapene.

Organisasjonsstrukturen som betingelse for kommunikasjon. I større organisasjoner hvor organisasjonsstrukturen preges av flere lederledd, kan det oppstå utfordringer med å opprettholde effektiv informasjonsflyt. Mellomledere utgjør en viktig ressurs for toppledelsen, på den måten at de bidrar til at informasjon når ut til alle i organisasjonen. Nærmeste leder (laveste mellomledernivå) er gjerne ansattes største kilde til informasjon (Allen et al., 2007; Quinn & Hargie, 2004), og er typisk den de oppsøker for å redusere usikkerhet og stress som følge av omstillingen (Saksvik et al., 2007). Det kan eksempelvis være å få bekreftet eller avkreftet rykter som svirrer i gangene (Allen et al., 2007). Til tross for at mellomledere nærmest er uunnværlige for mange organisasjoner, er det avdekket flere potensielle fallgruver for kommunikasjonens effektivitet, med en slik praksis.

For det første krever en slik praksis at de ulike lederleddene nedover i systemet, blir tilstrekkelig og kontinuerlig informert om prosessen. Flere forskere aktualiserer muligheten for at ledere og mellomledere selv kan mangle informasjon om prosessen (Clair & Dufresne 2004; Gill, 2002). Det kan være uheldig med tanke på at ansatte svært ofte oppsøker sin nærmeste leder for informasjon. Dersom lederne er utilstrekkelig informert, risikerer en ansatte som søker informasjon hos andre, potensielt uheldige kilder (Reichers et al., 1997).

Opplevelsen av at informasjon ikke når frem til alle i organisasjonen fremstår som en utbredt erfaring, både blant ledere og ansatte (Holter et al., 1998). Utfordringen vil trolig være mer aktuell jo større organisasjonen er, og jo flere hierarkiske nivå som preger organisasjonsstrukturen.

For det andre, risikerer en slik praksis at informasjonen som sendes fra topp til bunn, via mellomledere, blir fragmentert av de involverte på veien. Dette blir aktualisert av Welch og Jackson (2007), som foreslår at linjelederne filtrerer informasjonen de mottar ovenfra, før de kommuniserer det videre. Denne filtreringen vil bære preg av de involvertes unike tolkning og meningsdannelse, som i sin tur vil legge sitt preg på kommunikasjonen videre. Welch og Jackson (2007) hevder lederen kan miste kontroll over innholdet som sendes, formatet på det og hvilke kanaler det sendes igjennom. I Allen et al. (2007) sin kvalitative studie, omtalte flere av informantene med lederansvar, at de anså det som sin rolle å være et filter for informasjonen de skulle kommunisere til sine ansatte. Det innebar å gi informasjon på en måte som ga mening til de ansatte, samt å gi informasjon som var relevant for dem. I mellomlederes kommunikative rolle ligger det en risiko for at deres involvering utgjør støy, som kan forstyrre kommunikasjonen, og potensielt fragmentere eller forandre omstillingsbudskap fra originalkilden.

Metode

I følgende kapittel vil jeg redegjøre for metoden benyttet i min studie, og prosedyren for den. Herunder vil jeg beskrive hvilke metodiske valg jeg har tatt underveis, og på hvilket grunnlag de er tatt på. Til slutt vil jeg ta for meg de etiske betraktningene jeg har gjort i forbindelse med mitt forskningsprosjekt.

Bakgrunnen for studiens problemstilling

På bakgrunn av et tidligere samarbeid med en delvis statlig- og privateid bedrift i Norge, tok jeg kontakt med min samarbeidspartner i organisasjonen, i forbindelse med mitt masterprosjekt. Fordi bedriften nylig hadde gjennomgått flere radikale omstillinger, lå det til rette for å bruke informanter derfra og vinkle oppgavens tema mot omstilling. Bedriftens kontaktperson anså ledelse og omstilling som særlig aktuell tematikk for deres vedkommende, med tanke på at de nylig hadde gjennomgått store utskiftninger i ledergruppa, når bølgen av omstillinger traff virksomheten. Kvalitative studier av lederes opplevelse av å lede omstilling, er i fåtall i forhold til de kvantitative studiene på temaet. Oppgavens forskningsformål om å undersøke lederes opplevelse av å lede under omstilling, er et resultat av et forsøk på å gjøre studien informativ for bedriften, og samtidig ha et empirisk bidrag til omstillingslitteraturen.

Det ontologiske og epistemologiske utgangspunktet for valg av metode

Studiens problemstilling; *Hva opplever ledere som utfordrende med sin kommunikative rolle under omstilling, og hva opplever de som viktig for å håndtere problemstillingene de møter på i dette arbeidet?* ble utformet basert på det som fremkom i analysens innledende fase. Blant de mange refleksjoner som ble delt under intervjuene, var det refleksjoner omkring deres informasjons- og kommunikasjonsarbeid, som utgjorde det tydeligste mønsteret i dataen. Dette arbeidet ble uttalt som svært viktig, men vanskelig – en oppfatning som ble uttrykt hos samtlige informanter. Min erkjennelse av dette mønsteret, medførte en innsnevring i oppgavens fokus, til å omhandle lederes utfordringer og håndtering tilknyttet deres kommunikative rolle under omstilling.

Valg av forskningsmetode avhenger av formålet med studien, samt den underliggende naturen til fenomenene som studeres (Creswell, 1994). Min problemstilling omfattet fenomenene ledelse og kommunikasjon, i kontekst av organisatoriske omstillingsprosesser. Denne studien forstod disse fenomenene ut fra en sosialkonstruktivistisk forståelse - en ontologi som anser menneskers virkelighetsoppfatning, som et resultat av de opplevelser og situasjoner mennesket befinner seg i (Tjora, 2016). Organisatoriske omstillingsprosesser blir i

følge det sosialkonstruktivistiske perspektivet, forstått som endringer skapt og drevet av sosiale interaksjoner. Det innebærer at menneskers opplevelser av omstilling, avhenger av de unike samtalene og interaksjonene de har hatt med andre, underveis i prosessen (Ford & Ford; 1995; Marshak, 1993). På den måten vil organisasjonsmedlemmer oppleve en omstillingsprosess forskjellig. Videre er kommunikasjonsbegrepet forstått som en sosial, menneskelig interaksjonsprosess. Det innebærer at kommunikasjonsinnholdet konstrueres og tolkes, basert på det unike møtet mellom de unike partene involvert i interaksjonen (Gerbner & Gross, 1976; Prawat & Floden, 1994). På den måten er det sannsynlig at organisasjonsmedlemmene tolker og forstår det som forespeiler seg i omstillingsprosessene, forskjellig, basert på hvilke interaksjoner de har vært involvert i. Til slutt blir ledelse forstått som et komplekst og sammensatt fenomen (Paglis & Green, 2002). Ledelse innebærer å ha et ansvar på alle nivå i en organisasjon (Lawrence, Lenk & Quinn, 2009), med arbeidsoppgaver som varierer fra det rent administrative og faglige, til menneskelig håndtering (Moran & Brightman, 2000). Ledelse er med andre ord noe altomfattende, som i aller høyeste grad foregår i sosiale situasjoner (Fairhurst & Grant, 2010). Oppsummert forstås de tre presenterte fenomenene, for å være noe som skapes gjennom praksis og sosiale interaksjoner.

Kvalitative forskningsintervju. Denne studien tar høyde for at informantenes erfaringer omkring sin kommunikative rolle under omstilling, er et resultat av deres unike sosiale interaksjoner oppstått i denne konteksten. Det betyr at de opplevelser som identifiseres, er unike opplevelser spesifikt for de utvalgte informantene i studien. Studiens tematikk blir derfor forstått i den konteksten det har oppstått i. Dette utgjør et viktig argument for hvordan jeg som forsker skal gå frem for å undersøke fenomenene. I tråd med det kontekstuelle, konstruktivistiske ståstedet, anså jeg kvalitativ metodetilnærming som hensiktsmessig for å besvare studiens problemstilling. Mer spesifikt valgte jeg å kombinere semi-strukturerte dybdeintervju som datainnsamlingsmetode, og tematisk analyse som analysetilnærming. Med kvalitative forskningsintervju er hensikten å skape en fri samtale omkring en valgt tematikk, hvor informanten reflekterer over egne erfaringer og meninger tilknyttet det temaet (Tjora, 2017). Tanken er at disse dybdeintervjuene gir forskeren tilgang på informantens livsverden (Kvale, 1997). Dette er i tråd med formålet for min studie; å få innsikt i informanters unike opplevelse av deres kommunikative rolle ved omstilling. Fordi temaet er rikt på kontekstualitet og kompleksitet, bør det studeres med en metode som er egnet for å se helhetlig på det, noe kvalitativ metode gjør (Bolman & Deal, 2013; Conger, 1998). Kvantitativ metode vil ikke være tilstrekkelig for å fange denne kompleksiteten, da metoden betinges av et forskningsdesign som begrenser antallet variabler som kan studeres

samtidig. Gjennom semi-strukturertintervju kan jeg derimot benytte åpne spørsmål, som gir meg muligheten til å fange en slik helhet.

Den kvalitative metodetilnærmingen er sammenfallende med den sosialkonstruktivistiske tradisjonen, som hevder all kunnskap er situasjonsavhengig (Jaeger & Rosnow, 1988). Det kvalitative intervjuet betegnes som en sosial, intersubjektiv situasjon (Tjora, 2017), som innebærer at det unike møtet mellom meg som forsker og den gitte informant, avgjør hva som fremkommer i intervjuet. Metoden er på den måten konstruerende i sin natur. Det betyr likevel ikke at meningene og erfaringene som fremkommer, ikke finnes uavhengig av intervjuet. Derimot er det måten de gjøres eksplisitt på, som kan bli påvirket av møtet mellom meg og informanten (Madill, Jordan & Shirley, 2000; Tjora, 2017). Det betyr at mine funn avhenger av konteksten dataene er innsamlet og analysert i (Madill et al., 2000), noe som begrenser hva jeg kan konkludere på grunnlag av den, blant annet dens overførbarhet.

Dette metodekapittelet har til hensikt å belyse for utenforstående, hvordan jeg har kommet frem til mine forskningsresultater. Å eksplisitt beskrive alle valg jeg har tatt underveis, har til hensikt å gjøre forskningsprosessen så transparent og pålitelig som mulig. Ved å forklare bakgrunnen for mine valg, gjør jeg det lettere for utenforstående å vurdere studiens kvalitet (Thagaard, 1998). Blant annet anerkjenner jeg at forskningsprosessen er kontekstuelt betinget, hvor jeg vil drøfte hvordan min forskerrolle har hatt innvirkning på resultatene fremkommet. På den måten kan jeg argumentere for funnenes pålitelighet (Thagaard, 1998). Videre bidrar det til at jeg kan argumentere for hvorvidt mine funn kan overføres til andre settinger, utover min forskningskontekst. Eksempelvis hvorvidt den kommunikative rollen oppleves likt eller ulikt, av ledere i andre bransjer på andre ledernivå. En transparent forskningsprosess åpner også opp for å vurdere resultatenes nøyaktighet. Det gjør jeg gjennom å vise at jeg tar høyde for at analysen er basert på mitt utgangspunkt for tolkning, og gjennom å diskuterer min tolkning i lys av andre studier (Thagaard, 1998). I følgende avsnitt vil jeg redegjøre for prosessen med datainnsamling og den påfølgende dataanalysen, og beskrive de valgene jeg har tatt i den forbindelse.

Datainnsamling

I følgende del vil jeg beskrive prosessen for datainnsamlingen, fra jeg utviklet intervjuguide og rekrutterte informanter, til gjennomføring og transkribering av intervju.

Utforming av intervjuguide. Et sentralt formål med dybdeintervju er å skape den frie, uformelle samtalen. Forskningsintervjuene i min studie tok form av semi-strukturerte

intervju, som ble utledet av en forhåndsutformet intervjuguide. Intervjuguiden bestod av et sett av åpne spørsmål og potensielle oppfølgingsspørsmål, ved ulike tema. Dette er en egnet struktur for å balansere momentene med å få informanten til å snakke fritt, og samtidig sørge for at den frie samtalen faller innenfor studiens tematikk (Tjora, 2017). På den måten sikrer jeg meg data som er relevant for min oppgave, samtidig som jeg åpner opp for refleksjoner jeg potensielt ikke er forberedt på. En intervjuguide bidrar til å legge til rette for at jeg kan konsentrere meg om samtalen der og da, og stille aktuelle oppfølgingsspørsmål, fremfor å ha for mye fokus mot hvilke spørsmål jeg skal stille senere i intervjuet.

Min intervjuguide bestod av seks ulike tema, som jeg anså relevante for min studie, og utgjorde henholdsvis demografi, ledelse, erfaringer med å lede omstilling, rolleforventninger, organisasjonskultur og strukturelle rammebetingelser (se vedlegg 1). Disse temaene hadde i hensikt å fange lederens atferd, bakgrunnen for atferden, samt deres refleksjoner omkring den. Hensikten med intervjuguiden var å sikre meg uttalelser som ville være relevante for besvarelsen av problemstillingen. Med unntak av de demografiske spørsmålene, var spørsmålene formulert på en måte som stimulerte til fyldige svar hos informanten. Åpne spørsmål forebygger mot ja/nei-svar, som er svært lite informative for forskningen (Tjora, 2017). Under hvert tema forberedte jeg potensielle oppfølgingsspørsmål, som kunne bli nødvendig dersom jeg opplevde å ikke oppnå den ønskede dybden i svarene. Avslutningsspørsmålet; *Noe du ønsker å tillegge?* hadde til hensikt å gi informantene mulighet til å tillegge refleksjoner som de opplevde at, de allerede gitte spørsmålene, ikke hadde fått frem.

I prosessen med å utvikle intervjuguiden hadde jeg mitt overordnede forskningstema i bakhodet; *lederes opplevelse av å lede under omstilling*. Jeg formulerte tema og spørsmål som jeg anså som nødvendig og sammenfallende med det å få innblikk i ledernes tanker omkring tematikken, eksempelvis ”Fortell om dine erfaringer med å lede under omstilling, hva fungerte bra/mindre bra?”. Med tanke på dette som utgangspunkt, lå det lite teoretiske føringer til grunn for utarbeidingen av intervjuguiden. I følge Braun og Clarke (2006) skal ikke de endelige temafunnene fra dataanalysen, være mulig å oppdrive ut fra intervjuguiden. Fordi studiens problemstilling først ble definert etter den innledende fasen av analysen, har ingen av mine forhåndsbestemte intervjuspørsmål vært direkte rettet mot ledernes kommunikative rolle. Dermed har jeg imøtekommet Braun og Clarke sin oppfordring. De endelige temaene for intervjuguiden var et resultat av flere revideringer, som følge av samtaler med veileder og bedriftens kontaktperson. I tillegg var noen tema og spørsmål basert på inspirasjon fra andre intervjuguider, som i likhet med meg, har studert organisatoriske

fenomen fra et lederperspektiv. Prosessen med å utvikle intervjuguiden gjorde meg bevisst på hva jeg ville snakke med informantene om, og hva jeg ønsket å få innsikt i gjennom studien.

Rekruttering av informanter. Totalt seks informanter ble rekruttert til studien. Rekrutteringen tok utgangspunkt i to minimumskrav: 1) de var ledere og 2) de hadde erfaring med å lede under omstilling. Bakgrunnen for disse kriteriene lå i oppgavens tema og intensjon; å få innsikt i lederes opplevelser og erfaringer med omstillingsprosesser. Gjennom det strategiske kriterieutvalget sikret jeg meg at informantene kunne uttale seg om denne tematikken (Tjora, 2017). Utover de nevnte kriteriene, lå ønsket om et bredt utvalg til grunn for den videre rekrutteringsstrategien. Variasjon i utvalget er hensiktsmessig med tanke på at funnene skal være mest mulig representative (Coyne, 1997), som er et kvalitetskriterium. Det endelige utvalget varierte i kjønn, antall år ledererfaring, type lederansvar, samt andre demografiske variabler (se tabell 1). Et bredt utvalg er også hensiktsmessig for studiens utforskende tilnærming. Ledelse betinges av en rekke faktorer som legger føringer for lederes utøvelse og opplevelse av det, som eksempelvis strukturelle rammebetingelser, fag- og erfaringsbakgrunn, antall år erfaring etc. Med det brede utvalget bedret jeg mulighetene for å oppnå et mer dekkende spekter av opplevelser og refleksjoner hos informantene, og på den måten oppnå mer informative funn. Dersom det avdekkes et mønster på tvers av et bredt utvalg, vil funnene i større grad representere ledere på et generelt nivå, fremfor et mer homogent utvalg. Fordi utvalget i min studie var rekruttert fra samme bedrift, begrenses studiens representativitet noe til å være mest gjeldende for andre ledere i den aktuelle bedriften.

I utgangspunktet var det tiltenkt at jeg skulle benytte et utvalg bestående av fem informanter. Ved kvalitativ forskning opereres det ikke med en universell regel for hensiktsmessig utvalgsstørrelse, slik det gjøres i den kvantitative tradisjonen. Valget om utvalgsstørrelsen må gjøres på grunnlag av den spesifikke studien, og er gjerne ikke endelig før studien er avsluttet (Sandelowski, 1995). Etter fem gjennomførte intervju, opplevde jeg at refleksjonene til en mellomleder på laveste linjenivå, var særlig interessante. Fordi mitt utvalg var i mindretall av informanter på nederste mellomledernivå, ønsket jeg å utvide utvalget for å undersøke om andre tilsvarende mellomledere hadde de samme erfaringene. Valget med å inkludere en informant til var datadrevet, og gjenspeiler min induktive metodetilnærming.

Basert på et tidligere samarbeid med bedriften, hadde jeg noe kjennskap til informantene rekruttert til studien. I samråd med kontaktpersonen ble vi enige om fem aktuelle kandidater. Disse tok jeg selv kontakt med per mail. I mailen ble de spurt om å delta, og fikk tilsendt et informasjonsskriv om deltakerprosessen (se vedlegg 2). Når samtlige hadde

bekreftet sin deltakelse med å signere det informerte samtykket, ble det avtalt tid og sted for intervjuet. I prosessen med å finne aktuelle kandidater ble kontaktpersonen selv ansett som en aktuell kandidat. Vedkommende meldte seg frivillig som deltaker, og utgjorde den ene informanten i utvalget. Den siste og sjette deltakeren ble jeg tipset om via en kollega av kontaktpersonen.

Beskrivelse av informanter. Alle seks intervju ble inkludert i datasettet, og utgjorde det endelige utvalget. Tabell 1 oppsummerer informantene ved en rekke demografiske variabler. Variasjonene gjenspeiler oppnåelse av ønsket om et bredt utvalg. Som tabellen viser varierte informantene både i stillingstittel, ledernivå i organisasjonen, og type lederansvar. Noen tilhørte mellomledernivået under toppledelsen (avdelingsleder) og hadde et mer strategisk ansvar i omstillingsprosessen. Det må likevel understrekes at disse også hadde et personalansvar for ledernivået under seg igjen. Resten av utvalget representerte den laveste linjeledelse i organisasjonen (gruppeleder), preget av et større personalansvar. Videre hadde informantene ulik mengde ledererfaring, med variasjoner på mellom halvannet til 12 år. De varierte også i antall ansatte de hadde lederansvar for, fra mellom to til 49 ansatte. Dette er faktorer som påvirker informantenes rolle og ansvar i en omstillingsprosess, og dermed også deres opplevelsen av å lede en. Det brede utvalget kan dermed fremme ulike perspektiv av tematikk.

Tabell 1.

Oppsummering av informantene.

Informant	Lederansvar	Antall ansatte	Kjønn	Antall år erfaring	Stillingstittel	Antall omstillinger
Informant 1	Personalansvar	2	Kvinne	10	Gruppeleder	10-12 stk
Informant 2	Strategisk ansvar	9	Mann	12	Avdelingsleder	6-7 stk
Informant 3	Personalansvar	44	Mann	1.5	Avdelingsleder	3 stk
Informant 4	Personalansvar	14	Mann	1.5	Gruppeleder	2-3 stk
Informant 5	Strategisk ansvar	49	Kvinne	1.5	Avdelingsleder	2-3 stk
Informant 6	Personalansvar	9	Mann	2.5	Gruppeleder	3 stk

Gjennomføring av intervju. Alle intervjuene ble gjennomført av meg, enten på informantenes egne kontorer eller på et lukket møterom i organisasjonens lokale. Jeg la opp

til at intervjuet kunne gjennomføres på et sted etter informantens ønske. Det er ønskelig at intervjusettingen oppleves så komfortabel som mulig for vedkommende, da det kan gjøre informanten mer komfortabel med å snakke fritt og åpenhjertig om sine erfaringer. Det kan potensielt gi et bedre datautbytte (Tjora, 2017). Jeg innledet intervjuet med å repetere formålet med studien, samt studiens etiske betraktninger relevante for deres vedkommende (se vedlegg 2). Det innebar konfidensiell behandling av lydopptak, og forsikring om anonymisering av de personidentifiserende detaljene i oppgavetekstens endelige utkast. Intervjuene ble estimert til å vare fra 30-60 minutter. De varierte mellom å være 45 minutter på det korteste intervjuet, og 1 time og 20 minutter på det lengste. Alle intervjuene ble gjennomført innenfor et tidsrom på tre uker.

Intervjuguiden fungerte som et styrende virkemiddel for samtalen. Alle temaene ble gjennomgått med alle informantene, hvor de ble stilt de samme overordnede spørsmålene. Det var noe mer variasjon i hvorvidt samtlige fikk alle oppfølgingsspørsmålene. Noen snakket mer fritt enn andre og ga rike beskrivelser, slik at oppfølgingsspørsmål ikke alltid var nødvendig. Ved andre intervju var behovet for meg å ta en mer aktiv rolle, større for å oppnå nyanserte og dype refleksjoner. Her måtte jeg i tillegg bistå med flere spontane oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde at oppfølgingsspørsmålene bidro til å skape bedre flyt i samtalen, eksempelvis gjennom spørsmål som; ”Hva tenker du om det?” og ”Forklar gjerne nærmere”. Etter to-tre intervju registrerte jeg at enkelte aspekt gikk igjen hos alle, herunder uttalelser om deres informasjons- og kommunikasjonsarbeid. Det rettet oppmerksomheten min noe mer mot dette aspektet under de neste intervjuene, hvor jeg stilte flere oppfølgingsspørsmål omkring den tematikken. Eksempelvis ”Hvorfor opplever du at formidlingen er vanskelig?”. Når intervjuene var gjennomført, satt jeg foreløpig på en veldig bred problemstilling, som ville trenge en innsnevring for å bli håndterlig for tematisk analyse. Oppfølgingsspørsmålene på kommunikasjon ble initiert for å få flere nyanser av tematikken, med en baktanke om at kommunikasjon kunne bli et aktuelt fokus.

Avslutningsvis forhørte jeg meg med deltakerne om hvordan de opplevde intervjuet og spørsmålenes relevans. Slike spørsmål kan bidra til å normalisere situasjonen mellom informant og forsker, etter endt intervju (Tjora, 2017). I tillegg ønsket jeg tilbakemeldinger som kunne gi meg indikasjoner på om jeg trengte å foreta endringer i intervjuguiden. Samtlige uttalte at de satt igjen med en positiv opplevelse av intervjuet, og opplevde spørsmålene som relevante. Jeg må likevel ta høyde for at forskningsdeltakere normalt sett ønsker å unngå ubehagelige situasjoner, som gjerne kan forbindes med å gi konstruktiv tilbakemelding til forsker. Det er derfor ingen garanti for at informantene ikke satt inne med

noen innvendinger. Det til tross, opplevde jeg å oppnå spennende og relevante data, med lite misforståelser underveis. Jeg foretok derfor ingen revideringer av intervjuguiden underveis i intervjuprosessen.

Bruk av lydopptak. Ved alle intervjuer benyttet jeg lydopptaker. Dette ble deltakerne informert om i informasjonsskrivet, samt forespurt om var ok på nytt, rett før intervjustart. Bruk av lydopptaker gjorde det lettere for meg som intervjuer å være tilstede i samtalen, og bruke min kapasitet på å lytte til hva som ble sagt. Tjora (2017) påpeker hvordan noen informanter kan virke skeptiske til bruk av lydopptaker, selv om de godkjenner bruken av det. Jeg opplevde et snev av skeptisisme blant enkelte deltakere. Det ble blant annet sagt følgende, midtveis i et intervju: ”Nå er jeg litt åpen å sånn, men du sletter det?”. Det var også andre som tidvis ville få bekreftet studiens anonymisering og konfidensialitet. Likevel oppfattet jeg ikke dette som problematisk, på den måten at det preget informantens svar og refleksjoner. Gjennom å henvise til informasjonsskrivet opplevde å dempe deres bekymring. Det kan likevel ikke garanteres for at bruk av lydopptak ikke har påvirket informantenes åpenhet.

Transkribering av intervju. Alle seks intervju ble transkribert av meg, noe som er fordelaktig av flere grunner. Transkriberingsprosessen representerer starten på analysen: det setter i gang prosessen med å bli kjent med dataene, som legger et godt grunnlag for den videre analysen. Videre er det fordelaktig med tanke på at det kan være moment fra intervjusituasjonen, som kan ha betydning for meningen som tillegges det som blir sagt (belyses med eksempler i neste avsnitt). Dermed kan tapet av den visuelle informasjonen som forekommer i overføring fra muntlig til skriftlig språk, modifiseres (Tjora, 2017). Intervjuene ble transkribert innen en uke etter gjennomføring, med den hensikt at dette tapet skulle minimeres.

Intervjuene ble transkribert på et relativt detaljert nivå. Jeg dokumenterte nøye alt som ble sagt, inkludert påbegynte setninger, latter, nøling, sukking og pauser, med unntak av mine bekreftende svar og signaler, som ”ja”, ”mhm”, ”skjønner”. Merkverdige pauser ble markert med ”…..”, og lenger nøling med ”eh”. Eksempelvis: ”Nedbemanning blir jo sett på som den store stygge ulven i omstillingsprosesser… eh…ja…og det(…)”. Det er vanskelig å vite tidlig i prosessen hva som er relevant å inkludere i datamaterialet, men med en detaljert tilnærming kan en forebygge at viktig data går tapt (Tjora, 2017). Videre legger det opp til en transkriberingsprosess fri for analyse. Det innebærer at forskeren ikke tar seg friheter omkring hva som transkriberes og ikke, på bakgrunn av deres selektive oppfatning av hva som er viktig. Likevel må det tas høyde for at det ikke finnes en perfekt objektiv måte å oversette muntlig tale til skriftlig tekst på (Kvale & Brinkmann, 2015). Ingen snakker i virkeligheten i

avsnitt med komma, punktum og annen tegnsetting. Transkriberingen vil dermed være noe preget av min unike fortolkning.

Fordi jeg verken hadde et diskursivt eller narrativt formål med studien, er ikke kravet om svært detaljert transkribering så relevant, i følge Braun og Clarke (2006). Jeg transkriberte på et detaljnivå hvor jeg beholdt viktig informasjon, slik at dataene er tro mot sin opprinnelige form. Det gjorde jeg ved å tillegge tegn som var av betydning for informantens meninger, slik jeg opplevde det i intervjusituasjonen. Eksempelvis når en informant beskrev sine følelsene knyttet til at organisasjonens skulle fusjonere, transkriberte jeg det slik; ”Så det første som skjer hos meg er faktisk ikke frykt, men det er den følelsen av woow, det skjer noe!”. Her oppfattet jeg en entusiasme hos informanten, hvor jeg opplevde at et utropstegn ville fange denne energien. Slik tegnsetting illustrerer hvordan min fortolkning får innvirkning på transkriberingen. Videre har jeg valgt å normalisere transkripsjoner i bokmålsform, i stedet for å bevare dialektform, slik Tjora (2017) anbefaler. Det bidrar til å anonymisere informantene uten at informasjon i henhold til min analyse, går tapt. Forutsetningen for å lykkes med et slikt valg er å unngå at dialektord med særegen betydning blir transkribert feil, slik at mening mistolkes eller går tapt.

Dataanalyse

Bakgrunnen for å gjøre en induktiv, empirinær tilnærming lå i mitt brede, overordnede forskningstematikk; *Lederes opplevelse av å lede under omstilling.* Jeg studerer et perspektiv som til nå, er relativt lite studert med forskningsdesignet jeg benytter. Det gjør det mer hensiktsmessig å benytte en utforskende tilnærming, hvor dataene styrer analysen fremfor teorier fra beslektede forskningsstudier. Kvalitative dybdeintervju er i tråd med en slik tilnærming (Braun & Clarke, 2006). I følgende avsnitt vil jeg redegjøre for prosessen med å analysere dataene innhentet fra datainnsamlingen. Her presenteres den analysetilnærmingen som er benyttet, samt utførelsen av den steg for steg.

Analysetilnærming. I min tematiske analyse benyttet jeg Braun og Clarke (2006) sin tilnærming til tematiske analyse. Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i kvalitative datasett (Braun & Clarke, 2006). Analysemetoden kjennetegnes for sin fleksibilitet, hvor forsker står relativt fritt til å tilpasse metoden etter sine formål. Dette anså jeg som fordelaktig med tanke på mitt utforskende forskningsformål. En slik fleksibilitet gjør metoden nybegynnervennlig, noe som er hensiktsmessig med tanke på at dette var mitt første kvalitative forskningsprosjekt.

I hovedsak ble dataanalysen gjennomført med en induktiv empirinær tilnærming, som særlig ble rendyrket i de første fasene av analysen. Underveis i prosessen har også deduksjon påvirket analysen, på den måten at teorier og litteraturgjennomgang har lagt føringer for hvilke datafunn jeg valgte å vektlegge. Denne formen for analyse kan minne mye om det Tjora (2017) betegner som ”abduktiv” analysetilnærming. Her er det empirien som utgjør utgangspunktet for analysen, mens teori spiller inn på ett eller annet tidspunkt i prosessen. Dog bærer denne analysen størst preg av induksjon. Mine konkrete skift mellom induksjon og deduksjon, vil nyanseres senere i kapittelet.

Bakgrunnen for å gjøre en datadrevet analyse lå i mitt utforskende og overordnede forskningstema, med fokus på utfordringer og håndtering. Dette skapte en bred og åpen intervjuguide med det formål å stimulere til rike beskrivelser, og et bredt spekteret av svarmuligheter. På bakgrunn av et ønske om å ha et åpent sinn i datainnsamlingen, hadde jeg lite teoretiske preferanser på forhånd av analysen. Det betyr likevel ikke at den senere analysen ble helt fri for deduksjon. Studien omfatter temaene ledelse, omstilling og kommunikasjon, som er tre etablerte og veldiskuterte tema i litteraturen. En kan dra slutninger om hva ledere typisk kan oppleve som utfordrende, på basis av denne forskningen. Jeg ville i minst mulig grad la teorier og tidligere forskningsfunn prege analysen, og potensielt lede eller begrense mine funn. Jeg valgte derfor å utsette den store litteraturgjennomgangen, til senere i analyseprosessen. Det forklarer hvorfor fokuset på kommunikasjon først ble definert etter at all dataen var kodet, og de fleste koder var gruppert i innledende tema. De konkrete hoppene mellom induksjon og deduksjon vil bli spesifisert i følgende delkapittel, for å belyse hvordan valg underveis er i tråd med den abduktive analysetilnærmningen.

Analyseprosess. Jeg gjennomførte dataanalysen med utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sine seks faser. De seks fasene er: 1) bli kjent med dataene, 2) generere koder, 3) søke etter tema, 4) gjennomgå temaene, 5) definere og navngi temaene, og 6) produsere den skriftlige rapporten. Den stegvise tilnærmingen fremstår som en lineær prosess, men ble i praksis mer preget av å gå frem og tilbake mellom fasene. Eksempelvis ble prosessen med å skrive den skriftlige rapporten gjort parallelt med prosessen med å identifisere tema, og navngi dem. I følgende avsnitt gjør jeg rede for de ulike fasene, og illustrerer når jeg har hoppet frem og tilbake mellom fasene.

Fase 1: Bli kjent med dataen. Fordelen med at jeg samlet inn dataene selv er at denne fasen ble satt i gang tidlig. Jeg gikk med andre ord inn i analyseprosessen med en viss kjennskap til og forståelse av dataene. Underveis i intervjuprosessen fikk jeg en oppfatning av hva som tenderte å forekomme av erfaringer. Denne magefølelsen ble ytterligere forsterket

under transkriberingsprosessen. Under transkriberingen fikk jeg repetert det informantene hadde fortalt, hvor jeg begynte å legge merke til at enkelte aspekt gikk igjen i flere intervju. Fordi jeg foreløpig hadde et veldig bredt og overordnet fokus, tok jeg ingen konkret stilling til mønstrene enda i henhold til å holde meg åpen og induktiv til all data. Etter fullført transkriberingsprosess valgte jeg i neste steg å lese gjennom transkriptene, mens jeg lyttet til opptakene. Dette anbefaler Braun og Clarke (2006), da det bidrar til å holde dataene friskt i minne, før koding. I tillegg har det effekten med å sikre at det endelige datamaterialet inkluderte alle vesentlige detaljer fra informantenes uttalelser. Jeg opplevde flere ganger at segment av uttalelsene var oversett, og ikke inkludert i de originale transkriptene mine. Gjennom å korrigere for dette, styrket jeg reliabiliteten til datamaterialet.

Fase 2: Generere de første kodene. I denne delen av analysen startet den innledende koderunden. Jeg benyttet meg av dataprogrammet NVivo, og kodet ett og ett intervju av gangen. Dette sørget for god oversikt over datasettet, og for en systematisk kodeprosess. Ved å lytte til hvert intervju før koding, førte jeg meg selv tilbake til intervjusituasjonen, og til inntrykket jeg fikk av datainnholdet. Jamfør min induktive tilnærming tok kodingen form av den såkalte empirinære kodingen (Tjora, 2017). Her er intensjonen å kode *all* tekst, og gi lik oppmerksomhet til hele datasettet. Å kode fullstendig med "tomt hode" slik fremgangsmetoden idealiserer, er likevel praktisk umulig (Tjora, 2017). Hovedessensen er at forsker på forhånd, ikke skal vite hva som blir utgangspunktet for de endelige funnene. Under kodingen benyttet jeg aktivt de samme begrepene som allerede eksisterte i det originale datamaterialet. Det gjorde jeg for å ligge så tett opp til empirien som mulig. Fordi mennesker kan tillegge ulik mening til samme ord- og begrepsbruk, unngikk jeg å omgjøre informantenes spesifikke ordbruk. Det gjorde jeg fordi min meningsoppfattelse av ord, kan være noe annet enn informantene sine. Gjennom denne strategien unngår jeg fallgruven med variabeltenkning, som vil si at koden oppsummerer hva informanten snakker *om,* fremfor *hva* informanten sier. Slik sorteringsbasert koding strider med den induktive, empirinære tilnærmingen, og kan unngås med bevisst bruk av de "innfødte begrepene" (Saldana, 2013:7; Tjora, 2017).

I praksis utførte jeg i hovedsak linje-for-linje koding. Det innebar at hver kode utgjorde mellom en til tre setninger fra datamaterialet (se tabell 2). Likevel forekom det også koder som bestod av lengre utdrag. Som et resultat av den induktive empirinære kodestrategien, ble antallet koder svært høyt. Med opp mot 600 koder totalt, fordelt på seks intervju, ble det naturlig nok krevende å huske alle kodene som etterhvert var opprettet. Det var eksempelvis vanskelig å huske spesifikke koder fra første intervju, når jeg etter hvert

skulle kode det sjette og siste intervjuet. En konsekvens av det var at jeg til slutt satt igjen med flere liknende kodenavn, som ideelt sett burde vært slått sammen. Eksempelvis hadde jeg tre koder navngitt som *Direkte, Direkte mot ansatte* og *Direkte og veldig engasjert*, som henholdsvis betegnet tekstutdragene; ”Jeg er nok direkte”, ”Også er jeg ganske direkte (…)” og ”Jeg er jo som jeg sa veldig direkte (…)”. Jeg valgte å ikke slå sammen disse kodene i henhold til å spare tid, men plasserte de naturlig nok under samme temagruppe. Nærmere beskrivelse av denne håndteringen beskrives i neste fase.

Tabell 2.
Eksempel på tekstutdrag med koder.

Tekstutdrag	Kodet som
”De skal få raske beskjeder om de er nedbemannet, hvorfor de er nedbemannet, og om dem ikke er nedbemannet, dadada, karriererådgivning, inn i det nye livet. Det må skje kjapt.”	Raske beskjeder om de er nedbemannet
”Det er mer som at hvis du vet innerst at det er et riktig valg, at du gjør det fordi du ser det store bildet, eh…og du har nok grunnlag…så hvis du kan overbevise deg selv at den er god, da tror jeg du håndterer den bra.”	Må ha nok grunnlag for nedbemanning for å håndtere den bra

Fase 3: Søk etter temaer. I denne fasen ble alle kodene gjennomgått, og senere gruppert inn i foreløpige tema. I prosessen med å lese gjennom kodene fikk jeg en bedre oversikt over datamaterialet. Det var et bredt spekter av opplevelser hos informantene, og det begynte å skinne igjennom flere mønstre. I tråd med min induktive analysetilnærming, valgte jeg å gruppere store deler av kodene i tema. Temaene hadde stor variasjon i innhold, til å omfatte arbeid-familie-balansen og behov for en sparringspartner, til utfordringer med kommunikasjon og åpenhet. Fordi jeg fortsatt hadde det brede forskningsfokuset hadde jeg på dette punktet, behov for å snevre inn fokuset og definere en endelig problemstilling. Det ble initiert i denne fasen, fordi jeg på dette tidspunktet innså hvor altomfattende datamaterialet mitt var. Refleksjoner tilknyttet kommunikasjon og informasjonsgivning, var en fellesnevner

hos alle informantene. Basert på den lille litteraturgjennomgangen tidligere i forskningsprosessen, hadde jeg kjennskap til at utfordringer tilknyttet endringskommunikasjon var et vanlig problem for organisasjoner. I denne fasen av analyseprosessen tok tilnærmingen en dreining fra en til nå, rendyret induksjon, til å også bli preget av deduktive innspill. På bakgrunn av at min oppfattelse av endringskommunikasjon som det tydeligste mønsteret i dataen, og at jeg på basis av en mindre litteraturgjennomgang fikk indikasjoner på at dette mønsteret samsvarte med tidligere litteratur, tok jeg valget om å snevre inn fokuset i oppgaven rettet mot kommunikasjonstematikken. Jeg definerte dermed følgende problemstilling; *Hva opplever ledere som utfordrende med sin kommunikative rolle under omstilling, og hva opplever de som viktig for å håndtere problemstillingene de møter på i dette arbeidet?*.

Fase 4: Gjennomgå temaene. Innsnevringen av studiens fokus medførte at kodene ble gjennomgått på nytt. I denne prosessen tok jeg beslutningen om hvilke koder som skulle inkluderes for videre analyse, basert på hva jeg oppfattet som relevant for dette fokuset. Her ville jeg unngå å forkaste potensielt relevant data, og baserte derfor denne utvelgelsesprosessen på et grovt vurderingsgrunnlag. Flere av kodene og temaene som ble inkludert viste seg å være mindre relevante for tematikken, enn først antatt. Det anså jeg derimot som et naturlig resultat av den induktive strategien. At jeg holdt nærhet til dataen og lot dataene bestemme relevanskriteriene, fremfor teori og empiri, gjorde at jeg holdt meg tro til den induktive strategien, og forebygget mot å begrense studiens potensielle funn. Eksempelvis ble koder som omhandlet uttalelser om strategi, senere gruppert under temanavnet *strategi*, behandlet for nærmere analyse. Tanken var at disse uttalelsene potensielt kunne omfatte strategier omkring deres håndtering av kommunikasjon med ansatte. Dette datamaterialet ble senere forkastet, da det viste seg å omfatte håndtering av andre type arbeidsoppgaver, som eksempelvis emosjonshåndtering; ”Må jobbe litt mentalt egentlig…for å ikke la de vonde følelsene…få plass da. Så det blir sånn kognitivt da” eller ”Jeg er jo litt sånn gestaltorientert, og i gestalt så, så er noe av det som er veldig viktig, det å skille på seg selv og sine egne følelser, og de andre (…)”. Derimot ble koder som bestod av refleksjoner knyttet til *åpenhet*, *å være direkte* og *å være tett på*, inkludert videre i denne utvelgelsesprosessen. Disse refleksjonene viste seg senere å utgjøre sentrale aspekt for studiens resultater. Prosessen med å snevre inn fokuset i studien illustrerer hvordan både induksjon og deduksjon, har preget analysen og hvordan selv en svært induktiv tilnærming, vanskelig lar seg rendyrkes i praksis.

Basert på min todelte problemstilling, med fokus på henholdsvis utfordringer og håndtering, valgte jeg først å gruppere kodene og temaene etter disse to kategoriene. I prosessen med å gruppere kodene etter denne inndelingen, var min rolle som forsker aktiv; min tolkning av hvilke koder som tilhørte hvilken kategori, påvirket utfallet av analysen. Min aktive rolle kan ses i lys av det epistemologiske ståstedet for studien, som erkjenner at de endelige resultatene vil være et resultat av den unike forskeren som utfører analysen (Tjora, 2017; Madill et al., 2000). Her kan det eksempelvis tenkes at mine forkunnskaper innenfor psykologi, har lagt føringer for hva jeg har bedømt som relevant. Videre kan mine språklige forståelsesevner ha hatt innvirkning på disse valgene.

Senere i analyseprosessen valgte jeg å forkaste den todelte kategoriseringen. Etter hvert som jeg skrev resultatdelen i forskningsrapporten, innså jeg at flere av tekstutdragene jeg benyttet for å illustrere de tematiske poengene, både inneholdt skildringer om utfordringer og deres håndtering. I et forsøk på å dele opp tekstutdragene opplevde jeg at essensen i disse beskrivelsene forsvant, og ble usammenhengende. Dersom jeg skulle holdt meg tro til denne kategoriseringen, kunne jeg risikert å miste det nødvendige grunnlaget jeg baserte mine tolkninger på. Jeg så meg derfor nødt til å se bort ifra denne todelingen, og endre på den etablerte temastrukturen. I prosessen med å syntetisere dataene på nytt hadde jeg et sterkt fokus på hva som ble sagt, fremfor i hvilken form det ble sagt i. Det medførte at tekstutdragene som underbygget studiens endelige tema, både fanget opplevelsen som gjorde de gitte aspektene utfordrende, samt hva de vektla i forbindelse med å håndtere de.

Fase 5: Definere og navngi tema. Å skrive forskningsrapportens resultatkapittel satte også i gang prosessen med å gi relevante temanavn. Temanavnene skal reflektere essensen i temaet, og belyse et spesifikt aspekt (Braun & Clarke, 2006). Jeg har ved flere anledninger i analysen, sett meg nødt til å gå tilbake til denne fasen, senest i sluttfasen som anvist over. Dette arbeidet ble preget av at jeg i prosessen med å navngi temaene, så behovet for å syntetisere temaene annerledes. Det var særlig tendenser til at mine undertema overlappet, hvor jeg så nødvendigheten av å slå sammen flere undertema i henhold til å opprettholde kvalitet på analysen (Braun & Clarke, 2006). Årsaken til den svært sirkulære prosessen, antar jeg å bunne i at jeg underveis i forskningsprosessen, fikk mer kompetanse på og forståelse av tematikken. Antakeligvis var det et resultat av den omfattende litteraturgjennomgangen, samt den kontinuerlige rapportskrivingen. Eksempelvis bestod undertemaet ”mottaker-orientert kommunikasjon” av to undertema: ”Ulik posisjonering mellom avsender og mottaker av omstillingsbudskap” og ”Kommunisere empatisk til ansatte”, frem mot studiens avsluttende fase. Jeg innså på det tidspunktet at disse undertemaene fanget for mye av den samme

essensen, på den måten at de ikke ville vært tilstrekkelig distinkte. Dette aktualiseres av Braun og Clarke (2006), som omtaler overlappende tema som en typisk fallgruve ved tematisk analyse. Eksempelet antyder hvordan min tematisk analyse var preget av å kontinuerlig gå frem og tilbake mellom analysefasene, hvor prosessen med å definere og navngi tema har blitt gjort i flere omganger.

Fase 6: Produsere skriftlig rapport. Denne fasen har gjennomsyret hele analyseprosessen, slik det er illustrert gjennom de tidligere fasene. For å underbygge dataanalysen har jeg valgt ut tekstutdrag, som siterer ledernes uttalelser med det formål å illustrere innholdet i temaene. Fasen med å velge ut relevante tekstutdrag er basert på den kontinuerlig analyseprosessen. Da jeg besluttet å rette studiens fokus på kommunikasjon, samt analyserte de tilhørende kodene og temaene relevant for dette fokuset, startet også prosessen med å velge ut tekstutdrag for den skriftlige rapporten. Etter hvert som analysen tok form, stod jeg igjen med et relativt stort antall tekstutdrag. Jeg har i flere omganger fjernet og lagt til enkelte tekstutdrag, i tråd med de strukturendringene jeg gjorde underveis. De endelige tekstutdragene tar i tillegg hensyn til kravene om å anonymisere informantene bak de siterte uttalelsene.

Etiske betraktninger

I følgende avsnitt vil jeg redegjøre for hvilke etiske betraktninger jeg har tatt høyde for underveis i mitt forskningsprosjekt, både tilknyttet datainnsamling og til presentasjon av data. All forskning som innebærer bruk av mennesker som informasjonskilder, må ta hensyn til en rekke etiske betraktninger for å sikre at forskningen er etisk forsvarlig, og ikke påfører noen skade. I forbindelse med min studie er det særlig prinsippene om informert samtykke, frivillig deltakelse, samt konfidensialitet og anonymisering som er sentrale. I forkant av rekrutteringen, fikk jeg godkjent mitt forskningsprosjekt og dens vilkår, av NSD (Se vedlegg 3). Denne godkjennelsen ble deltakerne informert om i rekrutteringsfasen. Vilkårene for min studie krevde ikke en øvrig godkjennelse fra REK.

Informert samtykke. Alle kandidatene som ble forespurt om å delta, fikk tilsendt et skriftlig informasjonsskriv i forespørselsmailen (se vedlegg 2). Det hadde til hensikt å gjøre deltakerne tilstrekkelig informert om studien, samt hva en deltakelse ville innebære, slik at deres beslutningsgrunnlag var legitimt. Kombinert med den skriftlige informasjonen, ble de i mailen, oppmuntret til å ta kontakt ved behov for ytterligere avklaring og informasjon. I informasjonsskrivet ble deltakerne informert om formålet med studien, hvordan dataene ville bli behandlet, og hva en deltakelse i praksis ville innebære for dem. De ble videre informert

om sine rettigheter knyttet deltakelsen, herunder deres rett til å trekke seg fra deltakelsen når som helst i løpet av intervjuet, og at deres navn, arbeidsplass og annen personidentifiserende informasjon ville bli anonymisert. I tillegg ble det understreket at deltakelsen var frivillig. Disse punktene ble repetert muntlig i forkant av intervjustart, og igangsettelse av lydopptaket. Deltakernes signatur på informasjonsskrivet, var påkrevd før intervjustart og fungerte som deres endelige samtykke for deltakelse. Alle de forespurte kandidatene valgte å delta i studien, og ingen trakk seg fra prosjektet under eller i etterkant av intervjuet.

Anonymitet og konfidensialitet. Deltakerne ble informert om at deres navn og arbeidsplass ville bli anonymisert, inkludert all annen personinformasjon som kom frem i intervjuet. Tekstutdragene i rapporten ble gjennomgått og redigert for ved behov, slik at anonymiseringen ble overholdt. Videre har jeg etterholdt betraktningen om at all personidentifiserende informasjon skal behandles konfidensielt, gjennom å slette opptakene fra lydopptakeren fortløpende etter transkribering. Frem til da ble lydopptakeren holdt utilgjengelig for andre. Videre lot jeg være å transkribere personidentifiserende detaljer, eksempelvis når kolleger ble nevnt ved full navn, ytringer om tidligere arbeidsplasser etc. I tillegg har jeg slettet all interaktiv kommunikasjon jeg har hatt med deltakerne, herunder mails.

Resultater

I følgende kapittel vil jeg presentere resultatene fra den tematiske analysen, av studiens datamateriale. Analysen tok utgangspunkt i dataene som omhandlet refleksjoner omkring ledernes utfordringer og håndtering omkring deres kommunikative rolle. Resultatene viser at informantene opplevde ulike utfordringer i forbindelse med dette arbeidet. Både i henhold til kommunikasjonen med sine ansatte, og med andre ledere i organisasjonen. Studiens temafunn er gruppert basert på dette skillet. Det første temaet ”Kommunikasjonen mellom leder og ansatt”, belyses gjennom tre undertema navngitt som ”Mottaker-orientert kommunikasjon”, ”Imøtekomme ansattes behov for innsikt i prosessen” og ”Kommunisere bakgrunnen for omstillingen for å håndtere egne og ansattes følelser”. Det andre temaet ”Støy i kommunikasjonen mellom lederledd” belyser aspekt i henhold til kommunikasjonen som forespeiler seg mellom de ulike lederleddene i organisasjonen. Temaene vil bli poengtert gjennom sitat fra informantene.

Tabell 3.

Oversikt over tema og undertema.

Kommunikasjon mellom leder og ansatt
Mottaker-orientert kommunikasjon
Imøtekomme ansattes behov for innsikt i prosessen
Kommunisere bakgrunnen for omstillingen for å håndtere egne og ansattes følelser
Støy i kommunikasjonen mellom lederledd

Hvorfor et fokus på lederes kommunikative rolle?

I de innledende fasene av den tematiske analysen fremkom det et gjennomgående mønster av uttalelser, som omhandlet refleksjoner omkring deres kommunikasjonsarbeid i forbindelse med omstilling. Valget for å vinkle analysens fokus i retning av kommunikasjon, baserte seg på uttalelser som;

> *”Kommunikasjon er veldig viktig. Utrolig viktig og utrolig vanskelig. Rett og slett.”.*
> *”Kanskje en av de tingene…som var fryktelig overraskende til å begynne med…var det der med kommunikasjon. Hvor utrolig viktig og vanskelig det er å kommunisere riktig når du er i omstilling.”*
> *”Også har vi måttet lære dette her da, og da tråkker du utti noen ganger. Og du går på noen blemmer, og ja, i måten du kommuniserer med folk og måten du møter folk*

(...) for min del så har det vært veldig sånn læringskurve hele tiden. Altså, du må på en måte lære hvordan du skal gjøre det."

"Og det jeg er misfornøyd med er jo hvor godt jeg klarte å kommunisere"

Sitatene oppsummerer hvordan informantene anså opplevelsene knyttet til kommunikasjon, som sentrale i forbindelse med å lede under omstilling. Kommunikasjon fremstilles som noe viktig, vanskelig og noe de har stort forbedringspotensial i. På hvilken måte de opplever sin kommunikative rolle slik, vil bli belyst i temaene presentert under.

Kommunikasjon mellom leder og ansatt

Det første temaet omfatter ledernes erfaringer med å kommunisere med ansatte. Lederne beskriver flere utfordringer med å oppnå effektiv kommunikasjon med sine ansatte. I disse beskrivelsene belyser de også hva de vektlegger for å overkomme disse utfordringene. I hovedsak er det tre aspekt som fremkommer: "Mottaker-orientert kommunikasjon", "Imøtekomme ansattes behov for innsikt i prosessen" og "Kommunisere bakgrunnen for omstillingen for å håndtere egne og ansattes følelser". Jeg vil gå nærmere inn på hvert av disse aspektene, for å belyse hvordan informantene opplever sin kommunikative rolle.

Mottaker-orientert kommunikasjon. I forbindelse med omstilling er det mange budskap som skal kommuniseres fra ledernivå, ned til ansattnivå. En informant belyser hvilken utfordring som ligger i at avsender (leder) og mottaker (ansatt) av omstillingsbudskap, ofte er posisjonert forskjellig i henhold til utfallene av omstillingen. I forbindelse med en nedbemanningsprosess antydes det av flere informanter, det faktum at de ansatte sitter i en mer utsatt posisjon, som preger de ansattes tolkningsramme for budskapene de mottar. En informant forteller det slik;

"Fordi du kan si ting med de beste intensjoner, og du kan gjøre ting med de beste intensjoner. Men du kan ta deg f på at organisasjonen din, hvertfall når de er i en situasjon hvor man vet at noen skal ut, så tar dem alt du sier i verste mening".

Som informanten forteller det, blir lederens beskjeder gjerne tolket i verste mening av de ansatte. Dette oppfattes å være betinget i at ansatte er innforstått med at lederen skal nedbemanne. Videre sier informanten;

"Men det er så viktig å huske på det at mottakeren sitter i en helt annen setting. Vi sitter der og prøver liksom å jobbe, og løse ting og få til ting best mulig for alle sammen, mens mottakeren sitter og tror du prøver å finne alle muligheter å kvitte deg av folk på. Og det der er vanskelig altså"

Informanten erkjenner at kommunikasjonen mellom leder og ansatt i kontekst av omstilling er krevende, og er bevisst hvordan de ansattes posisjon legger føringer for deres mottakelse av ledernes budskap. Utsagnene belyser hvilken kompleksitet som ligger i en kommunikasjonsprosess, som involverer parter som deltar med ulike utgangspunkt. Denne kompleksiteten blir videre illustrert av en leder som hevder det eksisterer en ubevissthet hos ledere, omkring hva de selv vet og hva de ansatte vet at lederne vet og ikke vet. Det blir beskrevet slik;

> *"Også er det jo, det er en annen feil som vi gjør da vet du, for det at…det vi gjør er at vi som ledere sitter så tett på endringene, og vet så mye. Vi vet for eksempel hvorfor vi ikke kan gi informasjon. Mens folk, de som venter på informasjon, vet jo ikke alt vi vet. Og det glemmer vi…og det synes jeg er et problem."*

Informanten problematiserer det at de i en lederposisjon, kan glemme at de ansatte har mindre innsikt i situasjonen og at de tolker og gir mening til ledernes budskapene, basert på den spesifikke innsikten de har. Mangel på bevissthet omkring dette, oppfattes som et problem trolig fordi det gir større risiko for at kommunikasjon kan oppleves utilstrekkelig, av de ansatte.

Flere informanter problematiserer at ledere tilsynelatende kommunisere fra den "trygge siden" i omstillingssituasjonen. Det fortelles om utfordringer med å kommunisere på en måte som viser at lederne har forståelse for at omstillingsbudskapene innebærer negative konsekvenser for de ansatte. En informant påpeker i den forbindelse, viktigheten av å kommunisere empatisk, noe vedkommende opplever at ledere kan mangle når de formidler;

> *"Også synes jeg det er et problem når vi velger å informere (…), ha empatien i orden da, og spør deg selv 'whats in it for me' som ansatt. (…) Vi klarer ikke få forståelse som ledere…det er sikkert empatien det er noe gærent med, for vi klarer ikke forstå 'whats in it for me' som ansatt. Vi klarer ikke minne oss på det ofte nok, hva det er de trenger"*

Utsagnet underbygger viktigheten av at ledere evner å se omstillingen fra de ansattes sko, og kommunisere på en måte som bevarer den ansatte ut ifra deres behov. Verdien av å kommunisere empatisk og med hensyn til de ansatte, blir understreket som viktig, særlig når budskapene som skal formidles er negative. Med tanke på at flere av organisasjonens omstillinger ble igangsatt som følge av organisasjonens midlertidig svake økonomi, fortalte lederne at de ofte måtte formidle negative budskap til sine ansatte. En informant opplever det som viktig å formidle slike budskap på en måte som dyrker håp og muligheter;

> *"Også det å forstå hvordan og hva du kommuniserer da. Fordi at vi hadde jo også veldig dårlig økonomi ikke sant, også måtte jeg jo presentere tallene. Men det gjør jo noe med de som sitter der, som er utrygge i utgangspunktet å få presentert negative tall igjen. Så hvordan man legger frem negative tall da, at man ser etter mulighetene i ting, i stedet for at det blir en sånn her ugrei ting"*

Sitatet belyser viktigheten av at ledere er bevisste måten de kommuniserer til sine ansatte på, og hvordan det legger føringer for hvordan ansatte reagerer på meldingene. Dette oppleves som særlig viktig når budskapene kan redusere de ansattes framtidstro og motivasjon. Informanten beskriver nærmere hvorfor kommunikasjonen i denne konteksten, blir så viktig, men samtidig krevende;

> *"Man kan jo legge det frem sånn ok, hvordan gjør vi det. Å være litt løsningsorienterte. (...) Og det var litt vanskelig, altså jeg fikk det ikke helt til i starten, fordi det var så mye mer motstand enn det jeg var forberedt på akkurat der og da tror jeg."*

Fordi negative budskap gjerne fordrer negative følelser og reaksjoner hos ansatte, oppleves det desto mer krevende å kommunisere på en måte som påvirker de ansatte i positiv retning.

I forbindelse med nedbemanningsprosesser påpeker en informant verdien av at nedbemanningsbudskapene gis raskt, både med hensyn til de som blir oppsagt, men også med hensyn til de i risikogruppen som ikke blir oppsagt;

> *"Mange ledere vil kjøpe seg mer tid i sånne prosesser (...). Min erfaring tilsier at du ikke kan bruke så lang tid på omstilling (...). De skal få raske beskjeder om de er nedbemannet, hvorfor de er nedbemannet, om de ikke er nedbemannet, dadada, karriererådgivning, inn i det nye livet. Det må skje kjapt (...), som å trekke av et plaster."*

Informanten understreker at tidspunktet for kommunikasjonen legger føringer for de ansattes tolkning og opplevelse av budskapene som kommuniseres. Dette illustrerer hvordan empatisk kommunikasjon også kan innebære å kommunisere til hensiktsmessige tidspunkt.

Flere ledere forteller om betydningen av å være tett på sine ansatte underveis i omstillingsprosessen, med den hensikt å kunne fange opp hvordan de ansatte opplever prosessen. Det beskrives å gi lederne en pekepinn på hva de ansatte har behov for underveis, og på den måten legge til rette for å tilpasse informasjonen og kommunikasjonen etter det. Dette erfarer lederne å gi de grunnlag for å vinkle kommunikasjonen i en retning, som er gunstig for de ansattes opplevelse av prosessen. Å være tett på omtales i form av å ha jevnlige samtaler med de ansatte, og vise synlighet i gangene;

"Også er jeg veldig kontinuerlig, på en måte tett på ansatte for å få tilbakespill og informasjon da, hva som skjer."

"Fordi det er litt annen type informasjonsflyt, du må være litt tett på."

"Ja, mine erfaringer under omstilling er at du må (..) du må tilpasses da…litte grann. Å lese situasjonen å sånn, og det…da må du være tett på da."

"Jeg tror spesielt under nedbemanningen så kunne jeg sikkert vært enda mer synlig. I gangene rett og slett. Og klart å prate enda mer med folk, samla dem enda mer."

Fordi omstillinger gjerne forbindes med mye følelser og tankevirksomhet hos de involverte, kan det å være tett på de ansatte, være effektivt for å håndtere dette og regulere kommunikasjonen etter reaksjonene som oppstår. Dette oppleves å fungere effektivt for å fange opp støy i korridorene som risikerer å forplante seg, og forverre situasjonen. Det blir beskrevet slik;

"omstilling og nedbemanning å sånn, det setter i gang en del triggere hos folk da, som ofte er negativt lada. Så det å håndtere det, være litt tett på og håndtere den støyen der (…) det blir liksom litt brannslokking da."

"(..) ja, prøve å plukke opp når folk sliter med andre ting enn det som er jobb. Ikke sant, finne ut hvordan de egentlig har det. Det…det er viktig, og det gjelder uansett om det gjelder i omstilling eller når alt er superfint og flott. (…) plutselig oppdager du at du har en superstressa medarbeider av en eller annen grunn. Og det å være med å bidra til at de får ned stressnivået sitt…ja."

Imøtekomme ansattes behov for innsikt i prosessen. Informantene henviser til viktigheten av å informere tilstrekkelig og kontinuerlig om omstillingen, til de ansatte. De opplever at deres ansatte har behov for en større mengde informasjon, i henhold til å gi dem innsikt i hva som skjer. Flere av lederne opplever at de ikke klarer å imøtekomme dette behovet, noe de omtaler som problematisk;

"Det som det hyles om da, det blir jo tydelig etter hvert da, utover i en sånn omstillingsprosess.(…) Og det som etterspørres mest i det koret, det er informasjon…og transparenthet."

"Du må gi mye mer informasjon enn du som leder tror du egentlig må gi. Og det, hehe, man driter seg ut hele tiden, både her og alle steder. Du må gi klar og tydelig informasjon."

"Og det tror jeg mange ville vært enig med meg i, men du er ikke enig da, før du har vært gjennom da en omstilling. Da ser du at det var det som gikk galt…Du klarer ikke gi nok informasjon. Du klarer ikke gi nok."

"(..) det er en annen ting som er…som jeg har erfaring med og jeg gjentar det til jeg stuper for tiden uten at…nei, jeg vet ikke jeg, hva jeg skal si…og det er informasjon, informasjon, informasjon (…) Det er det som er greia i omstillingsprosesser, information overload."

Disse uttalelsene kommer fra ledere med mange års erfaring, noe som indikerer omfanget av denne utfordringen. Dersom ansatte ikke opplever å få en tilfredsstillende mengde informasjon, kan det resultere i at lederne i større grad må håndtere ansattes etterspørsel om mer informasjon. To av lederne opplever det som krevende å håndtere denne etterspørselen, på bakgrunn av en følelse av å ikke ha tilstrekkelig innsikt selv. Derfor hender det at de ikke har mer informasjon å gi når de ansatte etterspør det;

"Det som er krevende med omstilling (…) og at medarbeiderne tror at du vet mye mer enn det du vet."

"Det er alltid spørsmål om å få mer informasjon (…). Jeg tror kanskje ikke alle opplever meg som så åpen. (…) Men så etter hvert så tror jeg kanskje at man skjønner det, at jeg sier det som jeg vet, hehe. Og svarer det som jeg vet."

Informantene fremstiller det som at de potensielt ikke er godt nok informert om prosessen, som gjør det vanskeligere å imøtekomme de ansattes forventning om å få mer informasjon. Dette kan ses i sammenheng med deres opplevelse av at deres ansatte mistenker dem for å bevisst holde igjen på informasjon.

Følelsen av at deres ansatte er utilstrekkelig informerte, kan videre ses i sammenheng med at de også erfarer at toppledelsen i organisasjonen kan skulke den jevnlige informasjonsgivingen. En informant opplever at denne skulkingen unnskyldes på uheldig grunnlag;

"Og vi snakker ledere på høyt nivå her. De også skulker det. For da blir det sagt da, ifra kommunikasjonsmiljøet, og dem sier at hvis vi ikke har noe å informere dem om, så informerer vi ikke. Så sier jeg; hvis vi ikke har noe å informere om så er det, det vi informerer om, altså transparenthet."

Informanten poengterer her betydning av å gjøre omstillingsprosessen gjennomsiktig og åpen for de ansatte, og informere kontinuerlig uavhengig om det er noe nytt eller ikke. Informanten argumenterer for at "alt" virker informerende.

Det beskrives flere situasjoner hvor lederne opplever å komme til kort med informasjonen. Basert på disse uttalelsene fremstår det som at lederne er bevisste på verdien av å informere, men at de i praksis ikke klarer å etterlevere det. En informant opplever det som krevende å opprettholde effektiv informasjonsflyt når omstillingsprosessen forsinkes, i

forhold til den skisserte tidsplanen. Omstillingsprosesser gjennomføres gjerne ikke slavisk etter planen. I kjølvannet av den uforutsigbarheten som knyttes til disse prosessene, vokser det frem et stort behov for å bli oppdatert på prosessen, hos de ansatte. Lederne har erfaringer med at forsinkelsene skaper negative reaksjoner hos de ansatte, som i sin tur stiller ytterligere krav til deres rolle med å kommunisere;

> *"Det som er krevende med omstillinger er gjerne informasjonsflyt da. (...). Hvertfall i forhold til de tidsplanene som man skisserer tidlig da, så havner alltid ledelsen på etterskudd. Også begynner liksom rykter å svirre, ja, det er mye som går galt der da. (...) Og det som er samme utfordringen her da, som med den forrige, er at man, selve fusjonsprosessen har havna på etterskudd i forhold til den tidslinjen man hadde indikert. Og da begynner folk å bli lei, altså man begynner å lure på om det er kontroll på hva man faktisk skal, og er det liksom bare igangsatt omstilling bare for å omstille. Eller har man en styring på det"*

Når omstillingsprosessen ikke forløper slik de ansatte er blitt fortalt at den skal forløpe, erfarer lederen at det skaper uro og misnøye. Sitatet fanger fallgruven med å ikke kommunisere kontinuerlig hvordan prosessen utarter seg, med tanke på at risikoen er stor for at omstillingsprosesser ikke forløper slavisk etter den tiltenkte planen. Konsekvensene beskrives å være i form av ryktespredning og ukontrollert prat i gangene. En annen informant påpeker samme problematikk, og understreker hvordan tillitsbåndet mellom leder og ansatt, avhenger av slik kommunikasjonen;

> *"(...) vi må bygge den tilliten. Sier vi at vi skal gjøre noen ting, så må vi gjøre det. Og hvis vi har sagt at vi skal gjøre noen ting, også gjør vi det ikke, så må vi eksplisitt si hvorfor vi ikke gjordet det. I stedet for å liksom bare la det skli over. Og det der er så vanskelig fordi at noen ting er vi veldige bevisste på, andre ting skjønner vi ikke selv at organisasjonen på en måte har vektlagt"*

Her belyser også informanten utfordringen med at mye av det ledelsen signaliserer til ansatte, er ubevisst, og at deres manglene informering kan skyldes nettopp denne ubevisstheten.

Samtlige informanter omtaler det som en krevende oppgave å imøtekomme de ansatte behov for kontinuerlig innsikt i prosessen. Flere av lederne ser verdien av at de ansatte har denne innsikten, og tilstreber å oppnå det. I et forsøk på å håndtere dette behovet, påpeker de verdien av å vise åpenhet. Ved spørsmål om hva de anser som viktigst med å lede under omstilling, svarer en informant;

> "*Åpenhet, så åpen som det går an å bli."*

Informanten omtaler videre denne åpenhet som en verdi for sin ledelse, med et ønske om å ikke holde noe skjult for sine ansatte;

> *"Så stor transparens som overhodet mulig. Ønsker ikke å holde ting hemmelig, hvis det ikke er påkrevd."*

Dette vektlegges også hos en annen informant, som opplever at det å vise åpenhet underveis i beslutningsprosesser, forebygger mot ansatte som blir uheldig overrasket eller uforberedt på omstillingens utfall;

> "(…) jeg kommer frem til en beslutning, men jeg har også vært veldig åpen i den prosessen om hvorfor jeg har kommet frem til den. Og flere har blitt...det er ikke noen overraskelse for folk."

En leder erfarer at åpenhet også bidrar til å skape tillit;

> "(…) at de vet at de kan stole på meg. At jeg sier det samme ut, at man på en måte har en veldig åpenhet, transparens. Og er veldig sånn tydelig på beslutningsgrunnlag...er veldig klar i meldingene."

I denne uttalelsen blir det antydet at åpenhet åpner opp for ansattes mulighet til å registrere at lederen gir ut lik informasjon til sine ansatte. Det kan ha positiv effekt på de ansattes tillit til vedkommende.

En informant erfarer også at åpenhet er en forutsetning for at prosessen skal oppleves ryddig og rettferdig av de ansatte. Det blir beskrevet slik;

> *"For det tror jeg er, hvis prosessen er ryddig og åpen, og den må være åpen for at folk skal se at den er ryddig, og hvis man da føler det, så opplever man den også som rettferdig."*

Dersom ledere velger å være åpne om avgjørelsene de tar, samt på hvilket grunnlag de tas på, argumenterer informanten for at det vil gi de ansatte mulighet til å oppfatte nettopp dette. Det antas i sin tur å ha en god effekt, på den måten at de ansatte kan oppfatte prosessen som rimelig håndtert. Informanten påpeker også hvordan mangel på åpenhet kan gjøre at prosesser, som i utgangspunktet ledes på en ryddig måte, kan hindre at de ansatte opplever denne ryddigheten;

> *"Og hvis du har en ryddig prosess, men velger å ikke vise de ansatte hvordan den er, så hjelper ikke det at den er ryddig ikke sant. Da kan den bli snappet som urettferdig."*

Åpenhet blir videre påpekt som viktig dersom de ansatte opplever prosessen som urettferdig. Det underbygges med en forståelse av at åpenhet vil gi de ansatte mulighet til å oppdage den som urettferdig, og dermed ha mulighet til å reagere på det og påvirke situasjonen. Det beskrives slik;

"Man kan jo for så vidt ha en åpen og ryddig prosess som ikke blir rettferdig, men da har jo de som blir urettferdig behandlet alle mulighetene til å gå til sine og protestere da."

Informanten avslutter argumentasjonsrekken med å si;

"Så det er liksom de tre viktigste tingene med en prosess da, sånn som jeg ser det. Det viktigste for meg er å bidra til at den oppleves som åpen, ryddig og rettferdig."

En annen leder påpeker at åpenhet også er viktig i forbindelse med beslutningsprosesser. Da kan de ansatte bli innforstått med bakgrunnen for omstillingen, og beslutningene som tas i den forbindelse. Dette oppleves å forebygge mot oppblomstring av destruktive tanker hos ansatte, slik informanten beskriver her;

"(...) klar intensjon om å være supertransparente, at folk forstår rasjonalet. Hvis vi ikke gjør det blir det masse tvangstanker, det blir veldig mye sånn konspirasjons type tenkefeil (...). Eh…så det er liksom essensen altså."

Det fremkommer hos informantene at gjennom å kontinuerlig informere om prosessen, bidrar de til å gi de ansatte innsikt i hvordan prosessen gjennomføres, og dermed også mulighetsrom til å påvirke den.

Det presenterte temaet omfatter uttalelser som illustrerer at informantene i sin lederrolle, opplever å ha myndighet til å tilrettelegge for ansattes innsikt i prosessen, gjennom et fokus på kommunikasjon. Gjennom tilstrekkelig og kontinuerlig informering fra lederne, gjør de prosessen åpen og gjennomsiktig for ansatte, som ser ut til å ha positiv effekt på de ansattes reaksjoner på den.

Kommunisere bakgrunnen for omstillingen for å håndtere egne og ansattes følelser. I forbindelse med omstilling erfarer lederne å stå overfor beslutningsprosesser som oppleves belastende og vanskelige. De omtaler det som tøft å nedbemanne egne ansatte, samt ta andre avgjørelser som oppfattes negativt av de ansatte. Flere informanter vektlegger betydningen av at omstillingene initieres på bakgrunn av rasjonelle årsaker, og at dette rasjonalet blir viktig for å håndtere følelsene som oppstår ved disse beslutningsprosessene, både deres egne og de ansattes. De opplever at rasjonalet virker rettferdighetsgjørende for beslutningene de må ta, og gjør det lettere å stå bak de. Dette fremstår som særlig viktig når det er beslutninger vedrørende nedbemanning. I spørsmål om hva de anser som viktigst med å lede sine ansatte gjennom omstilling, blir det blant annet svart;

"Det er å være tydelig på å..eh..intensjonen for omstilling. Hvorfor gjør man det (...) da kan du rasjonalisere de handlingene opp mot den hvorfor'en.".

Vedkommende legger vekt på viktigheten av å kunne forklare sine handlinger opp mot et gyldig grunnlag, og at det er viktig at de ansatte er innforstått med denne forklaringen. Det samme oppleves av andre ledere;

> *"(...) jeg synes det var kjempe trasig selvfølgelig. For det var jo kollegaene mine jeg skulle begynne å nedbemanne. Så jeg synes jo det var forferdelig å, det var jo skikkelig vondt. Samtidig så ser jeg jo at det var nødvendig, og når jeg ser tilbake på de valgene vi gjorde, så står jeg fortsatt 100% for de valgene, for de var godt gjennomtenkte, godt gjennomarbeidet."*
>
> *"Eh, selvfølgelig er det masse følelser bak der, det kan være ubehagelig, en ting som du ikke vil gjøre. Men hvis det er et rasjonale bak det, så er det veldig enkelt å…å sette deoubts, hvis du er i tvil eller no, på siden litt. Så jeg er veldig avhengig av å ha det rasjonalet."*
>
> *"Nei, jeg tror at det har gått bra fordi jeg var ganske tydelig på at vi knyttet det opp mot marked. At vi var veldig rasjonelle, og hadde den gode businesscasen da, i forhold til forventet marked. Ehh, ikke sant, at det ikke er noe personlig. Så det ble ganske rasjonelt da. Jeg tror det var lurt av oss."*
>
> *"(...) hvis du vet innerst inne at det er et riktig valg, at du gjør det fordi du ser det store bildet, eh..og du har nok grunnlag…så hvis du kan overbevise deg selv at den er god, da tror jeg du håndterer den bra. (...) Så for meg, hvis det er et rasjonale bak en omstilling…it works for me."*
>
> *"Så det er veldig mye enklere å snakke med folk om det, og si ok jeg forstår at du ikke liker den, og at du synes den er veldig ubehagelig. Men hvis du har et rasjonale bak så hjelper det veldig. Magefølelse funker ikke."*
>
> *"Nedbemanningen gikk relativt ok. Da skjønte folk at vi hadde for mange folk, ikke nok jobber. Det var litt synd for de som ble valgt ut, men de hadde forståelse for det og ditt og datt. Så jeg var upopulær, men selvfølgelig folk hadde forståelse."*

En informant opplever det som viktig at lederne kommuniserer i tråd med disse beslutningene. Det innebærer å kommunisere på en måte som viser lojalitet til den, og viser støtte til den. Det beskrives slik;

> *"Også er det veldig, veldig viktig å være lojal i forhold til de hvorfor-beslutningene. Slik at du ikke signaliserer dobbeltkommunikasjon …"eh, jeg vil egentlig ikke omstilles, jeg synes egentlig det er bullshit, men jeg må liksom. (...) du fraskriver deg ansvar for å ikke ødelegge relasjoner med ansatte på en måte…eh, den har jeg sett noen gjøre"*

Dette utsagnet belyser i tillegg hvilken konflikt mellomledere kan stå ovenfor når de skal kommunisere omstillingen til sine ansatte. På den ene siden er de forpliktet til å formidle øverste leder sine ord, og vise støtte til initiativet. På den andre siden ønsker de, som nærmeste leder, å vise støtte til sine ansattes reaksjoner og oppfatninger. Dersom initiativet oppfattes negativt av de ansatte, kan leder i et forsøk på å ikke bli upopulær for sine ansatte, signaliserer en avstand til omstillingsinitiativet. Dette aktualiserer hvordan mellomlederes posisjon, bidrar til en konflikt med å tilfredsstille både opp (toppledelsen) og ned (sine ansatte). Mellomlederes kommunikative rolle kan med andre ord fordre rollekonflikt.

Rasjonalet som informantene refererer til i de presenterte sitatene, ser ut til å bli viktig for håndtering av flere aspekt. For det første har det en håndterende funksjon på de negative følelsene som lederne opplever i forbindelse med å ta disse beslutningene. Det er hjelpende for lederen å se at omstilling er en adekvat og nødvendig løsning for organisasjonen, og dermed noe de ikke kommer utenom. For det andre kan rasjonalet virke positivt på ansattes håndtering av utfallene av omstillingen, ved at det kan gi ansatte en forståelse for hvorfor ting blir gjort. Dette vil i sin tur, som det tredje aspektet, fordre reaksjoner hos de ansatte som gir et bedre utgangspunkt for lederne å håndtere. Sistnevnte aspekt blir også opplevd som nødvendig for å få de ansatte med på omstillingen, og potensielt hindre motstand mot den;

> *"Under en omstillingsprosess så er det å få riktig grunnlag for å fullføre den. Så du kan ikke gjøre en omstilling uten å ha…å ha…ikke bevis, men å ha det grunnlaget, den informasjonen. Ingen kjøper en omstilling kun fordi noen sier at jeg synes at det blir bra. Du må ha et veldig godt grunnlag. Så det tror jeg nesten er alt."*

I prosessen med å kommunisere bakgrunnen for omstillingen, blir det videre ansett som essensielt at lederne viser sine ansatte at de selv tror på den. Her fremstår kommunikasjon som et viktig verktøy for å oppnå det. En informant hevder ledere må signaliserer tiltro til tiltaket de iverksetter, for å fordre den samme holdningen hos de ansatte. Dette beskrives slik;

> *"At si til folk hvorfor vi gjør hva vi gjør, og få dem med. Det er viktig at en leder skal få folk med. (…). Så alltid må man få folk til å tro på den retningen omstillingen har tatt."*
>
> *"Det er veldig viktig å ikke vise at du er usikker. For hvis de oppdager at du er usikker, blir de usikker, og det er en veldig dårlig spiral. Så uansett hvis du har noen tvil eller usikkerhet, det ansiktet du gir til folk må være at du tror på den, at vi skal gjøre den og at det blir bedre til slutt. (…) som en leder; hvis du kjøper den er det veldig enkelt å selge den videre."*

I et oppfølgingsspørsmål om informanten merker forskjell på å kommunisere en omstilling som vedkommende selv tror på, kontra å ikke tro på den, blir det svart;

> *"(...) hvis jeg er litt i tvil om en ting, da blir det litt vanskeligere. Du må tenke litt mer og det er litt mer risiko. Du kan si feil ord, og sende et feil signal. Men om du kjøper den fullstendig er det veldig lett å gå inn og si den."*

Sitatet illustrerer hvordan kommunikasjon og lederens ansikt utad, påvirkes av hvordan lederen selv oppfatter situasjonen. En usikkerhet vil skimtes igjennom i formidlingen, og potensielt utgjøre støy under lederens forsøk på å påvirke sine ansatte i ønsket retning. I lys av de nevnte sitatene, erfarer lederne at det spiller en rolle hva lederne signaliserer av egne oppfatninger av omstillingen.

Støy i kommunikasjon mellom lederledd

Det andre temaet omfatter refleksjoner omkring utfordringer med, og håndtering av kommunikasjonen som forespeiler seg på ledernivå. Kommunikasjonen mellom lederne i organisasjonen, beskrives å være utsatt for barrierer som følge av en organisasjonsstruktur preget av flere lederledd. Dette oppfattes å gå på bekostning av effektiviteten på kommunikasjonen dem imellom, som i sin tur ser ut til å påvirke effektiviteten på kommunikasjon med deres ansatte. Informantene i studien er posisjonert ett og to ledernivå lavere enn toppledelsen i organisasjonen, og har et stort ansvar med å kommunisere omstillingen til de øvrige ansatte i organisasjonen. En informant aktualiserer en fallgruve med bruk av mellomledere som sentrale endringsagenter. Den går ut på at informasjonen som kommuniseres til ansatte, på veien ned, er behandlet av flere ledere. Det blir beskrevet slik;

> *"Og det tror jeg vi her har lært ganske mye om i den omorganiseringen og den nedbemanningsprosessen der, at det er viktig at det kommer mye direkte informasjon helt fra toppen. Fordi det å liksom fore informasjon via lederleddene nedover fører naturlig til en del sånn utsiling, også blir det litt forskjellig informasjon til de forskjellige gruppene."*

Når mellomlederne på laveste linjenivå får ansvaret med å formidle mesteparten av omstillingen til de ansatte, innebærer det at ledernes egen informasjonsprosessering legger føringer for det de kommuniserer videre. Informanten opplever et behov for at informasjon i større grad kommuniseres direkte fra toppen, for å unngå denne fallgruven. På den måten kan en sikre at ansatte på tvers av avdelinger, mottar lik informasjon. Vedkommende påpeker konsekvensene av slik utsiling;

"Også snakker folk i gruppene seg i mellom, også hører man at andre i gruppa har fått vite mer enn andre grupper, men det var kanskje ikke noe bevisst valg fra den lederen. Men han eller hun hadde fokus på et sted, så det ble mer informasjon om det. Også ender det med at mellomlederen blir beskyldt eller mistenkt for å skape sin egen informasjon eller sannhet rundt det som foregår.".

Informanten har erfaringer med at en slik praksis kan medføre støy, i form av forvirrede og misfornøyde ansatte. Det kan gå på bekostning av de ansattes oppfatning av, og tillit til nærmeste leder, som i sin tur kan virke hindrende for kommunikasjonen med sine ansatte.

Det blir beskrevet en annen kommunikasjonsutfordring, som antydes å være betinget av lederstrukturen. To informanter delte en følelse av å ikke motta all den informasjonen om omstillingen, som de potensielt burde fått av de strategiske lederne, høyere opp i systemet. For at praksisen med at nærmeste leder skal kommunisere prosessen til ansatte skal være effektiv, betinger det at disse lederne er tilstrekkelig informert selv. Flere av lederne antydet at informasjonsflyten mellom lederleddene kunne stoppe opp;

"I nedbemanningen var det litt vanskeligere for meg å vite hva jeg egentlig burde visst. I og med at jeg liksom, alt var så nytt. Tenker at det sikkert er ting som skulle ha kommet ned til meg som ikke gjorde det."

"kanskje burde du visst mye mer og fordi at…det er jo en tendens til at kortene holdes ganske tett på, helt på toppen. (…) det burde vært mye mer transparent da."

Informantene aktualiserer muligheten for at ledere lavere i hierarkiet, ikke mottar den informasjonsmengden de optimalt bør ha. Det postuleres en tendens til at toppledelsen holder ting tett til brystet, som oppleves hindrende på informasjonsflyten mellom ledernivåene.

Det er også erfart at ledere i kontekst av omstilling, kan bruke informasjon som et maktmiddel. Det kommer i form av å taktisk holde igjen informasjon i et forsøk på å gjøre seg unik, i eventuelle omorganiseringer og nedbemanningsrunder. Det blir beskrevet slik;

"Og det er særlig det å holde tilbake informasjon, er sånn kritisk faktor. For å holde tilbake informasjon gir deg på en måte en makt i det at du sitter på informasjon som er unik, og da gjør deg unik. Og det ser jeg skjer nå."

Sitatet belyser hvordan omstillinger også fordrer usikkerhet blant ledere, og hvordan de selv kan reagere på det å være i en utsatt posisjon, i henhold til utfallene av prosessen.

Beskrivelsene presentert i dette temaet indikerer at kommunikasjonen som forekommer mellom lederne i organisasjonen, også er krevende og vanskelig. Denne formen for kommunikasjon fremstilles som en viktig del av ledernes kommunikative rolle ved omstilling.

Diskusjon

Kommunikasjon anses som en vital forutsetning for å lede omstilling effektivt (se eksempelvis Appelbaum & Donia, 2001; Armenakis & Harris, 2002; Elving, 2005). Til tross for at omstilling nærmest utgjør hverdagen til dagens organisasjoner, feiler de fleste organisasjoner i å implementere prosessen effektivt. Denne studien ønsker å rette fokuset på lederes kommunikative rolle i forbindelse med omstilling, for å forstå hvorfor ledere tenker som de tenker, og gjør som de gjør. Hensikten er at det kan øke innsikten i hvorfor kommunikasjon ofte er en medvirkende årsak til at omstillingsprosesser er ineffektive. Resultatene fra studien viste at lederne opplevde kommunikasjon som utfordrende, både i henhold til å kommunisere med sine ansatte og med øvrige ledere i organisasjonen. Utfordringene er tilsynelatende knyttet til det å gi ut tilstrekkelig informasjon om prosessen til de ansatte, samt å kommunisere på en måte som fordrer ansatt-reaksjoner som er hensiktsmessige for prosessens effektivitet. Utfordringene problematisert på ledernivå, fremstår som å være en medvirkende årsak til de nevnte utfordringene. Erfaringene som fremkommer i denne studien, sammenfaller i stor grad med etablerte kommunikasjonsteorier og tidligere forskning. Studien underbygger dermed den veletablerte antakelsen om at kommunikasjon er en sentral faktor for utfallet av en omstillingsprosess. Jeg vil i følgende kapittel, diskutere mine funn opp mot presentert kommunikasjonsteori og empiri, i et forsøk på å forklare den underliggende naturen til de identifiserte ledererfaringene. Først vil jeg ta for meg funnene, i henhold til den informative funksjonen ved kommunikasjonen. Deretter vil jeg gå nærmere inn på kontrollfunksjonen. Videre vil jeg rette et kritisk blikk mot metoden benyttet i studien. Både i henhold til hvordan den kan ha styrket og begrenset mine funn, samt hvordan det kan forklare likheter og ulikheter med litteraturen. Jeg avslutter kapittelet med forslag til praktiske implikasjoner, samt anbefalinger for videre forskning.

”Å gi ut”: gi tilstrekkelig og kontinuerlig informasjon om omstillingen til ansatte

Flere av utfordringene som beskrives av informantene, kan knyttes til den informative funksjonen ved kommunikasjon, hvor formålet er å overføre kunnskap og informasjon om noe (Erlien, 2006). Utfordringene ligger i å gi ut tilstrekkelig og kontinuerlig informasjon om prosessen til de ansatte, noe som oppleves vanskelig fordi de ser en klar verdi av å gi de innsikt i hva som skjer, og hvorfor. Berger (1987) og Bordia et al. (2004) utnevner to grunnleggende behov hos omstillingsrammede ansatte: behov for en forutsigbarhet om hva som vil skje, samt behov for å forstå hvorfor ting er som de er og gjøres på den måten de gjøres. Lederne i denne studien postulerer liknende behov; de beskriver at de ikke klarer å gi

nok informasjon, som oppleves som å mislykkes i å imøtekomme de ansattes behov for innsikt. En stor mengde litteratur har identifisert mangel på informasjon til ansatte, som en hyppig fallgruve ved omstilling (Appelbaum & Donia, 2001; Barrett, 2002; Elving, 2005; Hilsen et al., 2004; Kitchen & Daly, 2002; Kotter, 1995; Quinn & Hargie, 2004; Reichers et al., 1997). Dette er studier som har undersøkt endringskommunikasjon både fra et leder- og ansattperspektiv, med kvalitativ og kvantitativ metodetilnærming, og gjennom longitudinelle- og tverrsnittdesign. I tillegg blir fenomenet poengtert i flere konseptuelle rammeverk. Det sammenfallende mønsteret signaliserer at utfordringen som skimtes av lederne i min studie, er å anse som vanlige fallgruver for ledere som skal kommunisere endring. Basert på erfaringer tilknyttet den informative funksjonen, har jeg identifisert følgende: a) situasjoner der lederne neglisjerer den positive effekten å informere ansatte, b) lederne vektlegger ulike ting i sitt forsøk på å overkomme utfordringene, og c) lederne opplever flere konsekvenser av den utilstrekkelige informasjonsflyten. Disse elementene henger i praksis tett sammen, men jeg vil i et forsøk på å diskutere den underliggende naturen til hvert element, presentere de noe adskilt. Først vil jeg redegjøre for situasjonene der lederne opplever å komme til kort med informasjonen, og diskutere ulike potensielle årsaker til at de gjør det. Deretter vil jeg diskutere hvordan lederne håndterer denne utfordringen. Til slutt diskuteres konsekvensene av manglende informering.

Situasjoner med manglende informering. Flere av lederne opplever at de glemmer å ha være mottaker-orienterte når de skal informere sine ansatte, med det utfallet at de ikke informerer om aspekt som potensielt ville vært informative for de ansatte. En slik situasjon er eksempelvis når lederne ikke informerer om hvorfor de ansatte ikke får mer informasjon enn de får, som kan ses i sammenheng med uttalelser hvor de beskriver å bli mistenkt av sine ansatte, for å holde igjen på informasjon. Nettopp denne type informasjon blir i Øyum et al. (2006) avdekt som en suksessfaktor for effektiv endringskommunikasjon. Måten lederne beskriver denne situasjonen på, tyder på at lederne glemmer å bevisstgjøre seg at det faktum at de sitter tett på endringen, og dermed vet mer om prosessen enn det deres ansatte gjør. Denne utfordringen illustrerer hvor kompleks menneskelig kommunikasjon er, og underbygger den sosialkonstruktivistiske påstanden om at partene i kommunikasjonen, deltar med ulike utgangspunkt (Blundel & Ippolito, 2008; McQuaill & Windahl, 2015; Von Platen, 2006). I denne situasjonen vises det eksempelvis til hvordan partenes ulike utgangspunkt for forkunnskap om omstillingsprosessen, legger føringer for hva avsender formidler av informasjon, og hvilket grunnlag mottakeren avkoder innholdet på. Det kan virke som lederne i kampens hete (les; når omstillingen står på), glemmer å gjøre seg bevisste på de ansattes

ståsted i situasjonene. Dette fenomenet blir fortalt å forekomme, også i perioder der det ikke er noe konkret nytt å informere om. Hilsen et al., (2004) henviser til dette som en fallgruve, med den påstanden at de ansatte mister den bearbeidende prosessen der de kan dra slutninger om hva som skjer, og hva som kan vente dem. Fordi omstillingsprosesser gjerne stimulerer til usikkerhet blant de ansatte, vil ansatte i et forsøk på å redusere denne usikkerheten, søke kilder til informasjon (Reichers et al. 1997). Det kan tenkes at ledere som kommuniserer at det ikke er noe nytt om prosessen, nettopp kan gi de ansatte den oppdateringen de trenger for å unngå å bli usikre på hva som skjer. Denne informasjonen kan bidra til å dekke de grunnleggende behovene om forutsigbarhet, foreslått av Berger (1987) og Bordia et al. (2004). En tredje situasjon blir belyst, som fanger viktigheten av å informere jevnlig i takt med hvordan prosessen utvikler seg. Omstillingsprosesser kan være uforutsigbare, på den måten at det gjerne oppstår ting underveis som forsinker prosessen eller medfører planendringer. Disse endringene åpner opp for at ledelsen ikke gjør det de i utgangspunktet har kommunisert at de skal gjøre. Lederne i studien omtaler det som vanskelig å informere ansatte ved disse tilfellene fordi de, ikke til enhver tid, er bevisst over hva de selv har signalisert til sine ansatte. En liknende fallgruve aktualiseres i Daly et al. (2003), som henviser til konsekvensen av mangel på samsvar mellom hva ledere sier at de skal gjøre, og hva de faktisk gjør. Lederne i min studie understreker betydningen av å eksplisitt forklare hvorfor de ikke gjør som de har sagt, til ansatte. Dette opplever de å ha betydning for hvorvidt de ansatte får tillit til at lederne har kontroll på prosessen. Øyum et al. (2006) identifiserte i likhet, at vellykkede ledere hadde fokus på å informere jevnlig, samt kommunisere årsakene til forsinkelsene. Det kan tenkes at denne typen informasjon blir viktig for å opprettholde de ansattes tillit, både til ledelsen og til prosessen, som kan bli svært avgjørende for hvilke utfordringer lederne kan møte på i sin kommunikative rolle. Disse konsekvensene vil bli redegjort for senere i kapittelet.

Mine funn, i likhet med den nevnte empirien, argumenterer for en holdning om at ”alt” virker informerende, og at informasjon virker trygghetsskapende på usikre ansatte. Den presenterte problematikken er noe lederne tilsynelatende er bevisste på i etterkant av sine omstillingsprosesser, men noe de ikke evner å praktisere i ”kampens hete”. Én forklaring kan være at lederne, som følge av omstillingsprosessen, er på et stressnivå hvor de ikke makter å praktisere det mottaker-orienterte fokuset. Kanskje fordi de føler et press for å etterlevere strenge, økonomiske krav, som resulterer i at det menneskelige aspektet neglisjeres. Ledere opplever gjerne økte krav ved omstilling (Bartunek, Balogen & Do, 2011; Espedal, 2006), hvor det å lede omstilling kommer i tillegg til å drive den gode, daglige driften. Det kan

tenkes at de økte kravene ”spiser” av den kognitive kapasiteten, som er nødvendig for å bevisstgjøre seg virkningen av å informere ansatte. En annen forklaring kan være at ved omstilling stimuleres det til en praksis hvor det er lederne som i første omgang informerer de ansatte. Dette skyldes det faktum at det er av ledelsen beslutningen om å omstille, blir tatt. En slik praksis kan automatisk medføre at det er lederen som definerer de ansattes informasjonsbehov, hvor informerer basert på hva de antar er tilstrekkelig. De Ridder (2004) problematiserer dette som en fallgruve fordi det er en risiko for at lederne ikke vet hvor mye informasjon de ansatte faktisk har behov for. Her kan det argumenteres for at ledere bør kartlegge de ansattes behov i forkant eller underveis i omstillingsprosessen. Eksempelvis gjennom å informere på en måte som stimulerer til tilbakemeldinger fra de ansatte, hvor de ansatte får mulighet til å uttrykke sine behov. Det blir viktig at lederne klarer å skille mellom ansattes usikkerhet til prosessen, og ansattes usikkerhet til *utfallet* av prosessen. De ansattes behov for informasjon vil trolig være en reaksjon på den frykten og usikkerheten de opplever i forbindelse med utfallet av omstillingen. Informasjon vil trolig kunne redusere usikkerheten omkring hva som skjer i selve prosessen. I kontekst hvor ansatte risikerer å bli nedbemannet, vil ingen uendelig mengde informasjon kunne fjerne usikkerheten de har til sin egen jobbframtid. Informasjonen kan med andre ord ikke gi ansatte trygghet. Ledere som har intensjon om å kartlegge de ansattes behov for informasjon, bør være innforstått med at nedbemanning og andre radikale omstillinger vil, uavhengig av lederes kommunikative rolle, fordre usikkerhet.

Ledererfaringene identifisert i min studie, er gjort på basis av et forskningsprosjekt med formål å undersøke hvordan ledere opplever sin kommunikative rolle. Dersom vi ser dette i videre sammenheng med litteratur som påviser positive effekter av å informere ansatte (Reichers et al., 1997), mot litteraturen som påviser negative effekter av manglende informasjon (Johnson, 1996), indikerer det at informasjon er et grunnleggende behov hos arbeidstakere rammet av endring. Denne empirien kan videre forklares med kommunikasjonsteori, som i sin tur illustrere at utfordringen med å tilpasse kommunikasjon etter mottakerens behov er noe universelt vanskelig. Det betyr at erfaringer identifisert i den foreliggende studien, trolig ikke er unike for denne studiens seks lederinformanter. Derimot støtter de, de allerede etablerte teoretiske og empiriske antakelsene om at kommunikasjon innebærer komplekse, mellommenneskelige prosesser (Gerbner & Gross, 1976; Prawat & Floden, 1994; Hunt, 1980).

Den håndterende effekten av å informere. Resultatene som fremkommer i forbindelse med å gi ut tilstrekkelig og kontinuerlig informasjon, fremstår som det Hilsen et

al. (2004) omtaler som ”delt informasjon”. Delt informasjon innebærer at ledelsen deler det de vet med sine ansatte, og på den måten viser åpenhet om prosessen. Åpenhet er avdekt som et sentralt behov hos omstillingsrammede ansatte, både hos Quinn og Hargie (2004) og Holter et al. (1998). Åpenhet blir også av flere ledere i min studie, omtalt som en sentral verdi for deres ledelse, blant annet fordi det oppleves å ha en positiv, håndterende funksjon på de ansattes reaksjoner. Lederne opplever at åpenhet gir mulighetsrom for de ansatte til å oppfatte prosessen som ryddig og rettferdig. Videre oppfattes det å gi mulighetsrom for ansatte som opplever prosessen som urettferdig, til å gå til sine ledere å protestere på det. Torppa og Smith (2011) argumenterer for samme konsept; åpenhet er en forutsetning for at ansatte skal ha mulighet til å oppleve prosessen som hensiktsmessig ledet. Det kan virke som at åpenhet har betydning for hvilke reaksjoner og holdninger de ansatte får til omstillingen. Deres reaksjoner vil trolig også være som følge av selve implementeringsdesignet. Men det er mye som tyder på at ansattes innsikt i hvordan prosessen gjennomføres, vil ha den positive effekten av at de ansatte kan gjøre seg opp tanker om hva som skjer, hvorfor det skjer og hvordan det vil påvirke dem.

I tillegg til at åpenhet, gjennom informasjon, oppleves å ha en håndterende funksjon på de ansatte, erfarer også lederne at det har en håndterende funksjon på dem selv. En lederrolle i en omstillingsprosess, innebærer å ta beslutninger som er nødvendige i henhold til organisasjonens profitt. Disse beslutningene kan derimot innebære negative konsekvenser for ansatte, som i sin tur vekker negative følelser hos lederne som må ta disse beslutningene. For å håndtere dissonansen som oppstår, ser lederne betydningen av å ha en gyldig årsaksforklaring bak beslutningen, som de kan forsvare sine beslutninger med. Den håndterende funksjonen er også identifisert i Daly et al. (2003). Her opplevde lederne at det ble lettere å snakke med sine ansatte om omstillingen og hvordan den ville påvirke dem, dersom de hadde dette grunnlaget. Dette postulerer en antakelse om at følelser og konsekvenser omkring endringer som er nødvendige for organisasjonen er lettere å akseptere. Effekten kan ligge i at lederne opplever en ansvarsfraskrivelse, som kan redusere følelse av skyld og dårlig samvittighet. Rasjonale kan ha en effekt, lik som det forsvarsmekanismer har for å redusere angst. Både den foreliggende studien og en rekke tidligere forskning, tyder på at kommunikasjon er et essensielt verktøy for at organisasjonens medlemmer skal håndtere at organisasjonen rammes av endring.

Konsekvenser av utilstrekkelig kommunikasjon. Jeg har til nå diskutert ulike situasjoner der lederne opplever det som krevende å oppnå en effektiv informasjonsflyt, samt hvordan informasjon kan ha en håndterende effekt. Lederne erfarer at mangel på informasjon

til ansatte medfører mangel på innsikt i prosessen, som i sin tur oppleves å stimulere til usikre og stressede ansatte. Dette kan ses i lys av Arbeidsmiljøloven (2015), hvor kravet til at ledere skal informere de ansatte tilstrekkelig, har til hensikt å ta vare på de ansatte. Uvitenhet til prosessen blir postulert å virke forsterkende på de allerede negativt ladde reaksjonene til omstillingen, som gjør det desto vanskeligere å møte de ansatte i kommunikasjonen. Basert på det foreliggende lederperspektivet er det særlig to konsekvenser, som følge av den utilstrekkelige kommunikasjonene, som er identifisert: ryktespredning og mistillit til ledelsen. I følgende avsnitt vil jeg diskutere potensielle bakenforliggende årsaker til at dette forekommer.

Ryktespredning. Lederne opplever at der utøvelsen av deres kommunikative rolle kommer til kort, har uheldige konsekvenser. Det beskrives blant annet å sette i gang ryktespredning og ukontrollert prat i gangene, hvor de ansatte lager konspirasjonsteorier for å forklare hva som skjer og hvorfor. Dette er uheldig med tanke på risikoen for at den meningen de ansatte tillegger omstillingssituasjonen, ikke er i tråd med virkeligheten. Reichers et al. (1997) antyder at ansatte som opplever mangel på informasjon, vil forsøke å fylle tomrommet av informasjon. Studien foreslår at ryktespredning oppstås dersom dette tomrommet fylles med informasjon fra usikre kilder. Dette kan oppstå som en konsekvens av at lederne selv, kan være utilstrekkelig informert om omstillingen (Clair & Dufresne, 2004; Gill, 2002; Tourish, Paulsen, Hobman & Bordia, 2004). Dette vil være uheldig med tanke på at ansatte gjerne oppsøker sin nærmeste leder når de ønsker informasjon og innsikt (Allen et al., 2007; Saksvik et al., 2007). I den forbindelse ligger det gjerne en latent forventning om at lederne velinformerte (Falkheimer & Heide, 2007; Klein, 1996). Disse fenomenene er identifisert i denne studiens dataanalyse. Lederne opplever at deres ansatte oppsøker de med et ”rop” om mer informasjon, hvor utfordringen ser ut til å oppstå når de opplever å ikke har mer informasjon å gi dem. Konsekvensen beskrives å være mistenkeliggjøring om at lederne bevisst holder igjen på informasjon. Lederne foreslår i den forbindelse at de selv har vært utilstrekkelig informerte om prosessen. Dette kan delvis skyldes den ineffektive kommunikasjonsflyten på ledernivå, som diskuteres senere i kapittelet. Dersom ikke nærmeste leder kan bidra med ytterligere informasjon om hva som skjer, vil det naturlige alternativet være å oppsøke sine kolleger. Det er trolig her ryktene har lett for å oppstå. Under omstilling skapes det gjerne en kollektiv usikkerhet blant ansatte, hvor de søker støtte og forståelse for situasjonen hos hverandre. Louis (1989) henviser til hvordan mennesker som sosiale vesen, skaper og tillegger mening til hendelser basert på hva menneskene rundt tillegger de av mening. Meningsdannelser skapt i et kollegial rammet av omstilling, vil trolig

være farget av hverandres usikkerhet, frykt og misnøye til situasjonen. Det hele kan bli en ond spiral; uvitende ansatte søker informasjon hos sine potensielt like uvitne kolleger, som skaper kollektive meningsdannelser som gir et mer håpløst bilde av situasjonen.
Mekanismen som Louis (1980) påpeker, er i tråd med den sosialkonstruktivistiske forståelsen av kommunikasjon som argumenterer for at innholdet i kommunikasjonen konstrueres og tolkes gjennom interaksjon mellom mennesker (Gerbner & Gross, 1976; Prawat & Floden, 1994). Gjennom formell kommunikasjon fra ledelsen, kan lederne lettere kontrollere hva som kommuniseres til ansatte, og vil dermed være i bedre posisjon til å påvirke de ansattes meningsdannelser. Mangel på kommunikasjon fra leder vil antakeligvis stimulere til en sterkere strøm av uformell kommunikasjon mellom ansatte. Dette vil i større grad skje utenfor lederes kontroll, slik at meningsdannelser kan få grobunn til å eskalere seg til mer negative holdninger. Eksempelvis endringsmotstand og kynisme, som vil være negativt for de ansattes villighet til endring (Elving, 2005). Det kan gjøre det enda tyngre for ledelsen å kommunisere på en måte som skaper effektive endringer i organisasjonen.

Likhetene mellom ledererfaringene identifisert i min studie og den presenterte teorien og empirien, indikerer at utilstrekkelig kommunikasjon til ansatte ved omstilling øker sjansen for oppblomstring av rykter. Dette fremstår som naturlige, menneskelige reaksjoner som følge av behov som ikke er imøtekommet. I lederrollen bør det ligge et latent ansvar for å sørge for at meningene de ansatte tillegger omstillingssituasjonen, i størst mulig grad er på grunnlag av hva ledelsen har kommunisert. Ledelsen vil aldri være i posisjon til å kontrollere alt som forekommer i interaksjonene mellom de ansatte, og antakeligvis vil ingen uendelig mengde informasjon gjøre opp for frykten for egen jobbfremtid. Likevel kan det tenkes at jevnlig informasjon kan døyve noe av den farlige korridorpraten.

Mistillit til ledelsen. Lederne insinuerer også at deres kommunikative rolle har betydning for de ansattes tillit, både til dem som ledere og til omstillingsprosessen. Dette fremkommer eksempelvis i deres beskrivelser av mangel på samsvar mellom hva de har sagt at de skal gjøre, og hva de faktisk gjør. Eller når de ved ansattes etterspørsel om informasjon, har opplevd å ikke ha mer informasjon å gi. Lederne belyser hvordan kontinuerlig informasjon fordrer en åpenhet om prosessen, som fremstår betydningsfullt for hvilket tillitsbånd de skaper med sine ansatte. Det kan tenkes at den jevnlige kommunikasjonen fra ledelsen signaliserer at de har kontroll på prosessen, hvor de ansatte oppfatter at prosessen er ledet på en ryddig måte. Også litteraturen antyder en sammenheng mellom hva ledere kommuniserer og hvilket tillitsforhold som utvikles mellom leder og ansatt. I Daly et al. (2003) opplevde lederne seg som hjelpeløse uten en åpen kommunikasjon. Dette ble oppfattet

det som en betingelse for å oppnå tillit, som i sin tur ble oppfattet å betinge hvorvidt de fikk de ansatte til å bli med på omstillingen. En forklaring på det kan være at åpenheten medfører at mer informasjon blir delt, som gir de ansatte mindre grunnlag å mistenkeliggjøre sine ledere på. Videre påstår Van Dam et al. (2008) og Saksvik et al. (2007) at ledere som kommuniserer ofte og mye med sine ansatte, har en positiv virkning på deres tillitsforhold, fordi det signaliserer at de ansatte betyr noe. Dette kan også tenkes å ligge i effekten av delt informasjon. Delt informasjon kan få de ansatte til å føle seg inkludert i prosessen, og som Hilsen et al. (2004) hevder det; å kunne forebygge mot følelsen av at andre vet mer enn en selv. Delt informasjon vil trolig fremme en fellesskapsfølelse, som kan virke positivt inn på de ansattes tillit til sin leder.

En annen forklaring på at lederne i studien oppfatter den nære koblingen mellom sin kommunikasjon og tillit, kan bunne i deres posisjon som mellomledere. I større organisasjoner er gjerne mellomledere sterkt involvert i endringskommunikasjonen. Blant annet fordi topplederen ikke makter å nå ut med informasjon til hele organisasjonen på egenhånd. Mellomlederne er trolig sterkt involvert, også fordi ansatte gjerne har større tillit til dem, enn til toppleder. Den kan forklares med at topplederen gjerne fremstår lite synlige og tilgjengelige, og interagerer mindre med de ansatte i det daglige arbeidet, enn hva mellomlederne gjør. Larkin og Larkin (1994) hevder av den grunn at det er enklere å utvikle et tillitsforhold til mellomlederne. I kontekst av en omstilling, vil trolig usikre ansatte søke informasjon hos dem de har tillitt til. Med tanke på at nærmeste leder utgjør en viktig støttefunksjon (Rafferty & Griffin, 2006), kan det tenkes at det kan gå utover tillitsforholdet dersom de ikke klarer å gi ansatte den støtten de trenger. Ved omstilling kan det eksempelvis være i form av å gi informasjon som kan øke de ansattes innsikt. Ansatte som ikke stoler på sine ledere, vil trolig heller ikke oppsøke dem i like stor grad. Det risikere at de lettere stoler på ryktene i korridorene.

I litteraturen blir det illustrert hvilke konsekvenser det kan ha for endringskommunikasjonens effektivitet, at de ansatte har mistillit til sine ledere. Rousseau og Tijoriwala (1999) og Allen et al. (2007) antyder at ansatte vil være mer skeptiske til informasjonen de får av lederen, dersom de ikke stoler på dem. En kan finne potensielle forklaringer på det i det sosialkonstruktivistiske perspektivet på kommunikasjonsprosessen. Perspektivet argumenterer for at vedkommende som kommuniserer budskapet, påvirker hvordan mottakeren forholder seg til budskapet, og hvilke forståelser som formes hos mottaker (Hunt, 1980; Kelly, 2000; von Platen, 2006). Anastasiou (1998) går så langt som å hevde at tillit i like stor grad er knyttet til de som fremfører budskapet, som budskapet i seg

selv. Dette tyder på at den interpersonlige relasjonene mellom partene involvert i kommunikasjonen, kan være en virkningsfull faktor på interaksjonen. Det faktum at lederne i studien henviser til slike erfaringer, kan tyde på at de selv har opplevd mistillit fra sine ansatte. I henhold til hvordan fenomenet fremkommer i denne studien, er det ting som tyder på at sammenhengen ikke nødvendigvis bare kan forklares av deres utøvelse av sin kommunikative rolle. Flere av lederne i studien fikk sin nåværende lederstilling gjennom en forfremmelse som følge av en omorganisering. De var med andre ord kollegaer med sine ansatte, i forkant av denne forfremmelsen. Med tanke på at omorganiseringen fant sted kun få måneder før organisasjonens ble rammet av en nedbemanningsprosess, kan det tenkes at lederne ikke hadde rukket å bygge opp tillit som de ansattes nye leder. Tilfellet illustrerer en spesiell situasjon; å bli nedbemannet av en leder som kort tid tilbake var deres kollega byr på interpersonlige utfordringer. Dette kan trolig ha hatt innvirkning på ledernes opplevelse av sin kommunikative rolle. En kan spekulere i hvorvidt deres opplevelse av ansattes tillit, trolig ikke bare kan forklares av deres potensielt manglende informering. Derimot kan det tenkes å ha påvirket hvordan de ansatte forholdt seg til informasjonen lederne har kommunisert.

Informasjonsoverbelastning; kan det bli for mye informasjon? Samtlige av lederne i studien illustrerer en oppfatning av at deres ansatte trenger mye og hyppig informasjon om hva som skjer, hvorfor det skjer og hvordan det vil påvirke de. Det skinner igjennom en ”jo mer, jo bedre”-holdning, som også tilsynelatende eksisterer hos andre forskere, som Øyum et al. (2006) og flere (Appelbaum & Donia, 2001; Barrett, 2002; Elving, 2005; Kitchen & Daly, 2002; Kotter, 1995; Quinn & Hargie, 2004; Reichers et al., 1997). Samtidig er det forskere og teoretikere som antyder at en slik holdning nødvendigvis ikke er hensiktsmessig. Argumentene deres bygger på konseptet om informasjonsoverbelastning, som innebærer at mennesket har en begrenset evne til å håndtere mengden informasjon samtidig (Shick, Gordon & Haka, 1990). Det kan tenkes at en uhåndterlig mengde informasjon kan utgjøre støy i kommunikasjonen mellom leder og ansatt, og dermed virke forstyrrende på de ansattes avkoding av informasjonen de mottar.

Dette fremkommer som en reell problemstilling, både blant ledere og ansatte i min og andres studier. I Daly et al. (2003) og Katz og Allen (1998) ble det rapportert at for mye informasjon virket misledende og konstruerende på de ansatte, hvor selv visse typer informasjon ble oppfattet unødvendig. Det kan tenkes at fallgruven i å gi for mye informasjon, kan innebære at informasjonen mister den positive effekten å redusere de ansattes usikkerhet. I verste fall kan lederne feile i å skape endring. Så mens lederne i min studie argumenterer for at det er ”information overload” som er løsningen, tilsier menneskets

natur at information overload (les informasjonsoverbelastning) virker mot sin hensikt. Motstridigheten gjør seg tydelig, og kan skyldes flere ting. Det kan blant annet skyldes det faktum at uttalelsene fremkommet i studien, er basert på deres spesifikke omstillingskontekst. Basert på min analyse tilsier konteksten å være den at lederne opplever at de ansatte ikke blir tilstrekkelig informert om omstillingen. Med dette som utgangspunkt, kan information overload fremstå som en naturlig løsning for lederne, kanskje i et forsøk på å kompensere for opplevelsen av den tapte informasjonen. Løsningen som foreslås kan også være et resultat av mislykket kommunikasjon, i henhold til kontrollfunksjonen. Det kan tenkes at måten lederne har formidlet informasjonen på, ikke har vært hensiktsmessig i forhold til å påvirke de ansatte slik de har hatt intensjon om. Eksempelvis at informasjonen er gitt på usystematisk måte, eller at den har blitt fremstilt motsigende. På den måten har kanskje ikke informasjonen gitt dem den innsikten som var intensjonen, og de har forblitt like forvirret. En naturlig følge av det vil være ansatte som søker mer informasjon, hvor det hos ledernes vedkommende kan tolkes som at de ikke har gitt nok. En alternativ løsning kan derfor være å fokusere mer på selve formidlingen av informasjonen, slik at de ansatte evner å trekke linjene mellom hva som blir sagt og hvordan det vil ha innvirkning på dem. Det kan bidra til å unngå at de ansatte belastes med informasjon som de ikke klarer å systematisere, som potensielt gir effekten av informasjonsoverbelastning. Her kan formålet om å gi ”rett informasjon, til rett person, til rett tid”, som Katz og Allen (1998) aktualiserer, være et ideal. Dette idealet vil ta høyde for den spesifikke konteksten det er snakk om.

Til syvende og sist vil det være nødvendig å kartlegge de ansattes synspunkt på informasjonsflyten de har blitt eksponert for, i henhold til å finne ut hvor mye informasjon de ansatte trenger. Denne studien reflekterer *ledernes* ståsted. Det innebærer at en ikke kan dra slutninger om hvorvidt information overload er en god løsning eller ikke, basert på denne studien. De ansatte utgjør den andre parten i kommunikasjonsprosessen. Det innebærer at de ansatte kan oppleve informasjonen som er gitt, annerledes enn det som postuleres her. Dette er i tråd med den sosialkonstruktivistiske forståelsen på kommunikasjon (Blundel & Ippolito, 2008; Kelly, 2000; MqQuaill & Windahl, 2015), og kan videreføre argumentet om at ledere kartlegger de ansattes behov i kommunikasjonen.

”Å få gjennom”: fordre gunstige reaksjoner og holdninger til omstillingen hos ansatte

Effektiv kommunikasjon ved omstilling, vil trolig ikke oppnås kun gjennom å gi tilstrekkelig mengde informasjon. Ved omstilling vil det også være viktig at leder klarer å formidle denne informasjonen på en måte som stimulerer til hensiktsmessige reaksjoner, hos

de ansatte. Det vil si reaksjoner som bidrar til at omstillingsprosessen gjennomføres effektivt, eksempelvis at de ser muligheter fremfor begrensninger, og ønsker å bidra til at prosessen blir vellykket. Lederne beskriver ulike utfordringer med å oppnå den ønskede påvirkningskraften, når de kommuniserer med ansatte. Kelly (2000) omtaler dette som såkalte sammenbrudd, hvor avsenderen feiler i å påvirke mottakeren som tiltenkt. Dette betegner den nevnte kontrollfunksjonen ved kommunikasjon (Erlien, 2006). I følgende avsnitt vil jeg diskutere disse aspektene i lys av teori og tidligere empiri, i et forsøk på å forklare hvorfor disse sammenbruddene oppstår, og hvordan de kan unngås.

Å få ansatte med på omstillingen. Lederne beskriver det som viktig å klare å overbevise sine ansatte om at omstillingsinitiativet er nødvendig og fordelaktig, og på den måten få de med på den retningen de ønsker å føre organisasjonen. De opplever at kommunikasjon spiller en rolle for hvorvidt de klarer å oppnå dette. Lederne refererer til det som et håndterende aspekt; dersom de signaliserer en holdning som viser støtte til initiativet, opplever lederne at det blir enklere å fordre den samme, positive holdningen hos de ansatte. Disse erfaringene får støtte av andre studier, som refererer til det som ”prinsipiell støtte”. Logan og Ganster (2007) og Torppa og Smith (2011) påviste at ansatte som opplevde at deres egne ledere hadde tiltro til omstillingen, selv ble mer positive til den og konsekvensene av den. Også Rousseau og Tijoriwala (1999) illustrerer at ledere som signaliserer støtte til omstillingen, fordrer de samme holdningene hos de ansatte. I følge lederne i den foreliggende studien, er det derimot ingen enkel oppgave å oppnå den ønskede påvirkningskraften, gjerne fordi deres egen usikkerhet kan skinne igjennom i kommunikasjonen. Det kan gjøre utslag i bruk av feil ord, stemmeleie og uheldige nonverbale signal. Dette kan ses i lys av Schmidt (1997) sitt argument, om at evnen til å bruke et passende, emosjonelt språkuttrykk i kommunikasjonen utgjør en viktig egenskap hos ledere. De ansattes tolkningsramme baserer seg trolig også på faktorer, utover budskapenes faktiske innhold. Lederens kroppsspråk og tilnærming til de ansatte, vil utgjøre signalinformasjon som de ansatte vil ta i betraktning når de skal tillegge budskapet en mening. Hvilken signalinformasjon lederne sender sine ansatte, kan dermed bli avgjørende for hvorvidt lederen klarer å møte den ansatte, og ha innflytelse på deres meningsdannelser.

Den anviste empirien belyser den underliggende prosessen i kontrollfunksjonen av kommunikasjon, fra de ansattes perspektiv. Flere av disse har studert effekten av prinsipiell støtte, med et design hvor de sammenliknet ansatte som ble eksponert for støtten, med ansatte som ikke ble det. Lederperspektivet i foreliggende studie samsvarer i stor grad med disse resultatene, og komplementerer dem med å bekrefte at støtten også oppfattes å ha effekt fra

ledernes ståsted. Lederne viser til en bevissthet om at de, som avsendere i kommunikasjonsprosessen, har innflytelse på hvilken mening de ansatte tillegger budskapet og omstillingen. En slik bevissthet kan anses som en styrke, med tanke på at menneskers meningsdannelser i stor grad påvirkes av de rundt sine meningsdannelser (Louis, 1980). Det vil trolig være skadelig dersom ledere kommuniserer på en måte som signaliserer illojalitet til organisasjonen og omstillingstiltaket, noe lederne har observert, fordi det kan smitte over på de ansatte. Det kan i verste fall stimulerer til en endringsmotstand, som gjør det vanskeligere for leder å overbevise dem i kommunikasjonen (Waddel & Sohal, 1998). Basert på de identifiserte lederfaringene, illustreres det hvordan kommunikasjon kan være utfordrende gjennom å oppnå den ønskede påvirkningskraften på mottakeren. Resultatene underbygger med det, den sosialkonstruktivistiske forståelsen av kommunikasjon som en kompleks, sosial prosess.

Kommunisere empatisk. Jeg har tidligere i kapittelet diskutert hvordan mangel på mottaker-orientert kommunikasjon hos ledere, kan være en årsak til at de ansatte ikke blir tilstrekkelig informert underveis i omstillingsprosessen. Forglemmelsen av det mottaker-orienterte fokuset ser også ut til å skape utfordringer i henhold til kontrollfunksjonen. Flere av lederne beskriver vanskeligheter med å kommunisere på en måte som signaliserer empati til ansatte som utsettes for negative følger av omstillingen. Det blir påstått at de glemmer å fokusere på hva de ansatte trenger i en slik situasjon. I litteraturen blir det aktualisert at ledere bør kartlegge hva de ansatte trenger når de skal kommunisere med dem (Hunt, 1980; Kelly, 2000; Quirke, 1995). Dette kan tenkes å bli særlig viktig i forbindelse med omstilling. Omstillingsprosesser som nedbemanning, kan vekke sterke, negative følelser hos de involverte, og utgjøre symptomer på depresjon og angst (Hughes, 2000). Å kommunisere på en måte som tar hensyn til slike reaksjoner, kan bli kritisk for å unngå at følelsene eskalerer, og eventuelt forverrer en allerede vanskelig situasjon. Reichers et al. (1997) underbygger dette, og poengterer viktigheten av at ledere viser forståelse for de ansattes reaksjoner til omstillingen, også når de viser motstand til den. Lederne som ikke evner å se omstillingen fra de ansattes ståsted, vil trolig heller ikke kommunisere med hensyn til det. Resultatet kan bli lederne som tilnærmer seg de ansatte, på en måte som er ineffektiv i å skape endring. Empatiske ledere vil ha bedre forutsetninger for å bruke et passende, emosjonelt språkuttrykk i kommunikasjonen, nettopp fordi de evner å forstå hvordan de ansatte har det (George, 2000; Goleman, 1996; Kellett et al., 2006). Med et hensiktsmessig språkuttrykk kan det tenkes at lederen signaliserer at de *ser* sine ansatte, og anerkjenner deres følelser. Det kan resultere i at budskap blir kommunisert mer skånsomt og medlidende, hvor effekten kan være at de ansatte

lettere får forståelse for utfallet av prosessen og reagerer mindre kraftfullt. Lederne i studien opplever dette som utfordrende i en kontekst av omstilling, fordi det gjerne innebærer at de ansatte viser motstand til den. Dette kan forklares med det Hunt (1980) refererer til som tilbakemeldingsdimensjonen i kommunikasjonsprosessen. Dimensjonen illustrerer hvordan mottakerens respons vil påvirke avsenderens forsøk på å påvirke mottaker. Endringsmotstand blant ansatte er vist å gjøre det være vanskeligere for ledere å påvirke dem (Furst & Cable, 2008; Waddel & Sohal, 1998). Fordi de ansatte allerede sitter inne med en skeptisk holdning til omstillingen, kan det medføre en generell skeptisisme til det lederen kommuniserer og deres intensjoner bak det. Antakelsen om at formidlingen av omstillingsbudskap legger føringer for de ansattes mottakelse av dem, kan videre underbygges med det sosialkonstruktivistiske perspektivet på kommunikasjon. Ved omstillinger som medfører radikale endringer for de ansattes arbeidshverdag, vil den påfølgende usikkerheten og frykten prege tolkningsrammen for budskapene de mottar. Når lederne i studien beskriver at ansatte tolker deres budskap i ”verste mening”, kan det skyldes de ansattes negative opplevelse av situasjonen. Å være i en posisjon med frykt for å miste jobben skaper trolig frykt og stress, som utleder til en tolkningsramme som kan minne om krisemaksimering. Det gjør det trolig enda tyngre for lederne å overbevise ansatte om at deres intensjoner er gode. Den foreliggende diskusjonen indikerer at manglende kommunikative ferdigheter, vil være særlig kritisk under omstilling.

Videre retter diskusjonen et søkelys mot hvilken verdi det kan ha at ledere evner å håndtere de ansattes reaksjoner underveis i omstillingsprosessen. Lederne i studien opplever at det å være tett på sine ansatte er en måte å håndtere det på. Å være tett på beskrives gjennom å vise synlighet i gangene, samle de ansatte og forhøre seg om hvordan de har det. Dette erfarer lederne å sette dem i posisjon hvor de kan fange opp negative tendenser i hvordan de ansattes opplevelser av situasjonen, som i sin tur kan gi et bedre grunnlag å tilpasse kommunikasjonen på. Håndteringen blir blant annet referert til som ”brannslokking”, som kan forstås som virkningen av å fange opp farlige tendenser (glør) i gangene, med muligheter til å avverge at det eskalerer (slokke brannen). Glørne kan være i form av endringsmotstand og rykter tilknyttet omstillingen, som kan utgjøre støy på endringskommunikasjonen effektivitet. Gjennom å være tett på kan lederne avverge brannen, eksempelvis gjennom å gi ytterligere informasjon om prosessen, som kan avkrefte eller bekrefte rykter som svirrer. Også andre forskere har identifisert en liknende håndteringsmekanisme hos ledere. I Øyum et al. (2006) beskrev ledere av vellykkede omstillingsprosesser, at de bevegde seg fysisk rundt på arbeidsplassen og snakket med sine

ansatte. Det kan tenkes at den positive effekten ligger i at denne synligheten tilrettelegger for å oppnå toveis-kommunikasjon med ansatte, hvor de ansatte får muligheten til å gi tilbakemeldinger til leder, og uttrykke et behov for støtte. En slik toveis-kommunikasjon vil være gunstig med tanke på at det kan stimulere til at ledere og ansatte oppnår en felles, delt forståelse av situasjonen. Det kan oppklare og eventuelt avverge potensielle misforståelser og konspirasjonsteorier, slik lederne i studien henviser til.

Videre fremstilles det at det å være tett på, kan være et forsøk på å imøtekomme ansattes behov. Det kan ha en positiv effekt i seg selv, gjennom å signalisere at lederne bryr seg om sine ansatte. Den empatiske kommunikasjonen som kan utløpe fra å være tett på, kan tenkes å utgjøre en form for organisatorisk støtte på de ansatte. Ansatte som oppfatter å bli støttet av organisasjonen (les: ledelsen), antas å få en sterkere tilhørighet til organisasjonen, som i sin tur er positivt for produktiviteten (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Flere hevder at en slik form for støtte kan være et positivt bidrag til leder-ansatt utvekslingen (i litteraturen konseptualisert som leader-member exchange), hvor ansatte vil ønske å gjenspeile støtten med å yte en innsats, fordelaktig for organisasjonen (Eisenberger et al., 1986; Settoon, Bennett & Liden, 1996). I en omstillingskontekst kan det tenkes at ledere som viser forståelse for de ansattes reaksjoner vil fordre ansatte som blir mer mottakelige for endringen, og motivasjon til å bidra til at den blir vellykket.

Det er mye som tyder på at den identifiserte håndteringsmekanismen kan avverge endringsstøy. Likevel kan det diskuteres hvorvidt den håndterende effekten kan gjøre opp for den *forebyggende* effekten av å informere og kommunisere tilstrekkelig, i første om gang. Ledere under en omstilling vil trolig ikke ha kapasitet til å være tett på sine ansatte til enhver tid, med tanke på de økte kravene som stilles til de som ledere, når organisasjonen skal omstilles. Fordi omstillinger gjerne reflekterer en økonomisk usikker tid, vil trolig ledere i tidsrommet hvor de interagerer med sine ansatte, ha et hovedfokus på å opprettholde produktivitet. Dette vil trolig være særlig aktuelt for den studerte bedriften, som finansieres delvis gjennom private kunder i en bransje kjennetegnet av høykonjunkturer. For deres vedkommende vil trolig ledernes viktigste bidrag for å forhindre støy, være å informere og kommunisere godt i første omgang.

Barrierer for effektiv kommunikasjon på ledernivå - ringvirkninger på de ansatte. Utover den delen av deres kommunikative rolle som innebærer kommunikasjon med ansatte, beskriver lederne også utfordringer i henhold til kommunikasjonen de har med andre ledere i organisasjonen. Problemene som oppstår her oppleves å hemme effektiviteten på senere kommunikasjon med ansatte. Problemene oppleves å komme av en lederstruktur

bestående av flere nivå. Lederne i studien er posisjonert ett og to nivå under toppledelsen, og ett og to nivå over de ansatte. Deres rolle under omstilling varierer noe i henhold til mengden strategisk- og personalansvar, men har til felles et ansvar for det operative nivået i organisasjonen. For deres kommunikative rolle innebærer det et ansvar for å sammenfatte informasjon under-og ovenfra, og sørge for at kommunikasjonen flyter mellom toppledelsen og resten av organisasjonen. Å tillegge mellomledere ansvaret for videreformidling av endringsbudskap vil i praksis innebære at informasjonen topplederen sender ut, vil gå via flere ledd før budskapet når de ansatte. Lederne opplever negative følger av dette. De beskriver at budskapet de kommuniserer til ansatte er et resultat av de ulike lederne som er involvert i kommunikasjonsflyten nedover i organisasjonen, som medfører en fragmenteringen hvor ansatte i de ulike avdelingene får ulik informasjon. Også Welch og Jackson (2007) aktualiserer denne fallgruven, og hevder det bidrar til en ukontrollert internkommunikasjon. Fallgruven minner mye om det som skjer under viskeleken; for hvert lederledd informasjonen går i gjennom, kan hvert ledd sin tolkning av informasjonen potensielt endre noe av innholdet og retningen på budskapet. På den måten vil hvert ledd sette sitt preg på budskapet, hvor det til slutt som i viskeleken, er stor sjanse for at budskapet er fragmentert og forandret fra originalkilden. Fenomenet illustrert gjennom viskelek-antologien, kan videre forklares gjennom den sosialkonstruktivistiske forståelsen på kommunikasjon. Der blir det understreket hvordan partene i kommunikasjon preger kommunikasjonen gjennom sine utgangspunkt for interaksjonen (Blundel & Ippolito, 2008; von Platen, 2006). Kommunikasjonen vil dermed være et produkt av interaksjonen det forekommer i (McQuaill & Windahl, 2015). Det kan det tenkes at ledernes posisjon og rolle i organisasjonen, samt i den aktuelle omstillingsprosessen, har betydning for hvordan mennesker prosesserer informasjon og sender den videre. Dette er faktorer som i følge kommunikasjonsmodellen, påvirker inn- og avkodingen av budskap (Hunt, 1980), og i sin tur hvordan budskapet blir kommunisert videre. Ledere vil med andre ord automatisk påvirke budskapets form med det utgangspunktet de er involvert i prosessen på. Dermed er det stor risiko for at budskapet, slik det er kommunisert fra toppledelsen, har endret noe form eller retning innen budskapet har nådd siste lederledd og dets underordnede. I en organisasjon med flere ledernivå, vil det derfor være naturlig at de ulike avdelingene får noe forskjellig informasjon.

Fragmenteringsproblematikken blir beskrevet å oppstå som følge av ledernes forsøk på å tilpasse kommunikasjonen til sin spesifikke ansattgruppe. Det resulterer i at de ulike lederne vektlegger ulike ting ut ifra hva de anser som relevant for deres vedkommende. Også Allen et al. (2007) identifiserte liknende tendenser i sin mixed methods-studie. Lederne i studie

opplevde det som en del av sin lederrolle å være et filter for informasjonen de ansatte skal få. Det var basert på en intensjon om å gjøre informasjonen mest mulig meningsfull og relevant i henhold til deres virkeområder. Jamfør tidligere diskusjon av verdien av mottaker-orientert kommunikasjon, blir det i dette tilfellet selvmotsigende å påstå at denne fragmenteringen bør unngås. Derimot kan det illustrere hvordan mottaker-orientert kommunikasjon ikke nødvendigvis bare er positivt for endringskommunikasjonens effektivitet, særlig ikke i organisasjoner bestående av mange avdelinger. Lederne i foreliggende studie fremstiller utfordringen som å balanse på en knivsegg; ledernes forsøk på å tilpasse kommunikasjonen medfører unik informasjon til hver avdeling, som i sin tur risikerer ulike oppfatninger av situasjonen på tvers av avdelingene. Skaden oppstår når de ansatte snakker sammen og oppdager at de har fått ulik informasjon, som i sin tur antas å være negativt for de ansattes tillit til dem som ledere. I kjølvannet av disse erfaringene blir det postulert at mer direkte kommunikasjon fra toppledelsen kan unngå den uheldige fragmenteringen. Dette blir også foreslått av andre forskere. Von Platen (2007) understreker hvordan det endelige ansvaret for endringen, inkludert kommunikasjonen av den, til syvende og sist er topplederen sitt. Klein (1996) og Lewis (1999) hevder de største og viktigste nyhetene bør annonseres av topplederne. Eksempelvis den første annonseringen av at organisasjonen må nedbemanne ansatte. Det kan tenkes at slike beskjeder vekker sterke følelsesmessige reaksjoner, som sjokk og panikk. Det vil trolig være særlig skadelig dersom det oppstår fragmenteringer i forbindelse med disse beskjedene, hvor ryddighet kan bli essensielt for å ivareta de ansatte. Samtidig er det avdekt mange fordeler av å bruke av mellomledere som sentrale endringsagenter (Klein, 1996). Det kommer frem i undersøkelser at ansatte foretrekker å få informasjon fra sin nærmeste leder, som antas å skyldes at tilliten er større til nærmeste leder enn til toppleder (Allen et al., 2007). I større organisasjoner er det fare for at toppledelsen oppleves som ansiktsløs av de ansatte, grunnet deres mindre synlighet og tilgjengelighet. Antakeligvis vil det være enklere å utvikle et tillitsforhold til sin nærmeste leder, nettopp fordi de interagerer langt mer med de i det daglige arbeidet. I tillegg vil trolig bruk av mellomledere være helt nødvendig i organisasjoner preget av mange ansatte, fordelt på flere hierarkiske nivå. Toppledelsen vil ikke makte å kommunisere den nødvendige informasjonen på egenhånd, til hele organisasjonen på en effektiv måte. Det vil blant annet være mer ressurskrevende for toppleder å oppnå den essensielle mottaker-orienterte kommunikasjonen med hver enkelt avdeling. Argumentene kan videre underbygges med studier som viser at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, på flere måter er den mest effektive kommunikasjonskanalen (Bordia, 1979; Cummings, Butler & Kraut, 2002; Hollingshead,

McGrath & O'Connor, 1993; Klein, 1996). Det kan stimulere til en toveis-kommunikasjon, hvor de ansatte vil få bedre muligheter til å respondere på informasjonen de får (Allen et al., 2007). Ved ansikt-til-ansikt-kommunikasjon vil også den nonverbale informasjonen påvirke kommunikasjonen, som kan øke sjansen for at partene oppnår delt forståelse. De ansatte blir mer involvert i prosessen, som kan gi en positiv opplevelse av omstillingsprosessen. Det er med andre ord argumenter både for og i mot, hvorvidt det er topplederen eller mellomlederen som skal kommunisere omstillingsbudskap til de ansatte. Trolig vil knivseggen best balanseres gjennom nøye gjennomtenkte beslutninger på hvilken type informasjon som skal kommuniseres av de respektive instansene. Det kan begrense skadeomfanget av fragmenteringen, som en trolig ikke vil komme utenom i de større organisasjonene. Når det gjelder organisasjonen studert i denne undersøkelsen, kan det tyde på at topplederen i større grad bør involvere seg i bedriftens endringskommunikasjon.

Det blir beskrevet en annen barriere for effektiv kommunikasjonsflyt mellom ledernivåene; lederne selv sitter med en magefølelse av å ikke bli tilstrekkelig informert om prosessen. Av ulike grunner opplever de at informasjon kan toppe opp hos noen ledere. Blant annet at toppledelsen holder kortene tett til brystet, eller at ledere bruker informasjon som et maktmiddel i et forsøk på å gjøre seg unike i forhold til andre ledere. Dette er uheldig med tanke på resultater fra undersøkelser som Klein (1996), hvor de ansatte rapporterer at de forventer at deres ledere er velinformerte. Omstilling symboliserer gjerne en midlertidig ustabil periode for organisasjonen, hvor faste rutiner og prosedyrer går over til en mer flytende form før de fastsettes på ny. Under slike omstendigheter kan det være vanskelig for organisasjonen å opprettholde effektivitet i alle ledd. At lederne selv ikke opplever å ha kontroll når organisasjonen er under omstilling, vil trolig være en naturlig konsekvens. Også mellomledere i Tourish et al. (2004) opplevde å være lite informerte om hva som foregikk når organisasjonen var under omstilling, og det til tross for at toppledelsen hadde gjort en stor innsats i å kommunisere prosessen. Det er trolig ingen som kan kontrollere en omstillingsprosess fullstendig, hvor den manglende oversikten over prosessen ikke nødvendigvis vil være som følge av noens intensjon om å holde igjen på informasjon. Ledere på lik linje som ansatte, må trolig gjøre seg innforstått med at omstilling fordrer en usikkerhet som ingen uendelig informasjonsmengde kan fjerne fullstendig. Avslutningsvis kan det spekuleres i muligheten for at det kan forklare noe av den bakenforliggende årsaken til den enorme informasjonsetterspørselen lederne opplever fra sine ansatte. Med tanke på at ledere gjerne ser verdien av åpenhet, kan den manglende kapasiteten til å gi nok informasjon til de

ansatte nettopp skyldes det faktum at lederne selv ikke har fullstendig oversikt og kontroll over prosessen.

Rollekonflikt. Mellomlederes plassering i organisasjonskartet, innebærer ansvarsområder som potensielt går i konflikt med hverandre. Mellomledere går ofte under omtalen ”mellom barken og veden”, som har den betydningen at de representerer både ledelsen og de ansatte. Litteraturen aktualiserer hvordan mellomlederne kan møte på en rollekonflikt i oppgaven med å skulle både tilfredsstille opp (toppledelse), og ned (sine ansatte) (Balogun & Johnson, 2005; Pettersen et al., 2012; Rydland, 2015). En rollekonflikt er også identifisert i forbindelse med ledernes kommunikative rolle. Deres ansvar på det operative nivået har medført et ansvar for å implementere selve endringene i organisasjonen, som blant annet var i form av å nedbemanne egne ansatte. I dette ansvaret betinget det også å kommunisere disse budskapene. De er erfart å gjøre utslag i en dobbeltkommunikasjon fra leder, som kan symbolisere en rollekonflikt. Konflikten kan tolkes å oppstå som følge av at de på den ene siden er forpliktet til å formidle topplederens budskap og vise støtte til omstillingsinitiativet, og på den andre siden ønsker å vise støtte til sine ansattes reaksjoner og beholde sitt omdømme blant dem. Å skulle være en støttende leder for sine ansatte samtidig som de skal implementere en endring som medfører negative konsekvenser for de ansatte, kan gjøre det krevende å kommunisere det. Bryant og Stensaker (2011) påstår at et forsøk på å tilfredsstille alle parter i en omstillingssituasjon, vil hemme implementeringsprosessen gjennom alle de forhandlingene de må gjøre med de ulike partene. Det kan hemme effektiviteten på kommunikasjonsflyten på flere måter. For det første kan det tenkes å være tidskrevende. For det andre kan det tenkes en leder som dobbelt-kommuniserer kan sende forvirrende signaler til de ansatte, da de sier noe, men gjør noe annet. På den måten kan den uformelle kommunikasjon avvike fra den formelle, som kan gjøre det vanskelig for de ansatte å forholde seg til situasjonen. Utfordringen kan gjenspeiles i aktualiseringen av prinsipiell støtte og empatisk kommunikasjon. På den ene siden bør leder signaliserer støtte til omstillingstiltaket fordi det har positiv smitteeffekt på de ansatte, og på den andre siden bør lederen vise forståelse for de ansattes reaksjoner til tiltaket. Håndteringen kan ligge i evnen til å kommunisere på en måte som balanserer disse to elementene, uten å sende motsigende eller uklare signaler.

Metodediskusjon

Basert på den avlagte diskusjonen, fremkommer det et tydelig mønster av likhet mellom foreliggende resultater og tidligere forskning. Dette er interessant fordi konteksten for

denne studien skiller seg fra konteksten til den presenterte litteraturen på flere områder. I den forbindelse rettes søkelyset mot metoden benyttet i denne studien, i et forsøk på å forklare det sammenfallende mønsteret. Det er både styrker og begrensninger ved metoden, som kan ha lagt føringer for erfaringene identifisert. Overordnet kan likhetene indikere en styrke ved min forskningsprosess. Patton (2002) henviser til hvordan kvalitet i kvalitativ forskning blir vurdert på grunnlag av *forskerens* rolle i prosessen, med det argument at forskeren utgjør "instrumentet" for å oppdrive resultatene. Mine detaljerte beskrivelser av valgene tatt underveis i forskningsprosessen har hatt til hensikt å gjøre prosessen transparent, slik at den utenforstående kan se hvilket grunnlag jeg har konkludert på. Gjennom å vise til konteksten for de oppdrevne resultatene, belyser jeg også min subjektive involvering, som vil styrke påliteligheten til forskningsprosessen (Thagaard, 1998). Samtidig tar jeg høyde for at resultatenes overførbarhet til andre kontekster er begrenset. Når mine resultater videre får støtte av en mengde tidligere forskning, styrker det gyldigheten på resultatene. I følgende avsnitt vil jeg diskutere nærmere hvordan valgene tatt underveis i prosessen, som beskrevet i metodekapittelet, potensielt har styrket og begrenset mine funn. Diskusjonen er systematisert etter hvor i prosessen de ulike valgene ble tatt.

Valg tilknyttet datainnsamling. Det kan ligge begrensninger i at jeg på forhånd ikke definerte et fokus på èn spesifikk omstillingsprosess, som informantene skulle basere sine uttalelser på. Innledningsvis i intervjuet ba jeg dem basere sine refleksjoner på omstillingene opplevd i deres nåværende organisasjon, som var en omorganisering, en nedbemanning, samt en pågående fusjonsprosess. Det gjorde jeg i et forsøk på å spesifisere uttalelsene til et begrenset erfaringsområde. Det kan likevel antas at refleksjonene fremkommet i intervjuet er farget av deres erfaringer fra omstillingsprosesser utover disse tre, eksempelvis fra omstillinger tidligere i karrieren. Informantenes refleksjoner vil trolig være et resultat av alle erfaringer fra tematikken. Det kan trolig være mest gjeldende for informantene med flere års ledererfaring, som i forkant av sin nåværende lederstilling har ledet opptil flere omstillingsprosesser. Det kan også tenkes at refleksjonene også er basert på deres erfaringer med tematikken fra de var vanlige ansatt. Omstillingsprosesser kan variere stort i innhold og omfang, hvor nedbemanningsprosesser kan trigge andre typer følelser av annen intensitet enn hva mindre omorganiseringer gjør. Utfallet av den nevnte problematikken kan potensielt være at utfordringene og håndteringene identifisert i studien, ikke kan knyttes til spesifikke omstillingsprosesser. Derimot kan de konkludere på grunnlag av omstillinger generelt. Det begrenser også studiens praktiske implikasjoner, på den måten at de ikke kan bidra til konkrete tiltak for håndtering av spesifikke omstillinger. Til tross for at noen av erfaringene

identifisert i studien kan knyttes til visse omstillingserfaringer, vil det være behov for videre dybdestudier, i henhold til å konkludere på et bedre empirisk grunnlag.

Videre kan den brede intervjuguiden også ha bidratt til generelle refleksjoner, som i sin tur kan forklare noe av årsaken til det sammenfallende mønsteret. Det kan tenkes at min innfallsvinkel på lederes opplevelse om å lede under omstilling *generelt,* har fanget like generelle refleksjoner fordi jeg ikke hadde intensjon om å provosere frem mer spesifikke aspekt. Det kan ha gitt utslag i erfaringer som lettere lar seg ses igjen i annen forskning, nettopp fordi det ikke fanger aspekt på detaljnivå. Dersom jeg på forhånd hadde intensjon om å undersøke opplevelser omkring kommunikasjon, kunne jeg fanget mer av dybden i tematikken. Eksempelvis erfaringer med bedriftens prosedyrer og regler, og hvordan det la føringer for deres kommunikative rolle. Da ville trolig færre studier latt seg sammenlikne like lett med min resultater. Samtidig kan likhetene også delvis forklares av det faktum at endringskommunikasjon er et såpass etablert forskningstema. Det er krevende å finne smutthull i litteraturen og dermed bidra til innovasjon.

Studiens kontekstuelle faktorer. I henhold til datainnsamlingen, er det en rekke faktorer som kjennetegner den endelige forskningskonteksten. Først og fremst er den norske konteksten for studien en sentral faktor verdt å diskutere. Flere av studiene det er identifisert likheter med, er øvrige norske studier av norske arbeidskontekster. Eksempelvis Øyum et al. (2006), Hilsen et al. (2004) og Holter et al. (1998), som har identifisert mange av de samme tendensene. En forklaring kan være det norske arbeidsmiljøet unike lov-og regelverk. Arbeidsmiljøloven (2005) og IA-avtalen (2014) stiller spesifikke krav til lederes informering til ansatte under omstilling. Med tanke på at norske ledere baserer seg på de samme retningslinjene, kan det tenkes at norske lederes oppfatninger av egen endringskommunikasjon er på bakgrunn av hvorvidt de føler de imøtekommer disse kravene. På den måten vil norske ledere basere sine uttalelser på det samme sammenlikningsgrunnlaget. Det kan ha vokst frem en arbeidskultur basert på det norske lovverket, hvor organisasjonene utvikler prosedyrer og retningslinjer for kommunikasjonen i et forsøk på å etterlevere disse kravene. Arbeidsmiljøloven og IA-avtalen har utvilsomt skapt en arbeidskultur med et stort fokus på å bevare de ansattes helse og arbeidsrett. Ringvirkningene kan være at norske ledere får det samme fokuset i sin utøvelse. Det kan gi utslag i ledere som opplever kommunikasjonen som viktig, nettopp fordi de ser linken til å bevare de ansatte gjennom det. I tillegg kan det gi utslag i at kommunikasjon blir oppfattet krevende, nettopp fordi kravene om å bevare de ansatte er høye. Dette argumentet kan videre underbygges med det faktum at de nevnte norske studiene, har studert

endringskommunikasjon på tvers av ulike bransjer og sektorer (Øyum et al., 2006; Hilsen et al., 2004; Holter et al., 1998). Det innebærer at erfaringenes identifisert i foreliggende studie kan overføres til øvrige norske kontekster.

Konteksten for å studere mellomledere spesifikt, er en annen kontekstuell faktor det er verdt å diskutere betydningen av. Flere av de utfordringene og håndteringene de henviser til, antas å være en direkte følge av deres mellomlederposisjon i organisasjonsstrukturen. Flere av studiene som støtter ledererfaringene i min studie, eksempelvis Allen et al., (2007) og Quinn og Hargie (2004), er også studier av mellomlederperspektivet og kan forklare de sammenfallende resultatene. Det representerer også en begrensing for hvorvidt de identifiserte erfaringene kan overføres til ledere i andre posisjoner. Samtidig vil også de øvrige erfaringene som ikke direkte viser til lederstrukturen, også representere mellomlederes erfaringer. Når tendensene også ses igjen i studier som representerer toppledere og andre lederposisjoner (Daly et al., 2003), tyder det på at begrensningen ikke er så sterk at resultatene ikke kan overføres til andre ledere, overhode.

Forhold i selve intervjusituasjonen. Det er flere aspekt som kan påpekes i henhold til hvordan min aktive og subjektive forskerrolle har virket inn på selve interaksjonen forekommet i intervjusituasjonen. Mitt tidligere samarbeid med bedriften og informantene kan både ha styrket og begrenset studiens resultater. Det kan ligge en styrke i at min kjennskap har bidratt til at jeg på forhånd av datainnsamlingen, var i noe grad innforstått med hvilke utfordringer organisasjonens hadde, samt hvilke strategier de brukte for å håndtere de. Eksempelvis var jeg klar over at nedbemanningsprosessen hadde vært en stor belastning for organisasjonen, på den måten at den i flere måneder i etterkant preget stemningen på huset. Videre hadde jeg kjennskap til at flere av lederne som senere ble intervjuet, ledet denne nedbemanningsprosessen som sin første omstilling som leder. Jeg hadde også et inntrykk av hva slags kultur som preget organisasjonen, eksempelvis at de store fysiske avstandene på huset la føringer for interaksjonene og relasjonene mellom ansatte, på tvers av avdelinger og hierarkiske nivå. I tillegg fikk jeg en kjennskap til sjargongen benyttet i bedriften, som kan ha hjulpet meg til å forstå hvilken betydning som lå bak deres uttalelser. Det kan eksemplifiseres med deres bruk av begrepet ”rasjonale”, som fremkommer tydelig i det ene temaet. Jeg ble først introdusert for dette begrepet og begrepets betydning under mitt samarbeid med bedriften. Når informantene henviste til dette begrepet, var jeg med andre ord innforstått med hvilken betydning de la bak det. Den nevnte forforståelsen kan ha styrket den senere analysen, på den måten at jeg hadde en forforståelse av hendelsene de refererte til, og lettere kunne forså bakgrunnen for erfaringene de henviste til.

Det er også verdt å problematisere at min kontaktperson i bedriften var med å påvirke oppgavens fokus mot ledelse og omstilling, som ble initiert på bakgrunn av at det ville være informativt for bedriften. Det kan tolkes som å være noe organisasjonen har forbedringspotensial i, som virket bekreftende på mitt etablerte inntrykk av organisasjonen. Det kan ha ledet forskningsprosessen i en retning som kan ha begrenset muligheten til å fange andre fenomen og utfordringer. Likevel kan den brede intervjuguiden, ha motvirket denne begrensningen.

Det faktum at jeg kjente til informantene på forhånd, kan også ha vært positivt for utbyttet av intervjusituasjonene. Hvordan en informant reagerer i intervjusituasjonen, henger sammen med hvordan forskeren fremstår for informanten (Thagaard, 1998). Med det faktum at jeg ikke var en totalt ukjent person for informantene, kan det tenkes at de på forhånd hadde etablert et visst tillitsforhold til meg gjennom min tidligere rolle i bedriften. En potensiell positiv effekt av det kan være at de følte seg tryggere til å dele sine opplevelser og være åpne med meg. Kjennskapen kan ha redusert den sosiale avstanden mellom meg som forsker og de som informant (Thagaard, 1998), som potensielt ga meg rikere data. Samtidig kan det tenkes at det kan ha gitt utslag i en dialog preget av ufullstendige setninger. Det kan forklares med at kjennskapen kan ha skapt en latent felles antakelse om at den andre parten i samtalen er innforstått med hva vedkommende snakker om. Det ligger dermed en risiko for at setninger ikke ble fullført fordi informanten har antatt at jeg har innsikt i bedriften, og dermed forstår innholdet i det som blir sagt. Transkriptene tyder ikke på at dette har forekommet i særlig stor grad, i den forstand at det har gjort utslag i ufullstendige setninger. Transkriptene kan derimot ikketa høyde for at mine responderende uttrykk, som nikking og bekreftende ord som ”ja” og ”ikke sant”, som ikke ble inkludert i transkriptene, har gitt informantene signal om at jeg forstod hva de snakket om. Uten mine bekreftende, responderende signal kunne samtalen ha føltes unaturlig og rar for informantene, og potensielt gjort dem usikre i en allerede kunstig setting. Med tanke på at flere av erfaringene som ble delt omfattet hendelser jeg allerede kjente til, kan det tenkes at jeg automatisk sendte meg bekreftende signal til informanten, enn potensielt nødvendig og ideelt for datainnsamlingen. Det kan ha medført tap av videre forklaringer og utgreiinger i erfaringene som fremkom. Det kan også ha gitt utslag i manglende oppfølgingsspørsmål, som kunne ha gitt rikere beskrivelser. Det kan blant annet ses i lys av den tidligere diskusjon omkring hvilken mening lederen la i uttalelsen om ”information overload” som løsningen på utilstrekkelig informering. Det kan spekuleres i hvorvidt vedkommende har tillagt en annen betydning av det engelske begrepet, enn det litteraturen har konseptualisert det som (les: informasjonsoverbelastning). Valget om å

benytte dette begrepet, kan ha blitt fremprovosert som følge av den spesifikke intervjusituasjonen, hvor informanten ønsket å belyse et poeng til meg som forsker. I etterkant kan det derimot kun spekuleres i hvilken betydning som ble tillagt begrepet. Min forutinntatthet kan ha vært en medvirkende årsak til at jeg ikke stilte vedkommende et oppfølgingsspørsmål. Det kunne gitt en rikere beskrivelse fra informanten, som ville styrket gyldigheten på min analyse av refleksjonen i ettertid.

Videre er det verdt å diskutere det faktum at studiens lederperspektiv sammenfaller med studier som har studert endringskommunikasjon fra et ansattperspektiv. Det kan potensielt forklares i noen grad av en begrensning i metoden. I den gitte intervjusituasjonen, skulle informantene dele sine opplevelser og erfaringer i henhold til sin lederrolle. Jeg som forsker har derimot ingen garanti for at uttalelsene som fremkommer, baserer seg kun på deres erfaringer som leder. De fleste ledere har i forkant av sin lederstilling, vært vanlige ansatte. Og trolig har de også erfart omstillinger fra dette perspektivet. Dette er kanskje mest aktuelt for de informantene som hadde besittet sin nåværende lederstilling i få år. Det åpner opp for muligheten for at deres tidligere erfaringer som ansatt preger noen av uttalelsene som fremkommer. Den bevisstheten de antyder å ha omkring hvordan deres kommunikative rolle har betydning for deres ansatte, kan skyldes at de selv har vært i deres posisjon og deltatt i endringskommunikasjon fra denne mottaker-siden. Erfaringene fra å være mottakere av omstillingsbudskap kan for øvrig også være basert på deres kommunikasjon med egne ledere igjen. Til tross for at utfallet kan være at studien ikke kan fastslås å være rendyrket lederperspektiv, vil dette fenomenet gjelde all forskning. I tillegg ligger det en styrke i det og, fordi det gjør at studier som har undersøkt endringskommunikasjon fra lederperspektivet, lettere kan komplementere studier av ansattperspektivet. På den måten kan resultatene overføres til dette perspektivet, i større grad. Dette er særlig nyttig med tanke på at store deler av kommunikasjons- og omstillingslitteraturen, er undersøkt de ansattes perspektiv.

Det fremkommer et annet forhold tilknyttet datainnsamlingen, som er verdt å diskutere. Det omhandler hvorvidt den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen, kan ha svekket noe av anonymitet internt mellom deltakerne i studien, og med de øvrige organisasjonsmedlemmene. Tanken er at dette kan ha begrenset deres åpenhet i intervjusettingen. Intervjuene ble etter deltakernes ønske gjennomført på deres respektive kontorer, med unntak av et intervju som ble holdt på et møterom sentralt på huset. Ettersom de gitte kontorene er lokalisert i nær avstand, ligger det en risiko for at deltakerne har lagt merke til min aktivitet på huset. Det forekom at jeg traff på tidligere informanter når jeg var der i forbindelse med andre intervju. På den måten kan de ha registrert hvem de øvrige

deltakerne i studien var. Her må det også nevnes at min kontaktperson i organisasjonen, selv deltok i studien, og dermed har kjennskap til de øvrige deltakerne. Det kan ha begrenset deres motivasjon og ønske om å vise åpenhet i intervjuet, i frykt for bli avslørt av de andre deltakerne eller kollegene. Likevel oppfattet jeg en stor åpenhet fra informantene, ved at de til stadighet henviste til samarbeid med andre ledere. Og i enkelte tilfeller ble jeg innforstått med at informantene snakket om hverandre. Informantene har kanskje ikke oppfattet dette som veldig sensitiv informasjon, og det kan tenkes at de har en kultur for å dele og gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger, som gjør at de ikke ser noen fare med denne åpenheten. I tillegg forsikret jeg dem om studiens anonymitet og konfidensialitet, som har forsikret dem om at det i hvertfall ikke når andre utenfor huset. Jeg har likevel ved noen tilfeller, utelatt deler av uttalelser for å minske sjansen for at andre deltakere eller organisasjonsmedlemmer, skal identifisere hvem som er informant og hvem informantene uttaler seg om. Det kan tenkes at dersom jeg hadde benyttet informanter fra ulike organisasjoner, kunne denne problematikken vært unngått. Jeg kunne ha sikret meg mer dyptgående refleksjoner, og på den måten økt gyldigheten ved studien.

Valg tilknyttet dataanalyse. Valg i forkant av datainnsamlingen har medført valg i forbindelse med dataanalysen, som potensielt har styrket og begrenset studiens resultater. Det kan ses i forbindelse med at studiets endelige fokus på kommunikasjon, ikke var definert i forkant av datainnsamlingen. Min datainnsamling ble gjennomført på bakgrunn av et overordnet formål om å undersøke lederes opplevelse av å lede under omstilling. Det medførte at valget om å undersøke kommunikasjonsaspektet var et resultatet av en datadrevet analyse. Det er flere metodiske styrker knyttet til en slik analysetilnærming. Temaene som fremkommer, vil i større grad være linket til informantenes uttalelser (Braun & Clarke, 2006). Det innebærer at studiens konklusjon kommunikasjon som noe utfordrende, er definert av informantene selv og ikke av mine forutinntatte teoretiske og empiriske antakelser. Dermed gir det større verdi når dataen min støttes av litteraturen, med tanke på at jeg i større grad unngår at tidligere forskningsfunn indirekte styrte informantene i denne retningen. Det styrker gyldighet på funnene. Til tross for de nevnte fordelene, kan min svært induktive tilnærming også ha begrenset funnene, i henhold til den aktuelle tematikken. Dersom intervjuguiden hadde blitt utviklet med hensyn til det kommunikative fokuset, kunne jeg potensielt oppnådd mer dybde i refleksjonen omkring temaet, og avdekket flere aspekt. På den måten kunne jeg oppnådd innsikt i flere dimensjoner av deres kommunikative rolle, som kunne utledet til flere praktiske og empiriske bidrag.

Et annet valg jeg gjorde underveis i analyseprosessen som kan ha påvirket utfallet av det sammenfallende mønstret, er hvordan litteraturgjennomgangen er gjort parallelt med dataanalysen. Som Braun og Clarke (2006) beskriver i prosedyren for sin tematiske analysetilnærming, innebærer prosessen å gå frem og tilbake mellom analysestegene. For mitt vedkommende forekom dette gjennom et parallelt arbeid mellom stegene tre, fire og fem (identifisering og revidering av tema) og steg seks (skrive forskningsrapport). Dette innebar at jeg gjennomførte omfattende litteraturgjennomgang parallelt med analysen. Tanken er at mitt valg av litteratur er påvirket av hva jeg avdekte i analysen, som kan ha medført at jeg lettere valgte ut litteratur som samsvarte med mine funn. Det kan tenkes å ha begrenset studiens diskusjon på den måten at jeg, i mindre grad, kan ha inkludert empiri som fanger andre, potensielt motsigende aspekt. Likevel vil ingen forsker komme utenom denne tendensen. Med tanke på at litteraturen omkring endringskommunikasjon er enorm, kan jeg ikke inkludere all forskning. Derfor har naturlig nok min aktive, subjektive forskerrolle styrt valgene for hvilken litteratur jeg har fokusert på.

Praktiske implikasjoner

Denne studien har identifisert flere årsaker til at kommunikasjon ved omstilling oppleves krevende og utfordrende for ledere. Videre har den identifisert hva ledere opplever å virke håndterende på disse problemstillingene. Studiens resultater indikerer hva som kjennetegner effektiv endringskommunikasjon og ikke – kunnskap som kan benyttes til utarbeidelse av praktiske tiltak rettet mot å overkomme kommunikasjonsbarrierer. Det er lite som tilsier at den teknologiske og globale utviklingen vi vitner i dag, kommer til å stoppe opp med det første. Det vil derfor være en investering i organisasjoners fremtid, å disponere ressurser til utvikling av gode prosedyrer og retningslinjer for effektiv endringskommunikasjon.

Det kan tenkes at lederutvikling kan være et første steg i retning av å oppnå effektiv endringskommunikasjon. Ledere tilsettes gjerne i hovedsak basert på kriterier som faglige kompetanse og dyktighet, fremfor mellommenneskelige og kommunikative evner. Denne studiens bidrag kan være kunnskap, som kan benyttes til utvikling av lederutviklingsprogram med formål å utvikle de interpersonlige evnene. Uavhengig om organisasjonen er i omstilling eller ikke, kan det tenkes at effektiv kommunikasjon vil bidra til effektiv drift, som kan gjøre organisasjonen bedre rustet for fremtidens problemstillinger. Det er mange kontroverser omkring hvilket utbytte det er å sende ledere på lederutviklingsprogram. Denne skeptisismen er særlig knyttet til det faktum at få organisasjoner, i etterkant av tiltaket, evaluerer effekten

på sine medlemmer (Collins & Holton, 2004). Videre blir lederprogrammene kritisert for å sjeldent, ha fokus på kontekst. Det innebærer at de ikke lærer hvordan de skal benytte seg av læringsutbyttet, i sin spesifikke arbeidskontekst (Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014). Cacioppe (1998) har utviklet en lederutviklingsmodell med hensikt å ta høyde for denne fallgruven. Resultatene identifisert i den foreliggende studien, kan utgjøre det første steget i Cacioppes modell, som innebærer å identifisere kjerneutfordringene i det interne og eksterne miljøet i organisasjonen. Det skal utgjøre grunnlaget for hvilket formål organisasjonen skal ha med programmet. Dersom vi ser dette i lys av konteksten undersøkt i denne studien, kan kjerneutfordringene antas å være følgende; i henhold til det eksterne miljøet, tilhører bedriften en bransje kjennetegnet av rask utvikling og en påfølgende høykonjunktur. Det resulterer i høye krav til tilpasningsdyktighet. Bedriften har blitt utsatt for krevende konjunkturer, hvor deres hyppige omstillinger reflekterer deres forsøk på å overkomme det. I henhold til de interne faktorene i bedriften, fremkommer det i studien at kommunikasjon oppfattes som en sentral utfordring for lederne, særlig fordi store deler av ledergruppa er førstegangsledere. Flere av utfordringene er i forbindelse med å oppnå mottaker-orientert kommunikasjon, som både viser seg å legge føringer for hvorvidt de klarer å gi ut nok informasjon, og om de formidler den på en hensiktsmessig måte. Cacioppe hevder videre at organisasjonen i det innledende steget, bør kartlegge ledernes spesifikke behov for forbedring, som et steg i veien på å overkomme organisasjonens utfordringer. Basert på denne studien, vurderingen, Kommunikasjon fremstår kommunikasjon som å være et forbedringsområde for bedriften, som strategiutviklerne bør ta høyde for når implementeringsprosessen skal planlegges.

Basert på de indentifiserte ledererfaringene, fremstår manglende interpersonlige ferdigheter som kjernen til deres utfordringer. Eksempelvis når de uttaler at de som ledere har vansker med å få forståelse for hvordan prosessen oppleves av de ansatte, og ikke minner seg på ofte nok hva det er de trenger. Dette ser også ut til å gå utover kommunikasjonen, blant annet i form av manglende empatisk kommunikasjon. Empati anses for å være en evne betinget i vedkommenes emosjonelle intelligens (George, 2000; Goleman, 1996). Flere studier viser til at den emosjonelle intelligensen kan utvikles, gjennom utviklingsprogram (Boyatzis & Saatcioglu, 2008; Dulewicz & Higgs, 2004; Groves, McEnrue & Shen, 2008; Kotsue, Nelis, Grégeorie & Mikolajczak, 2001; Kruml & Yockey, 2011). Det er forskere som også hevder at det å kommunisere empatisk, innebærer ferdigheter som kan læres (Mishra, Spreitzer & Mishra, 1998). Et lederutviklingsprogram rettet mot å forbedre evner og ferdigheter knyttet den emosjonelle intelligensen, kan være en måte å oppnå en mer empatisk og mottaker-orientert kommunikasjon på. Omstillingsprosesser feiler ofte som følge av

lederes manglende fokus på det menneskelige aspektet (Harkness, 2000; Michalak, 2010). Det er gjerne det økonomiske bildet som driver prosessen, som kan medføre mye fokus på strategiene for hvordan endringene skal implementeres. Basert på denne studien og den presenterte litteraturen, fremstår organisatorisk endring som å handle like mye endring av mennesker og menneskelige forhold, som det gjelder de objektive, konkrete endringene. Ingen endring kan finne sted uten involvering fra organisasjonens medlemmer, hvor det vil være nødvendig med ledere som evner å se mennesket i omstillingskonteksten, for å bli vellykket. Utviklingsprogram med fokus på lederes kommunikative evner, kan derfor være hensiktsmessig. Studien belyser også hvordan kommunikasjon på ledernivå, kan påvirke effektiviteten på endringskommunikasjonen. Det er identifisert et forbedringspotensial også knyttet til rutinene for lederkommunikasjonen. I den forbindelse kan et program med formål å utvikle prosedyrer som stimulerer til en åpen og transparent kommunikasjonskultur mellom lederne, være hensiktsmessig. Dersom det blir en kultur for å dele, kan det tenkes at en kan unngå at informasjonsflyten stopper opp, mellom de hierarkiske ledernivåene.

I henhold til studiens kontekst med bruk av mellomledere på de to laveste ledernivåene, bør implikasjonene (lederprogrammene) også være skreddersydd i henhold til de problemstillingene som er betinget i deres lederposisjoner. For lederne på det øverste mellomledernivået, er mer involvert i det strategiske arbeidet under omstilling, hvor det kan være særlig aktuelt å forbedre deres forståelse av effektiv kommunikasjon, på ledernivå. Det kan gjøre dem bedre rustet til å videreformidle informasjon til neste ledernivå, på en måte som kan minske tilfellet av uheldig fragmentering. For ledere på det laveste ledernivået, hvor deres kommunikative rolle i større grad innebærer å kommunisere direkte med de ansatte, kan ferdigheter knyttet å formidle budskap på en måte som får de ansatte til å se muligheter, fremfor begrensninger, være mest aktuelt. Med sitt personalansvar utgjør de, de ansattes nærmeste leder. Nærmeste leder sin evne til å vise støtte og empati, kan ha stor betydning for hvilke reaksjoner deres ansatte får til omstillingen. Det kan derfor tenkes at deres kommunikative ferdigheter er en kritisk faktor for hvorvidt de får de ansatte med på omstillingen, eller ikke.

Gjennom Cacioppe (1998) sin modell kan organisasjoner tilpasse utviklingsprogrammene til deres spesifikke kontekst. Det kan være avgjørende for hvorvidt lederne klarer å bruke de verktøyene og ferdighetene tilegnet gjennom programmet, i kommunikasjonen med sine ansatte. Med tanke på at tendensene identifisert i denne studien sammenfaller i stor grad med tidligere forskning, kan de praktiske implikasjonene være aktuelle også for andre organisasjoner, med forbedringspotensial i sine interne

endringskommunikasjon. Til syvende og sist vil trolig det engelske uttrykket: ”learning by doing” gjøre seg gjeldende. Som informantene selv uttaler det, er det å lede ansatte gjennom omstilling, en læringsprosess. De må gå på noen blemmer for å forstå og erfare hva de ansatte trenger. Til tross for at kommunikasjon er en så essensiell del av vår daglige, menneskelige fungering, fremstår det også som en menneskelig barriere å forstå hva som ligger til grunn for effektiv kommunikasjon.

Implikasjoner for videre forskning

Denne studien studerer kommunikasjon ved omstilling fra et lederperspektiv. Det vil si at de funnene som fremkommer, er basert på *lederes* opplevelse av kommunikasjonen som har forespeilt seg under gitte prosesser. I disse opplevelsene insinueres det også hvordan de ansatte opplever kommunikasjonen. Eksempelvis hevder de at deres ansatte får for lite informasjon, og at de tolker deres budskap i verste mening. En kan likevel ikke trekke noen konklusjoner om hvorvidt disse medarbeiderne oppfatter det sånn selv, basert på disse uttalelsene. En oppfølgingsstudie, med fokus på de ansattes opplevelse av ledernes kommunikative rolle, kan komplementere studiens funn med en interessant synsvinkel. Det kan avdekke hvorvidt det eksisterer paralleller mellom lederes og ansattes opplevelse av kommunikasjonen som forespeiler seg. For eksempel hva de ulike partene vektlegger når omstilling skal kommuniseres. I henhold til ledernes utfordring med å vite hva de ansatte trenger å bli informert om, kan det være nyttig å undersøke hvorvidt ledernes antakelser samsvarer med hva de ansatte selv opplever å ha behov for. Det kan gi indikasjoner på om lederne håndterer de ulike problemstillingene hensiktsmessig, og dermed imøtekommer de ansattes behov for innsikt.

Videre kan det være interessant å studere tematikken med et longitudinelt forskningsdesign. I henhold til ledernes uttalelser om den kommunikative rollen som en ”bratt læringskurve”, kan det indikere at en longitudinell studie kan fange opp utviklingen i deres kommunikative rolle fra en omstillingsprosess, til en annen. Det kan være interessant på den måten at det kan identifisere hvordan de opplever sammenhengen mellom deres handlinger og utfall, hvor en kan se det i lys av forbedringer mellom ulike omstillingsprosesser. Metoden kan også være nyttig for å identifisere hvorvidt praktiske tiltak kan forbedre endringskommunikasjonen til neste omstilling.

Det blir ved flere anledninger under intervjuene henvist til toppledelsen i organisasjonen, som omfatter meninger omkring deres kommunikative rolle og bidrag i prosessene. Blant annet oppfatter lederne at toppledelsen holder kortene tett til brystet, samt at

de kommuniserer for sjeldent direkte til hele organisasjonen. Det kan være en interessant innfallsvinkel å undersøke hvordan øverste leder selv opplever sin kommunikative rolle, og hvorvidt de har en spesifikk intensjon og strategi bak sin kommunikative rolle. Det vil belyse et tredje perspektiv i tematikken, som kan identifisere hvordan deres kommunikative rolle kan ha ringvirkninger på kommunikasjonen som forespeiler seg, lenger ned i hierarkiet. Det fremkommer også formodninger mot de kommunikasjonsansvarlige, i organisasjonen. Også disse personene kan utgjøre et spennende tredjeperspektiv, særlig med tanke på at de har kommunikasjon som sitt fagfelt.

Avslutningsvis kan studiens resultater generere nye forskningsideer, rettet mot lederes kommunikative rolle ved omstilling. Studiens datainnsamling tok utgangspunkt i et bredt formål som kan ha begrenset innfallsvinkelen på kommunikasjonstematikken. Det kan eksempel være andre faktorer utover de avdekt her, som gjør ledernes kommunikative rolle krevende. Med et forskningsdesign utviklet med formål om å gå i dybden på flere aspekt og dimensjoner av fenomenet, kan det empiriske utbyttet bli større. Dette vil særlig være hensiktsmessig i norske kontekster, da mesteparten av omstillingslitteraturen er i amerikanske og britiske kontekster.

Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan ledere selv opplever omstilling, og forstå hvorfor det er utfordrende å oppnå effektiv endringskommunikasjon. Resultatene i denne studien indikerer at endringskommunikasjon innebærer komplekse prosesser mellom de involverte partene i kommunikasjonen, både i leder-ansatt-interaksjon og i leder-leder-interaksjon. Det som gjør kommunikasjon under omstilling særlig krevende i følge denne studien, er det faktum at leder og ansatt ofte er posisjonert forskjellig i henhold til utfallet av omstillingen. I tillegg stimulerer omstillingskonteksten til usikre og skeptiske organisasjonsmedlemmer, ledere så vel som ansatte. Dette øker kravene til ledernes kommunikative evner, hvor det i følge denne studien blir viktig med evnen til å se menneskene som omstilles. Disse evnene blir viktige både i henhold til å forstå *hvor mye* informasjon ansatte trenger, samt *hvordan* denne informasjonen best kan formidles. Studien fremmer med det betydningen av det menneskelige aspektet i implementeringsprosessen, og argumenterer for at endringskommunikasjon i like stor grad skal bidra til endring av mennesker som det skal bidra til endring av teknologi og system. Ledererfaringene identifisert i foreliggende studie, sammenfaller i stor grad med tidligere forskning. Styrken med denne studien fremfor tidligere studier, er at kommunikasjonsaspektet er avdekt uten intensjon om å avdekke det. Kommunikasjon som noe utfordrende er med andre ord definert av lederne selv, noe som styrker kvaliteten på funnet. Basert på mine vurderinger er det ingen tidligere studier presentert her, som har hatt en liknende analyseprosess. Videre har studien et viktig bidrag til kampen om et økt fokus på det menneskelige aspektet i implementering av omstilling, i håp om at fremtidige omstillingsprosesser vil lykkes i større grad.

Referanser

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management, 7*(2), 187-219. Doi: 10.1080/14697010701563379

American Management Association. (1994). *1994 AMA survey on downsizing: summary of key findings.* New York: American Management Association.

Antonakis, J., Schriesheim, C. A., Donovan, J. A., Gopalakrishna-Pillai, K., Pellegrini, E. K., & Rossomme, J. L. (2004). Methods of studying leadership. *The nature of leadership,* 48-70. Doi: 10.1177/1742715014567998

Appelbaum, S. H., & Donia, M. (2001). The realistic downsizing preview: a multiple case study, part 1: the methodology and results of data collection. *Career Development International, 6*(3), 128-150. Doi: 10.1108/13620430110389720

Arbeidsmiljøloven. (2015). Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62

Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, J. (2007). Organizational change recipients' belief scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of applied behavioral science, 43*(4), 481-505. Doi: 10.1037/e518532013-317

Armenakis, A, A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management, 15*(2), 169-184. Doi: 10.1108/09534810210423080

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, *26*(11), 1573-1601. Doi: 10.1177/0170840605054624

Barrett, L. F. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal, 7*(4), 219-231. Doi: 10.1108/13563280210449804

Barrett, L. F. (2006). Solving the emotion paradox: Categorization and the experience of emotion. *Personality and social psychology review, 10*(1), 20-46. Doi: 10.1207/s15327957pspr1001_2

Bartunek, J. M., Balogun, J., & Do, B. (2011). Considering planned change anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. *The Academy of Management Annals*, *5*(1), 1-52. Doi: 10.1080/19416520.2011.567109

Berlo, D. (1960). *Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. Paperback.

Berger, C. R. (1987). Communicating under uncertainty. I M, Roloff, & G. Miller (Red.), *Interpersonal processes: New directions in communication research*, 39-62. London: Sage.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change.* Harvard Business Press.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgements: The influence of accounts. *Social Justice Research, 1*(2), 199-218. Doi: 10.1007/bf01048016

Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of occupational and organizational psychology, 76*(4), 469-488. Doi: 10.1348/096317903322591596

Blundel, R., & Ippolito, K. (2008). *Effective organizational communication: perspectives, prinicples and practices*. Pearson Education.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Reframing Organizations: Artistery, Choice, and Leadership* (5. Utg.). Jossey-Bass.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(3), 345-365. Doi: 10.1080/13594320444000128

Boyatzis, R. E., & Saatcioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management. *Journal of Management Development, 27*(1), 92-108. Doi: 10.1108/02621710810840785

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. Doi: 10.1191/1478088706qp063oa

Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Christopher., & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of management Journal, 37*(2), 397-409. Doi: 10.2307/256835

Brockner, J., Tyler, T. R., Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly, 37*(2), 241-261. Doi: 10.2307/2393223

Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change. *Journal of Change Management*, *11*(3), 353-373. Doi: 10.1080/14697017.2011.586951

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Pearson Education.

Burnes, B., Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration

of the role of values. *Journal of Change Management, 11*(2), 133-162. Doi: 10.1080/14697017.2010.524655

Cacioppe, R. (1998). An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. *Leadership & Organization Development Journal*, *19*(1), 44-53. Doi: 10.1108/01437739810368820

Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of business ethics, 47*(4), 349-364. Doi: 10.1023/a:1027370104302

Clair, J A., & Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations, 57*(12), 1597-1625. Doi: 10.1177/0018726704049991

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employees perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication (1973), 30*(1), 5-28. Doi: 10.1177/002194369303000101

Clegg, C., & Welsh, S. (2004). Change management: time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(2), 217-239. Doi: 10.1080/13594320444000074

Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta‐analysis of studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly*, *15*(2), 217-248. Doi: 10.1002/hrdq.1099

Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly, 9*(1), 107-121. Doi:10.1016/S1048-9843(98)90044-3

Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advances Nursing, 26*(3), 437-640. Doi: 10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-0099.x

Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory, 9*(2), 119-161. Doi: 10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x

Creswell, J. W. (1994). *Research Design: qualitative & quantitative approaches*. Sage Publications.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review, 9*(2), 284-295. Doi: 10.5465/amr.1984.4277657

Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication

during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal, 8*(3), 153-162. Doi: 10.1108/13563280310487612

Dickson, D. A., Rainey, S., 6 Hargie, O. DW. (2003). Communicating sensitive business issues: Part 2. *Corporate Communications: An International Journal, 8*(2), 121-127. Doi: 10.1108/13563280310458902

DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management, 37*(3-4), 295-303. Doi: 10.1002/(sici)1099-050x(199823/24)37:3/4<295::aid-hrm10>3.3.co;2-v

DiFonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R. L. (1994). Reining in rumors. *Organizational Dynamics, 23*(1), 47-62. Doi: 10.1016/0090-2616(94)90087-6

Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications, 11*(3), 171-190. Doi: 10.1080/1352726042000315414

Donnellon, A. (1986). Language and communication in organizations: Bridging cognition and behavior. I H. Sims, & D. Gioia (Red.). *The thinking organization.* 136-164. San Francisco: Jossey-Bass.

Dribben, M. (2000). *Exploring interpersonal trust in the entrepreneurial venture.* Springer

Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. Paperback.

Dulewicz, C., & Higgs, M. (2004). Can Emotional Intelligence be developed? *The International Journal of Human Resource Management, 15*(1), 95-111. Doi: 10.1080/0958519032000157366

Eisenberger, R. , Huntington, R., Hutchinson, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. Doi: 10.1037/t01207-000

Elving, W. JL. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal, 10*(2), 129-138. Doi: 10.1108/13563280510596943

Erlien, B. (2006). *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. (4. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Espedal, B. (2006). Do organizational routines change as experience changes? *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(4), 468-490. Doi: 10.1177/0021886306291601

Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management Communications Quarterly, 24*(2), 171-210. Doi: 10.1177/0893318909359697

Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers*

relationer. Studentlitteratur AB.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review, 20*(3), 541-570. Doi: 10.2307/258787

Ford, J. D., Ford, L W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review, 33*(2), 362-377. Doi: 10.5465/amr.2008.31193235

Friedman, T. L. (2005). *The world is flat.* (1. Utg.). Farrar, Straus and Giroux.

Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 453-462. Doi:

George, J. M., (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027-1055). Doi: 10.1037/0021-9010.93.2.453

Gerbner, G., & Gross, L. (1976). Living With Television: The Violence Profile. *Journal of Communication, 26*(2), 172-194. Doi: 10.1111/j.1460-2466.1976.tb01397.x

Gilgeous, V. (1997). *Operations and the Management of Change.* Financial Times Prentice Hall.

Gill, R. (2002). Change management – or change leadership? *Journal of change management, 3*(4), 307-318. Doi: 10.1080/714023845

Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly, 21*(4), 75-94. Doi: 10.1002/piq.20039

Goleman, D. (1996). Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ. *Learning, 24*(6), 49-50.

Groves, K. S., McEnrue, M. P., & Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development, 27*(2), 225-250. Doi: org/10.1108/02621710810849353

Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management.* L. Erlbaum Associates.

Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. *McKinsey Quarterly*, *1*, 121-126.

Hammaker, P. M., & Rader, L. T. (1977). *Plain Talk to Young Executives*. Homewood, IL.

Harkness, J. (2000). Measuring the effectiveness of change–The role of internal communication in change management. *Journal of Change Management*, *1*(1), 66-73. Doi: 10.1080/714042457

Higgs, M., Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of change management, 5*(2), 121-151. Doi: 10.1080/14697010500082902

Hilsen, A. A., Steinum, T., & Gjerberg, E. (2004). *Utredning om omstilling.* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Holter, Ø. G., Karlsen, B., & Salomon, R. (1998). *Omstillinger i arbeidslivet*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

House, E. R. (1994). Integrating the quantitative and qualitative. *New directions for program evaluation, 1994*(61), 13-22. Doi: 10.1002/ev.1664

Hughes, J. L. (2000). Avoidance of emotional pain during downsizing in a public agency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *52*(4), 256. Doi: 10.1037/1061-4087.52.4.256

Hunt, G. T. (1980). *Communication skills in the organization*. Prentice-Hall.

Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Manegement, 3*(2), 43-50.

Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. 4.mars 2014-31.desember 2018, (IA-avtalen).

Jakobsen, R. (1960). Closing Statements: Linguistics and Poetics. side. I T. A., Sebeok (Red. *Style in Language* (s. 350-377). Cambridge, MA.

Johansson, F. (2004). *The Medici effect: Breakthrough insight at the intersection of ideas, concepts, and cultures.* Harvard Business Press.

Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational journal. *Corporate communications: an international journal, 13*(3), 288-305. Doi: 10.1108/13563280810893661

Johnson, J. R., Bernhagen, M. J., Miller, V., & Allen, M. (1996). The role of communication in managing reductions in work force. *Journal of Applied Communication Research, 24*(3), 139-164. Doi: 10.1080/00909889609365448

Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse.* (5. Utg.). Fagbokforlaget.

Katz, R., & Allen, T. J. (1985). Organizational issues in the introduction of new technology. *The management of productivity and technology in manufacturing, 2*, 275-300. Doi: 10.1007/978-1-4613-2507-9_12

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task

and relations leaders. *The Leadership Quarterly, 17*(2), 146-162. Doi: 10.1016/j.leaqua.2005.12.003

Kelly, D. (2000). Using vision to improve organizational communication. *Leadership & Organization Development Journal, 21*(2), 92-101. Doi: 10.1108/01437730010318183

Kirkpatrick, D. L. (1985). *How to manage change effectively: Approaches, methods, and case examples.* California: Jossey-Bass.

Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal, 7*(1), 46-53. Doi: 10.1108/13563280210416035

Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of organizational change management*, *9*(2), 32-46. Doi: 10.1108/09534819610113720

Korunka, C., Scharitzer, D., Caratons, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in public service organization: a longitudinell study. *Work & Stress, 17*(1), 52-72. Doi:10.1080/0267837031000109526

Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J., & Mikolajczak, M. (2011). Emotional plasticity: Conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 827-839. Doi: 10.1037/a0023047

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*, 59-67.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Harvard Business Press.

Kruml, S. M., & Yockey, M. D. (2011). Developing the Emotionally Intelligent Leader: Instructional Issues. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(2), 207-215. Doi: 10.1177/1548051810372220

Kurato, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(6), 699-716. Doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00103.x

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju.* Gyldendahl akademisk.

Larkin, T., & Larkin, S. (1994). *Communicating change: Winning employee support for new business goals*. McGraw Hill Professional.

Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral Complexity in Leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly, 20*(2), 87-102. Doi: 10.1016/j.leaqua.2009.01.014

Lewis, L. K. (2000). Communicating change: Four cases of quality programs. *The Journal of*

Business Communication, 37(2), 128-155. Doi: 10.1177/002194360003700201

Lippitt, M. (1997). Communication: say what you mean, mean what you say. *Journal of Business Strategy, 18*(4), 18-20. Doi: 10.1108/eb039867

Logan, M S., & Ganster, D. C. (2007). The effects of empowerment on attitudes and performance: The role of social support and empowerment beliefs. *Journal of Management Studies, 44*(8), 1523-1550. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00711.x

Louis, M .R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly, 25*(2), 226-251. Doi: 10.2307/2392453

Luecke, R. (2003). *Managing change and transition.* Harvard Business Press.

Luthans, F., & Larsen, J. K. (1986). How managers really communicate. *Human Relations, 39*(2), 161-178. Doi: 10.1177/001872678603900205

Madill, A., Jordan, A., & Shirley, C. (2000). Objectivity and reliability in qualitative analysis: Realist, contextualist, and radical constructionist epistemologies. *British Journal of psychology, 91*(1), 1-20. Doi: 10.1348/000712600161646

Marshak, R. J. (1993). Managing the metaphors of change. *Organizational dynamics, 22*(1), 44-56. Doi: 10.1016/0090-2616(93)90081-b

McQuail, D., & Windahl, S. (2015). *Communication models for the study of mass communication.* Routledge.

Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of personality, 40*(4), 525-543. Doi: 10.1037/t06852-000

Michalak, J. M. (2010). Cultural Catalysts and Barriers of Organisational Change Management. A Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, *2*(2), 26-36.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review, 16*(2), 44-53. Doi: 10.2307/41164491

Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of management Review*, *23*(3), 567-588. Doi: 10.5465/amr.1998.926627

Moran, J. Q., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning, 12*(2), 66-74. Doi: 10.1108/13665620010316226

Nguyen, H. & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal, 24*(8), 447-454. Doi: 10.1108/01437730310505876

O'Reilly, C. A. (1980). Individuals and information overload in organizations: is more necessarily better? *Academy of management journal, 23*(4), 684-696. Doi: 10.2307/255556

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology, 15*(1), 73-101. Doi: 10.1080/13594320500451247

Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behaviour, 23*(2), 215-235. Doi: 10.1002/job.137

Patton, M. Q. (2002). Qualitative evaluation and research methods (3. Utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc

Pettersen, R. S., Giæver, F., & Wennes, G. (2012). Mellomleders roller i en omstillingsprosess. *Psykologisk tidsskrift, 16*(3), 8-13.

Pope, C., & Mays, N. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *British Medical Journal, 311*(6996), 42-45. Doi: 10.1136/bmj.311.6996.42

Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1993). Psychometric properties of the leadership practices inventory-updated. *Educational and psychological measurement, 53*(1), 191-199. Doi: 10.1177/0013164493053001021

Prawat, R., & Floden, R. (1994). Philosophical perspectives on constructivist views of learning. *Educational Psychologist, 29*(1), 37-48. Doi: 10.1207/s15326985ep2901_4

Quinn, D., & Hargie, O. (2004). Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An International Journal, 9*(2), 146-158. Doi: 10.1108/13563280410534348

Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. I J. R, Kimberly., & R. E., Quinn (Red.), *Managing Organizational Transitions* (s. 295-313). Homewood, IL: Irwin.

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

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of applied psychology*, *91*(5), 1154-1162. Doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1154

Realin, 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. Doi: 10.1080/14697017.2011.630509

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive, 11*(1), 48-59. Doi: 10.5465/ame.1997.9707100659

Richardson, P., & Keith, D. D. (1996). Communicating change. *Human resource Management, 35*(2), 203-216. Doi:10.1002/(sici)1099-050x(199622)35:2<203::aid-hrm4>3.3.co;2-9

Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal, 14*(3), 20-30. Doi: 10.1111/j.1748 8583.2004.tb00124.x

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. (3. Utg). New York: Free Press.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of applied psychology, 84*(4), 514-528. Doi: 10.1037/0021-9010.84.4.514

Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma,* 7, 47-55.

Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress, 21*(3), 243-263. Doi: 10.1080/02678370701685707

Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers.* Paperback.

Salovey, P., & Meyer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality, 9*(3), 185-211. Doi: 10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg

Sandelowski, M. (1995). Sample Size in Qualitative Research. *Research in Nursing & Health, 18*(2), 179-183. Doi: 10.1002/nur.4770180211

Schick, A. G., Gordon, L. A., & Haka, S. (1990). Information overload: A temporal approach. *Accounting, Organizations and Society, 15*(3), 199-220. Doi: 10.1016/0361-3682(90)90005-f

Schiemann, W. A. (1992). Organizational change: Lessons from a turnaround. *Management Review, 81*(4), 34-37.

Schmidt, D. C. (1997). *Organizational change and the role of emotional intelligence*. Paper presentert på The Academy of Management Meeting, Boston.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, *81*(3), 219 -227.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication.* Urbana: University of Illinois Press.

Smeltzer. L. R., & Zener, M. F. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group & Organization Management, 17*(4), 446-472. Doi: 10.1177/1059601192174009

Spiker, B. K., & Lesser, E. (1995). Change management: We have met the enemy... *Journal of Business Strategy, 16*(2), 17-21. Doi: 10.1108/eb039686

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology, 19*(4), 429-459. Doi: 10.1007/s10869-005-4518-2

Stayer, R. (1990). How I learned to let my workers lead. *Harvard Business Review, 68*(6), 66-83.

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.* Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2016). Sosialkonstruktivisme. Hentet fra: https://snl.no/sosialkonstruktivisme

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.Utg). Oslo: Gyldendahl Akademisk.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management, 5*(4), 369-380. Doi: 10.1080/14697010500359250

Torppa, C. B., & Smith, K. L. (2011). Organizational change management: A test of the effectiveness of a communication plan. *Communication Research Reports, 28*(1), 62-73. Doi: 10.1080/08824096.2011.541364

Tourish, D., Paulsen, N., Hobman, E., & Bordia, P. (2004). The downsides of downsizing: Communication processes information needs in the aftermath of a workforce reduction strategy. *Management Communication Quarterly*, *17*(4), 485-516. Doi: 10.1177/0893318903262241

Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, development climate,and change process characteristics. *Journal of Applied Psychology, 57*(2), 313-334. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x

Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2005). Temporary employment and health: a review. *International Journal of Epidemiology, 34*, 610–622. Doi: 10.1016/j.socscimed.2005.04.028

Von Platen, S. (2007). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges television* (Doktorgradsavhandling). Lund Universitet, Örebro.

Waddel, D., & Sohal, A, S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision, 36*(8), 543-548. Doi: 10.1108/00251749810232628

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, *40*(1), 82-111. Doi: 10.2307/257021

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal, 12*(2), 177-198. Doi: 10.1108/13563280710744847

Wetzel, R., & Van Gorp, L. (2014). Eighteen shades of grey? An explorative literature review into the theoretical flavours of organizational change research. *Journal of Organizational Change, 27*(1), 115-146. Doi: 10.1108/jocm-01-2013-0007

Woolridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management, 34*(6), 1190-1221. Doi: 10.1177/0149206308324326

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. (7. Utg) Pearson Prentice Hall.

Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Knutstad, G. A., & Skarholt, K. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser.* København: Nordisk ministerråd

Vedlegg

1. Intervjuguide
2. Informasjonsskriv og informert samtykkeskjema
3. Kvittering fra NSD

Vedlegg 1: Intervjuguide

A. Demografiske spørsmål

- Hva er din stillingstittel og hvor lenge har du vært i nåværende stilling?
- Hvor lenge har du hatt lederansvar?
- Hvor mange personer har du lederansvar for i dag?
- Hvor lenge har du vært i denne bedriften?
  - enhet/avdeling

B. Ledelse

- Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder/dine lederegenskaper?
  - ansvar, rolle, strategi
  - hva er viktig for deg – visjon, verdier

C. Erfaringer med å lede under omstilling

- Hva betyr omstilling for deg?
  - Hva forbinder du med det å være i omstilling?
  - Hvilke følelser vekkes?
- Fortell om dine erfaringer med å lede under omstilling
  - Når? (bakgrunn for omstillingen og hensikten)
  - Hva gjorde du? (dine arbeidsoppgaver)
  - Hvor mange omstillinger har du ca. opplevd som leder?
- Hvordan fungerte lederstrategien din?
  - Hva fungerte bra/ mindre bra?
  - Hva gjorde du for å takle problemene/utfordringene som dukket opp?
- Sett fra ditt perspektiv som leder – hva var utfordrende med situasjonen(e)?
  - Hvordan forholdt dine ansatte seg til omstillingen?
- Hvilke refleksjoner gjør du deg rundt din håndtering av å lede under endring/omstilling?
  - Hvilke strategier har du for å håndtere egne reaksjoner?
  - Oppsøker du hjelp hvis du trenger? Hvem oppsøker du?
- Hvilken kunnskap/kursing har du om endringsledelse?

D. Rolleforventninger:

- Hva anser du som viktigst når du leder ansatte gjennom omstilling?
- Hvordan opplever du kravene som stilles til deg som leder, i en omstillingsprosess?

E. Organisasjonskultur

- Hvordan forholder de ansatte seg til deg som leder?
  - Hva snakkes om/og ikke? Åpen dør-kultur?
  - Hva deles med deg av jobb/private saker?

F. Strukturelle rammebetingelser

- Er det noen hindringer som påvirker hvordan du leder dine ansatte gjennom omstilling? (rammer du må jobbe innenfor som hindrer deg i å lede slikt du optimalt ønsker å lede) – hvis ja, hvilke?
- Opplever du at din arbeidsgiver legger til rette for at du skal utvikle deg som leder, blant annet slik at du vet hvordan du leder omstilling effektivt?
  - Får du tilbud om kurs eller annen form for kompetanseheving i forhold til å forbedre lederegenskapene i forbindelse med å lede under omstilling?

G. Avslutningsspørsmål

- Noe du ønsker å tillegge?
- Hvordan synes du intervjuet har vært?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og informert samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet
”Lederes opplevelse av å lede under omstilling”

Bakgrunn og formål

Dette prosjektet er en del av en masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Formålet med prosjektet er å få mer innsikt i hvordan ledere opplever å lede sine ansatte når organisasjonen er under omstilling, og hvilke utfordringer de møter i dette arbeidet. Å lykkes med omstilling er kritisk for organisasjoners konkurransedyktighet i dagens arbeidsmarked. Ledere og lederskap anses som sentrale elementer i omstillingsprosesser, og er innfallsvinkelen for studien.

Hva innebærer deltakelse?

Deltakelse i studien innebærer å bli intervjuet av meg på et tidspunkt og sted som passer for deg. Intervjuets varighet er på mellom 30 og 60 minutter. Spørsmålene i studien vil ta utgangspunkt i dine erfaringer fra og tanker om å lede ansatte i en organisasjon som gjennomgår omstilling.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studenten og studentens veileder som vil ha tilgang på disse opplysningene. Opptakene fra intervjuene, og transkripsjoner av disse, vil lagres adskilt fra navnelister for å ivareta konfidensialiteten, og vil bli slettet når prosjektet er ferdig i juni 2017. I publikasjon av datamaterialet vil ikke informantene kunne gjenkjennes.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål om studien, ta kontakt med Elise Rivenes Hagen på telefon: 92845059, eller email: elise.rhagen@gmail.com. Veileder på prosjektet er førsteamanuensis Fay Giæver, som kan nås på email:
fay.giaver@ntnu.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

---

Vedlegg 3: Kvitterings fra NSD

Fay Giæver
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 07.10.2016 Vår ref: 49777 / 3 / AGL Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.09.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

49777	*Lederes opplevelse av å lede under omstilling*
Behandlingsansvarlig	*NTNU, ved institusjonens øverste leder*
Daglig ansvarlig	*Fay Giæver*
Student	*Elise Rivenes Hagen*

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, http://pvo.nsd.no/prosjekt.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07
Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS Harald Hårfagres gate 29 Tel: +47-55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr. 985 321 884
NSD – Norwegian Centre for Research Data NO-5007 Bergen, NORWAY Faks: +47-55 58 96 50 www.nsd.no

Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 49777

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Data innhentes ved personlig intervju. Vi minner om at det av hensyn til lederes taushetsplikt ikke kan fremkomme identifiserbare opplysninger om enkeltansatte. Vi anbefaler at forsker minner informanten om dette ifm. intervjuet.

Personvernombudet legger til grunn at studenten etterfølger NTNU sine relger for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.06.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:
- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak