

**Kvadsheim, Håvard Hellvik
Larsen, Sigurd**

Intern kommunikasjon gjennom endring

En casestudie av linjelederes perspektiv på kommunikasjon av ny strategi i et av Nord-Europas ledende bilkonsern

Internal communication during change

A case study of line managers' perspective on how strategy is communicated in one of Northern Europe's leading automobile companies

MASTEROPPGAVE
Master i ledelse av teknologi
Trondheim, Mai 2018

Veileder: Ove Gustafsson
Samarbeidsbedrift: Møller Mobility Group

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av to studenter ved NTNU Handelshøyskolen innen studieretningen «Master i ledelse av teknologi». Siden det er en omfattende og avsluttende oppgave i vårt studieløp var det viktig å finne en oppgave innenfor et område vi begge ønsket å fordype oss videre i. Vi sendte tidlig forespørsel til Møller Mobility Group, hvor vi fikk positivt svar til at de kunne bidra med oppgave. Bilbransjen er inne i spennende tider når det kommer til faktorer som ledelse, omstilling, teknologi og digitalisering, og oppgaven passet derfor fint med aktuelle temaer innen vårt studium.

Skriveprosessen er nå ved veis ende, og det er på tide å takke alle de som har bidratt til at oppgaven ser dagens lys. Først og fremst må vi rette en stor takk til Møller Mobility Group, med HR-direktør Tryggve Magnussøn i spissen. Magnussøn har vært med å bidra i alt fra formulering av problemstilling, til utvelgelse av informanter, og har alltid vært rask med å gi oss tilbakemelding og informasjon. En takk til alle informantene som har deltatt med egne betraktninger er også på sin plass, uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne masteroppgaven. Vi ble tatt veldig godt i mot i forbindelse med intervjuene både i Trondheim og i Oslo.

Vår veileder gjennom prosjektet har vært Ove Gustafsson, Emeritus ved NTNU Handelshøyskolen. Vi vil rette en stor takk til veileder for en god og konstruktiv dialog gjennom hele perioden. Til slutt må vi rette en takk til alle våre klassekamerater som gjennom disse to årene har bidratt til å skape et hyggelig og sosialt studiemiljø.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 23/05-18



Håvard Hellvik Kvaldsheim



Sigurd Larsen

Sammendrag

Bilbransjen står ovenfor store endringer den kommende tiden. Fra en bransje som tidligere har vært basert på en tradisjonell eierskapsmodell, befinner vi oss nå i et skjæringspunkt hvor teknologi, delingsøkonomi, reguleringer og endrede kundepreferanser driver utviklingen i mye større grad enn tidligere. Som tilsvar på mulighetene og utfordringene bransjen står ovenfor, har konsernledelsen i Møller Mobility Group, et av Nord-Europas ledende bilkonsern, utarbeidet strategipakken «The RACE». Formålet med studien har vært å avdekke hvordan intern kommunikasjon mellom konsernledelse og linjeledere påvirker strategiimplementeringen, og hvordan linjeledere kommuniserer endringene som følger fra strategien videre til sine ansatte.

Intern kommunikasjon er et sentralt aspekt i en endringsprosess, og omfatter operasjonell, strategisk og organisatorisk kommunikasjon. Både hvilke kanaler det kommuniseres gjennom og hvilken kommunikasjonsretning spiller inn på hvordan budskapet oppfattes og videreformidles av mottaker. Endring kommer i alle fasonger, og endringsmodeller kan brukes for å håndtere ulike typer endring i en organisasjon basert på hvilken situasjon man befinner seg i. Avhengig av situasjonen er det flere kommunikasjonsstrategier man kan bruke for å redusere både ansattes og ledernes usikkerhet og motstand for endring.

For å besvare problemstillingen «*hvilken innvirkning har intern kommunikasjon på implementeringen av ny strategi?*» er det gjennomført en kvalitativ enkeltcasestudie i Møller Mobility Group. Til sammen ble det utført intervjuer av syv linjeledere som empirisk grunnlag til å svare på problemstillingen og tre tilhørende forskningsspørsmål. I tillegg ble det anvendt data fra en allerede utført kvantitativ undersøkelse med svar fra 330 ledere i organisasjonen. De empiriske funnene viste at konsernledelsen har vært tidlig ute med å kommunisere strategien til linjelederne, mens øvrige ansatte har blitt presentert for den ved et senere tidspunkt. I tillegg har kommunikasjonen mellom konsernledelsen og linjelederne gått gjennom flere kanaler enn de øvrige ansatte har tilgang til. Dette kan ha bidratt til at medarbeiderne og linjelederne befinner seg i ulike faser av deres personlige endringsprosess, hvor medarbeiderne i større grad henger etter. Linjelederne antyder at det implementeres for mange strategielementer for raskt, og studien fremhever viktigheten med å kunne komme med innspill til endringsprosessen i form av to-veis kommunikasjon slik at konsernledelsen ikke kommer i utakt med organisasjonen. Studien gir klare indikasjoner til at de endringene som nå forløper seg i bilbransjen kan anses som ikke-lineære.

Abstract

The automobile industry is facing major changes in the coming years. From an industry previously based on a traditional ownership model, we are now at a crossroad where technology, sharing economy, political regulations and change in customer needs drive development to a greater extent than before. In response to the opportunities and challenges the industry are facing, the top management in Møller Mobility Group, one of Northern Europe's leading automotive companies, has prepared a new strategy known as “The RACE”. The purpose of this study has been to reveal how internal communication between top management and line managers affects strategy implementation, and how line managers communicate the change to their employees.

Internal communication is a key element during the change process and includes both operational, strategic and corporate communication. Both the communication channel and its direction affect how the message is perceived by the recipient. Change comes in all shapes and sizes, and change models can be used to handle different types of change in an organization. Depending on the situation, there are several communication strategies that can be used to reduce both the employees' and managers' uncertainty and resistance to change.

To address the issue *“how does internal communication impact the implementation of a new strategy?”*, a qualitative single case study has been conducted in cooperation with Møller Mobility Group. Throughout the study, there were conducted seven interviews with line managers as an empirical basis to answer the current problem, with three related research questions. In addition, data from an already performed quantitative survey with 330 respondents was used. The empirical findings indicate that the top management communicated the strategy to the line managers in an early stage, while other employees was presented to the strategy at a later date. In addition, the top management and line managers utilized more communication channels than their employees. This may have contributed to the fact that employees and line managers are in different phases of their personal change process, where the employees are lagging behind. The line managers indicate that too many strategic elements are implemented too quickly, and the study highlights the importance of using two-way communication in the change process, to prevent the top management from being misaligned with the organization. The study suggests that the changes that now occur in the automotive industry can be considered as non-linear.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	I
Sammendrag	II
Abstract.....	III
1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn og formål	2
1.2. Casebedrift og beskrivelse	3
1.3. Problemstilling.....	5
1.4. Avgrensning.....	5
1.5. Oppbygning.....	6
1.6. Oppsummering.....	6
2. Teori.....	7
2.1. Intern kommunikasjon	7
2.1.1. Kommunikasjonsretning	8
2.1.2. Kommunikasjonskanaler.....	9
2.1.3. Behov for kommunikasjon.....	11
2.2. Endringsmodeller	12
2.2.1. Planlagt endring	13
2.2.2. Fremvoksende endring.....	16
2.2.3. Situasjonsbasert endringsledelse.....	16
2.2.4. Ikke-lineær endring.....	17
2.3. Kommunisere endring.....	18
2.3.1. Kommunikasjon gjennom implementeringsprosessen	18
2.3.2. Kommunikasjonshjulet for endring	20
2.4. Oppsummering.....	21
3. Metode	22
3.1. Vitenskapeteoretisk grunnlag	22
3.1.1. Ontologisk og epistemologisk utgangspunkt	22
3.1.2. Kvalitative metoder.....	23
3.1.3. Forskningsdesign	24

3.2.	Etiske retningslinjer	25
3.3.	Datainnsamling	26
3.3.1.	Rekruttering og utvalg	26
3.3.2.	Intervju	27
3.4.	Dataanalyse	28
3.4.1.	Sekundærdata	29
3.5.	Metoderefleksjon	30
3.5.1.	Relabilitet	30
3.5.2.	Validitet	30
3.5.3.	Overførbarhet	32
3.6.	Oppsummering	32
4.	Empiri	33
4.1.	Kommunikasjonskanaler	33
4.1.1.	Innledende kommunikasjon av strategi	33
4.1.2.	Involvering fra linjelederne	36
4.1.3.	Kommunikasjonsstruktur	38
4.2.	Grad av relevans	39
4.2.1.	Forståelse av dagens situasjon	40
4.2.2.	Påvirkning på daglig drift	40
4.2.3.	Medarbeidernes forståelse	42
4.3.	Enighet om å satse på nye områder	43
4.3.1.	Organisasjonens grunnverdier	43
4.3.2.	Kompetanse	46
4.3.3.	Inntektsgrunnlag fra nye områder	47
4.4.	Kvantitative data	50
4.5.	Oppsummering	51
5.	Analyse	52
5.1.	Strategiformidling	52
5.1.1.	Kommunikasjon til og fra linjelederne	52
5.1.2.	Involvering og kommunikasjonsstruktur	56
5.2.	Endringsprosessen	58

5.2.1.	Drivere for endring	58
5.2.2.	Nødvendighet for endring	59
5.2.3.	Implementering av strategi	61
5.3.	Kommunikasjonsstrategier i en endringsprosess	63
5.3.1.	Grunnverdienes påvirkning.....	63
5.3.2.	Fremtidens usikkerhet.....	64
6.	Konklusjon.....	67
7.	Videre forskning og begrensninger.....	68
8.	Referanseliste.....	69
9.	Vedlegg.....	74
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv og informert samtykkeskjema	75
	Vedlegg 2: Kvittering fra NSD Personvernombudet for forskning	76
	Vedlegg 3: Intervjuguide	78

Figur- og tabelliste

Figur 1: Organisasjonskart	3
Figur 2: Elementene i «The RACE»	4
Figur 3: Konseptuell modell av ansattes behov for intern kommunikasjon	12
Figur 4: Lewins trefasemodell og Beckhard og Harris endringsmodell	14
Figur 5: Bridges og Kübler-Ross endringsmodeller	15
Figur 6: Kommunikasjonshjulet for endring.....	20
Tabell 1: Intern kommunikasjonsmatrise.....	8
Tabell 2: Rangering av kommunikasjonskanaler	10
Tabell 3: Åtte-steps prosessen	15
Tabell 4: Kommunikasjonsbehov i Lewins trefasemodell for endring.....	19
Tabell 5: Gjennomføring av caseundersøkelsen.	24
Tabell 6: Forskningsetiske prinsipper	25
Tabell 7: Eksempel på koding av intervju	28
Tabell 8: Oppbygning av funnene fra studiens datamateriale	33
Tabell 9: Resultater fra kategori to og tre i kvantitativ undersøkelse	50

1. Innledning

Teknologisk utvikling skjer sjelden som en evolusjon. Utviklingen går i ulike pulseringer, i revolusjoner. Helt i fra telegraf til telefon, fra kobber til fiberoptikk, fra svart-hvitt til farge, og fra analog-tv til digital-tv. Det samme mønsteret går igjen i nesten alle bransjer, og hver puls åpner døren for helt nye innovasjoner. Ikke alltid berører det bare en spesifikk næring, men også noen ganger samfunnet som helhet (Barra, 2016).

«I believe the auto industry will change more in the next five to 10 years than it has in the last 50».
Mary Barra (2016), CEO i General Motors

I dag er vi bare i starten av en revolusjon i bilindustrien. Stadig større krav til miljø, digitalisering, urban mobilitet og kunders behov for smarte løsninger driver utviklingen av produkter og tjenester. Fra en bransje hvor biler i over 100 år har vært frittstående, mekanisk kontrollerte og drevet av fossilt brensel, går vi nå over mot at bilene blir elektriske, tilknyttet internett og at teknologien stadig tar over flere av sjåførens oppgaver (MøllerGruppen, 2017b). Utfordringen fremover blir å takle alle endringene som skjer, samtidig. Hvor biler tidligere har vært basert på en eierskapsmodell, befinner vi oss nå i et skjæringspunkt hvor teknologi, delingsøkonomi, reguleringer og endrede kundepreferanser driver utviklingen vekk i fra denne tradisjonelle modellen og over mot nye tjenestebaserte mobilitetskonsepter (Møller, 2018).

Høsten 2017 endret morselskapet i Nordens ledende bilkonsern, MøllerGruppen, navn til Møller Mobility Group som følge av en strategiprosess der ledelsen og Møller-familien i felleskap har staket ut den fremtidige retningen til konsernet. Navneendringen signaliserer på mange måter endringene som bilbransjen står ovenfor, og hva de tenker om fremtiden. Med ny strategi på plass satser Møller Mobility Group offensivt mot 2020. Strategipakken, kalt «The RACE», er utarbeidet som et svar på mulighetene og utfordringene bransjen står ovenfor (Møller, 2017), og det er uttalt at Møller Mobility Group forventer å erstatte mer enn 30 % av dagens inntekter fra nye mobiltetstjenester innen 2030 (Møller, 2018).

1.1. Bakgrunn og formål

Grunnen til at vi studerer mål og strategier, er en antakelse om at de har en effekt på hvordan ansatte tenker og handler, og på hvordan organisasjoner tilpasser seg omgivelsene de opererer innenfor (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det finnes ingen enkel eller allment akseptert definisjon av strategi, men Newman og Logans (1971) definisjon passer med vår tilnærming til oppgaven:

Strategier er fremtidsrettede planer som skal forutse endring og iverksette tiltak for å utnytte muligheter som er i tråd med bedriftens mål (Newman og Logan, 1971, s. 70).

Det kan være flere grunner til at en utarbeider mål og strategiplaner. De kan ha en motiverende effekt på ansatte ved å ha en retning å jobbe mot. De kan ha en styrende funksjon ved å gi retningslinjer for arbeidet, legge begrensninger på ansattes atferd og fungere som beslutningspremisser. De kan fungere som evalueringskriterier for både organisasjonen og den enkeltes arbeid. Mål og strategier kan også fungere som en legitimitetsfaktor ovenfor omgivelsene, siden organisasjoner er åpne systemer som er helt avhengige av eksterne ressurser. Ved å fremstå som legitim, oppfattes den som en bærer av gode og riktige verdier (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

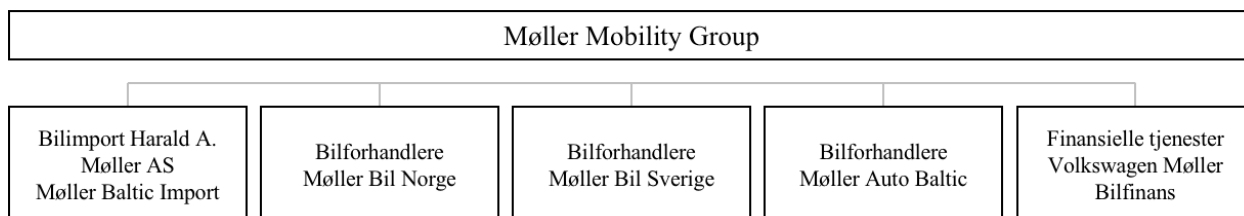
En vesentlig del gjennom og etter utarbeidelse av mål og strategiplaner er å kommunisere budskapet videre til de ansatte i en organisasjon. Klare definisjoner og tydelig kommunikasjon skaper felles verdier, gir retning for arbeidet og fungerer som grunnlag til riktig ressursallokering. Samtidig har det vist seg å være vanskelig å studere sammenhengen mellom eksistensen av mål og strategier, og hvordan en mest effektivt skal kommunisere det videre. Dette er fordi det ofte er mange faktorer som heller skaper indirekte fremfor direkte ringvirkninger i en organisasjon (Rohm, 2004). Når mål og strategiplaner skal implementeres er det viktig å skape forståelse blant lederne og de øvrige ansatte for hva prosessen innebærer, og nødvendigheten av den. Sentralt i å skape denne forståelsen handler om god kommunikasjon i hele implementeringsprosessen, hvor en da kan måle virkning, analysere problemer som oppstår, og gjøre nødvendige justeringer underveis (Alexander, 1985).

Det er altså ikke hvor flott og fengende mål og strategier er formulert som er det sentrale, men den grunnleggende forståelsen av hva man driver med. Med dette som bakgrunn er formålet med denne studien å undersøke hvordan intern kommunikasjon mellom konsernledelse og linjeledere påvirker strategiimplementeringen, og hvordan linjeledere kommuniserer endringene som følger fra «The

RACE» videre til sine ansatte i Møller Mobility Group. Oppgaven kan bidra med å sette et ytterligere fokus på hvordan intern kommunikasjon i strategiimplementeringen bør foregå for at endringene blir implementert nedover i en organisasjon.

1.2. Casebedrift og beskrivelse

Møller Mobility Group er morselskap for konsernet som har mer enn 4300 medarbeidere i Norge, Sverige og Baltikum. Med en totalomsetning på over 26 milliarder kroner er Møller Mobility Group et av Nord-Europas ledende bilkonsern. Konsernets virksomhet omfatter import, salg og finansiering av Volkswagen, Audi, Skoda, Seat og Volkswagen Nyttekjøretøy (MøllerGruppen, 2017b), vist i figur 1.



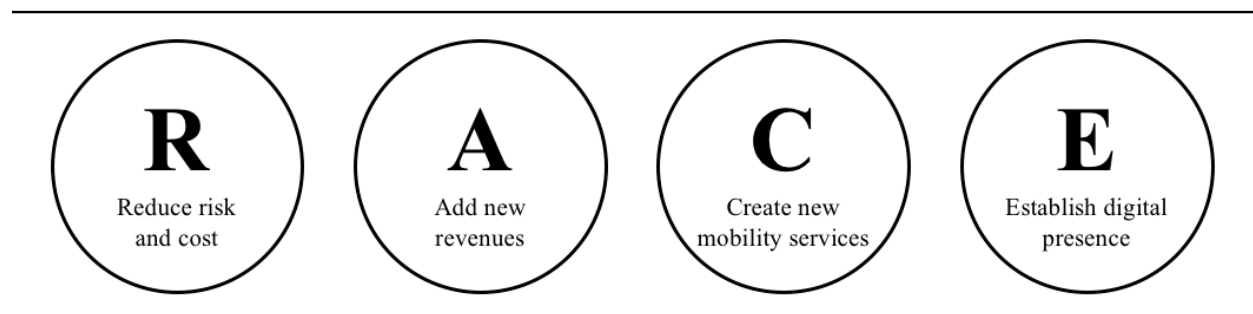
Figur 1: Organisasjonskart, modifisert fra MøllerGruppen (2017b).

Mer enn hver fjerde nye bil som selges i Norge importeres gjennom Harald A. Møller AS. Møller Mobility Group har til sammen 68 bilforhandlere i Norge, Sverige, Estland, Latvia og Litauen. Møller Bil Norge er Norges største bilforhandlerkjede med 42 forhandlere og 11 spesialiserte skadeverksteder. Volkswagen Møller Bilfinans tilbyr lån, leasing- og leieprodukter, samt forsikring (MøllerGruppen, 2017b).

Sentralt i Møller Mobility Groups virksomhet står deres verdigrunnlag som skal bidra til gode holdninger. Organisasjonens fire grunnverdier er: omtenksom, initiativrik, tydelig og åpen, og ærlig. Omtenksom handler om å ivareta medarbeidere, medmennesker, kunder og miljø. Initiativrik betyr at det skal være rom for å utfordre etablerte sannheter. Tydelig omfatter roller og ansvar, samt tydelig kommunikasjon, mens åpenhet og ærlighet skal være grunnlaget for å bygge tillit til kunder og kolleger (MøllerGruppen, 2017b).

Møller Mobility Group har samarbeidet med Volkswagen AG, en av verdens største bilprodusenter, helt siden 1948, og fabrikkens strategi inspirerer også Møllers virksomhet. Volkswagen AG har nylig utarbeidet ny strategi, kalt «TOGETHER-Strategy 2025», hvor det er

uttalt at halvparten av virksomheten skal satse på nye områder med mobilitet, digitalisering og bærekraft som drivere, mens den andre halvparten av virksomheten skal være slik den er i dag (MøllerGruppen, 2017b). Dette gjenspeiles også i strategipakken «The RACE» hvor det er fokusert på fire områder (Figur 2). «The RACE» er Møller Mobility Groups strategiske tilsvar på utfordringene og mulighetene som ligger i bransjen (MøllerGruppen, 2017b).



Figur 2: Elementene i «The RACE», modifisert fra MøllerGruppen (2017c).

Det første elementet, redusere risiko og kostnader, handler om at bedre kontroll over kostnader er kritisk for å sikre den finansielle styrken som kreves for å møte endringene bransjen står ovenfor. Strategiens andre element, skaffe nye inntektskilder, dreier seg om at elektriske biler og teknologi som stadig tar over flere av sjåførens oppgaver reduserer inntekter knyttet til service og vedlikehold. Det tredje elementet, skape nye mobilitetsløsninger, handler om at kundebehovene innen mobilitetsløsninger er forventet og endres drastisk i den kommende perioden. Gjennom ny strategi er det uttalt at Møller Mobility Group, basert på deres konkurransevne, skal ta en sterk posisjon i dette nye markedet. Det siste elementet, etablere en digital tilstedeværelse, går ut på at de som en del av den nye strategien skal sørge for at deres digitale tilstedeværelse blir like sterk som den fysiske. Dette skal gjøres gjennom økt fokus på digitalt salg og digital kundeinteraksjon for å sikre gode kundeopplevelser gjennom alle kanaler (MøllerGruppen, 2017c).

1.3. Problemstilling

Med utgangspunkt i interesser, og oppgavens aktualitet når det kommer til ledelse, kommunikasjon, teknologi og digitalisering, har følgende problemstilling blitt utarbeidet:

«Hvilken innvirkning har intern kommunikasjon på implementeringen av ny strategi?»

Videre har vi, gjennom tre forskningsspørsmål, forsøkt å spisse forskningen ytterligere:

- 1. «Hvilke kommunikasjonskanaler brukes for å formidle ny strategi?»*
- 2. «I hvor stor grad oppfattes strategien som relevant for linjelederne, og hvor mye av strategiprosessen angår dem?»*
- 3. «Hvor stor enighet er det blant linjelederne om konsernledelsens valg om digitalisering og satsing på nye områder?»*

Det første forskningsspørsmålet har til hensikt å undersøke hvilke kanaler som blir brukt i organisasjonen for å formidle ny strategi. Dette omfatter også hvordan strategien blir formidlet. Det andre forskningsspørsmålet tar opp tematikken om hvorvidt strategien oppfattes som relevant for linjelederne, og hvor mye av strategipakken som operasjonaliseres i daglig drift hos de ulike forhandlerne. Det tredje forskningsspørsmålet er en videreføring av dette, for å se i hvor stor grad det er enighet blant linjelederne om å satse på disse nye områdene i den kommende perioden.

1.4. Avgrensning

På grunn av tid og omfang har noen deler av oppgaven blitt avgrenset. Møller Mobility Group består av mange ulike enheter innen importør, forhandler og finansielle tjenester i både inn- og utland. Med rundt 550 ledere i organisasjonen har det naturligvis ikke vært mulig å få med betraktninger fra alle disse. Geografisk avgrensning har gjort det til at det har blitt utført intervjuer i Trondheim og Oslo. Organisasjonsmessig er studien avgrenset til at det kun er linjeledere som har blitt intervjuet, og ikke øvrige ansatte lengre ned i organisasjonen. I tillegg er intervjuobjektene hovedsakelig linjeledere hos forhandlere i Møller Mobility Group. Dette har blitt gjort siden strategien er kommunisert ganske nylig fra konsernledelsen til linjeledere, og det derfor har vært naturlig å undersøke disse først, før en eventuelt kunne gjennomført en studie med øvrige medarbeidere i organisasjonen.

1.5. Oppbygning

Oppgavens struktur bygger på forskningsspørsmålene utarbeidet i kapittel 1.3 for å kunne besvare problemstillingen. Kapittel 2 er bygget opp kronologisk med oppgavens teoretiske grunnlag sett i sammenheng med forskningsspørsmålene. Kapittel 3 tar for seg oppgavens metodiske tilnærming, og begrunnelser for valgene som er gjort i datainnsamlingen. I kapittel 4 vil de empiriske funnene fra datainnsamlingen presenteres, mens funnene vil videre analyseres mot teorigrunnlaget i kapittel 5. Samme som for tidligere i oppgaven er disse to kapitlene strukturert etter forskningsspørsmålene. Til slutt følger konklusjon og implikasjoner til videre forskning.

1.6. Oppsummering

Bilbransjen står ovenfor store endringer den kommende tiden. Fra en bransje som tidligere har vært basert på en tradisjonell eierskapsmodell, befinner vi oss nå i et skjæringspunkt hvor teknologi, delingsøkonomi, reguleringer og endrede kundepreferanser driver utviklingen i større grad enn tidligere. Som tilsvar på mulighetene og utfordringene bransjen står ovenfor, har konsernledelsen i Møller Mobility Group, et av Nord-Europas ledende bilkonsern, utarbeidet strategipakken «The RACE». Formålet med studien har vært å avdekke hvordan intern kommunikasjon mellom konsernledelse og linjeledere påvirker strategiimplementeringen, og hvordan linjeledere kommuniserer endringene som følger fra strategien videre til sine ansatte i Møller Mobility Group. Studien har til hensikt å besvare problemstillingen «*hvilken innvirkning har intern kommunikasjon på implementeringen av ny strategi?*», med tre tilhørende forskningsspørsmål som oppgaven er strukturert etter.

2. Teori

Teorikapittelet har til hensikt å redegjøre for de ulike begrepene og det teoretiske utgangspunktet knyttet til problemstillingen. Kapittelet skal trekke frem funn fra tidligere studier og diskutere teoretiske modeller fra litteraturen. Teorikapittelet følger studiens oppbygning hvor teorigrunnlaget struktureres etter forskningsspørsmålene gjennom de ulike undertemaene. Først presenteres teorier og begreper innen intern kommunikasjon, før vi går mer over på tema som omhandler endring og endringsmodeller, og avslutter kapittelet med kommunikasjon av endring.

2.1. Intern kommunikasjon

Kommunikasjon er et begrep som i litteraturen defineres på forskjellige måter, uten noen vedtatt enighet (Kalla, 2005). Forenklet definerer Fiske (1990, s. 2) kommunikasjon som sosial samhandling gjennom beskjeder. Videre skilles det gjerne mellom kommunikasjon og effektiv kommunikasjon, hvor Bovée og Thill (2000) mener en delt forståelse der man oppfordrer andre til å handle og tenke nytt er essensielt for at kommunikasjonen skal kunne klassifiseres som effektiv. Kommunikasjon kan deles inn i ekstern og intern kommunikasjon, hvor denne oppgaven fokuserer på intern kommunikasjon.

I likhet med kommunikasjon er det ulike meninger om hvordan man definerer intern kommunikasjon (Welch og Jackson, 2007). Spesielt definisjonen fra Frank og Brownell (1989) er blitt brukt av flere forfattere, hvor de definerer intern kommunikasjon som «kommunikasjonen mellom individer og/eller grupper på ulike nivåer og i forskjellige spesialiseringsområder som er ment for å utforme og omorganisere organisasjonen, implementere design og koordinere daglige aktiviteter» (Frank og Brownell, 1989, s. 5-6). Welch og Jackson (2007) argumenterer for at Frank og Brownells definisjon er for bred, og at definisjonen utelater hvilke interessenter som kommuniserer. Cheney og Christensen (2001) påpeker at intern kommunikasjon sees på som ekstern med en gang kommunikasjonen distribueres til noen utenfor organisasjonen. I like stor grad kan ekstern kommunikasjon også bli sett som intern av personer innad i organisasjonen. Et eksempel på dette kan være at uttalelser til media blir oppfattet som intern av personer eller grupper i organisasjonen. Videre deles intern kommunikasjon inn i tre nivåer; operasjonell, strategisk og organisatorisk (Welch og Jackson, 2007). Intern kommunikasjon i disse tre nivåene gjelder for all kommunikasjon, både formell og uformell (Kalla, 2005). Interessentene som inngår i intern kommunikasjon kan deles inn i grupper ved ulike nivåer i organisasjonen; alle ansatte,

konsernledelse, operasjonell ledelse, arbeidsgrupper og prosjektgrupper. Som et resultat har Welch og Jackson (2007) utformet en matrise (Tabell 1) for å bedre kunne definere intern kommunikasjon med dimensjon, nivå, retning, interessenter og innhold.

Tabell 1: Intern kommunikasjonsmatrise, oversatt fra Welch og Jackson (2007, s. 185).

Dimensjon	Nivå	Retning	Deltakere	Innhold
1. Intern linjeledelse-kommunikasjon	Linjeledere	Hovedsakelig to-veis	Linjeledere-ansatte	Ansattes roller Personlig innvirkning, f.eks. evaluering og gruppemøter
2. Intern gruppe-kommunikasjon	Arbeidsgruppe	To-veis	Ansatte-ansatte	Gruppeinformasjon og diskusjoner
3. Intern prosjekt-kommunikasjon	Prosjektgruppe	To-veis	Ansatte-ansatte	Prosjektinformasjon
4. Intern konsern-kommunikasjon	Konsernledelse	Hovedsakelig en-veis	Konsernledelse-alle ansatte	Organisatoriske saker, f.eks. mål, målsettinger, nye utviklinger, aktiviteter og prestasjoner

2.1.1. Kommunikasjonsretning

Et av aspektene ved intern kommunikasjon er retning. Med kommunikasjonens retning menes det hvordan kommunikasjonen flyter mellom partene (Welch og Jackson, 2007). Retningen kan deles inn i en-veis og to-veis kommunikasjon (Dozier, Grunig og Grunig, 1995). En-veis kommunikasjon kjennetegnes gjennom at sender ikke tar hensyn til tilbakemelding fra mottaker, ofte i forbindelse med føringer fra konsernledelse og nedover til linjeledere og ansatte i en organisasjon. To-veis kommunikasjon kan deles inn i asymmetrisk og symmetrisk kommunikasjon. To-veis asymmetrisk kommunikasjon er mer kompleks enn en-veis kommunikasjon og kjennetegnes ved at sender samler inn informasjon fra mottaker før sender gjør en beslutning og videresender disse føringene til linjeledere ned i organisasjonen. To-veis asymmetrisk kommunikasjon brukes derimot ikke til grunnleggende organisatoriske endringer, som endring av mål, formål og prosedyrer (Dozier, Grunig og Grunig, 1995). To-veis symmetrisk kommunikasjon ses på av flere forskere som den optimale kommunikasjonsformen der begge parter, både sender og mottaker, tjener på kommunikasjonen og hvor det oppstår en vinn-vinn situasjon (Cameron og McCollum, 1993; Alexander, 1985). Ved denne kommunikasjonsretningen vil sender og mottaker kommunisere sammen for å finne den beste løsningen, og brukes ofte i

forbindelse med forhandling eller for å løse uenigheter og konflikter. Selv om en-veis kommunikasjon ved de fleste tilfeller er asymmetrisk, argumenterer Dozier, Grunig og Grunig (1995) likevel for at den kan ses på som symmetrisk så lenge den løser behovene til de ansatte; som deres tilhørighet til organisasjonen og deres mulighet til å kommunisere med konsernledelsen. I tillegg reduserer en-veis kommunikasjon muligheten for at uenigheter og konflikter oppstår, og kan være ønskelig i noen situasjoner (Bel, Smirnov og Wait, 2017).

2.1.2. Kommunikasjonskanaler

Intern kommunikasjon i en organisasjon flyter gjennom forskjellige medier. Slike medier kan både være kontrollerte og ukontrollerte. Kontrollerte medier defineres av Welch og Jackson (2007, s. 187) med at sender har kontroll over meldingens innhold og formatet mottaker mottar meldingen på. Kontrollerte medier kan benytte ulike kommunikasjonskanaler, som interne nyhetsbrev, video- og lydpresentasjoner eller e-poster. Like gjerne kan ukontrollerte medier bruke e-poster og presentasjoner, men da gjennom et eller flere kommunikasjonsledd, hvor budskapet kan bli forstyrret eller endret før det når den mente mottaker. Ukontrollerte medier går gjennom et filter, en såkalt portvakt, som kan endre det opprinnelige budskapet med sine egne meninger eller oppfatninger. Denne portvakten er i flere tilfeller linjeledere som mottar viktig strategisk informasjon fra konsernet som skal kommuniseres videre i organisasjonen. Likevel kan også kontrollerte medier oppleve å bli filtrert ettersom den mente mottaker tolker informasjonen den selv mottar (Welch og Jackson, 2007).

Ranchhod, Gurău og Lace (2002) argumenterer for at det nå finnes så mange forskjellige kommunikasjonskanaler at den mente mottaker har et valg om den vil motta den kommuniserte meldingen eller ikke. Medier kan kategoriseres i to ulike kategorier; push eller pull. Push er medier hvor meldingen dyttes på mottakeren, eksempelvis gjennom e-post og nyhetsbrev. Pull er medier hvor mottakeren henter meldingen selv, som for eksempel ved å oppsøke bedriftens intranett eller informasjonssystem. Budskapet som ønskes kommunisert bør derfor også være tilgjengelig i en pull-basert kanal (Ranchhod, Gurău og Lace, 2002).

Ulike kommunikasjonskanaler har forskjellig effektivitet til å bringe frem et budskap, hvor effektiviteten avhenger like mye av hvilke forventinger mottakeren har for kanalen (Cameron og McCollum, 1993). Effektivitet er i dette tilfellet hvor presis oppfatningen og forståelsen av det opprinnelige budskapet er (White, Vanc og Stafford, 2010). Cabbage (referert i White, Vanc og

Stafford, 2010, s. 70) fant at ansatte foretrakk e-post som en intern kommunikasjonskanal, selv om de også mente at mengden e-post de fikk hver dag var for stor. De ulike kommunikasjonskanalene har i tidligere studier blitt rangert etter hvor effektive de er (Tabell 2). En kommunikasjonskanal som har høy effektivitet defineres med at kanalen gir mottakeren en solid forståelse av det kommuniserte budskapet. En kanal som gir liten forståelse defineres med at kanalen er lite effektiv. Kommunikasjonskanalene inkluderer ansikt-til-ansikt-samtale, telefonsamtale, skriftlige personlige dokumenter som brev og notater, skriftlige formelle dokumenter og regneark (Daft og Lengel, 1983). Nyere studier inkluderer også videokonferanser, e-poster og blogg (Markus, 1994; Bauer og Erdogan, 2012).

Tabell 2: Rangering av kommunikasjonskanaler, modifisert (Daft og Lengel, 1983; Markus, 1994; Bauer og Erdogan, 2012).

Kommunikasjonskanal	Effektivitet
Ansikt-til-ansikt-samtale	Høyest
Videokonferanse	Høy
Telefonsamtale	Høy
E-post	Moderat
Blogg	Moderat
Skriftlig personlig brev og notat	Moderat
Skriftlig formelt dokument	Lav
Regneark	Lavest

Rangeringen viser at symmetriske muntlige medier er mest effektive, etterfulgt av asymmetriske medier som e-post og andre skriftlige medier hvor det er en forsinkelse mellom sending av melding til mottaker leser og eventuelt responderer på meldingen. Markus (1994) argumenterer for at e-post likevel er en rask og beleilig måte å kommunisere med en eller flere mottakere på, og dens effektivitet kategoriseres dermed øverst av de asynkrone kommunikasjonskanalene. I flere tilfeller er den mest effektive kanalen ikke hensiktsmessig da den kan være både tidkrevende og situasjonsbestemt. Det er dermed viktig å velge en kommunikasjonskanal som samsvarer med oppgaven og budskapet som skal kommuniseres (Markus, 1994). Dette understreker studien av White, Vanc og Stafford (2010, s. 78) som fremhever at en ofte vet budskapets meningsinnhold etter hvilket medium som blir brukt.

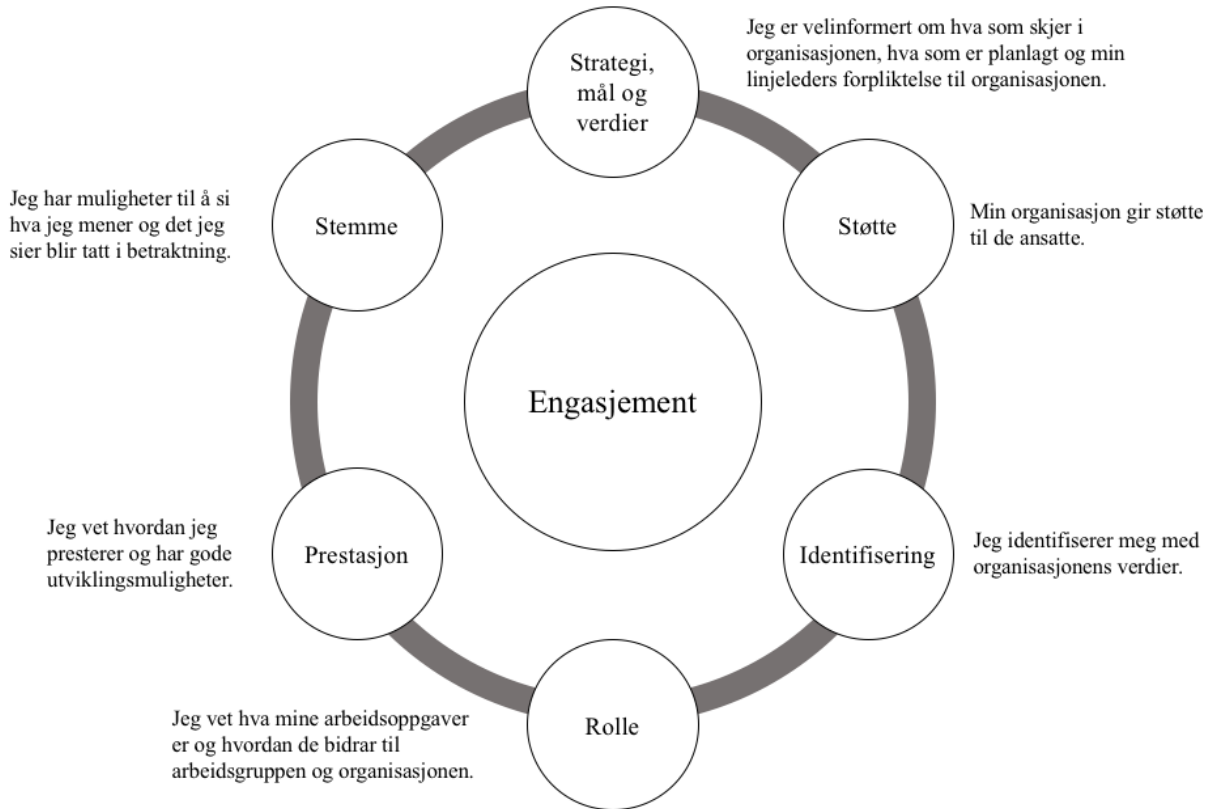
Russ, Daft og Lengel (1990) fant at for situasjoner der kommunikasjonen er kompleks, emosjonell, subjektiv eller omhandler uenigheter, så er ansikt-til-ansikt-samtaler en hensiktsmessig kommunikasjonskanal. Studien viste også at uerfarne ledere ofte bruker et skriftlig medium i slike situasjoner, hvor man da ikke fanger opp de nødvendige opplysningene. I situasjoner hvor det kommuniserte budskapet allerede er innforstått hos mottaker er det anbefalt å bruke skriftlige asynkrone medier. Ved bruk av mer effektive kommunikasjonskanaler kan mottaker i slike situasjoner legge til mening i budskapet og øke sjansen for å bli misforstått.

2.1.3. Behov for kommunikasjon

Ruck og Welch (2012) argumenterer for at vurderinger av intern kommunikasjon i organisasjoner har for stort fokus på hvilke kommunikasjonskanaler som brukes, og mengde informasjon som blir kommunisert. Det fokuseres derimot for lite på hva som blir kommunisert eller hvor godt det blir forstått av mottaker. En studie av Goldhaber *et al.* (1978) fant at ansatte først og fremst hadde ønske om å bli kommunisert mer informasjon om personlige og arbeidsrelaterte saker, fremfor organisatoriske beslutninger. Organisasjoner er generelt flinke på å kommunisere om virksomheten, men er mangelfull i sin kommunikasjon om hvordan den ansattes jobb påvirker organisasjonen. I en studie av Al-Ghamdi, Roy og Ahmed (2007) svarte kun en fjerdedel at deres ledere ga dem tilbakemelding på deres arbeid. Denne formen for kommunikasjon går gjerne gjennom dimensjonen for linjeledere i den interne kommunikasjonsmatrisen (Tabell 1).

Ruck og Welch (2012) har på bakgrunn av datamateriale fra flere kvantitative studier laget en konseptuell modell av behovet ansatte har for intern kommunikasjon fra linjeledere og konsernledelse (Figur 3). For at ansatte skal kunne bli engasjerte i eget arbeid og i organisasjonen, viser figuren at det kreves intern kommunikasjon fra ulike områder. Blant annet er stemmedimensjonen viktig, hvor muligheten for å kunne kommunisere oppover i organisasjonen øker evnen til beslutningstaking (Tourish, 2005). Videre argumenterer Tourish (2005) for at uten denne muligheten, kan konsernledelsen miste kontakten med linjelederne og de ansatte, som gjør det vanskelig å fange opp nye problemer som oppstår i organisasjonen. Uten stemmedimensjonen vil også konsernledelsen lage strategier uten nok informasjon om organisasjonen. Dette henger sammen med teorien om to-veis kommunikasjon diskutert tidligere i dette kapittelet. Den konseptuelle modellen for behovet av intern kommunikasjon (Figur 3) viser at det vil være nødvendig for ledere å både kommunisere personlige individuelle saker som prestasjon, rolle og

støtte, samt konsernkommunikasjon som strategi, mål og verdier. Måten dette kommuniseres på vil være en kombinasjon av to-veis symmetrisk kommunikasjon så vel som en-veis, med bruk av hensiktsmessige kommunikasjonskanaler til budskapet som kommuniseres.



Figur 3: Konseptuell modell av ansattes behov for intern kommunikasjon, oversatt fra Ruck og Welch (2012, s. 300).

2.2. Endringsmodeller

Endring er i følge Micklethwait (1999) den eneste konstanten i en organisasjon. Dette støttes også av Quirke (sitert i Philip og Finbarr, 2002, s. 47) som sier at endring kan legges til med de to andre visshetene i livet; skatt og død. Organisasjonsendring er av Moran og Brightman (2000, s. 66) definert som «prosessen av kontinuerlig fornyelse av organisasjonens retning, struktur og evner til å oppfylle eksterne og interne kunders behov». Denne definisjonen tar imidlertid ikke hensyn til individene i prosessen. Toffler (sitert i Jost, 2016, s. 39) definerer organisasjonsendring med en annen vinkling: «Endring er prosessen hvor fremtiden invaderer våre liv». Denne definisjonen forteller at det finnes en motstand for endring, og i organisasjoner vil både ansatte og ledere gjerne spørre seg: «Hvordan vil endringen påvirke min arbeidshverdag?». Temaet har blitt studert mye

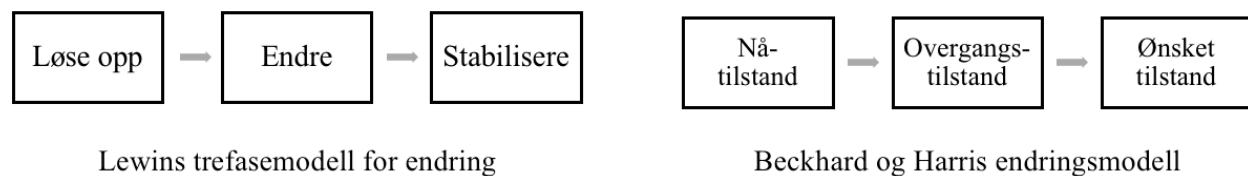
av forskere og det er laget flere modeller for å kunne forklare endringsprosessen mennesker og organisasjoner går gjennom (Lewin, 1947; Bridges, 2009; Beckhard, Harris og Hamner, 1978; Kübler-Ross, 1969). Modellene baserer seg på hvordan endringen fremtrer, enten som planlagt eller som fremvoksende endring.

2.2.1. Planlagt endring

Endringsmodellene for planlagt endring er grunnleggende teorier som forsøker å forklare hvordan mennesket reagerer på endring, og de ulike fasene de går gjennom i prosessen. Kurt Lewin er sett på av mange som grunnleggeren av planlagt endring med hans trefasemodell for endring (Cummings, Bridgman og Brown, 2015). Lewin mente at en vellykket organisasjonsendring kan planlegges, og endringsprosessen derfor krever tre faser; løse opp, endre og stabilisere, illustrert i figur 4 (Hussain *et al.*, 2016).

I den første fasen, løse opp-fasen, forbereder man organisasjonen på endringen som kommer, hvor man utfordrer nå-tilstanden. I dette steget er det viktig at nødvendigheten for endringen kommer frem gjennom kommunikasjon til de ansatte. For at endringen skal være vellykket kan grunnverdier og kultur i organisasjonen være gjenstand for endring. Når man starter prosessen med å revurdere organisasjonens grunnverdier vil det oppstå motkrefter for de forandringene som er i ferd med å skje (Hussain *et al.*, 2016). Dette er ønskelig og man vil kunne bruke dette momentet for å mobilisere drivkrefter til å gjøre de nødvendige endringene for å få organisasjonen i balanse igjen (Lewin, 1947). Etter usikkerheten har spredd seg i organisasjonen vil man gå over til endringsfasen, hvor ansatte og ledere begynner å se etter nye måter å jobbe på som støtter endringen i organisasjonen. I denne fasen starter implementeringen for å endre organisasjonen i ønsket retning. Ettersom det vil være viktig for ansatte å forstå endringen og hva som kreves av dem vil det være viktig med god kommunikasjon og tilstrekkelig tid, hvor effektive kommunikasjonskanaler kan være den mest egnede (Morgan og Zeffane, 2003). I den siste fasen, stabilisering, er målet at endringen som nå har tatt form opprettholdes. Endringene som er gjort bør brukes og forsterkes for å forhindre usikkerhet i organisasjonen. Dette gjøres blant annet ved å forankre endringen i kulturen, forsterke adferdsmønstre, bruke tilbakemeldingssystemer og gi kontinuerlig lederstøtte til ansatte (Cameron og Green, 2004).

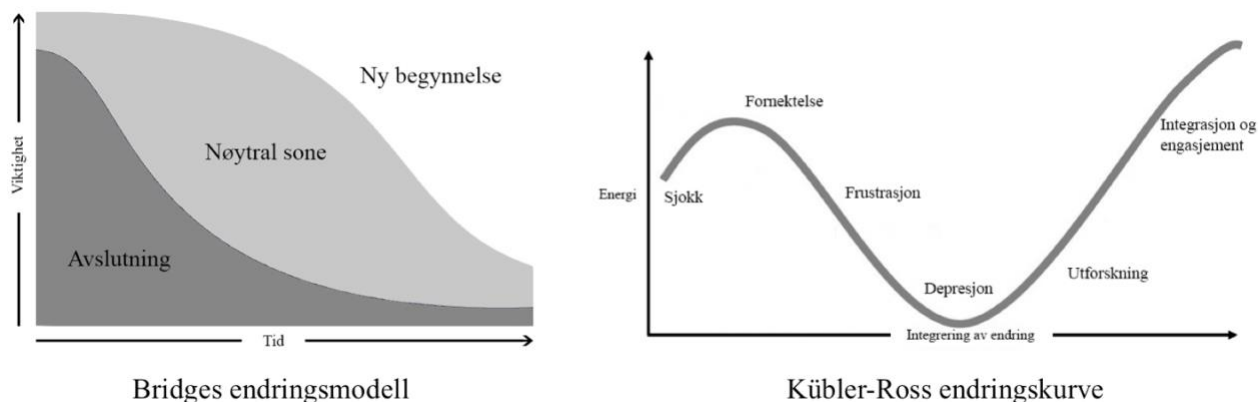
Selv om Kurt Lewins trefasemodell er en anerkjent og klassisk modell er det flere som i senere år har kritisert modellen. Flere mener blant annet at modellen er over-simplifisert, og at den siste fasen, stabilisering, ikke vil være mulig med dagens hurtige endringer og omskiftelige omgivelser (Child, 2005). En studie utført av Cummings, Bridgman og Brown (2015) om opphavet til Lewins modell viste at, foruten løse opp-fasen, var det vanskelig, om ikke umulig, å finne frem til den konkrete trefasemodellen. Studien fant at selv om Lewin selv ikke laget en konkret trefasemodell, så er modellen en tolket versjon av hans verk som flere nyere modeller bygger på.



Figur 4: Lewins trefasemodell og Beckhard og Harris endringsmodell (Lewin, 1947; Beckhard, Harris og Hamner, 1978).

Nyere modeller som Beckhard og Harris- og Bridges endringsmodell opererer i likhet med Lewins modell med tre faser eller stadier for endring. I Beckhard og Harris (1978) sin endringsmodell som er illustrert i figur 4 er det tre stadier i en organisasjon; nå-tilstand, overgangstilstand og ønsket tilstand. I tillegg til denne modellen har Beckhard og Harris publisert en kostnad for endring-formel: $C = (ABD) > X$, hvor C er endring, A er misnøye med nå-tilstanden, B er ønske for endringen, D er gjennomførbarheten for endring og X er kostnaden for endring (Beckhard, Harris og Hamner, 1978). Formelen sier at grunnen for endring må gjøres tydelig, den ønskede tilstanden må kommuniseres slik at den appellerer til organisasjonen, og endringen må vise seg å være mulig å gjennomføre. I tillegg må endringen være verdt kostnaden (Cameron og Green, 2004). Bridges (2009) endringsmodell er også en trefasemodell. Bridges (2009) trekker frem at endringer skjer raskt og uten at mennesker følger etter, mens overgangen er en langsommere psykologisk prosess mennesker går gjennom før de når den nye tilstanden. Prosessen er illustrert i figur 5 og deles inn i tre faser; avslutning, nøytral sone og ny begynnelse. Mellom avslutning og nøytral sone går personene gjennom følelser som fornektelse, sjokk og frustrasjon, og fra nøytral sone til ny begynnelse går personene fra å være skeptiske til å bli håpefulle og til slutt entusiastiske (Bridges, 2009). Begge disse modellene deler likehetstrekk med Lewins trefasemodell. Beckhard og Harris (1978) sin modell kan ses på som mer definert med sin klare kostnad for endring-formel, der Bridges (2009) sin modell har større fokus på de ulike psykologiske stadiene til personer berørt av endringen. Bridges endringsmodell kan også knyttes til Kübler-Ross (1969) sin endringskurve,

som ble publisert i forbindelse med hennes studier på dødssyke pasienter. De forskjellige stadiene disse pasientene gikk gjennom; fornektelse, sinne, forhandling, depresjon og aksept, har senere blitt overført av Adams, Hayes og Hopson (1976) til å gjelde andre typer endring, som organisasjonsendring (Figur 5).



Figur 5: Bridges og Kübler-Ross endringsmodeller (Bridges, 2009; Kübler-Ross, 1969; Adams, Hayes og Hopson, 1976).

Kotter (1996) har i sine studier kommet frem til åtte feil organisasjoner gjør når de gjennomfører en endringsprosess. Fra disse åtte feilene har han utarbeidet en åtte-steps endringsprosess for å gjøre en vellykket implementering av endring. Gjennom denne prosessen sier Kotter (1996, s. 23) at «selv om man vanligvis opererer med flere steg av gangen, vil man få problemer hvis man hopper over bare ett av stegene». Åtte-steps prosessen er vist i tabell 3.

Tabell 3: Åtte-steps prosessen (Kotter, 1996).

1	Skape forståelse for at endringen haster
2	Forme en koalisjon
3	Utforme en visjon og strategi
4	Kommunisere visjonen og strategien
5	Fjerne hindringer for å nå visjonen
6	Synliggjøre kortsiktige gevinster
7	Konsolidere, revurdere og justere systemer for å samsvare med visjonen
8	Forankre endringene i kulturen

Prosessten er en videreutvikling av Lewins modell, hvor steg en til fire samsvarer med Lewins løse opp-fase, fem til syv samsvarer med endringsfasen, mens det siste steget samsvarer med stabiliseringsfasen. Kotters studie er basert på hans egne erfaringer og få studier har forsøkt å validere åtte-steps modellen, foruten Kotter selv i hans oppfølgingsbok (Steven *et al.*, 2012).

Kotter og Cohen (2002) fant at implementeringen av åtte-steps modellen kan være utfordrende, ikke som følge av strategi, system og kultur, men på grunn av vanskeligheten personer har for å endre atferd.

2.2.2. Fremvoksende endring

Modeller for planlagt endring har møtt kritikk ved at de antar at organisasjoner befinner seg i konstante omgivelser der man har muligheten til å gå gradvis frem i stegene, fra nå-tilstand til ønsket tilstand. I tillegg tar ikke modellene hensyn til større endringer som krever rask handling (Burnes, 1996). Som et tilsvarende til modeller for planlagt endring har det blitt etablert en modell for fremvoksende endring. Denne modellen ser på at endring kommer fra ansatte nede i organisasjonen, og som vokser oppover. Burnes (1996, s. 14) argumenterer for at endringer i omgivelsene skjer så raskt og er så komplekse at det vil være umulig for en konsernledelse å identifisere og implementere et motsvar til disse endringene alene. Derfor bør ansvaret for organisatorisk endring være desentralisert til hele organisasjonen. For at endringen skal være vellykket mener Burnes (1996) at det er viktigere å oppnå en forståelse av problemet og finne ulike løsninger på disse, enn å være avhengig av detaljerte planer og estimater. I stedet for å se på endring som en rekke lineære hendelser, ser man endring som en kontinuerlig prosess (Wilson, 1992). Det er etablert en rekke prinsipper for fremvoksende endring; endring er en kontinuerlig prosess for å samsvare interne kapabiliteter med eksterne omgivelser, i tillegg består endringen av flere trinnvise endringer som over tid kan ses på som en stor endring for organisasjonen. Lederens rolle i fremvoksende endring er å tilrettelegge for en organisasjon som oppfordrer ansatte til å ta ansvar for å identifisere og implementere endring, i tillegg til å være ansvarlig for en visjon som styrer retningen til organisasjonen. En viktig del av denne modellen er intern kommunikasjon og læring, hvor man kontinuerlig diskuterer og lærer av hverandre (Burnes, 1996).

2.2.3. Situasjonsbasert endringsledelse

Premisset til fremvoksende endring er at organisasjoner alltid er i omskiftelige og uforutsigbare omgivelser. Dette premisset er blant annet kritisert av Dunphy og Stace (1993, s. 905) som mener at ledere i uforutsigbare omgivelser har behov for en endringsmodell som er situasjonsbasert, hvor ulike situasjoner krever ulike endringsmodeller. Som et tilsvarende til planlagt endring laget Dunphy og Stace (1993) en endringsmodell som har to kritiske dimensjoner: omfanget av den nødvendige endringen organisasjonen må gjøre for å tilpasse seg til omgivelsene, og ledelsesstilen nødvendig

for å gjøre en slik endring. Studien til Dunphy og Stace (1993) fant at for organisasjoner med behov for endringer på konsernnivå er det nødvendig med en instruerende ledelsesstil for å starte endringsprosessen. Etter grunnlaget er lagt, må man velge mellom en miks av instruerende og deltakende ledelsesstil for å opprettholde endringsmomentet. Instruerende ledelsesstil er her en leder som instruerer og forteller ansatte hva som er forventet og hvordan ulike oppgaver skal gjøres, mens en deltakende ledelsesstil har større fokus på å bruke andres erfaringer og ferdigheter, men samtidig opprettholde retten til å ta avgjørelser. For at endringen skal være vellykket er det nødvendig med en deltakende ledelsesstil på linjeledernivå for å opprettholde eller skape engasjement og forpliktelse hos de ansatte (Dunphy og Stace, 1993). Denne typen endringsmodell har fått kritikk blant annet for at den ikke tar hensyn til at organisasjonen ikke nødvendigvis må endre seg etter omgivelsene, men at organisasjonen selv kan tilpasse ulike variabler i omgivelsene til organisasjonen (Burnes, 1996). Burnes (1996, s. 16) argumenterer dermed for at organisasjoner som ønsker å opprettholde deres ledelsesstil kan velge å påvirke ulike situasjonsbaserte variabler i omgivelsene for å ikke måtte endre ledelsesstil i en endringsprosess slik som Dunphy og Stace (1993) argumenterer for.

2.2.4. Ikke-lineær endring

Fra modellen for fremvoksende endring og situasjonsbasert endringsledelse kan man trekke linjer til at endring ikke er en lineær prosess som går gradvis eller stegvis, slik som blant annet Lewin (1947) og Kotter (1996) fremstiller det. Som Styhre (2002, s. 344) beskriver i sin studie om ikke-lineær endring: «sosiale og naturlige systemer vokser alltid frem fra ulike kilder, og gjør det vanskelig å forutsi neste fase i utviklingen av et fremvoksende system». Styhre (2002) foreslår at endring i organisasjoner kan beskrives ut fra kompleksitetsteorien som sier at endring kommer fra et mangfold av sammenhengende årsaker som er vanskelig å analysere med lineære modeller. Ved å bruke modell for ikke-linearitet kan man enklere gjenkjenne elementer i endring som man ikke kan analysere med en lineær modell. I modellen for ikke-lineær endring er organisasjonsendring ikke en serie av etterfølgende aktiviteter, men foregår som en sammensmelting av sammenhengende og forbigående aktiviteter (Styhre, 2002). Selv om modellen kan være en forklaring på hvorfor mange organisasjoner mislykkes med endring, kritiseres den blant annet for at den er en metaforisk modell som ikke er lett overførbar til praksis (Burnes, 2005).

2.3. Kommunisere endring

Når man skal gjennomføre en organisasjonsendring, ofte gjennom ny strategi, vil kommunikasjon være et sentralt element for en vellykket implementering (Alexander, 1985). I en endringsprosess er det som nevnt tidligere viktig at ansatte og ledere forstår hva endringen innebærer og hvorfor endringen må gjennomføres. Kommunikasjonen bør derfor være to-veis symmetrisk for å fange opp bekymringer, saker som må vurderes, og problemer eller ringvirkninger som kan komme senere som følge av strategien. Denne formen for kommunikasjon bør være tilstede gjennom hele implementeringsprosessen for å kunne måle implementeringens virkning, analysere problemer som oppstår og gjøre nødvendige justeringer underveis (Alexander, 1985).

2.3.1. Kommunikasjon gjennom implementeringsprosessen

Klein (1996) fant i sin studie at selv om implementeringen av en endring er nøye planlagt, kan den fortsatt mislykkes. Elementer som rykter og misforståelser kan føre til motstand for endring og vil bidra til at den kan mislykkes. Slike elementer oppstår som oftest når kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig. Det er likevel ulike kommunikasjonsstrategier man kan benytte for å øke sjansen for at implementering av planlagt endring blir vellykket (Klein, 1996).

Budskapet som skal kommuniseres bør repeteres gjennom flere medier, gjerne gjennom både effektive kanaler som ansikt-til-ansikt-samtaler, i tillegg til mindre effektive kommunikasjonskanaler (Daft og Lengel, 1983; Russ, Daft og Lengel, 1990). Linjeledere bør brukes som et sentralt ledd i kommunikasjonen, og kan ses på som en effektiv kommunikasjonskanal. For de ansatte har linjeledere generelt sett større påvirkningskraft enn konsernledelsen og blir sett på som en troverdig kilde til informasjon. Linjeledere kan også øke muligheten for to-veis kommunikasjon i organisasjonen. I tillegg til linjelederen, bør også arbeidslederen være velinformert om endringen og endringsprosessen. Arbeidslederen er nærmeste ledd til de ansatte og gir mulighet for økt kommunikasjon gjennom ansikt-til-ansikt-samtaler (Klein, 1996; Young og Post, 1993). Informasjon som ikke angår en person direkte blir fort glemt, og informasjonen bør derfor i størst mulig grad tilpasses personen direkte (Pincus, 1986). Det er også vist at organisasjoner med sterke grunnverdier og som bruker disse gjennom endringsprosessen kan redusere de uønskede aspektene ved endring (Stadler og Hinterhuber, 2005). Kommunikasjonsstrategien er videre satt sammen med Lewins trefasemodell for planlagt endring, med ulike kommunikasjonsbehov i hver fase (Tabell 4) (Klein, 1996).

Tabell 4: Kommunikasjonsbehov i Lewins trefasemodell for endring, oversatt fra Klein (1996, s. 37).

Løse opp	Endre	Stabilisere
Forklare behov for endring	Informere ansatte om fremdrift	Formidle suksessen til endringen
Identifisere og forklare retningslinjene	Få innspill til prosessen Utvikle sofistikert kunnskap blant ledelsen	Spre ordet til de ansatte
Identifisere og forklare de første stegene i prosessen	Utfordre misforståelser	
Betrygge ansatte	Kontinuerlig betryggelse til de ansatte	
Informerende ledelsesgruppe	Avgrense og avklare roller og forventninger	

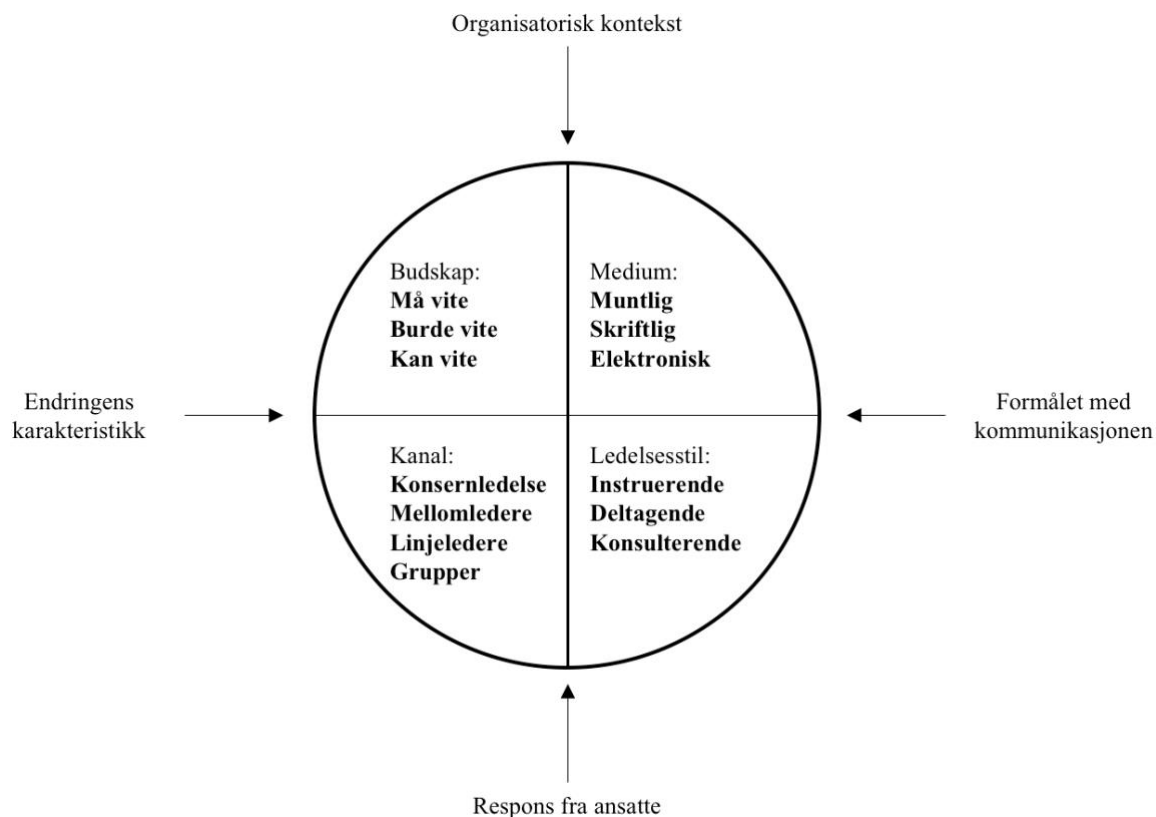
I løse opp-fasen er det viktig at endringen er begrunnet, hvor gapet mellom nå-tilstanden og ønsket tilstand blir tydelig kommunisert. Omfatter endringen hele organisasjonen bør den innledende kommunikasjonen komme fra administrerende direktør (Young og Post, 1993). Begrunnelsen for endring kan innledes gjennom en skriftlig kommunikasjonskanal med en påfølgende mer effektiv kanal, eksempelvis ansikt-til-ansikt-møte. I denne fasen bør det særlig fokuseres på kommunikasjonsstrategien hvor budskapet repeteres gjennom flere medier. Det bør også gis mulighet for to-veis kommunikasjon gjennom flere nivåer i organisasjonen slik at selv de som ikke er involvert i planleggingen kan komme med viktige innspill (Klein, 1996).

Ettersom det i endringsfasen er høy aktivitet, hvor ledere på konsernnivå er mer involvert enn øvrige ansatte, kan det oppstå rykter og usikkerhet i organisasjonen (Klein, 1996). Kommunikasjonsstrategien i denne fasen bør derfor være å sørge for at alle ansatte og ledere som ikke direkte er involvert i endringen holdes informert om hva som foregår, hvorfor og hvordan det foregår (Young og Post, 1993). I tillegg bør det informeres gjennom ansikt-til-ansikt-samtaler om hvordan endringen vil påvirke deres arbeidshverdag og eventuelle nye roller og ansvarsområder. Kommunikasjonen i denne fasen bør være spesifikk for å eliminere rykter og usikkerheter i organisasjonen (Klein, 1996).

Ved stabiliseringsfasen vil rollen til linjeledere og arbeidsledere komme sterkere frem, hvor kommunikasjonen både bør være kontinuerlig, to-veis og konkret slik at ansatte blir betrygget med at endringen nå er på plass og vet hva den innebærer for dem selv (Klein, 1996). Flere studier støtter opp om kommunikasjonsstrategiene til Klein, blant annet Kotter (1996) og Goodman og Truss (2004) som argumenterer for at god kommunikasjon kan redusere motstand, redusere usikkerheter og øke de ansattes engasjement i endringsprosessen.

2.3.2. Kommunikasjonshjulet for endring

Goodman og Truss (2004) har fra funnene i sin studie om effektiv kommunikasjon i omfattende endringsprosesser kommet frem til en modell med fire aspekter av kommunikasjon som ledere må ta stilling til i en endringsprosess. Modellen, vist i figur 6, er delt inn i fire kvadranter som hver representerer et aspekt av kommunikasjon. For hvert aspekt må ledere velge den beste tilnærmingen, hvor den beste tilnærmingen er avhengig av de fire elementene som er illustrert på utsiden av hjulet; organisatorisk kontekst, formålet med kommunikasjonen, endringens karakteristikk og responsen fra ansatte (Goodman og Truss, 2004).



Figur 6: Kommunikasjonshjulet for endring, modifisert fra Goodman og Truss (2004).

Med organisatorisk kontekst menes det at det er situasjonsbasert, og hvor en tilnærming som er hensiktsmessig ved en kontekst, ikke nødvendigvis trenger å være det i en annen kontekst (Goodman og Truss, 2004). Det samme gjelder endringens karakteristikk som kan ha betydning for hvordan man skal kommunisere (Armenakis og Harris, 2002). Responsen fra ansatte skal i endringsprosessen påvirke hvilke kommunikasjonsstrategier som benyttes gjennom ulike stadier i prosessen. Som diskutert tidligere av Klein (1996) vil formålet med kommunikasjonen endre seg gjennom de ulike fasene i prosessen, og kommunikasjonsstrategien må derfor tilpasses til hvilken fase man er i. Formålet med kommunikasjonen kan blant annet være å redusere motstand og usikkerhet, eller å øke engasjementet for endringen (Goodman og Truss, 2004).

I hjulet er det fire aspekter ved kommunikasjon som ledere må ta stilling til (Figur 6). En leder må ta stilling til hvilken prioritering budskapet har, fra må vite til kan vite, og om mediet skal være muntlig, skriftlig eller elektronisk. Disse må vurderes sammen med hvilken kanal man skal bruke. Som diskutert tidligere i oppgaven (Tabell 2) er ansikt-til-ansikt-samtaler foretrukket for større saker i endringsprosessen, noe også resultatene fra Goodman og Truss (2004) sin studie bekrefter. Ulike medier og kanaler bør likevel brukes og repeteres gjennom endringsprosessen (Klein, 1996). Til slutt må ledere ta stilling til hvilken ledelsesstil som skal brukes, noe som kan variere gjennom endringsprosessen (Dunphy og Stace, 1993). Goodman og Truss (2004) argumenterer for at det å oppnå et effektivt samspill mellom de fire kommunikasjonsaspektene i hjulet, mens man samtidig tar hensyn til de fire kontekstuelle elementene virker å være hovedutfordringen når man lager en kommunikasjonsstrategi for endring.

2.4. Oppsummering

Intern kommunikasjon er et sentralt aspekt i en endringsprosess, og omfatter operasjonell, strategisk og organisatorisk kommunikasjon. Både hvilke kanaler det kommuniseres gjennom og hvilken kommunikasjonsretning spiller inn på hvordan budskapet oppfattes og videreformidles av mottaker. Endring kommer i alle fasonger, og endringsmodeller kan brukes for å håndtere ulike typer endring i en organisasjon basert på hvilken situasjon man befinner seg i. Avhengig av situasjonen er det flere kommunikasjonsstrategier man kan bruke for å redusere både ansattes og ledernes usikkerhet og motstand for endring.

3. Metode

I forrige kapittel ble teorigrunnlaget for oppgaven lagt. Dette kapittelet skal beskrive hvordan vi har gått frem i datainnsamlingen, og hvorfor vi har valgt å gjøre det på akkurat denne måten. Her vil vi først diskutere oppgavens vitenskapsteoretiske ståsted, forskningsdesign og etiske retningslinjer, før vi går over på selve datainnsamlingen og dataanalysen. Til slutt vil det bli gitt en evaluering av forskningskvalitet.

3.1. Vitenskapsteoretisk grunnlag

Forskning handler om å tilegne seg ny kunnskap ved bruk av systematiske fremgangsmåter i datainnsamlingen. Som vist til i Larsen (2007) må det følges vitenskapelige regler, hvor man benytter ulike metoder for å innhente, tolke og organisere informasjon. Med bakgrunn i at vi ønsket å avdekke hvordan intern kommunikasjon mellom konsernledelse og linjeledere påvirker strategiimplementeringen, og hvordan det blir kommunisert videre til ansatte har vi benyttet en samfunnsvitenskapelig metode. Ved bruk av en slik tilnærming er refleksjoner rundt meningsinnholdet en sentral del av forskningsprosessen, og det vil være et gjensidig påvirkningsforhold mellom teoretisk utgangspunkt og tendenser i datamaterialet fra den sosiale virkeligheten (Thagaard, 2013).

3.1.1. Ontologisk og epistemologisk utgangspunkt

Innen metodefaget skilles det mellom to hovedperspektiver; ontologi og epistemologi (Hollis, 1994). Som det ble nevnt i kapittel 2.1 har sosial samhandling og en delt forståelse av endringsprosessen en avgjørende faktor på resultatet. Siden alle enkeltindivider vil ha ulike oppfatninger og erfaringer, er det vanskelig å definere hvordan verden virkelig er (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ontologiske og epistemologiske teorier bidrar da til å beskrive grunnleggende trekk ved mennesket og den sosiale virkeligheten som en kan ta for gitt, og hvordan en går frem for å få kunnskap om dette.

Innen samfunnsvitenskapelig metode er det også vanlig å skille mellom en hermeneutisk og en positivistisk posisjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Mens positivismen legger til grunn at alle typer fenomener kan og skal undersøkes med samme metode, bygger hermeneutikken i følge Thagaard (2013) på prinsippet om at mening bare kan forstås i lys av den sammenheng vi studerer, og fordrer menneskelig kontakt og tolkning. I vår studie ønsket vi å få frem forståelsen

og meningene til linjelederne rundt den nye strategipakken, og valgte derfor en hermeneutisk tilnærming. Hensikten med studien har ikke vært beskrivelsen av ny strategi i seg selv, men fortolkningene rundt denne. Det har derfor vært avgjørende å snakke med linjelederne for å få et innblikk i meningen bak menneskelig handling, og for å forstå det i kontekst. Dette kan i følge Thagaard (2013) karakteriseres som fortolkninger av tredje grad, hvor formålet er å avdekke hva som egentlig ligger til grunn for handlinger, og som kanskje ikke er erkjent av deltakerne selv. Dette gjør kvalitative metoder mest hensiktsmessig for en slik undersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

3.1.2. Kvalitative metoder

Kvalitative metoder preges av et mangfold av analytiske fremgangsmåter og typer av data. Til forskjell fra kvantitative metoder hvor en samler inn og registrerer data i form av tall, samler en gjennom kvalitative metoder inn og registrerer data i form av tekst, lyd og bilde (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For å belyse studiens problemstilling anså vi kvalitativ metodetilnærming som mest hensiktsmessig, siden en av hovedmålsettingene med kvalitativ forskning er å oppnå en dypere forståelse av sosiale fenomener. Thagaard (2013) viser til at kvalitative metoder er i stadig utvikling, derfor har vi gjennom metodekapittelet forsøkt å være tydelige på prosessene som har ført til de empiriske funnene.

Det finnes to grunnleggende forskjellige måter å samle inn kvalitative data på; gjennom intervjuer, eller gjennom observasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi valgte å benytte oss av dybdeintervjuer som hovedkilde til datagrunnlaget. Hensikten med dette var å skape en fri samtale rundt gjeldende tematikk, hvor informanten fikk reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til temaene som ble tatt opp i intervjusituasjonen. I tillegg, siden temaet er utfordrende å undersøke på grunn kompleksitet, vil nok ikke bruk av eksempelvis bare observasjon eller kvantitativ metode fange opp denne kompleksiteten alene (Tjora, 2017). På denne måten har vi gjennom bruk av intervjuer kunnet benytte åpne spørsmål, som har gitt oss mulighet til å fange opp en helhet i datagrunnlaget.

3.1.3. Forskningsdesign

Forskningsdesignet, den overordnede planen for hvordan man skal gå frem, er formet etter et casedesign. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) kjennetegnes casestudier av at det er ett eller få tilfeller som studeres inngående over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Siden det i denne studien har blitt studert ett tilfelle, ny strategi, over en kortere periode gjennom detaljert og omfattende datainnsamling karakteriseres studien som en enkeltcasestudie. Vi har fått informasjon fra flere analyseenheter, siden det har blitt intervjuet syv linjeledere, innenfor studiet av et avgrenset system, Møller Mobility Group. På denne måten har tilnærmingen vært et helhetlig perspektiv på organisasjonen, og studert den på et overordnet nivå (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Som grunnmur til gjennomføringen har vi brukt Yin (2007) sin metodiske tilnærming til casestudier gjennom fem komponenter. Denne tilnærmingen skiller seg fra andre casedesign med å være svært metodisk. Yins fem komponenter er knyttet til vår studie i tabell 5.

Tabell 5: Gjennomføring av caseundersøkelsen, basert på Yin (2007).

1. Problemstilling	Problemet er hentet fra virkeligheten, og utarbeidet gjennom dialog mellom HR-direktør i Møller Mobility Group. Problemstillingen er utformet for å forståelse for å besvare hvilken innvirkning intern kommunikasjon har på implementeringen av ny strategi.
2. Teoretiske antakelser	I vår studie har problemstillingen og ytterligere tre forskningsspørsmål dannet grunnlaget for de teoretiske antakelsene for videre forskningsprosess.
3. Analyseenheter	Etter definisjon av problemstilling har vi avgrenset til enhetene som studeres. Studien er gjennomført som en enkeltcase med flere analyseenheter.
4. Logisk sammensetning mellom data og antakelser	Man kan benytte seg av to ulike analysestrategier: teoristyrte og beskrivende casestudier. I følge Yin (2007) er teoristyrte å foretrekke. Siden det er gjort en god del tidligere forskning innen vårt område har vi valgt en teoristyrte casestudie.
5. Kriterier for å tolke funn	Med basis i de fire andre komponentene ovenfor har vi relatert funnene til eksisterende teoretisk grunnlag.

3.2. Ethiske retningslinjer

De nasjonale forskningsetiske komiteene har utarbeidet generelle retningslinjer for god forskningspraksis som skal bidra til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet (NESH, 2014). Ettersom vi har vært i direkte kontakt med mennesker i datainnsamlingen, er det en rekke grunnleggende prinsipper vi har måttet forholde oss til, vist i tabell 6.

Tabell 6: *Forskningsetiske prinsipper (NESH, 2014).*

Gode konsekvenser	Som forsker skal man etterstrebe at ens aktivitet har gode konsekvenser, og at uheldige konsekvenser er akseptable
Integritet	Forskeren plikter å følge anerkjente normer og opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og offentlighet
Respekt	Personer som deltar i forskning, som informanter eller på annen måte, skal behandles med respekt
Rettferdighet	Et hvert forskningsprosjekt skal være rettferdig utformet og utført

Gjennom datainnsamlingen er det særlig tre typer hensyn vi har måttet ta stilling til; informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, vår plikt til å respektere informantens privatliv, og vårt ansvar for å unngå skade (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi har på best mulig måte prøvd å ivareta disse hensynene gjennom studiet. Informantene ble tidlig informert skriftlig om prosjektet, og følgelig måttet gi respons på om de ønsket å la seg intervju (Vedlegg 1). Informantene ble også opplyst om deres rett til å trekke seg fra studiet på hvilket som helst tidspunkt. Det har ikke vært relevant å beskrive enkeltpersoner, derfor har alle informantene blitt anonymisert i studiet, noe som også har blitt tydelig uttrykt gjennom prosessen. Det ble tidlig informert om at vi ønsket lydopptak for å lette transkriberingen. Dette gjorde vi for å åpne opp for at de som ikke ønsket lydopptak kunne gi beskjed i forkant av intervjuet for å unngå en ubehagelig intervjusituasjon, noe som er i tråd med hensynet om forskerens ansvar for å unngå skade.

Det ble søkt om tillatelse til å gjennomføre prosjektet gjennom Norsk senter for forskningsdata (NSD) i forkant av datainnsamlingen. NSD har godkjent og konkludert med at prosjektet er meldepliktig på bakgrunn av opplysningene vi oppga i søknaden. Personopplysningene som har blitt samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering (Vedlegg 2).

3.3. Datainnsamling

Studiens problemstilling har gitt en åpen tilnærming til datainnsamlingen, mens forskningsspørsmålene har blitt brukt for å snevre inn og vektlegge ulike elementer. For å få nærmere forståelse av casen ble det utført dybdeintervjuer med linjeledere som alle har blitt presentert for den nye strategien Møller Mobility Group nå skal implementere.

3.3.1. Rekruttering og utvalg

Formålet med studien var å få mest mulig kunnskap om én case. Derfor er informantene rekruttert gjennom kriteriebasert utvelgelse. Kriteriet for å delta i vår forskning har vært linjeledere som har blitt presentert for ny strategipakke fra konsernledelsen. Det betyr at videre i studien vil benevnningen informanter og linjeledere brukes om en annen. Utvalget er blitt rekruttert gjennom kontakt med HR-direktør i Møller Mobility Group, noe som gjør at utvelgelsen av informanter har innvirkning på oppgavens relabilitet og validitet. HR-direktør har sendt ut innledende informasjonsskriv til aktuelle kandidater med henstilling om å stille opp på intervju, med videre informasjon om at vi kom til å ta kontakt. Vi har vært opptatt av at alle informantene skal føle frimodighet til å fortelle om situasjonen slik de ser den, og har derfor forsøkt å gi så mye informasjon på forhånd om formål og praktisk gjennomføring som mulig.

Utvelgelsesmetode av deltakere har også betydning for konklusjoner om overførbarhet, i tillegg til å gi grunnlag til de konklusjonene studien fører til (Thagaard, 2013). I studien ble det gjennomført syv dybdeintervjuer. Vi kunne fått tilgang til ytterligere informanter, men har utført intervjuer til vi ikke fant at det lengre kom frem ny informasjon, og har derfor ment at det har vært tilstrekkelig. Siden utvalget er rekruttert gjennom HR-direktør var det viktig for oss å sikre at vi fikk gode betraktninger fra informantene, både positive og negative, for å styrke relabiliteten og validiteten til studien. Dette styrkes også gjennom tilgangen til den kvantitative spørreundersøkelsen som tidligere er blitt utført, hvor vi så at samme tendenser gikk igjen i datamaterialet. Felles for alle intervjuobjektene er at de enten er direktører eller daglige ledere hos importør eller forhandler i Møller Mobility Group.

3.3.2. Intervju

Kvalitative intervjuundersøkelser egner seg godt til å gi informasjon om personers synspunkter og perspektiver på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen (Thagaard, 2013). Vi har benyttet en strukturert intervjuguide, hvor spørsmålsformuleringen var nedskrevet på forhånd. Dette sikrer samme spørsmålsstilling i hvert tilfelle, og gir informasjon som er lettere å reprodusere (Thagaard, 2013). Valget styrkes gjennom Larsen (2007) som nevner at undersøkelser med begrenset tid, og hvor forskerne har manglende erfaring med gjennomføring av intervju bør ha en grad av struktur. Svakheten til strukturerte intervjuer er rigiditeten, som gjør at spørsmålene ikke like enkelt kan tilpasses den enkelte. Gjennom introduksjonsmøte hvor vi ble presentert for ny strategipakke, i gjennomgang av årsrapporter og tidligere studier har vi etter beste evne forsøkt å sette oss inn i konteksten og intervjupersonenes situasjon for at spørsmålene skulle oppleves som relevante.

Intervjuguiden var delt inn i fire deler: innledning, faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål og nøkkelspørsmål. I innledningen introduserte vi oss selv, om vårt studium og om informantenes rettigheter i forbindelse med etikk. Faktaspørsmålene omhandlet posisjon, ansvarsområder og ansiennitet for å starte samtalen, og er blitt anonymisert i oppgaven for at den enkelte informant ikke skal kunne gjenkjennes. Introduksjonsspørsmålene introduserte temaet og tok opp spørsmålene «hva er dine tanker om dagens situasjon og endringene som skjer i bilbransjen?» og «hvordan opplever du at organisasjonen er klar for endringene som nå skjer?» for å få informantene til å reflektere rundt temaet. Nøkkelspørsmålene var kategorisert etter de ulike forskningsspørsmålene under problemstillingen. I denne delen hadde vi med oppfølgingsspørsmål som tok høyde for hvilken retning informanten svarte for å få mest mulig informasjon. I tillegg hadde vi forberedt en unipolar Likert-skala som sammenligningsgrunnlag på noen av spørsmålene hvis vi skulle oppleve informantens svar som ufullstendige. Denne fikk vi derimot ikke bruk for i noen av intervjusituasjonene.

Intervjuene ble gjennomført ute hos de respektive kontorene til lederne. Dette har vært en bevisst strategi for å skape en tillitsfull og fortrolig atmosfære som kan bidra til at de som intervjues åpner seg om de temaene vi har ønsket å få mer innsikt i. På denne måten har vi prøvd å ta regi over intervjusituasjonen. Regi over intervjusituasjonen har også gjort at vi har forsøkt å skape en god balanse mellom å stille spørsmål, lytte, og gi tilbakemeldinger for å utvikle intervjuet videre. Intervjuguiden kan leses i sin helhet i vedlegg 3.

3.4. Dataanalyse

Kvalitativ analyse har som mål å gi leseren økt kunnskap rundt forskningsområdet, uten å selvsagt måtte gå gjennom dataene som er generert i løpet av prosjektet (Tjora, 2017). For å analysere datamaterialet har vi brukt en temasentrert analytisk tilnærming. Et av hovedpoengene med en slik tilnærming er at en kan gå i dybden på de enkelte temaene, og hvor en kan sammenligne informasjon fra alle deltakerne for å gi en dyptgående forståelse (Thagaard, 2013).

I studien har vi brukt forskningsspørsmålene som utgangspunkt. På denne måten har vi klassifisert dataene inn i kategorier og temaer basert på oppgavens teorigrunnlag. Under dette er det igjen sortert inn i mer detaljerte undertemaer for å finne sammenhenger i datamaterialet. I alle intervjuene har deltakerne blitt stilt de samme spørsmålene om de temaene studien omfatter. Intervjuene ble dokumentert gjennom lydopptak, med unntak av et av intervjuene hvor informanten ikke ønsket dette. For å kunne gjøre videre analyser av de empiriske dataene fra intervjuene ble de transkribert over til tekstformat og kodet i programmet Nvivo. Selv om de ulike informantene hadde forskjellige dialekter ble transkriberingen gjort om til bokmål for å gjøre struktureringen lettere.

Gjennom Nvivo ble hvert tema delt inn med resultater ordnet etter relevante kodeord. En viktig hensikt med kodeord er at de skal gi mening, gjennom uttrykk for hovedpoenger i beskrivelser fra deltakerne (Thagaard, 2013). Tabell 7 gir en illustrasjon av hvordan vi har delt inn etter kodeord og temaer.

Tabell 7: Eksempel på koding av intervju.

Tema: Forskningsspørsmål 3: «Hvor stor enighet er det blant linjelederne om konsernledelsens valg om digitalisering og satsing på nye områder?»

Kodeord: I hvilken grad linjelederne opplever å inneha medarbeidere med riktig kompetanse

«Vi har mange dyktige og flinke medarbeidere, uten tvil. På de aller fleste plasser. Nytt blod, nye tanker, nye innspill er aldri feil. At man da er nødt til å finne noen mennesker på slike felt, aldri dumt. Men man må også lytte til de erfarne medarbeiderne som er der ute, som kjenner core business, og som er vant til å ha god kundedialog. Fordi det tror jeg er en av fortrinnene våre»

Temasentrerte analyser kritiseres imidlertid for at de ikke ivaretar et helhetlig perspektiv. Dette er som følge av at tekst løsriver fra sin opprinnelige sammenheng, og fokus rettes mot den informasjon teksten gir om ulike temaer (Thagaard, 2013). For å unngå dette har vi i størst mulig grad gjort kodingen etter intervjuguiden ved å beholde svarene i sin opprinnelige form, samt ved

å unngå å ha for snevre kodeord. Noen plasser måtte vi kode om siden informantene besvarte spørsmålet vi stilte i en annen setting av intervjuet. Ettersom intervjuobjektene er anonymisert vil det være vanskelig for hver deltaker å bli gjenkjent av andre, og vedkommende vil heller ikke lett kjenne seg selv igjen i teksten selv om det flere plasser er lengre avsnitt. Gjennom å transkribere over til bokmål har vi unngått sitater som er preget av spesielle ord eller uttrykk som kan bidra til å identifisere intervjuobjektet.

Den temasentrerte analysen har gjort at analyseprosessen vår har blitt preget av både et induktivt og et deduktivt perspektiv. Det induktive perspektivet vises gjennom at en jobber fra empirien til utvikling av begreper eller nytt teoretisk grunnlag. Vi har tatt utgangspunkt i empiri og utviklet en forståelse av de temaene vi har utforsket. Begrepene som intervjuobjektene selv anvender er derfor nyttige for å utvikle en forståelse av dataens meningsinnhold. Den deduktive prosessen preges av at vi har knyttet begreper fra teorigrunnlaget til teksten vi har analysert. Dette gjør at en skaper en forbindelse mellom de fenomenene vårt prosjekt gir uttrykk for, og tilsvarende fenomener i andre studier (Thagaard, 2013).

3.4.1. Sekundærdata

I tillegg til teorigrunnlag og intervjuer har vi fått tilgang til en kvantitativ spørreundersøkelse hvor 330 ledere i Møller Mobility Group har svart på spørsmål om strategiimplementeringen i selskapet (MøllerGruppen, 2017a). Undersøkelsen hadde en gjennomsnittlig svarprosent på 64 på tvers av to undersøkelser. Denne er utført av Møller Mobility Group i samarbeid med konsulentselskapet Varde Hartmark. Samme som for intervjuene har analyseprosessen av denne vært både induktiv og deduktiv for oss. Induktiv gjennom å bruke empiri til å utvikle en forståelse, og deduktiv gjennom å sammenligne med eksisterende teorigrunnlag på området.

Siden formålet har vært å undersøke forståelse på et overordnet nivå hos lederne, har det ikke vært behov for å gå nærmere inn i rådataene til undersøkelsen for å se på svaret til de respektive lederne som har blitt intervjuet. Vi har benyttet oss av de overordnede resultatene som er tolket av erfarne personer innenfor strategiimplementering til å støtte opp om funn vi har gjort gjennom våre intervjuer. Spørsmålsformuleringen i undersøkelsen har vært veldig lik det som vi hadde med i intervjuguiden, slik at faren for å dra konklusjoner ut av kontekst har blitt ansett som lav.

3.5. Metoderefleksjon

En viktig del av forskningsprosessen er å vurdere kvaliteten på forskningsopplegget. Det finnes en rekke ulike begreper og kriterier for hvordan dette skal vurderes. I denne delen skal vi reflektere over datagrunnlaget gjennom begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet.

3.5.1. Reliabilitet

Reliabilitet knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering til at forskningen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2013). Vår erfaring som forskere er begrenset, og følgelig blir forskningsprosessen påvirket av dette. Ettersom vår studie i hovedsak baserer seg på en kvalitativ datainnsamling, kan det stilles spørsmål til om studien er repliserbar. I følge Silverman (2004) er det omdiskutert om repliserbarhet skal være et relevant kriterium i kvalitativ forskning. Siden dataene er utviklet i samarbeid mellom oss som forskere og de involverte deltakerne er vi ikke i uavhengig relasjon til disse, noe som vil gjøre det vanskelig for andre å gjennomføre samme studie på tilsvarende måte som oss.

Corbin og Strauss (2008) mener derfor at kvalitative studier heller burde vurderes med henblikk på troverdighet. Gjennom å gjøre forskningsprosessen vår så transparent som mulig gjennom en detaljert beskrivelse av teorigrunnlaget og datainnsamlingen styrkes troverdigheten, og videre reliabiliteten til studiet. Reliabiliteten styrkes også gjennom å knytte resultatene fra datainnsamlingen opp mot allerede eksisterende forskning rundt det samme temaet, siden det er dette som er grunnlaget for våre tolkninger.

3.5.2. Validitet

Validitet er knyttet til tolkning av data, og handler om gyldigheten av de tolkninger forskeren kommer frem til. Validiteten til forskningen vurderes med henblikk på spørsmålet om resultatene av forskningen representerer virkeligheten som har blitt studert (Silverman, 2011). Samme som for reliabilitet så styrker en forskningens validitet gjennom å gjøre prosessen transparent, og ved å gå kritisk gjennom hele analyseprosessen (Thagaard, 2013). Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men som et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Lund, 1996). All informasjon som er samlet inn i denne forskningsoppgaven er silt gjennom oss som forskere. Dette gjør at det oppstår utfordringer knyttet til validiteten, og det er følgelig flere hensyn som må vurderes når en skal diskutere dataens validitet. Det første er vår tilknytning som forskere til miljøet som studeres. Ved å være innenfor det miljøet som studeres

utvikles tolkningen i relasjon til egne erfaringer. Dette kan både være en fordel, men også en ulempe ved at en er mindre åpen for nyanser i de situasjonene som studeres (Thagaard, 2013). Vi har ikke vært en del av miljøet som studeres, og utgangspunktet for forståelse er dermed en annen. Når vi som forskere ikke har kunnet basere oss på egne erfaringer, har det vært en utfordring å forstå situasjoner som i utgangspunktet er fremmede. Det betyr at vi ikke ukritisk har godtatt personers ytringer rundt hvordan de opplever sin situasjon, men brukt dette som et ledd i tolkningsprosessen.

Et annet sentralt spørsmål ved validiteten er betydningen av deltakernes vurderinger. Siden dette har vært en studie som har basert seg på å se hvilken innvirkning intern kommunikasjon har på implementeringen av ny strategi, gir linjeledernes betraktninger et godt grunnlag for tolkning. Deltakerne i felten er ikke nødvendigvis innforstått med vårt faglige perspektiv, og betraktningene alene gir i så måte ikke et grunnlag for validitet. Ved å utforme intervjuguiden med fokus på å ikke ha ledende spørsmål har vi forsøkt å hente ut så mange egne betraktninger som mulig fra intervjuobjektene for å sammenligne empiri med oppgavens teorigrunnlag. En må også ha med i vurderingen at intervjupersonene kan fortelle det de tror vi som forskere vil høre. Uansett hvor åpen vi har vært i intervjusituasjonen, vil intervjuet preges av relasjonen som etableres. Intervjuet kan derfor være preget av hvordan intervjuobjektene ønsker å presentere seg selv. Noen personer er slik at de vil fremstille seg selv i et godt lys, mens andre ønsker å ha større fokus på å fremheve problematiske sider (Thagaard, 2013). En tredje faktor for å styrke validiteten er å vurdere tolkninger fra denne studien mot resultater fra andre studier. I følge Thagaard (2013) styrkes validiteten når tolkninger fra ulike studier bekrefter hverandre. Siden vi har hatt en teoristyrte casestudie har vi vært bevisst på forholdet med å bruke tidligere utført forskning som grunnlag for de tolkninger vi har kommet frem til. I tillegg har vi, som det ble nevnt i kapittel 3.4.1, hatt tilgang til en kvantitativ spørreundersøkelse til å støtte opp om utsagnene i oppgaven.

Relevant for vår oppgave er en vurdering av utvalgsskjevhet. Dette betyr systematiske skjevheter i informantutvalget, hvor enkelte enheter kan være systematisk underrepresentert (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Siden vi har intervjuet kun et fåtall av over 500 ledere i Møller-konsernet, kan det tenkes at utvalget ikke er representative for hele bedriften. Gjennom god dialog med HR-direktør i Møller Mobility Group rundt problemstilling og forskningsspørsmål har det blitt plukket ut linjeledere som vi har fått inntrykk av at representerer ulike områder av

organisasjonen. Ettersom utvalget er et strategisk utvalg valgt av HR-direktør og ikke et tilfeldig utvalg, kan dette påvirke validiteten til studien og er noe som vi som forskere må ta i betraktning gjennom analysen. I tillegg vil bruken av den kvantitative undersøkelsen styrke validiteten til oppgaven.

3.5.3. Overførbarhet

Et viktig trekk ved kvalitativ forskning er å få en forståelse av fenomenene som studeres. Disse tolkningene gir grunnlag for overførbarhet. Overførbarhet kan betegnes som en rekontekstualisering når teoretisk forståelse knyttet til et prosjekt settes inn i en videre sammenheng. Dette gjør at en forskningsoppgave kan bidra til en mer teoretisk forståelse av sosiale fenomener fremfor enkeltstående situasjoner (Thagaard, 2013). Seale (1999) argumenterer for at overførbarhet kan knyttes til teoretisk generalisering, med det utgangspunkt at hvis en studie kommer frem til sentrale trekk ved et fenomen, kan en argumentere for at dette også har gyldighet i andre sammenhenger.

Spørsmålet om overførbarhet i vår forskning vil særlig gjelde for om resultatene er overførbar til øvrige linjeledere i Møller-konsernet, både i Norge, Sverige og Baltikum. Utfordringene i bilbransjen er veldig transparente, og teorigrunnlaget som er benyttet i oppgaven viser seg å gjelde for de undersøkte enhetene. Det er naturlig å tro at funnene lar seg overføre til de andre enhetene i organisasjonen, og da spesielt i Norge, siden det ikke er noen av betraktningene fra informantene som har vært særlig avvikende eller kontroversielle. Ettersom nasjonale kulturer og regulativer har en innvirkning er det større usikkerhet knyttet til om funnene kan overføres til enheter i andre land. I tillegg har svarene vært sammenfallende med det som kom frem i spørreundersøkelsen. Det er også naturlig å anta at andre bedrifter i bilbransjen, siden de står ovenfor stort sett de samme utfordringene, kan lære av funnene i vår forskningsoppgave.

3.6. Oppsummering

For å besvare problemstillingen «*hvilken innvirkning har intern kommunikasjon på implementeringen av ny strategi?*» ble det gjennomført en kvalitativ enkeltcasestudie i Møller Mobility Group. Til sammen ble det utført intervjuer av syv linjeledere som empirisk grunnlag til å svare på problemstillingen og tre tilhørende forskningsspørsmål. I tillegg ble det anvendt data fra en allerede utført kvantitativ undersøkelse med svar fra 330 ledere i organisasjonen.

4. Empiri

I forrige kapittel ble det beskrevet valg og fremgangsmåte for datainnsamlingen. I følgende kapittel presenteres funnene fra studiens datamateriale. Empirien tar utgangspunkt i dataene som omhandler refleksjoner rundt linjeledernes oppfatning av intern kommunikasjon som omhandler ny strategi, i tillegg til den kvantitative spørreundersøkelsen vi har fått tilsendt. Studiens temafunn er gruppert etter forskningsspørsmålene, som igjen belyses gjennom undertemaer, vist i tabell 8.

Tabell 8: Oppbygning av funnene fra studiens datamateriale.

FS1. «Hvilke kommunikasjonskanaler brukes for å formidle ny strategi?»	<i>4.1.1. Innledende kommunikasjon av strategi</i>
	<i>4.1.2. Involvering fra linjelederne</i>
	<i>4.1.3. Kommunikasjonsstruktur</i>
FS2. «I hvor stor grad oppfattes strategien som relevant for linjelederne, og hvor mye av strategiprosessen angår dem?»	<i>4.2.1. Forståelse av dagens situasjon</i>
	<i>4.2.2. Påvirkning på daglig drift</i>
	<i>4.2.3. Medarbeidernes forståelse</i>
FS3. «Hvor stor enighet er det blant linjelederne om konsernledelsens valg om digitalisering og satsning på nye områder?»	<i>4.3.1. Organisasjonens grunnverdier</i>
	<i>4.3.2. Kompetanse</i>
	<i>4.3.3. Inntektgrunnlag fra nye områder</i>

4.1. Kommunikasjonskanaler

Det første forskningsspørsmålet var «hvilke kommunikasjonskanaler brukes for å formidle ny strategi?». Siden effektiv og god kommunikasjon i en endringsprosess fra tidligere studier har vist seg å være helt avgjørende for at den skal bli vellykket, skal vi i denne delen presentere resultatene fra datainnsamlingen som omhandler hvilke kommunikasjonskanaler som har blitt brukt, hvordan linjelederne ble kjent med ny strategi, om de har vært involvert i strategiutformingsprosessen, og hvilken struktur som oppleves for intern kommunikasjon i Møller Mobility Group.

4.1.1. Innledende kommunikasjon av strategi

Det første temaet omfatter linjeledernes erfaringer med hvordan de først ble kjent med den nye strategien fra konsernledelsen. Informantene forteller det slik:

«Vi har jo noen slike forhandlermøter i blant, der alle daglige ledere samles. Det var gjennom en slik samling i London 2016 antakelig, at det liksom var starten på den prosessen som førte til The RACE og det som har skjedd nå det siste halvannet året. Høsten 2016 tror jeg.»

«Jeg var på et møte i Berlin i juni 2017, hvor alle land var kalt inn på daglig leder-nivå. Der fortalte de om Together 2025, hvordan satsingsområdet var og hva de var villige til å gjøre (...). Da kom også tilsvaret fra styret, Møller-familien og konsernledelsen i vårt system, hvor det også har vært noen endringer fra tidlig 2017 med ny konsernsjef.»

«Det var min regionsdirektør som kom og holdt et innlegg for meg og ledergruppen, og vi gikk gjennom The RACE med videoer, presentasjoner og den biten der.»

Det var videre et gjennomgående mønster av at linjelederne hadde ulikt forhold til hvordan de ble kjent med ny strategi. Flere nevnte forhandlermøter som kanalen hvor de først ble presentert «The RACE» fra scene. Informantene har ulik bakgrunn fra tidligere arbeid i Møller Mobility Group, og dette påvirket hvordan de først ble kjent med strategien, hvor noen var introdusert for strategien før den ble lansert:

«(...) Den ble jeg vel egentlig kjent med for fire-fem år siden, og første gang seks år siden hvor vi for første gang satte oss ned og diskuterte utfordringene fremover da.»

«Det ble vi kjent med før det het The RACE, hvor man bygde et strategihus. Det er vel nå 3-4 år siden tenker jeg, som The RACE er bygd på, og som har mye av det samme i forhold til at man så jo denne endringstakten komme.»

Selv om alle informantene hadde ulike oppfatninger til hvordan de ble kjent med strategien, så viser uttalelsene at de har blitt informert i en tidlig fase. Når da den konkrete strategipakken «The RACE» kom var det ingen store overraskelser for linjelederne. Slik som både informantene fortalte og som vist utad gjennom nettsidene og årsrapportene til Møller Mobility Group, så har utfordringene i bilbransjen vært relativt kjente over en lengre tid, selv om det nå skjer mye mer på en og samme gang enn det har gjort tidligere. Informantene fremstiller det som om at de er godt informert om prosessen, og at de har fått tilstrekkelig med informasjon. Denne tolkningen ble også bekreftet fra en av informantene:

«Det har vært god kommunikasjon. Møller har alltid vært tidlig ute og vært gode på å informere, og de er grundige på informasjon. De har vært flinke, et steg foran de andre konkurrentene. Som daglig leder har jeg fått informasjon veldig tidlig og brukt mye tid på dette for at det skal sitte skikkelig i bunnen, og at det er noe man forstår og har lyst til å spre videre.»

Noen av informantene påpekte likevel at omfattende kommunikasjon av strategien først skjedde etter at den ble lansert digitalt, og at det var da den startet å spre seg videre i organisasjonen.

Som oppfølgingsspørsmål spurte vi om hvordan de holder seg oppdatert på ny strategi. Dette var fordi vi i en tidlig gjennomgang av prosjektet ble fortalt av kommunikasjonsavdelingen at det var opprettet et digitalt «Strategy Room» knyttet til den nye strategipakken. «Strategy Room» fungerer som en nyhetsside og mobilapplikasjon hvor det blir delt informasjon om strategien på ledernivå. Informantene kom med betraktninger som:

«Strategy Room. The Race. Der er det stadig nyheter som popper opp i vår mail, der vi kan gå inn å følge med på det som skjer i den forbindelse. Det er et veldig bra prosjekt.»

«(...), i tillegg så er det jo nå blitt en sånn ganske aktiv kan du si kommunikasjonskanal at man legger ut i den portalen [Strategy Room]. Så den fungerer. Den har jeg inntrykk av at mange leser også.»

«(...) Og, jeg tror det man gjorde lurt, som for så vidt tok lang tid før man kom dit, det var på en måte det å finne den kommunikasjonsplattformen som folk kan være i. Ikke bare den indre sirkelen, men også den sirkelen rundt i forhold til de som faktisk skal kommunisere dette videre nedover i organisasjonen. Og den plattformen hadde man ikke til å begynne med. Så det var en liten kjerne som hadde mye kunnskap, og så var det mange som hadde lite kunnskap. I alle fall i forhold til hva det inneholdt. For det med endring kan ofte være relativt enkelt å definere hva endringen er og hva kanskje konsekvensen er, men det er mye vanskeligere å definere alle de tingene som man må gjøre for å komme dit. Eller hva man må gjøre underveis. For de kan være litt mer abstrakte.»

Selv om informantene opplever «Strategy Room» som en kommunikasjonsplattform som fungerer godt for å holde seg oppdatert på konkrete områder av strategien, blir det gitt tydelig uttrykk for at dette kun er et supplement til annen informasjonsdeling. I tillegg til kommunikasjon gjennom e-

post, ble spesielt møter og fysiske besøk trukket frem av informantene som en av de viktigste kildene til informasjon om strategien:

«En ting er appen [Strategy Room], som i utgangspunktet ligger der og hjemmesiden, men mer den kommunikasjonen man har med daglige ledere, disse møtene vi i utgangspunktet er innkalt til, og regionsdirektøren som reiser rundt og hører om status. Det er mer på det nivået.»

«(...) Så det handler egentlig om møter, kick-off-møter på de forskjellige prosjektene som går, møter med andre, forhandlermøter og så videre. Mail-lesing. Ja.»

I tillegg ble det undersøkt hvordan linjelederne har formidlet strategien videre til sine ansatte. Her fremkom det et gjennomgående mønster av at det i hovedsak blir gjort gjennom ledermøter, allmøter og samlinger med de ansatte som går direkte på «The RACE», i tillegg til daglige diskusjoner blant de ansatte:

«(...) Nå er jo The Strategy Room egentlig for lederne, og ikke for en mekaniker, men de er like opptatt av hva som skjer dem også. Diskusjonen er i kantinen, merker det hele tiden, at man diskuterer og er veldig spent på fremtiden.»

«Gjennom allmøter. Jeg skal ha allmøte neste uke som går direkte på The RACE. Vi har også noen prosesser hvor vi skal forbedre verkstedet. Tar det likevel på allmøte slik at alle får det med seg. Jeg har også formidlet det på ledermøter, og passer på at alle har forstått strategien.»

Uttalelsene ovenfor fra informantene viser at digital kommunikasjon rundt ny strategi stopper opp hos linjelederne, siden videre informasjon blir presentert i muntlige kanaler. Dette er sammenfallende med at «Strategy Room» kun er tilgjengelig for linjeledere i organisasjonen.

4.1.2. Involvering fra linjelederne

Videre ønsket vi å undersøke om linjelederne direkte, eller indirekte, har vært involvert i strategiutformingsprosessen enten i forkant av lansering, eller med tilbakemeldinger i etterkant. På spørsmål om grad av involvering i forkant av lansering av «The RACE» viste det seg at informantene hadde hatt lite til ingen innflytelse på strategien før den ble lansert. Noen av informantene viste uttrykk for at de selv ikke hadde hatt noen innflytelse, men at de var usikre på

om noen av de større forhandlerne hadde hatt mulighet for å komme med innspill. Det var likevel gjennomgående at ingen av informantene hadde denne muligheten:

«Vi har jo noe som heter forhandlerforening (...). Og dem er jo for så vidt involvert, og har møter med importøren og det, men inntrykket mitt er at det har kommet fra konsernledelsen.»

«Dette [strategiutformingsprosessen] har de gjort i samarbeid med konsulenter, konsernledelse og andre konsulenter, og man er nok ikke så involvert i det fordi vi må drive med vår, kall det daglig business, som er salg og reparasjon av bil.»

På oppfølgingsspørsmålet om linjelederne har fått komme med tilbakemeldinger i etterkant av strategien, var flere av informantene mer positive, selv om de påpekte at dette i så fall måtte gjennom flere ledd. Informantene beskriver det slik:

«Ja, det gjør man hele tiden, for du blir utfordret hele tiden. Som daglig leder sitter du i mange møter med ledelsen i Harald A. Møller og i Møller Bil, så du gir tilbakemeldinger hele veien på den strategien som er lagt.»

«Nei, altså, når det gjelder direktelinje til konsernledelsen, så føler jeg ikke at vi når frem med noen innspill. Hvis vi går via vår administrerende i Møller Bil så føler jeg at vi har en lyttepost.»

Informantene viser også til at kommunikasjonen mellom dem og konsernet har blitt bedre etter en omstrukturering for et par år siden. De opplever at når det kommer til tilbakemeldinger i etterkant av strategien som omhandler områder som påvirker operasjonell drift og implementering, så når det frem i organisasjonen i større grad nå enn tidligere:

«(...) De [konsernledelsen] har forhørt seg, de har søkt innspill, de har lyttet og de har vært villige til å høre på hvordan man implementerer dette her (...). Så jeg synes de har benyttet de innspillene, synspunktene og feedbacken på en helt riktig måte. Og etter beste evne kommunisert det så godt det lar seg gjøre, som jeg mener er på en god måte.»

«Nei, den har blitt vesentlig bedre. For den var nok som jeg sier, til å begynne med så var det en strategi som var bakt sammen i KL [konsernledelsen], som mange hadde eierskap

til der. Men den var ikke, altså ringene i vannet var for små da. For man hadde ikke fått dratt den ut. Det var det man egentlig fant ut at man må for å lykkes i en endringsprosess».

4.1.3. Kommunikasjonsstruktur

I tillegg til spørsmål om hvordan lederne har vært involvert i strategiutformingen ønsket vi å finne ut hvordan informantene opplever kommunikasjonsstrukturen i organisasjonen. Her ville vi blant annet vite mer om den hierarkiske avstanden det er for å komme i kontakt med konsernledelsen. To av informantene uttrykte på spørsmål om det er vanskelig å komme i kontakt med konsernledelsen:

«Nei absolutt ikke. Jeg kjenner stort sett de aller fleste godt. På daglig leder-nivå og oppover så er det en enkel og fin sparringspartner. Og det er ikke noe i veien for å snu telefonen, sende en mail, møte opp eller noe som helst. (...) Jeg føler det er en forholdsvis fin og flat struktur.»

«Det er lett å kommunisere oppover. Det er mindre folk å forholde seg til. Det er lettere nå de to siste årene fordi de har omstrukturert for å gjøre det lettere. De er stort sett tilgjengelig».

Ikke alle uttrykte at det er like lett å komme i kontakt med konsernledelsen:

«Nei, det er nok noen lag du må i gjennom, ja. Det er jo sånn at Møller er jo relativt hierarkisk bygd opp, og alle har en sjef, minst en sjef i Møller. Så det er et stykke opp. Det er jo det.»

«Jeg får kontakt med [konsernledelsen], men jeg tror ikke det er nødvendigvis like lett nei for organisasjonen. Fordi vi har noen lag (...). Og det er en utfordring i forhold til denne i en endringsprosess hvor du ikke har alle svarene, at man har en to-veis kommunikasjon. For det er en jo helt avhengig av, for du skal altså få tilbakemeldinger opp.»

«(...) For meg er det veldig enkelt å løfte den telefonen og bare ta den. For andre vil det kanskje være mye vanskeligere siden jeg har et nettverk fordi jeg har jobbet sammen med dem i mange år.»

Det fremkommer et mønster av at de lederne som enten har jobbet lengst i Møller Mobility Group, eller tidligere ved hovedkontoret og som jobber som linjeledere nå i ettertid opplever det som enklere å komme i kontakt med konsernledelsen på grunn av kontakter og et allerede etablert nettverk. Det ble også påpekt av en av informantene at det muligens er enklere for ledere som er geografisk nær hovedkontoret å komme i kontakt med konsernet enn ledere lokalisert lengre unna. En av informantene uttrykte at det ikke er behov for direkte kontakt med konsernledelsen utover den informasjonen som blir presentert gjennom «Strategy Room» og andre kanaler som e-post. En annen informant sa at det fungerer godt med åpenhet gjennom Møller Bil, hvor man er delt inn etter regioner, og har egne møter hvor en samler alle forhandlerne og i felleskap snakker om sin situasjon. Det ble også stilt spørsmål i intervjuene om hvordan informantene deler kunnskap innad i Møller Mobility Group. Her ble igjen «Strategy Room» trukket frem som et positivt tiltak fra en av informantene:

«(...) Typisk eksempel er jo at det ligger artikler der [Strategy Room] i forhold til Just-in-time, hvordan Møller Bil Ryan har implementert Just-in-time og deres erfaringer i forhold til Just-in-time, som er et delelagerprosjekt. (...) Det å ha trygghet på at det har vært implementert og det er kommunisert at det er vellykket via Strategy Room er veldig bra».

Denne informanten fremhevet også de egne nettverksgruppene i Møller Bil hvor de deler erfaringer som positivt. En annen informant nevnte at representanter fra Møller Bil har gått gjennom hele verdikjeden med fokus på å øke inntjening og redusere kostnader. Representantene har kommet med innspill til både hvordan de skal optimalisere operasjonell drift, men også tilbakemeldinger på hvordan de ansatte har det. Informanten nevnte at de som følge av dette har jobbet mye med motivasjon, om å jobbe riktig, og å få ut potensialet til medarbeiderne siden alle har forskjellig ståsted og kan forbedres på ulike områder.

4.2. Grad av relevans

I forrige delkapittel ble resultatene knyttet til kommunikasjonskanaler, involvering fra lederne og kommunikasjonsstruktur presentert. I denne delen skal resultatene til forskningsspørsmål to «i hvor stor grad oppfattes strategien som relevant for linjelederne, og hvor mye av strategiprosessen angår dem?» presenteres. For å nærmere kunne svare på dette vil resultatene presenteres gjennom undertemaene forståelse av dagens situasjon, hvilken påvirkning det har på daglig drift, og medarbeidernes forståelse av endringene som skjer.

4.2.1. Forståelse av dagens situasjon

Som det ble nevnt i innledningen er det den grunnleggende forståelsen av hva man driver med som er det helt sentrale. I intervjusituasjonen hadde vi derfor innledende spørsmål som gikk på tanker om dagens situasjon og de endringene som skjer i bilbransjen for å nærmere belyse om linjelederne virkelig har tatt innover seg de endringene som skjer i bransjen. En av informantene kom med denne betraktningen:

«Det er et paradigmeskifte, det er klart. Det skjer nok mer i bilbransjen nå de siste årene halvannet i forhold til hva som har skjedd de siste ti. En ting er dette med urbanisering og digitalisering som kommer som det koster etter. Men vi er et foregangsland når det kommer til spesielt biler med ledning. Der ligger vi desidert fremst og lengst foran resten av hele verden. Mye av årsaken er naturligvis politiske insentiver. Uten tvil. Samtidig så ser man også at kundene de ønsker ting mer lettvint. (...) Folk ønsker å bestille service selv. De ønsker å bestille tilleggstjenester som de beslutter selv. Både på service, dekkhotell, ruteskift, smart repair, og så videre. Folk er villige til å betale for tilleggstjenester. De ønsker et så sømløst bilhold som mulig.»

Det var gjennomgående i alle intervjuene at informantene tok opp disse temaene, som også ble belyst innledningsvis om stadig større krav til miljø, digitalisering, urban mobilitet og kunders behov for smarte mobilitetstjenester.

4.2.2. Påvirkning på daglig drift

I intervjuene spurte vi om hvordan den nye strategien påvirker operasjonell drift. Gjennomgående oppfattet vi at en større del av arbeidshverdagen til linjelederne nå går til å jobbe konkret med endringene enn hva de har opplevd tidligere. Dette ble bekreftet fra flere av informantene:

«Det tar mye tid. Så det er den vanskelige, men viktige balansegangen. Det å holde hjulene i gang, også running business, og likevel prioritere riktig i forhold til å implementere og jobbe med dette her. Og det er en øvelse.»

«Ja, vil si, for oss som sitter i ledelsen, ganske mye. Det tar veldig mye tid og krefter å jobbe med endring og forberede oss på endring, å være med på møter hvor vi diskuterer hvordan vi skal implementere nytt salgsstøttesystem, just-in-time, delelager, og så videre. Så vi bruker veldig mye tid på det.»

Utfordringen med at det skjer så mye samtidig i bransjen er kompleksiteten rundt det å gjennomføre det som en har satt på papiret, også i praksis. Informantene viser til at det stadig oppstår nye aktiviteter en må ta høyde for underveis. De omtaler det som både krevende og tøft:

«(...), men det er klart akkurat slik vi står i det nå, så er det krevende å klare å stokke kortene riktig. Fordi det er veldig mange, det skjer veldig mye, og så er det, mulig jeg foregriper litt, men det er mange prosjekter som er satt i gang internt i Møller for å forberede oss på fremtiden, men hvor man ikke nødvendigvis ser at endringene har kommet enda. Mange av endringene skjer jo ofte litt sånn gradvis, og så plutselig har det bikket over til den nye normalen. Så det er klart det er mange prosjekter som nok nå mange ikke ser sånn umiddelbar nytte av, men som er viktig. Så utfordringen er på både bredden og mengden som skjer på en gang.»

Flere av informantene påpeker at noen av endringene som kommer fra «The RACE» implementeres litt for raskt, og at det dermed kan være vanskelig å gjennomføre hvert tiltak på en tilfredsstillende måte. Informantene forteller at flere av endringene ikke er relevante for dagens situasjon, men vil bli relevante i fremtiden, og mener dermed at det ikke er nødvendig å implementere alle endringene på så kort tid:

«Akkurat sånn som det er i dag, så tror jeg både jeg og flere som sitter i tilsvarende stilling som meg føler det er ganske mye som implementeres på en gang. Jeg er litt redd for at vi kanskje implementerer litt for mye på en gang, som gjør at en del blir halvveis. At vi ikke får gjennomført alt fullstendig slik vi ønsker. Det er en stor grad utålmodighet, og konsernledelsen peker retningen med en veldig tydelig hånd. Det er, det er jeg veldig glad for. For det er mye bedre enn at de sitter på hendene sine. Men samtidig så er det utfordrende, og som leder så driver jeg med en del brannslukking, og helle litt olje på vannet rundt omkring for de som syns det blir litt mye på en gang (...). Og den frykten for nytt er det jo en del som kjenner på, men hvert enkelt initiativ i seg selv er jo helt supert. Men det er summen av initiativ som kan virke litt kvelende på totalen tror jeg.»

«(...), jeg tror kanskje at deler av konsernledelsen sitter litt langt unna det som skjer ute i organisasjonen og hos forhandler, og ikke har forståelse for at det blir veldig mange nye initiativer samtidig.»

4.2.3. Medarbeidernes forståelse

I kapittel 2.3 ble det nevnt at det er viktig at ansatte og ledere forstår hva endringen innebærer og hvorfor endringen gjennomføres for at den skal bli vellykket. Det er dermed viktig at ikke det bare er linjelederne som har forståelse for endringen som skal gjennomføres, men også resten av organisasjonen. I spørsmål om informantene opplever at medarbeidere er innforstått med ny strategi, blir det blant annet svart:

«De har ikke bare fått det med seg. De er jo helt klare. Og når man jobber i bilbransjen så leser man naturlig nok en del bilstoff som både er i aviser, tidsskrifter, internt, intranett, og de snakker sammen, de ser jo hele tiden hvordan kundene snakker, de er i endring hele tiden (...). Å informere medarbeiderne helt fra bunn er sykt viktig slik at en har alle med seg.»

Vedkommende legger vekt på at endringene som skjer er veldig åpent tilgjengelig og at det blir snakket om mange i ulike settinger. At informantene mener at medarbeiderne er innforstått går igjen i flere av intervjuene:

«Ja, det opplever jeg. Men som sagt, man er mentalt klar, men man er ikke nødvendigvis klar for selve endringen da. Så jeg opplever at de fleste forstår hvorfor vi skal gjøre det, og lederne her er veldig klare for det. Men det er alltid like vondt med endring».

Noen av informantene viser til at medarbeiderne er mest innforstått med de endringene som påvirker deres daglige hverdag direkte:

«Jeg opplever at mellomlederne er veldig involvert og inne. Så er det vel kanskje i noe mer begrenset grad nedover i organisasjonen. Og da er det nok det som faller på dem og deres arbeidsoppgaver der de er involvert. Typisk på verksted, typisk på delelager».

Videre fulgte vi opp med et oppfølgingsspørsmål hvor vi undersøkte hvordan reaksjonene til medarbeiderne har vært. Informantene forteller at deres medarbeidere gradvis har fått en større forståelse for endringene som skjer, men at det har tatt tid og vært utfordrende:

«Begge deler. Og, det er klart at noen føler nok på begge deler, så avhengig av person. Noen føler mer på frykt, mens andre føler mer på at dette er spennende og gir muligheter. Så det er nok litt hvordan man er anlagt.»

«Nå tror jeg at det begynner å gro frem en stor grad av forståelse (...), men det har vært et langt løp. Og det er det som er viktig i forhold til å forankre det. Ikke fortelle at det skjer, men hvorfor det skjer og hva det påvirker. Det er utfordrende, men vi er kommet mye lengre. Det var nok det vi slet med til å begynne med. Fordi du får ikke til en endringsprosess hvis de ikke har forståelse av de som skal endre seg.»

Informantene fremhever likevel at det er engasjement og positivisme blant flere av medarbeiderne:

«De aller fleste er positive, og det de leser og får med seg, de ser seg nødt til å endre seg. Vise endringsvilje.»

«Det er forståelse, stor grad av forståelse og positivisme i forhold til endringene. Alle skjønner at vi må endre oss.»

De påpeker at noen av stillingene endres raskt som følge av ny teknologi, og at medarbeidere i disse stillingene føler at de begynner å henge etter og kan føle seg redde for endringene, samt redde for nedbemanning. De fleste informantene viser til at det er blandede reaksjoner blant medarbeiderne, hvor noen føler på frykt, mens andre føler at det gir nye muligheter.

4.3. Enighet om å satse på nye områder

Det tredje forskningsspørsmålet var «hvor stor enighet er det blant linjelederne om konsernledelsens valg om digitalisering og satsning på nye områder?». Tidligere studier har vist at linjelederne fungerer som portvakter for informasjonen til medarbeiderne. For å kunne gjøre en riktig analyse er det derfor viktig å undersøke hvilken enighet linjelederne har for strategien slik at vi kan forstå hvorfor linjelederen kommuniserer strategien slik han eller hun gjør. I denne delen skal vi presentere resultater som omhandler grunnverdier og deres rolle i strategiprosessen, riktig kompetanse, samt linjeledernes tanker om nye inntektskilder.

4.3.1. Organisasjonens grunnverdier

Grunnverdiene i Møller Mobility Group er jevnlig uttalt eksternt gjennom blant annet årsrapporter og egne nettsider. Slik som nevnt i innledningen er de fire grunnverdiene omtentksom, initiativrik, tydelig og åpen og ærlig. Grunnverdiene skal bidra til en verdifull relasjon til eierne, kundene, medarbeiderne og samarbeidspartnerne. Vi observerte at en plakat med grunnverdiene hang på veggene hos alle de forskjellige enhetene, utenom én enhet hvor plakaten fortsatt ikke var hengt opp, men stod plassert på gulvet. Slik en informant fortalte:

«Hvis man lurer på noe så er det bare å snu seg og tenke, hva er det rette å gjøre, jo det er å være åpen og ærlig.»

En informant påpekte også at alle medarbeidere har en egen håndbok med grunnverdiene:

«Det er et krav å vite dem, de [medarbeiderne] har en egen håndbok med grunnverdiene.»

Grunnverdiene virker som å stå sterkt i organisasjonen, og alle linjelederne var enige i deres viktighet i hverdagen. I tillegg mente noen at grunnverdiene og fokuset på disse var en av suksessfaktorene for at Møller Mobility Group har gjort det så bra over så mange år. Grunnverdiene blir beskrevet slik:

«Grunnverdiene i Møller Mobility Group, som endret navn nå nylig, er krystallklare. Alle har det implementert i ryggraden. Det får du i hvert fall i løpet av forholdsvis kort tid når du begynner. Det snakkes om de daglig, og det er statuttene våre, som alle er gjort godt kjent med.»

«De [grunnverdiene] er en av de faktorene som har gjort at vi har lyktes gjennom mange år, gjennom god kundetilfredshet, omsetningsøkning, god inntjening, bra resultat (...). Veldig viktig tror jeg, disse grunnverdiene.»

Flere påpeker også at grunnverdiene ikke bare er et verktøy for ledelsen, men at alle ansatte skal utøve disse i deres arbeidshverdag. En informant forklarer:

«Åpen og ærlig sier seg selv at man i utgangspunktet skal være. Det å være tydelig er en måte å formidle at vi ønsker å være tydelig, men vi ønsker også at medarbeiderne skal være tydelig tilbake. Hvis ting ikke fungerer må dem være nødt å si fra, så det skal ikke være ledelsesbit den plakaten. Det er like mye nedenfra og opp som ovenfra og ned (...). Plakaten går begge veier og henger høyt.»

For at organisasjonen skal være klar for endringene som følger i forbindelse med ny strategi bør også grunnverdiene være like relevante etter endringen. Likevel kan endringer oppleves å utfordre grunnverdiene hvis disse ikke er tatt hensyn til i planleggingen. Møller Mobility Group skal i sin strategi også drive med kostnadskutt, hvor nedbemanning er et av punktene. Halvparten av informantene uttrykte dermed at noen av grunnverdiene, spesielt omtenkssom, ble utfordret med den nye strategien. Noen av informantene forklarte:

«Ja, hva skal vi si. Omtenkstom da, den utfordres absolutt for tiden.»

«Ja, det gjør det nok. Omtenkstom. Når du skal drive med nedbemanning er det utfordrende. Tydelig kan også være utfordrende, fordi man kan ikke alltid si alt man vet alltid, til alle. Åpen og ærlig, er jo det samme der. Så ja, det blir de. Og det er det jo noen som sier også, at de føler at det skjer så mye nå at det knirker litt i sammenføyningene. Så det er nok noen som opplever det mer enn jeg gjør da.»

En av informantene opplyste oss om at de allerede hadde et møte planlagt med konsernledelsen, som skulle omhandle psykologien i endringsprosessen og hvordan man skal samarbeide med medarbeiderne som nå blir utsatt for endringene nevnt ovenfor. Flere uttrykte at istedenfor å se på strategien som en utfordrer av grunnverdiene, vil det å bruke grunnverdiene i prosessen være viktig:

«Nei, for så vidt ikke. Den bare tydeliggjør den kanskje enda mer. At vi må følge den enda mer, og passe på det vi gjør hver eneste dag.»

«Det er jo klart det at nedbemanninger, når det gjelder fra et menneskelig perspektiv, så er vel kanskje det noe av det tøffeste som en kan oppleve som leder også. (...) Dette med omtenkstom, bruke tid, være tydelig, gjøre ting sømløst, være human, og ivareta mennesker som en da enten har tenkt til å si opp eller gi en eller annen sluttavtalepakke. (...) Så, jeg tror det er enda viktigere å bruke de grunnverdiene som man har, så man gjør det på en så god måte som overhodet mulig.»

Selv om noen opplevde at verdiene ble utfordret med den nye strategien, uttrykte informantene likevel enighet om at dette var noe som måtte gjøres for å kunne overleve i fremtiden:

«(...) Det er tøft. Men voldsomt lærerikt, og det er klart som daglig leder hos en forhandler er man pliktig og har styringsrett, man er nødt til å se på kostnadene sine.»

«Ja det gjør den [utfordrer grunnverdiene]. Det gjør den. Uten at det nødvendigvis er galt i det. Fordi vi er nødt til å utvikle oss, eller så kan fremtiden bli dyster for oss. Vi har dratt på oss en del masse faste kostander de siste årene. Det er jo i gode tider man legger på seg, og det er viktig for oss å slanke de faste kostandene for å være mer lean i forhold til

de tidene som møter oss, og da blir det nødvendigvis sånn at noen medarbeidere ikke klarer helt å komme inn i kabalen.»

Utsagnene om grunnverdiene viser at de står sterkt i Møller Mobility Group, og ses på av flere som grunnmuren i organisasjonen. Informantene viser likevel til at de kan bli utfordret med den nye strategien, men at de også kan brukes som et verktøy for å kunne implementere strategien på en bedre og mer vellykket måte. Basert på dataene og informantenes uttalelser virker det likevel ikke som at grunnverdiene har blitt kommunisert spesifikt i sammenheng med endringsprosessen eller gjennom strategipakken linjelederne har blitt kommunisert.

4.3.2. Kompetanse

Et signal for om organisasjonen er klar til å implementere endringene fra strategien baserer seg på om linjelederne mener de har den kompetansen som nå trengs for å kunne svare på de ulike elementene. Linjeledernes tanker rundt dette kan også hjelpe til med å belyse spørsmålet om linjeledernes enighet rundt nye satsingsområder. De fleste informantene var enten usikre eller uttrykte at de ikke hadde den kompetansen de trengte for å kunne svare på den nye strategien:

«I dag? Nei. Jeg tror den finnes, og jeg tror vi finner den. Men vi må hele tiden utfordre på det, og jeg tror det å være nysgjerrig og utfordrende på det, kanskje er noe av det som er mest krevende. Fordi man skal gå utenfor din trygge verden, og så skal man, og jeg tror i hvert fall at det er sunt å si nei. Hvis en sier ja, så har man på en måte stagnert litt. Men det er en helt personlig mening.»

«Jeg tror ikke vi er gode nok på alt enda. Det skjer så fort. De som selger produktene er flinkere. Har ansatt en ung dame ettersom det er viktig, siden de er bedre på nye ting som for eksempel digitalisering. For de på verkstedet så tar det tid å forstå ting ettersom de har jobbet med det samme lenge. Vi har egne kurskvelder for lære dem opp. Men det er endel klaging på at de ikke kan det enda. (...) Vi henger etter, det gjør vi nok. Møller prøver så godt som mulig, de har visst det lenge, at ansatte kan få en utfordring og henge etter.»

Mens en av informantene skilte seg ut, og mente at de hadde den kompetansen som trengtes:

«Ja, det tror jeg. Det tror jeg. Det er jeg egentlig ganske trygg på. Og jeg tror vi har viljen også.»

Alle informantene var tydelige på at de allerede har mange flinke folk, og presiserte at det ville være viktig å nå kunne bruke organisasjonen for å styrke områdene hvor kompetansen mangler. Det var også noe delt syn om man må ansette eksternt for å kunne opparbeide seg den kompetansen som trengs, eller om dette kan tilegnes over tid med de eksisterende ansatte. I Møller Mobility Group har intern rekruttering til stillinger med mer ansvar tidligere vært praksis, hvor ekstern rekruttering har vært sjeldnere. Flere mente at en kombinasjon av intern tilegning av kompetanse og ekstern rekruttering nå var nødvendig:

«Vi har mange dyktige og flinke medarbeidere, uten tvil. På de aller fleste plasser. Nytt blod, nye tanker, nye innspill er aldri feil. At man da er nødt til å finne noen mennesker som har ekspertise på slike felt, aldri dumt. Men man må også lytte til de erfarne medarbeiderne som er der ute, som kjenner core business, og som er vant til å ha god kundedialog. Fordi det tror jeg er en av fortrinnene våre.»

En av informantene, som mener at endringen kommer mer gradvis enn det de andre informantene uttrykte, forteller at kompetansen kan tilegnes internt:

«Nei. Det [kompetansen] er jeg ikke overbevist om at vi har, men jeg tror nettopp det at vi tilhører den organisasjonen vi gjør, gjør at vi kan tilegne oss den kunnskapen. Det tror jeg at vi rekker før endringene gradvis kommer. Fordi endringene kommer gradvis. (...) Jeg har god tro på at vi skal tilegne oss evne og kunnskap nok til å gjennomføre det da i den tiden vi har forandret oss her.»

Utsagnene om riktig kompetanse bærer preg av at linjelederne er usikre på hva som kommer i fremtiden, og at det derfor kan være vanskelig for noen å vite om de har den kompetansen de trenger. Flere har blant annet uttrykt usikkerhet om kompetansen må tilegnes eksternt, i tråd med usikkerheten om hvilken spesifikk kompetanse som trengs for å svare på den nye strategien.

4.3.3. Inntektsgrunnlag fra nye områder

En av de fire hovedkategoriene i den nye strategien, «The RACE», er å skaffe nye inntekter (1.2). Konsernledelsen er dermed tydelige på at dette vil være et mål for Møller Mobility Group. Hvilke tanker linjelederne har på det samme temaet vil være sentralt for om konsernledelsen har klart å kommunisere dette elementet i strategien videre, og vil gi et signal på om linjelederne er enige i å satse på nye områder. Informantene var stort sett enige på spørsmålet om de tror inntektene i

fremtiden vil komme fra nye inntektsområder. Informantene tok spesielt frem verksted som et område hvor det allerede nå vil være nødvendig med nytt inntektsgrunnlag:

«Uten tvil. Det er klart at vi ser jo allerede de to siste årene at inntektsgrunnlaget og omsetningen når det gjelder deler på elbiler har falt kraftig (...). Serviceintervallene er jo hyppigere, men det er færre deleskift, det er mer feilsøk, mer som gjør at vi må ha flere biler inne samtidig for å sitte igjen med samme sum i lommeboken. Og vi må satse enda mer på tilleggstjenester, være seg dekk salg, dekkhotell, ruteskift, smart repair, kanskje vask og shine av bil, hente-/bringetjeneste. Vi har alle disse her, men vi har ikke aktivt markedsført de i veldig stor grad.»

Samme informant utalte også:

«Man er pent nødt til å se seg om etter nye måter for å skape inntjening og omsetning (...). Og vi er pent nødt til å satse aktivt på digitalisering og alt det omkringliggende det gjelder av prosjekter.»

De fleste informantene trakk frem at de allerede nå så endringer på brukeratferd, teknologi og mobilitet, og informantene hadde egne tanker og ideer om hvordan disse endringene kunne bli møtt for å skape nye inntektskilder. Slik en av informantene forteller:

«Ja, jeg har noen ideer om hva. Jeg tror vi kommer til å gå mer over på Hyre, hvor vi selger et abonnement i stedet for leasingavtaler, et mobilitetsabonnement. Jeg tror også at vi er bekymret for servicemarkedet, men jeg tror jo at vi kan selge software da på en helt annen måte. At vi kan lokke kunden i et app-univers, slik vi gjør på telefonen. Skal du på ferie kan vi selge på ekstra hestekrefter, bedre rekkevidde eller bedre lys på bilen. (...) det finnes mange muligheter. Så absolutt, ja.»

Det gikk igjen at geografisk lokasjon hadde en innvirkning på informantenes meninger om hvordan inntektsgrunnlaget ville bli påvirket av endringene. Møller Mobility Group blir påvirket av politiske reguleringer, og disse reguleringene, som blant annet bom og ulike forbud er forskjellige fra by til by. Informantene som holdt til i et mer landlig marked mente også at de var mindre påvirket av endringene enn informantene som holdt til i større byer:

«(...) Men jeg tror jo da at det forskjell på by og land da, i så måte. Vi holder til på landet med store områder, og folk på bygda i Norge vil jo ha større behov for egen bil enn de som bor i by. Så det er nok de som er mer utsatt enn oss da i så måte.»

Slik det fremkommer av uttalelsene ovenfor har alle informantene uttrykt at de synes disse endringene som nå skjer gjennom den nye strategien er noe som er nødvendig. På spørsmål om hva informantene personlig syntes om endringene var de fleste positive, og fortalte blant annet:

«Jeg synes det er kult. Vi får lov til å være med på, kan du si, kanskje den mest spennende tiden i denne bransjen siden, holdt på å si, tidlig på 1900-tallet når bilen egentlig etablerte seg.»

«Nei, jeg synes det er kjempespennende, og jeg gleder meg med det. Jeg er sjeleglad for at jeg jobber i Møller Mobility Group og ikke et litt mindre frittstående selskap. Eller et selskap som ikke har midler og vilje til å møte fremtiden på en fremoverlent måte.»

Det gikk likevel igjen at det var utfordrende og at endringene krevde mye av dem personlig:

«Hvis jeg hadde sagt foruten [endringene] her så hadde jeg jo gravd min egen grav (...). Man er pent nødt til å stå opp om morgenen, og være smilende, engasjert og ydmyk. Være villig til å satse, være villig til å endre seg, få med seg kolleger, jobbe i team og bygge en god teamkultur er svært viktig for meg.»

«(...) Man kunne svare sånn skoleflinkt svar om at det er spennende og engasjerende, og det er det. Men det er klart at det også er krevende, og det er det, endring er vanskelig.»

Utsagnene til informantene viser at de er klar på at forretningsmodellen som til nå har vært vellykket er i ferd med å endres. Det virker likevel som at flere av de kommende endringene fra strategien er noe abstrakte for flere av linjelederne, da de alle har noe ulikt syn på hvordan fremtidens forretningsmodell vil bli. Informantene viser til at de er klar over at endringer er vanskelig, og oppgir blant annet at det er tidkrevende. Likevel er de fleste engasjerte til å implementere strategien som er satt i gang av konsernledelsen:

«Jeg er godt kjent med strategien, og er helt enig i at det er riktig vei å gå for å lykkes fremover.»

4.4. Kvantitative data

Etter at alle lederne hadde fått presentert den nye strategien gjennomførte konsernledelsen en kvantitativ spørreundersøkelse som omhandler linjeledernes holdninger til implementeringen av «The RACE» (MøllerGruppen, 2017a). Undersøkelsen styrker og tydeliggjør de empiriske funnene fra intervjuene, og vil bli brukt i analysen til å støtte opp om de påstandene som tidligere har blitt presentert gjennom dette kapittelet.

Den kvantitative undersøkelsen er delt inn i seks kategorier; (1) respondentkartlegging, (2) kunnskap om strategien, (3) eierskap til strategien, (4) istandsetting for å kunne levere på strategiske mål, (5) hva gjøres annerledes og (6) framtidsutsikter. Nærmere 60 prosent av respondentene, ledere, har jobbet i Møller Mobility Group i over 10 år, hvor 22 prosent har jobbet der i over 21 år.

Resultater fra undersøkelsen (Tabell 9) viser at lederne mener de har veldig god kunnskap om bakgrunnen for at strategien må implementeres, som også gjenspeiles i utsagnene fra vår kvalitative undersøkelse. Lederne mener også at de har god kunnskap til strategiens innhold, selv om flere viser noe usikkerhet angående innholdet i strategien rundt bakgrunnen. Som nevnt tidligere har majoriteten av lederne lang ansiennitet i Møller Mobility Group, og dermed vil det være naturlig at lederne forstår bakgrunnen bedre enn strategiens innhold da dette er noe de mest sannsynlig observerer i deres arbeidshverdag. Undersøkelsen viser også at lederne i stor grad opplever eierskap til strategien.

Tabell 9: Resultater fra kategori to og tre i kvantitativ undersøkelse utført av konsernledelsen (MøllerGruppen, 2017a).

	I stor grad	Til en viss grad	Verken eller	Veldig lite	Ikke i det hele tatt
Lederens kunnskap om bakgrunn for strategien	80 %	17 %	1 %	2 %	0 %
Lederens kunnskap om strategiens innhold	68 %	30 %	1 %	2 %	0 %
Eierskap til strategien blant ledere	72 %	23 %	3 %	1 %	1 %

Den kvantitative undersøkelsen viser at det er ulik istandsetting blant de ulike elementene i strategien. Svarene fra lederne er nummerert med en Likert-skala fra 1-5 hvor 5 er i stor grad og 1 er ikke i det hele tatt. Lederne opplever at de er godt forberedt til å levere på strategiske mål som

direkte påvirker deres daglige drift, som å redusere kostnader (4,51), strategi for brukte biler (4,26) og strategier for kundeoppfølging, som delelager og verksted (4,06). Det viser seg at lederne mener de er mindre forberedt å levere på strategiske elementer som omhandler nyere inntektsområder og som kan være mer ukjent for lederne, som digitalisering (3,5) og mobilitet (3,3). I tillegg viser majoriteten av lederne til at de allerede har begynt å gjøre ting annerledes innen strategiområdene kostnadsreduksjon (82 %), brukte biler (68 %), kundeoppfølging (59 %) og digitalisering (53 %). For mobilitet svarer kun 23 % av lederne at de har begynt å gjøre noe annerledes.

På spørsmål om framtidsutsikter svarte 99 prosent av lederne at de enten var enige eller veldig enige i at organisasjonen må endre seg for å være vellykket i fremtiden. I tillegg var 97 prosent positive eller svært positive til selskapets strategi, samt 99 prosent var positive eller svært positive til organisasjonens fremtid. Undersøkelsen viser at lederne forstår behovet for endring, er positive til strategien og er optimistiske til Møller Mobility Group sin fremtid.

4.5. Oppsummering

De empiriske funnene viser at informantene i sine roller som linjeledere har opplevd at konsernledelsen har kommunisert strategipakken i en tidlig fase, mens øvrige medarbeidere ble presentert for denne ved et senere tidspunkt. Informantene har i liten grad vært involvert i strategiutformingen, og det er gjennomgående at de opplever den som å komme fra konsernledelsen. Selv om det blir uttrykt at den interne kommunikasjonen har vært tydelig, opplever flere at elementer i «The RACE» implementeres for raskt. Grunnverdiene står sterkt i Møller Mobility Group, og informantene gir uttrykk for at noen av verdiene kan bli utfordret av den nye strategien. Informantene viser til at de er engasjerte til å implementere strategien, selv om de er klar over at endringene er omfattende. Data fra den kvantitative undersøkelsen viser at majoriteten av ledere i organisasjonen forstår bakgrunnen for den nye strategien og er godt forberedt på å levere på de strategiske målene som påvirker daglig drift, men er mindre forberedt på nye elementer som digitalisering og mobilisering.

5. Analyse

Hvor vi i forrige kapittel presenterte datamaterialet fra vår studie, skal vi i denne delen analysere våre funn opp mot oppgavens teoretiske grunnlag i forsøk på å forklare den underbyggende naturen til linjeledernes erfaringer. Samme som for tidligere, bygger analysedelen på oppgavens forskningsspørsmål. Første del vil diskutere hvordan strategien har blitt formidlet, både fra konsernledelsen og videre fra linjelederne, sett opp mot det teoretiske grunnlaget fra intern kommunikasjon. Videre vil strategiprosessen analyseres med empiri fra hvordan strategien oppfattes som relevant, sett i sammenheng med endringsmodellene. Dette vil gi videre svar på hvordan konsernledelsen har kommunisert strategien til linjeledere, og hvilken effekt dette har hatt for endringsprosessen i organisasjonen. Avslutningsvis vil kommunikasjonsstrategier og empiri fra hvorvidt de er enige i strategien som har blitt kommunisert fra konsernledelsen spille inn i diskusjonen rundt hvordan linjelederne kommuniserer denne videre.

5.1. Strategiformidling

Det første delkapittelet har til hensikt å belyse hvilke kommunikasjonskanaler som har blitt brukt, og brukes til å formidle ny strategi. Dette innebærer også grad av involvering, og hvordan kommunikasjonsstrukturen i organisasjonen oppleves. Det teoretiske grunnlaget for å analysere dette spørsmålet kommer fra delkapittel 2.1 som omhandler kommunikasjonsretning, kommunikasjonskanaler og behovet for kommunikasjon. Påfølgende analyse har som mål å se om det er samsvarende tendenser fra de empiriske funnene og oppgavens teorigrunnlag.

5.1.1. Kommunikasjon til og fra linjelederne

I litteraturen skiller en mellom intern og ekstern kommunikasjon, hvor denne studien har hatt fokus på intern kommunikasjon (2.1). Intern kommunikasjon ble fra Frank og Brownell (1989) definert som «kommunikasjonen mellom individer og/eller grupper på ulike nivåer og i forskjellige spesialiseringsområder som er ment for å utforme og omorganisere organisasjonen, implementere design og koordinere daglige aktiviteter». Selv om mange av de overordnede elementene i den nye strategien er kjent gjennom årsrapporter og nettsider, kom det frem gjennom intervjuene med linjelederne og presentasjonen vi fikk av ny strategi, at det er et tydelig skille mellom den eksterne og den interne kommunikasjonen. Dette kan sees i sammenheng med Welch og Jackson (2007), som sier at intern kommunikasjon omhandler koordinering av daglige aktiviteter, og organisatoriske saker som mål og målsettinger. Møller Mobility Group sin overordnede

strategipakke «The RACE» er et av eksemplene på intern kommunikasjon, da dette er et internt navnevalg som inneholder mer konkrete mål og målsettinger enn uttalt utad. «Strategy Room» er et annet eksempel på tydeliggjøringen mellom ekstern og intern kommunikasjon, siden denne kanalen kun er tilgjengelig for lederne i organisasjonen. Fra empirien (4.1.1) ble det gitt uttrykk for at det også her blir publisert innhold som omhandler målsettinger og organisatoriske forbedringer knyttet til ny strategi. Fra Welch og Jackson (2007) sin kommunikasjonsmatrise (Tabell 1) kan derfor denne typen intern kommunikasjon fra konsernledelsen sies å være av fjerde dimensjon, intern konsernkommunikasjon, ettersom denne dimensjonen omhandler organisatoriske saker som mål, aktiviteter og prestasjoner.

Innledningsvis ble det nevnt at den grunnleggende forståelsen til de ansatte er avgjørende for om endringsprosessen blir vellykket (1.1). Et av elementene for å se om linjelederne har den grunnleggende forståelsen vil da kunne gjenspeiles gjennom de empiriske funnene rundt hvordan linjelederne opplever å ha blitt presentert for strategien. I datainnsamlingen hvor det ble spurt om hvordan linjelederne først ble kjent med ny strategi var det noe overraskende at de ikke hadde et tydelig svar på når de faktisk ble presentert for den, siden den ble lansert så sent som i 2017. Fra empirien (4.1.1) kom det frem at de knyttet kommunikasjon av ny strategi til ulike samlinger, fordi det har blitt snakket om de ulike elementene som de forbinder med strategien fra et tidlig stadium. To av linjelederne trakk frem London 2016 og Berlin 2017 som stedet de ble presentert for ny strategi fra konsernledelsen. En slik presentasjon som linjelederne ga uttrykk for kom fra en scene blir av Dozier, Grunig og Grunig (1995) sett på som en-veis asymmetrisk kommunikasjon, som i denne sammenhengen betyr at sender ikke tar hensyn til tilbakemelding fra mottaker i kommunikasjonsøyeblikket. Samtidig kom det frem gjennom empirien at den nye strategien berører alle de tre elementene som Welch og Jackson (2007) nevner for intern kommunikasjon; operasjonell, strategisk og organisatorisk. At strategien inneholder alle disse elementene gjør naturligvis at endringene blir av en kompleks art. Elementer som omhandler reduksjon av risiko og kostnader, nye inntektskilder og skape nye mobilitetsløsninger er omfattende og berører mange ulike forretningsområder. Samtidig gjenspeiler strategien de dyptpløyende endringene bilbransjen er inne i og står ovenfor. Både Cameron og McCollum (1993), og Alexander (1985) viser til at to-veis symmetrisk kommunikasjon blir sett på som den optimale kommunikasjonsformen ved slike komplekse situasjoner, noe som samsvarer med de endringene som nå skjer i bilbransjen. Om dette derimot gjelder for alle situasjoner og sammenhenger er viktig å belyse nærmere.

Slik det ble nevnt i empirien var det gjennomgående for linjelederne at de opplevde kommunikasjon som god, at de har vært i forkant og brukt mye tid på at det skal sitte i bunnen slik at man forstår budskapet i den nye strategipakken godt. At de har denne oppfattelsen, viser i følge White, Vanc og Stafford (2010) at den innledende kommunikasjon fra konsernledelsen til linjelederne anses som effektiv, hvor oppfattelsen og forståelsen av det opprinnelige budskapet har vært presis. Uttalelsene til linjelederne er også sammenfallende med resultatene fra den kvantitative undersøkelsen (4.4) hvor det på spørsmål om «lederens kunnskap om bakgrunn for strategien» ble svart 80 prosent i stor grad, og 17 prosent til en viss grad. Også spørsmålet «lederens kunnskap om strategiens innhold» hvor det ble svart 68 prosent i stor grad, og 30 prosent til en viss grad, gir en god pekepinn på at trenden som linjelederne uttrykte om at strategien har blitt formidlet på en hensiktsmessig måte, også går igjen for samtlige ledere i organisasjonen.

At linjelederne først ble gjort kjent med strategien gjennom en-veis asymmetrisk kommunikasjon fra konsernledelsen blir av Welch og Jackson (2007) sett på som gjort gjennom et kontrollert medium. I et slikt medium vil konsernledelsen i Møller Mobility Group ha kontroll over meldingens innhold og formatet linjelederne mottar meldingen på. Selv om det bør være et mål for konsernledelsen med involvering fra linjeledere i strategiutformingsprosessen, vil det verken være fysisk gjennomførbart eller hensiktsmessig å ta mot innspill fra alle lederne i utformingsprosessen (Bel, Smirnov og Wait, 2017). Særlig i situasjonen hvor strategien skal formidles for første gang er det avgjørende at linjelederne får forståelse for helheten av endringen de skal gjennom. Ved bruk av en-veis kontrollert kommunikasjonskanal sikrer de at meldingens opprinnelige form ivaretas i kommunikasjonsøyeblikket. Siden endringen er omfattende ved at den inneholder mange ulike elementer og samtidig skal nå et høyt antall ledere kan bruk av en-veis kommunikasjon fra konsernledelsen ses på som hensiktsmessig i den innledende fasen for å kunne redusere muligheten for at uenigheter og konflikter oppstår (Bel, Smirnov og Wait, 2017).

Det ble også undersøkt hvordan linjelederne har formidlet budskapet videre til sine medarbeidere. Medarbeiderne ble introdusert til strategien ved et senere tidspunkt enn linjelederne, ettersom informasjonen går gjennom linjelederne før den når frem. Det var gjennomgående for alle linjelederne at kommunikasjon av strategi til medarbeiderne ble gjort gjennom ledermøter, allmøter og andre samlinger. Dette viser at den informasjonen som omhandler strategien i stor grad stopper opp digitalt på ledernivå, siden informasjonen videre blir kommunisert i muntlige kanaler.

At det blir gjort gjennom muntlige kanaler trenger på ingen måte å være negativt, siden ansikt-til-ansikt-samtale blir regnet som den kommunikasjonskanalen med høyest effektivitet i fra tabell 2. Muntlig kommunikasjon er likevel tidkrevende, og for at budskapet skal sitte godt hos medarbeiderne bør den muntlige kommunikasjonen suppleres med mindre effektive og tidkrevende kanaler som e-post og andre skriftlige medier hvor budskapet repeteres (Russ, Daft og Lengel, 1990). Siden strategien blir formidlet på denne ukontrollerte kommunikasjonsmåten videre nedover i organisasjonen er det helt vesentlig at linjelederne har den samme forståelsen og oppfattelsen som konsernledelsen for å nå de samme målene. Linjelederne fungerer som en portvakt da det ikke virker å være en direktelinje for kommunikasjon av ny strategi fra konsernledelsen og ned til øvrige ansatte hos de ulike forhandlerne. Welch og Jackson (2007) påpeker at linjelederne som portvakt kan endre på det opprinnelige budskapet med egne meninger og oppfatninger.

At linjelederne har formidlet strategien til ansatte gjennom ledermøter og allmøter åpner opp for en større grad av det Dozier, Grunig og Grunig (1995) beskriver som to-veis symmetrisk kommunikasjon, hvor de ansatte kan kommunisere sammen for å finne den beste løsningen til å kunne svare på de ulike elementene i strategien. Slik vi fikk forståelse for gjennom linjeledernes betraktninger var det elementer av strategien som påvirker de ansattes hverdag direkte som hovedsakelig ble kommunisert til medarbeiderne. Gjennom å bruke to-veis kommunikasjon kan en da treffe på flere av elementene i Ruck og Welch (2012) sin konseptuelle modell av de ansattes behov for intern kommunikasjon (Figur 3), slik at ansatte blir mer engasjerte i eget arbeid og har et ønske om å bidra til at endringen blir vellykket. Som det ble påpekt fra en av linjelederne er naturligvis også medarbeiderne lengre ned i organisasjonen engasjert i endringene som skjer i bilbransjen, men at deres arbeidshverdag faller mer på seg selv og deres arbeidsoppgaver. Gjennom to-veis kommunikasjon kan en da sammen finne de konkrete tiltakene som skal bidra til å styre mot målene. Dette avhenger av at linjelederne tar ansattes meninger til betraktning, slik at to-veis kommunikasjonen blir symmetrisk.

5.1.2. Involvering og kommunikasjonsstruktur

Empirien (4.1.2) viser til ulike meninger om grad av involvering fra linjelederne, som også kan ses i sammenheng med spørsmålet vi hadde om hvordan de opplever kommunikasjonsstrukturen i organisasjonen (4.1.3). Uten å være åpen for innspill kan konsernledelsen miste kontakten med de ansatte og øvrige linjeledere, slik at de ikke har mulighet til å fange opp problemer som oppstår underveis i organisasjonen (Tourish, 2005). Den ene linjelederen uttrykte at de har noe som heter forhandlerforening, hvor de er noe involvert, mens en annen uttrykte at når det gjelder direkte linje til konsernledelsen, så føler de at de ikke når frem med noen innspill. De øvrige var usikre på om det har vært andre linjeledere involvert i utformingen av ny strategi. Hvis konsernledelsen ikke gir god nok mulighet for to-veis kommunikasjon, kan problemer som oppstår underveis øke i størrelse ved at de ikke blir tydelig nok fanget opp (Alexander, 1985). Det må, som nevnt tidligere, likevel stilles spørsmål til hvor tilgjengelig konsernledelsen skal være for to-veis kommunikasjon i en så stor organisasjon som Møller Mobility Group. Én uttrykte at de ikke har behov for øvrig kommunikasjon med konsernledelsen utover den informasjonen de får gjennom «Strategy Room» og andre push-kanaler som e-post, mens andre viste til at de hadde en lyttepost via sine foreninger og regionledere. Flere viste til god kommunikasjonsflyt i regionmøter og nettverksgrupper hvor deling av erfaringer rundt de ulike elementene i strategien var sentralt. Dette virker å henge sammen med den konseptuelle modellen til Ruck og Welch (2012) for behovet av intern kommunikasjon (Figur 3), hvor de gjennom disse kanalene i større grad kan få utløp for de ulike dimensjonene, som eksempelvis å kommunisere personlige individuelle saker om prestasjoner, eller ha mulighet til å si det de mener og at det de sier blir tatt i betraktning med ledere som er i samme situasjon. At 72 % av lederne har svart i stor grad, og 23 % til en viss grad på spørsmålet «eierskap til strategien blant ledere» fra spørreundersøkelsen gir en indikasjon på at selv om det er delte meninger rundt grad av involvering, og hvor enkelt det er å komme i kontakt med konsernledelsen, så treffer strategipakken overordnet godt på de ulike elementene slik at de identifiserer seg med og har eierskap til den.

Videre ble det undersøkt hvordan linjelederne holder seg oppdatert på den nye strategien. Empirien viser til at det først skjedde omfattende kommunikasjon av strategien når den også ble lansert som digital plattform. «Strategy Room» som digital plattform inngår under kommunikasjonskanalen blogg fra rangeringen av kommunikasjonskanaler vist i tabell 2. Effektiviteten av denne kanalen anses som moderat, noe som kan ses i sammenheng med Cameron og McCollum (1993) som sier

at kommunikasjonskanalene er situasjonsbetinget og avhengig av den enkeltes forventning av kanalen. Gjennom en slik digital kommunikasjonsplattform vil en del av innleggende være relevante for den enkelte leder, mens andre ikke anses som like viktig. Dette ble bekreftet fra en av informantene som sa at en del av det som kom ut der ble ansett som gamle nyheter. Samtidig ble det påpekt at kanalen har bidratt til å være den kommunikasjonsplattformen for de som faktisk skal kommunisere strategien videre nedover i organisasjonen. Før «Strategy Room» ble introdusert var det noen som satt med mye kunnskap, mens mange hadde lite kunnskap om alle elementene som inngår i strategien. I tillegg, som det ble trukket frem av Ranchhod, Gurãu og Lace (2002), finnes det nå så mange forskjellige kommunikasjonskanaler at den mente mottaker har et valg om den vil motta den kommuniserte meldingen eller ikke. Derfor burde også budskapet være tilgjengelig i en pull-basert kanal, hvor mottakeren selv kan gå inn å lese de ulike innleggene. Gjennom empirien viste det seg at lederne gjennom «Strategy Room» både får informasjon gjennom pull- og push-kanaler. Push i form av at det blant annet blir sendt ut e-post ved viktige annonseringer, og pull ved at lederne selv kan gå inn på nettsiden eller mobilapplikasjonen for å hente informasjon. At linjelederne derfor opplever det som en god plattform viser til at balansegangen mellom de ulike kanalene virker å være bra.

Russ, Daft og Lengel (1990) argumenterer også for at det i situasjoner hvor det kommuniserte budskapet allerede er innforstått hos mottaker er anbefalt å bruke skriftlige asynkrone medier. «Strategy Room» er et godt eksempel på et slikt medium. Som empirien viste har linjelederne på et overordnet nivå kunnskap om strategiens innhold, men at «Strategy Room» brukes som plattform for å holde seg nærmere oppdatert på de enkelte elementene som inngår i den. Ved å bruke en slik kanal til dette formålet unngår en at mottaker legger mening i budskapet eller blir misforstått, i tillegg til at en når mange mottakere innenfor et kort tidsrom (Russ, Daft og Lengel, 1990). Samtidig var det tydelig og gjennomgående for linjelederne at «Strategy Room» oppleves som kun et supplement til andre, og mer effektive kommunikasjonskanaler (Tabell 2).

5.2. Endringsprosessen

Dette delkapittelet har til hensikt å belyse de ulike driverne for endring organisasjonen blir utsatt for fra omgivelsene, samt hvordan disse svares på av konsernledelsen. Driverne for endring skal kategoriseres etter hvordan de oppstår og etter hvilke teoretiske modeller som kan brukes for å håndtere endringene. Delkapittelet har også til hensikt å analysere hvilken fase linjeledere, øvrige ansatte og konsernledelsen befinner seg i, sett opp mot endringsmodellene i teorigrunnlaget. Empiri fra hvordan strategien oppfattes som relevant blir diskutert i sammenheng med endringsmodellene som teorigrunnlag og vil gi videre svar på hvordan konsernledelsen har kommunisert strategien til linjeledere, og hvilken effekt dette har hatt for endringsprosessen i organisasjonen.

5.2.1. Drivere for endring

Omstillingen som forløper seg i Møller Mobility Group og i bilbransjen er omfattende og kommer fra flere ulike kilder. Empirien viser at driverne for endring kommer både fra produsenten, politiske reguleringer og endringer i kundebehov. De ulike driverne kan kategoriseres innen forskjellige typer endring. Fra fabrikkene kom en strategi, «TOGETHER-Strategy 2025», som Møller Mobility Group skal svare på med sin nye strategi, «The RACE». Denne type endring kan fra Hussain *et al.* (2016) kategoriseres som planlagt endring. Strategien kategoriseres slik ettersom den har som formål å svare på utfordringene i fremtiden, og inneholder elementer og en tidslinje for implementering av de forskjellige endringene i organisasjonen.

De politiske reguleringene som berører Møller Mobility Group kan ha stor innvirkning på drift, ettersom det er endringer som er vanskelige for organisasjonen å påvirke. Politiske reguleringer innebærer endringer av ulik grad, avhengig av tidshorisonten og forutsigbarhetene endringene gir. Hvis tidshorisonten er lang og forutsigbar, vil Møller Mobility Group ha mulighet til å svare på disse gjennom modell for planlagt endring (Child, 2005). Likevel viser empirien at flere av de politiske reguleringene har kort tidshorisont, noe som blant annet opprettelse av bomstasjoner og midlertidige dieselbud er eksempler på. Situasjonsbasert endringsledelse viser til uforutsigbare omgivelser, hvor ulike situasjoner kan håndteres med ulike endringsmodeller (2.2.3). For flere av de politiske reguleringene Møller Mobility Group utsettes for kan derfor situasjonsbasert endringsledelse være nødvendig. Dette understrekes også gjennom empirien, hvor det ble uttrykt at det er vanskelig for organisasjonen å påvirke disse reguleringene.

I empirien (4.2.1) kom det frem at Møller Mobility Group sine kunder har endrede ønsker og behov når det kommer til bilkjøp og bilhold. Kundene er siste ledd i verdikjeden, hvor nærmeste ledd i verdikjeden er selgere, verkstedarbeidere og øvrige ansatte. Endringer i kundebehov vil derfor først oppfattes av de ansatte før dette eventuelt vil vise seg på regnskap og analyser gjennomført av ledelsen. Modellen for fremvoksende endring er derfor hensiktsmessig for denne typen endring, hvor endringen kommer fra kunden i enden av Møller Mobility Groups verdikjede og gir ringvirkninger oppover i organisasjonen (2.2.2). Man kan derfor se på de ansatte som sensorer for endring som Møller Mobility Group kan respondere raskt på. Dette krever at organisasjonen er tilrettelagt slik at endringene fanges opp raskt, hvor konsernledelsen og linjelederne tilrettelegger for at ansatte kan ta ansvar for å identifisere og implementere endring (Burnes, 1996). Strukturen i Møller Mobility Group viser at organisasjonen ikke er tilrettelagt for fremvoksende endringer, hvor organisasjonen har noen hierarkiske lag kommunikasjon og beslutninger må gjennom. Den interne kommunikasjonen er midlertidig god for hvert ledd (5.1.2) og fremheves som et viktig element i modellen for fremvoksende endring (Burnes, 1996). På grunn av de hierarkiske lagene vil det likevel være en treghet før den fremvoksende endringen, kundens endrede behov, vises i organisasjonen, hvor endringer som tidligere var inkrementelle kan ha økt i størrelse.

Driverne for endring i Møller Mobility Group kommer som nevnt tidligere i kapittel 5.2.1 fra flere ulike kilder som må håndteres med forskjellige modeller. Dette kan i følge Styhre (2002) gjøre det vanskelig å forutsi de neste fasene i utviklingen, ettersom den planlagte endringen blir forstyrret med nye fremvoksende endringer og endringer som krever situasjonsbasert ledelse. Legger man kompleksitetsteorien til grunn, kan det vise seg vanskelig å håndtere endring hos Møller Mobility Group med lineære modeller som planlagt endring og fremvoksende endring (Styhre, 2002). Den totale omstillingen som bilbransjen nå står ovenfor kan derfor antydes til å være ikke-lineære. Det vil likevel være hensiktsmessig videre i analysen å bruke forskjellige lineære modeller for ulike drivere for endring, ettersom modellen for ikke-lineær endring er metaforisk som ikke er lett overførbar til praksis (Burnes, 2005).

5.2.2. Nødvendighet for endring

For at strategien, som videre karakteriseres som planlagt endring, skal være vellykket må linjelederne være innforstått med strategien. Når strategien først ble kommunisert kan man si at organisasjonen har gått inn i første fase i Lewins trefase-modell, løse opp-fasen (Hussain *et al.*,

2016). I første fase er det viktig at man forbereder organisasjonen på endringene som kommer, og nødvendigheten for å endre seg må derfor være tydelig kommunisert. Det var gjennomgående i empirien at linjelederne har stor forståelse for at endringene er nødvendige for å kunne overleve i fremtiden. Dette viser at konsernledelsen har vært tydelige og har klart å kommunisere nødvendigheten for endring (5.1.1). Som det ble nevnt tidligere i kapittel 5.1.1 er linjelederne i Møller Mobility Group portvakter for informasjon, derfor er det et godt utgangspunkt for en vellykket endringsprosess at konsernledelsen da har klart å kommunisere nødvendigheten til linjelederne.

Et annet viktig aspekt i strategiimplementeringen er at også de øvrige ansatte må være innforstått med nødvendigheten for endring for å starte løse opp-fasen (Hussain *et al.*, 2016). Medarbeidernes forståelse for strategien ble i vår studie besvart av linjelederne. I følge linjelederne er medarbeiderne i Møller Mobility Group innforstått med strategien, og nødvendigheten av den, men dette gjelder spesielt de områdene som påvirker dem direkte. Selv om alle aspektene av strategien er kommunisert, er det slik at informasjon som ikke angår en person direkte fort blir glemt (Pincus, 1986). Hvis de ansatte ikke er innforstått med hele strategien kan nødvendigheten for endring komme mer utydelig frem. Fra Beckhard og Harris (1978) sin kostnad for endring-formel vil dermed misnøye med nå-tilstanden, illustrert som A, svekke seg og resultere i at det kan være vanskelig for de ansatte å gå videre til endringsfasen da kostnaden for å endre seg blir for stor. Kommunikasjon av strategien som helhet bør derfor i størst mulig grad tilpasses de ansatte, slik at hele strategien virker relevant (Pincus, 1986). Empirien viser (4.1.1) også at linjelederne fokuserer på å kommunisere elementene som påvirker de ansatte direkte. De viser til at hele strategien ofte bare kommuniseres i allmøter, mens spesifikke elementer kommuniseres gjennom flere kanaler. Dette er enda et eksempel på at linjelederen er en portvakt for hvilken informasjon som kommuniseres. Linjelederen bør likevel kommunisere strategien som helhet gjennom flere kanaler til de ansatte (Klein, 1996).

Gjennom empirien (4.3.3) uttrykker linjelederne liten motstand til endring. De virker engasjerte og synes det er spennende tider de er inne i og står ovenfor, men sier likevel at det er vanskelig med endring. Fra Kübler-Ross-kurven (Figur 5) har linjelederne kommet langt i den personlige endringsprosessen, og begynner å bli klare for å implementere endringen. At konsernledelsen har kommunisert strategien tidlig til linjelederne gjennom ulike kanaler har gitt dem mulighet til å

starte sin personlige endringsprosess tidlig (5.1.1). Linjelederne gir uttrykk for at det hos de øvrige ansatte er mer blandede følelser for endringen, hvor noen viser tydelig engasjement, mens andre viser mer tegn til frykt. Et av strategielementene handler om å redusere risiko og spare kostnader, hvor nedbemanning er en naturlig følge av dette. Kommunikasjon fra konsernledelsen som omhandler nedbemanning virker å være utydelig til hvilke stillingsbeskrivelser det gjelder. Dette øker sjansen for at rykter kan spre seg i organisasjonen (Klein, 1996). Slike rykter svekker ønsket for endring, illustrert som B i Beckhard og Harris (1978) sin kostnad for endring-formel, og svekker villigheten for å endre seg, der kostnaden for endring blir for stor for de ansatte. Linjelederne viser likevel til at motstanden for endring gradvis har blitt redusert gjennom året, men at det har tatt tid. Dette viser også Bridges (2009) endringsmodell, hvor tid er et sentralt element for at ansatte skal komme seg videre i endringsprosessen (Figur 5). Ved at noen ansatte i Møller Mobility Group er utforskende til endringen, mens andre viser frustrasjon og frykt, tyder på at de befinner seg i ulike faser av Kübler-Ross sin endringskurve. Dette henger sammen med at det er psykologiske faktorer knyttet til hvert enkelt individ involvert i en endring, noe som også ble påpekt av linjelederne i intervjuene (Adams, Hayes og Hopson, 1976). De ansatte har fått kommunisert strategien ved et senere tidspunkt enn linjelederne, som kan relateres til at de ansatte og linjelederne nå er på ulike stadier i endringskurven. I tillegg har linjelederne fått strategien kommunisert gjennom flere ulike kanaler enn de ansatte (5.1.1). Etersom Møller Mobility Group har en hierarkisk struktur, kan det dermed være vanskelig for konsernledelsen å fange opp hvilken fase de ansatte er, siden de hovedsakelig kommuniserer med linjelederne som allerede gjør seg klar til endringsfasen, mens noen av de ansatte henger etter i løse opp-fasen (Figur 4). Konsernledelsen kan dermed oppfatte at organisasjonen er klar for å implementere endringene når den egentlig trenger mer tid.

5.2.3. Implementering av strategi

Når strategien begynner å påvirke daglig drift vil endringene bli synliggjort, både for linjelederne og for de øvre ansatte. Empirien (4.2.2) viser at endringene som er planlagt i strategipakken allerede har begynt å påvirke daglig drift, hvor flere uttrykte at mye av tiden blir satt av til å jobbe konkret med endringene. Dette gjaldt spesielt linjelederne, hvor planlegging av implementering var hoveddelen. Foruten endringer i kundebehov blir det foreløpig uttrykt at de øvrige ansatte i mindre grad blir påvirket av de planlagte endringene, med unntak av noen ansatte hvor nye systemer blir implementert som et pilotprosjekt. Når de ansatte ikke påvirkes av endringene i like

stor grad, og ikke blir kommunisert endringsprosessen gjennom flere ulike kanaler vil det redusere sjansen for at implementeringen blir vellykket (Klein, 1996). Dette tydeliggjør det som ble diskutert i kapittel 5.2.2, hvor linjelederne foreløpig befinner seg i tidlig endringsfase, mens de ansatte fortsatt gjøres klar for endringene i løse opp-fasen.

Gjennom empirien (4.2.2) kom det også frem at konsernledelsen har et ønske om å implementere flere elementer i strategien på et forholdsvis kort tidsintervall, hvor flere av endringene ikke vil gi gevinst før omgivelsene endrer seg i fremtiden. Når konsernledelsen starter implementeringen i løse opp-fasen vil det bli enda vanskeligere for de ansatte, siden endringene implementeres før de opplever å være personlig klar for dem (Hussain *et al.*, 2016). Dette kan relateres til at det blir uttrykt at konsernledelsen noen ganger kan sitte litt for langt unna den daglige driften, og at linjelederne har begrenset mulighet for tilbakemelding på strategien (4.1.2). Hvis Møller Mobility Group i større grad var tilrettelagt for den fremvoksende endringsmodellen, hvor de ansatte fungerer som sensorer i organisasjonen, kunne det vært enklere for konsernledelsen å fange opp slike hendelser (Burnes, 1996).

Selv om det på flere av strategielementene virker som at linjelederne og de ansatte ikke har fått tilstrekkelig med tid før endringsfasen ble igangsatt, påpeker Morgan og Zeffane (2003) at kommunikasjon er viktig, både i endringsfasen og i løse opp-fasen. Som diskutert tidligere har den interne kommunikasjonen fra konsernledelsen til linjelederne vært omfattende og god. Lanseringen av strategien ble gjort muntlig, en-veis og asymmetrisk, men kun til linjelederne (5.1.1). Videre har konsernledelsen brukt forskjellige kanaler i etterkant av lansering, hvor større oppdateringer har vært gjennom ansikt-til-ansikt samtaler, og mindre oppdateringer har blitt kommunisert digitalt gjennom «Strategy Room» og e-post (5.1.2). Til tross for dette ble det uttrykt misnøye med mengden samtidige endringer som implementeres. Slik at selv om det virker som om konsernledelsen har brukt riktige kommunikasjonskanaler ved ulike anledninger, ble det gitt uttrykk for at kommunikasjonens retning ikke er hensyntatt på en like god måte. Selv om det for mange av linjelederne kan virke som om kommunikasjonen med konsernledelsen er to-veis symmetrisk ved at terskelen for å ta kontakt er lav, kan kommunikasjonsretningen anses som to-veis asymmetrisk hvis tilbakemeldingene ikke blir tatt i betraktning (Dozier, Grunig og Grunig, 1995). Ved å gjøre kommunikasjonen mer symmetrisk vil konsernledelsen kunne fange opp misnøyen linjelederne har til implementeringshastigheten (Cameron og Green, 2004).

Empirien (4.2.1) viser at konsernledelsen brukte lanseringen og kommunikasjon av strategien til å skape en forståelse for at endringene er nødvendige og haster. I følge Kotter (1996) burde forståelsen av at endringen er nødvendig komme før strategien blir kommunisert, og ettersom rekkefølgen er viktig kan dette bidra med å skape problemer for Møller Mobility Group i fremtiden. Forståelse for endring og kommunikasjon av strategi er likevel aktiviteter under samme fase, løse opp-fasen, og problemene så langt i endringsprosessen til organisasjonen er ikke fremtredende. Det kan fremdeles være en av de påvirkende faktorene for at medarbeiderne, som ble kommunisert nødvendigheten på et senere tidspunkt, har lavere forståelse for at endringene haster enn linjelederne. Det ble nevnt tidligere at det var misnøye med at implementeringen av ulike elementer i strategien skjer for fort, og at det er vanskelig å se gevinstene når elementene ikke vil bli brukt før omgivelsene endrer seg i takt med strategien. Dette påpekes også av Kotter (1996) sin åtte-stegs endringsprosess, hvor synliggjøring av kortsiktige gevinster er en av de åtte stegene for en vellykket endring (Tabell 3). For å fortsatt ha med seg organisasjonen når det allerede implementeres for mange elementer, må konsernledelsen kommunisere gevinster disse endringene gir. Når det implementeres flere elementer vil kommunikasjonen være enda viktigere, og gevinstene bør synliggjøres i flere kanaler (Daft og Lengel, 1983).

5.3. Kommunikasjonsstrategier i en endringsprosess

Det siste delkapittelet har til hensikt å belyse og diskutere hvordan kommunikasjonsstrategier i forbindelse med endring kan brukes for å redusere de uønskede effektene endring har i en organisasjon. Hvordan grunnverdier kan påvirke en endringsprosess og hvordan usikkerhet fra linjeledere påvirker videre kommunikasjon til medarbeidere blir analysert sammen med teorigrunnlaget fra samme tema. Linjelederne fungerer som portvakter for informasjon, og empiri fra hvorvidt de er enige i strategien som har blitt kommunisert fra konsernledelsen vil spille inn i analysen om hvordan linjelederne kommuniserer denne videre.

5.3.1. Grunnverdiens påvirkning

Gjennom empirien (4.3.1) kom det frem at grunnverdiene står sterkt i Møller Mobility Group, både for linjelederne og de øvrige ansatte i organisasjonen. Lewins trefase-modell for endring viser til at grunnverdiene kan være gjenstand for revurdering i en endringsprosess (Hussain *et al.*, 2016). Dette gjelder spesielt i løse opp-fasen som flere av de ansatte fremdeles befinner seg i. Dette bekreftes av de empiriske funnene, hvor flere av linjelederne uttrykte at grunnverdiene blir

utfordret av nye strategien. Trefase-modellen trekker frem at det er ønskelig at grunnverdiene revurderes ettersom det da blir satt i gang en drivkraft til å gjøre de nødvendige endringene for å få organisasjonen i balanse igjen (Lewin, 1947).

Av konsernledelsen virker det ikke fra empirien (4.3.1) som om grunnverdiene har blitt reflektert i strategiutformingsprosessen. Grunnverdiene har heller ikke vært et tema som konkret har vært kommunisert i forbindelse med strategien. Dette minsker effekten Lewin (1947) sin modell påpeker en revurdering av grunnverdiene har, selv om de blir revurdert av linjelederne i etterkant. Det kom frem i de empiriske funnene at grunnverdiene kan bli sett på som verktøy i endringsprosessen. Det viser at linjelederne har reflektert over hvordan grunnverdiene skal føres videre i prosessen, selv om det ikke er noe konsernledelsen direkte har kommunisert. Dette kan vise seg å være et fordelaktig tiltak, siden grunnverdiene står så sterkt i organisasjonen. Bruker man grunnverdiene i endringsprosessen kan man redusere motstanden for endring (Stadler og Hinterhuber, 2005). Grunnverdiene til Møller Mobility Group, omtenkstom, tydelig, åpen og ærlig, og initiativrik kan alle brukes i endringsprosessen. Ryktene om nedbemanning, som diskutert tidligere i kapittel 5.2.2, økte motstanden for endring, men ved å bruke verdien omtenkstom, kan dette gjøre prosessen enklere for personene involvert. Et av tiltakene som ble nevnt var å hjelpe de ansatte med veien videre. Grunnverdien tydelig vil også kunne redusere motstand for endring ved at man er tydelig i kommunikasjonen av strategien, slik at uklarheter og rykter ikke oppstår (Klein, 1996). Det samme gjelder for grunnverdien åpen og ærlig, hvor to-veis symmetrisk kommunikasjon vil være et viktig element for en vellykket endringsprosess (Alexander, 1985). Den siste grunnverdien, initiativrik, ble ikke nevnt av linjelederne, men kan knyttes opp mot de fremvoksende endringene organisasjonen utsettes for. Tilrettelegges det for at de ansatte skal være initiativrige også i endringsprosessen vil organisasjonen være i bedre stand til å svare raskt på fremvoksende endringer (Burnes, 1996).

5.3.2. Fremtidens usikkerhet

Empirien (4.3.2) viser at linjelederne er usikre på hvilken kompetanse som er nødvendig for å kunne implementere strategielementene i fremtiden. Det vises også til usikkerhet og uenighet i om denne kompetansen kan tilegnes internt, eller må kjøpes eller leies eksternt. Denne usikkerheten kan spre seg videre til ansatte, hvor ansatte kan føle at de ikke strekker til gjennom endringsprosessen. Kombinert med strategimålet om å redusere kostnader kan frykten for egen

arbeidsplass øke. Denne usikkerheten kan reduseres gjennom intern kommunikasjon, hvor betryggelse av ansatte både i løse opp-fasen og endringsfasen, og å utfordre misforståelser i endringsfasen vil være sentralt (Klein, 1996). I endringsfasen bør også avgrensning av roller og forventninger kommuniseres til de ansatte (Tabell 4). Fremdrift av strategien blir kommunisert av konsernledelsen gjennom «Strategy Room» som kun linjelederne har tilgang til. Linjelederne i Møller Mobility Group viser til at møter med arbeidslederne i forbindelse med strategien foregår kontinuerlig, og at de holdes informert. Det kan likevel være vanskelig for linjelederne å betrygge de ansatte når de selv ikke er sikre på hvilken kompetanse som vil være nødvendig i fremtiden. At linjelederne selv er usikre på kompetanse, kan relateres til at konsernledelsen ikke har vært tydelig nok i sin kommunikasjon til linjelederne om hva dette elementet innebærer. For å gjøre dette tydeligere kan konsernledelsen bruke kommunikasjonsstrategier som å repetere budskapet gjennom flere kanaler, slik at linjelederen kan holde arbeidslederen velinformert om endringsprosessen og informere ansatte om fremdrift (2.3.1).

Strategien ble som diskutert i kapittel 5.1.1 først kommunisert av konsernledelsen gjennom ulike forhandlermøter. Etersom endringene i strategien omfatter hele organisasjonen kan dette ses på som riktig måte å gjøre det på (Young og Post, 1993). Det understrekes likevel at videre kommunikasjon bør gi mulighet for to-veis kommunikasjon gjennom flere nivåer i organisasjonen slik at selv de som ikke er involvert i planleggingen kan komme med viktige innspill (Klein, 1996). Empirien (4.1.3) viser at det er flere lag i organisasjonen som linjelederne må gjennom for å gi tilbakemeldinger. Linjeledernes usikkerhet om fremtidens kompetanse kan gjenspeiles ved enten mangel av to-veis kommunikasjon, og at linjelederne ikke får henvendt seg til konsernledelsen om deres usikkerhet for fremtidige strategielementer, eller at fremtidsbildet er utydelig fra konsernledelsen. Etersom linjelederne er portvakter for informasjon til de ansatte, vil dette også påvirke de ansatte i Møller Mobility Group (Welch og Jackson, 2007). Det kom frem at linjelederne har ulike nettverk i organisasjonen, hvor noen av linjelederne uttrykte at de har personlig relasjon til flere i konsernledelsen fra tidligere arbeid i organisasjonen (4.1.3). Dette gjør det enklere for dem å kommunisere med konsernledelsen, noe som også ble påpekt av linjelederne. Konsernledelsen må derfor også sørge for at linjeledere som ikke har opparbeidet seg et slikt nettverk også får muligheten for enklere to-veis kommunikasjon til konsernledelsen i endringsprosessen.

På spørsmål om linjelederne er enige i at inntektene i fremtiden vil komme fra nye inntektsområder var samtlige enige og samstemte om at dette kom til å skje. Inntekter fra nye områder er også en av de fire hovedkategoriene i strategien fra konsernledelsen. Linjeledernes tanker rundt dette viser at konsernledelsen har vært god på å kommunisere denne delen, og styrker diskusjonen tidligere om at linjelederne har blitt kommunisert nødvendigheten for endring. Linjelederne uttrykker også at strategikategorien, inntekter fra nye områder, er situasjonsbasert etter den geografiske lokasjonen til de ulike linjelederne (4.3.3). Linjeledere som holder til ved mindre steder viser for eksempel til at inntektsområder som mobilitet ikke vil være like relevant som for de som har bysentrum som marked. Kommunikasjon av strategien virker likevel ikke til å være justert til de ulike markedene linjelederne opererer i, hvor linjelederne har blitt kommunisert det samme budskapet. Endringen påvirker dem forskjellig, og fra kommunikasjonshjulet for endring (Figur 6) er det fire kontekstuelle elementer som påvirker hvordan endringen skal kommuniseres; organisatorisk kontekst, endringens karakteristik, formålet med kommunikasjonen og respons fra ansatte. Spesielt organisatorisk kontekst er viktig for konsernledelsen i Møller Mobility Group, hvor kommunikasjonen må tilpasses slik at den blir hensiktsmessig for de ulike linjelederne (Goodman og Truss, 2004). Kommunikasjon av elementer i strategien som mobilitet bør dermed tilpasses for linjeledere ved mindre tettsted slik at den også vil føles relevant. Hvis informasjonen ikke føles relevant vil linjelederen, som en portvakt for informasjon, ikke kommunisere dette budskapet videre i organisasjonen (Welch og Jackson, 2007).

6. Konklusjon

Formålet med studien har vært å avdekke hvordan intern kommunikasjon mellom konsernledelse og linjeledere påvirker strategiimplementeringen, og hvordan linjeledere kommuniserer endringene som følger fra strategien videre til sine ansatte gjennom problemstillingen «*hvilken innvirkning har intern kommunikasjon på implementeringen av ny strategi?*».

Studien gir klare indikasjoner til at endringene som nå forløper i bilbransjen kan anses som ikke-lineære, samtidig som organisasjonen behandler de ikke-lineære endringene med planlagte modeller for endring. Ikke-lineære endringer er vanskelig å håndtere, noe som gjør det mer hensiktsmessig å håndtere de ulike typene endring med samsvarende endringsmodeller i strategiutformingen. Studien fant at flere av endringene kommer nedenfra og oppover, uten at organisasjonen virker å være tilrettelagt godt nok for fremvoksende endringer hvor de ansatte kan fungere som sensorer for endring. Dette gjør at inkrementelle endringer vokser og kan bli omfattende for konsernledelsen å håndtere.

Balansen mellom det som regnes som effektive og mindre effektive kommunikasjonskanaler i innledende fase av strategipakken kan anses som vellykket. Etableringen av en digital kommunikasjonsplattform, «Strategy Room», som et supplement til effektive kanaler har vært nyttig for den interne kommunikasjonen. Denne kanalen har vært begrenset til ledere, mens de øvrige medarbeiderne ble introdusert til strategipakken gjennom færre kanaler og på et senere tidspunkt. Dette vises igjen i form av at medarbeiderne og linjelederne befinner seg i ulike faser av endringsprosessen, hvor medarbeiderne i større grad henger etter.

De empiriske funnene viser at det implementeres for mange strategielementer i samme tidsrom uten klar prioritet, og viser til at balansegangen mellom en-veis og to-veis kommunikasjon mellom konsernledelse og linjeledere er vanskelig å håndtere. Studiens funn samsvarer med teorigrunnlaget om at to-veis kommunikasjon er essensielt for å kunne fange opp problemer som oppstår tidlig i en endringsprosess. Studien fremhever også viktigheten med å kunne komme med innspill til endringsprosessen i form av to-veis kommunikasjon slik at konsernledelsen ikke kommer i utakt med organisasjonen. Organisasjonens sterke grunnverdier viser seg å være et underkommunisert verktøy i endringsprosessen. I stedet for å fokusere på at noen av grunnverdiene blir utfordret av ny strategipakke, viser studien at grunnverdiene heller kan brukes som rammeverk for å gjøre endringsprosessen mer tydelig slik at motstanden for endring reduseres.

7. Videre forskning og begrensninger

Denne studien har hatt til hensikt å studere linjeledernes perspektiv på kommunikasjon av ny strategi i Møller Mobility Group. Det vil si at de funnene som fremkommer utelukkende er basert på linjeledernes opplevelser av endringsprosessen fra strategipakken «The RACE». Gjennom linjelederne insinueres det også hvordan de øvrige ansatte opplever den samme prosessen. Et eksempel på dette er en av uttalelsene fra en linjeleder om at de øvrige medarbeiderne opplever å være mentalt klar, men at de nødvendigvis ikke er klar for selve endringen. En kan basert på linjelederens uttalelser ikke trekke noen klare konklusjoner til hvorvidt medarbeidere faktisk opplever det slik selv. Det vil derfor være av interesse i en oppfølgingsstudie å undersøke og intervju de øvrige medarbeidere i organisasjonen. Dette ville gitt en mer grundig undersøkelse for deres forståelse av endringsprosessen, og kan avdekke om de har samme forståelse som linjelederne. Det kunne også vært interessant å gjennomføre et nytt studium med flere analyseenheter og bruk av kvantitative data. Som det ble nevnt innledningsvis har studiens perspektiv vært rettet mot linjelederne da strategipakken ganske nylig er blitt publisert. Det derfor har vært mest hensiktsmessig å innledningsvis undersøke linjeledernes forståelse i endringsprosessen, ettersom de fungerer som portvakter for informasjon til medarbeiderne.

Videre vil det være interessant å undersøke når organisasjonen går videre til neste fase i endringsprosessen, til stabiliseringsfasen. Mindre problemer som ble oppdaget i vår studie, kan øke i størrelse frem til denne fasen. Man ville da kunne undersøkt ringvirkningene til den innledende interne kommunikasjonen fra konsernledelsen. En slik studie kunne vært utført som en longitudinell undersøkelse, hvor en samler inn data på flere enn ett tidspunkt. Med begrenset tid, og siden de forskjellige aktørene i organisasjonen foreløpig kun er i løse opp- og endringsfasen, har det naturligvis vært vanskelig å få studert dette i denne oppgaven.

Gjennom empirien fremkom det et mønster av at linjeledere som hadde et etablert nettverk med relasjoner til personer i konsernledelsen hadde større mulighet for to-veis kommunikasjon i endringsprosessen. Hvordan relasjoner i endringsprosesser påvirker sluttresultatet kan være et spennende tema å undersøke videre.

8. Referanseliste

- Adams, J. D., Hayes, J. og Hopson, B. (1976) *Transition: Understanding & Managing Personal Change*. Martin Robertson.
- Al-Ghamdi, M. S., Roy, H. M. og Ahmed, U. Z. (2007) How employees learn about corporate strategy: An empirical analysis of a Saudi manufacturing company, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(4), s. 273-285. doi: 10.1108/13527600710830313.
- Alexander, L. D. (1985) Successfully implementing strategic decisions, *Long Range Planning*, 18(3), s. 91-97. doi: 10.1016/0024-6301(85)90161-X.
- Armenakis, A. A. og Harris, S. G. (2002) Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), s. 169-183. doi: 10.1108/09534810210423080.
- Barra, M. (2016) *Davos 2016: GM Boss Sees A Revolution In Personal Mobility*. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/joannmuller/2016/01/18/davos-2016-gm-boss-sees-a-revolution-in-personal-mobility/#1489730346bf>.
- Bauer, T. og Erdogan, B. (2012) *An introduction to organizational behavior*. v. 1.1. 2012 Book Archive Creative Commons Licensed.
- Beckhard, R., Harris, R. og Hamner, W. C. (1978) Organizational Transitions: Managing Complex Change, *Administrative Science Quarterly*, 23(4), s. 661-665.
- Bel, B. R., Smirnov, V. og Wait, A. (2017) Managing change: Communication, managerial style and change in organizations, *Economic Modelling*. doi: 10.1016/j.econmod.2017.09.001.
- Bovée, C. L. og Thill, J. V. (2000) *Business Communication Today*. Prentice Hall.
- Bridges, W. (2009) *Managing transitions: Making the most of change*. Da Capo Press.
- Burnes, B. (1996) No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change, *Management Decision*, 34(10), s. 11-18. doi: 10.1108/00251749610150649.
- Burnes, B. (2005) Complexity theories and organizational change, *International Journal of Management Reviews*, 7(2), s. 73-90. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x.
- Cameron, E. og Green, M. (2004) *Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page.
- Cameron, G. T. og McCollum, T. (1993) Competing Corporate Cultures: A Multi-Method, Cultural Analysis of the Role of Internal Communication, *Journal of Public Relations Research*, 5(4), s. 217-250.

- Cheney, G. og Christensen, L. T. (2001) Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication *The New Handbook of Organizational Communication*. SAGE Publications, Inc., s. 231-269. doi: 10.4135/9781412986243.
- Child, J. (2005) *Organization : contemporary principles and practice*. Malden, Mass: Blackwell Publ.
- Corbin, J. M. og Strauss, A. L. (2008) *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory*. 3rd ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Cummings, S., Bridgman, T. og Brown, K. G. (2015) Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management, *Human Relations*, 69(1), s. 33-60. doi: 10.1177/0018726715577707.
- Daft, R. L. og Lengel, R. H. (1983) *Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design*. Texas A & M University.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. og Grunig, J. E. (1995) *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Taylor & Francis.
- Dunphy, D. og Stace, D. (1993) The strategic management of corporate change, *Human Relations*, 46(8), s. 905. doi: 10.1177/001872679304600801.
- Fiske, J. (1990) *Introduction to communication studies*. 2nd ed. utg. London: Routledge.
- Frank, A. D. og Brownell, J. (1989) *Organizational communication and behavior: communicating to improve performance, 2+2*. Holt, Rinehart, and Winston.
- Goldhaber, G. M. et al. (1978) ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: 1978, *Human Communication Research*, 5(1), s. 76-96. doi: 10.1111/j.1468-2958.1978.tb00624.x.
- Goodman, J. og Truss, C. (2004) The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative, *Journal of Change Management*, 4(3), s. 217-228. doi: 10.1080/1469701042000255392.
- Hollis, M. (1994) *The philosophy of social science : an introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hussain, S. T. et al. (2016) Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change, *Journal of Innovation & Knowledge*. doi: 10.1016/j.jik.2016.07.002.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.

- Jost, R. M. (2016) *Change Management Selecting and Implementing an Integrated Library System*. Boston: Chandos Publishing, s. 39-44.
- Kalla, H. K. (2005) Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), s. 302-314. doi: 10.1108/13563280510630106.
- Klein, S. M. (1996) A management communication strategy for change, *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), s. 32-46. doi: 10.1108/09534819610113720.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. og Cohen, D. S. (2002) *The Heart of Change: Real-life Stories of how People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press.
- Kübler-Ross, E. (1969) *On Death and Dying*. Scribner.
- Larsen, A. K. (2007) *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, *Human Relations*, 1(1), s. 5-41. doi: 10.1177/001872674700100103.
- Lund, T. (1996) *Metoder i kausal samfunnsforskning : en kortfattet og enkel innføring*. Oslo: Universitetsforl.
- Markus, M. L. (1994) Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice, *Organization Science*, 5(4), s. 502-527.
- Micklethwait, J. (1999) Business and management: The end of the beginning, *The Economist*, 1999, s. 87.
- Moran, J. W. og Brightman, B. K. (2000) Leading organizational change, *Journal of Workplace Learning*, 12(2), s. 66-74. doi: 10.1108/13665620010316226.
- Morgan, D. og Zeffane, R. (2003) Employee involvement, organizational change and trust in management, *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), s. 55-75. doi: 10.1080/09585190210158510.
- Møller, M. G. (2017) *MøllerGruppen blir Møller Mobility Group*. Tilgjengelig fra: <https://moller.no/no/nyhetsrom/mollergruppen-blir-moller-mobility-group> (Hentet: 2018/02/13 2018).
- Møller, M. G. (2018) *Om oss - Strategi*. Tilgjengelig fra: <https://moller.no/no/om-oss/strategi> (Hentet: 2018/02/13 2018).

- MøllerGruppen (2017a) *Resultater fra Questback-undersøkelser: Implementering av The RACE*. (The RACE).
- MøllerGruppen (2017b) *Års- og samfunnsrapport 2016*.
- MøllerGruppen (2017c) *MG2020 - The Race* (MG2020).
- NESH (2014) *Generelle forskningsetiske retningslinjer*.
- Newman, W. H. og Logan, J. P. (1971) *Strategy, policy, and central management*. 7th ed. utg. Cincinnati: South-Western Publ. Co.
- Philip, J. K. og Finbarr, D. (2002) Internal communication during change management, *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), s. 46-53. doi: 10.1108/13563280210416035.
- Pincus, J. D. (1986) Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance, *Human Communication Research*, 12(3), s. 395-419. doi: 10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x.
- Ranchhod, A., Gurãu, C. og Lace, J. (2002) On-line messages: developing an integrated communications model for biotechnology companies, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(1), s. 6-18. doi: 10.1108/13522750210414472.
- Rohm, A. J. (2004) Review of Collins, Jim, *Good to Great*: New York: HarperCollins Publishers, Inc., 2001, *Journal of Business Research*, 57(6), s. 678-679. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00392-2.
- Ruck, K. og Welch, M. (2012) Valuing internal communication; management and employee perspectives, *Public Relations Review*, 38(2), s. 294-302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016.
- Russ, G. S., Daft, R. L. og Lengel, R. H. (1990) MEDIA SELECTION AND MANAGERIAL CHARACTERISTICS IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS, *Management Communication Quarterly : McQ (1986-1998)*, 4(2), s. 151.
- Seale, C. (1999) *The quality of qualitative research*.
- Silverman, D. (2004) *Qualitative research : theory, method and practice*. 2nd ed. utg. London: Sage.
- Silverman, D. (2011) *Interpreting qualitative data : a guide to the principles of qualitative research*. 4th ed. utg. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Stadler, C. og Hinterhuber, H. H. (2005) Shell, Siemens and DaimlerChrysler: Leading Change in Companies with Strong Values, *Long Range Planning*, 38(5), s. 467-484. doi: 10.1016/j.lrp.2005.06.001.

- Steven, H. A. *et al.* (2012) Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model, *Journal of Management Development*, 31(8), s. 764-782. doi: 10.1108/02621711211253231.
- Styhre, A. (2002) Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), s. 343-351. doi: doi:10.1108/01437730210441300.
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tourish, D. (2005) Critical Upward Communication:: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making, *Long Range Planning*, 38(5), s. 485-503. doi: 10.1016/j.lrp.2005.05.001.
- Welch, M. og Jackson, P. R. (2007) Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), s. 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847.
- White, C., Vanc, A. og Stafford, G. (2010) Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence, *Journal of Public Relations Research*, 22(1), s. 65-84. doi: 10.1080/10627260903170985.
- Wilson, D. C. (1992) *A strategy of change : concepts and controversies in the management of change*. London: Routledge.
- Yin, R. K. (2007) *Fallstudier : design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Young, M. og Post, J. E. (1993) Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees, *Organizational Dynamics*, 22(1), s. 31-43. doi: 10.1016/0090-2616(93)90080-K.

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og informert samtykkeskjema

Vedlegg 2: Kvittering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og informert samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Intern kommunikasjon i Møller Mobility Group»

Bakgrunn og formål

Bilbransjen står overfor store endringer de kommende årene. Stadig større krav til miljø, digitalisering, urban mobilitet og kunders behov for smarte mobilitetsløsninger driver utviklingen av produkter og tjenester. Studien har som formål å undersøke hvordan endring påvirkes av kommunikasjon fra konsernledelsen. Studien er den del av en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskole og gjennomføres i samråd med HR-direktør i Møller Mobility Group, Tryggve Magnussøn.

Utvalget for studien er trukket på bakgrunn av deres tilhørighet til Møller Mobility Group, og på demografiske grunnlag.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Å delta i studien innebærer i hovedsak ett intervju, med muligheter for to intervjuer om dette behøves. Spørsmålene vil omhandle hvordan kommunikasjon om endringsprosessen både gjennom formelle og uformelle distribusjonskanaler. I tillegg vil noen spørsmål berøre temaer som motivasjon og kultur. Data skal registreres gjennom notater og lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektgruppen som skal ha tilgang til personopplysninger. Personopplysninger som opptak og notater lagres lokalt på en datamaskin og slettes etter prosjektslutt.

Ved publikasjon vil alle deltakere anonymiseres og skal ikke bli kunne gjenkjent.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24/05/2018.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektgruppen Håvard Hellvik Kvadsheim (haavahkv@stud.ntnu.no) / 958 64 577) eller Sigurd Larsen (sigurla@stud.ntnu.no) / 971 14 687). Veileder for oppgaven Ove Gustafsson (ove.gustafsson@outlook.com).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Kvittering fra NSD Personvernombudet for forskning



Ove Gustaffson

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 06.02.2018

Vår ref: 58690 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.01.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>58690</i>	<i>Intern kommunikasjon i Møller Mobility Group» - En kvalitativ studie av hvordan linjeledere opplever kommunikasjon fra konsernledelsen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ove Gustaffson</i>
<i>Student</i>	<i>Sgurd Larsen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for dataskikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

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

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 24.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Vedlegg 3: Intervjuguide

<p>Innledning:</p> <p><i>Om oss:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• To masterstudenter fra NTNU Handelshøyskolen, Master i ledelse av teknologi• Bachelor i maskiningeniør og IT-støttet bedriftsutvikling <p><i>Om masteroppgaven:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Fortelle om masteroppgaven: «Se på hvordan kommunikasjon fra konsernledelsen av ny strategi i forbindelse med omstilling i bransjen mottas og implementeres av linjeledere»• Informere om prosjektet og hva vi kommer til å stille spørsmål om• Si litt om betydningen av å være med på intervjuet <p><i>Opptak/anonymisering:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Prosjektet er meldt til NSD om lagring av data slik at det blir gjort etter gjeldende lover• Vi vil bruke lydopptak, og alle opptak vil bli slettet når oppgaven er ferdigstilt• Få bekreftelse på at intervjuobjekt synes det er greit med lydopptak• Informere om retten til å avbryte intervjuet når som helst• Antyde varighet på intervju: ca. 45 minutter
<p>Faktaspørsmål:</p> <p><i>For å starte samtalen, blir anonymisert i oppgaven.</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Hvor lenge har du jobbet i Møller Mobility Group?2. Kan du fortelle oss kort om din posisjon og ansvarsområder?3. Hvor mange har du lederansvar for i din bedrift?4. Hvor gammel er du?
<p>Introduksjonsspørsmål:</p> <p><i>Introduserer temaet som skal belyses videre i intervjuet.</i></p> <ol style="list-style-type: none">5. Hva er dine tanker om dagens situasjon og endringene som skjer i bilbransjen?<ol style="list-style-type: none">a. Hvordan har du som leder opplevd disse endringene?6. Møller Mobility Group er jo i en tradisjonell bransje, hvor mekanisk drevne biler på fossilt brensel har vært dominant i over 100 år. Nå skjer det hyppige og store endringer i bransjen, hvordan opplever du at organisasjonen er klar for endringene som skjer?<ol style="list-style-type: none">a. Hvorfor mener du at dere har/ikke har det som skal til?

	<p>Nøkkel spørsmål</p> <p><i>Har som hensikt å besvare eller belyse forskningsspørsmålene.</i></p> <p><i>FS1. «Hvilke kommunikasjonskanaler brukes for å formidle ny strategi?»</i></p> <p><i>FS2. «I hvor stor grad oppfattes strategien som relevant for linjelederne, og hvor mye av strategiprosessen angår dem?»</i></p> <p><i>FS3. «Hvor stor enighet er det blant linjelederne om konsernledelsens valg om digitalisering og satsing på nye områder?»</i></p>
	<p>Kommunikasjon i forbindelse med ny strategi</p>
FS1	7. Hvordan ble du først kjent med den nye strategien til Møller Mobility Group?
FS1	8. Var du på noen som helst tidspunkt involvert i strategiutformingsprosessen? <ul style="list-style-type: none"> a. Hvis ja, hvilke innspill fikk du bidra med, og ble innspillet implementert eller gitt tilbakemelding på? b. Hvis nei, har du / dere fått muligheten til å komme med innspill og tilbakemeldinger nå i etterkant? Hvordan gjøres i så fall dette?
FS1 FS2	9. Hvordan holder du deg oppdatert på den nye strategien, som for eksempel viktige hendelser og måloppnåelser knyttet til denne? <ul style="list-style-type: none"> a. Hvor ofte holder du deg i så fall oppdatert? på strategien?
FS1	10. Har dere noen form for kunnskapsdeling knyttet til implementeringen av strategien, og hvor foregår i så fall dette? <i>Eksempel: Hvis du implementerer en av strategipunktene og finner at du reduserer kostnadene for din avdeling med 20%, formidler du dette videre for å hjelpe andre forhandlere/avdelinger med å oppnå liknende resultat?</i>
FS2	11. Opplever du at dine medarbeidere er innforstått med den nye strategien og endringene som skjer på grunn av denne? (Hvis ufullstendig svar, bruk Likert skala unipolar 0-5)
FS1	12. Hvordan har du formidlet strategien videre til medarbeiderne dine? <ul style="list-style-type: none"> a. Er det noe fra strategien du bevisst utelater når du kommuniserer den videre til dine medarbeidere? For eksempel faktorer ved strategien som ikke berører dere direkte.
FS1 FS2 FS3	13. Hvordan opplever du at kommunikasjonen i forbindelse med ny strategi fra konsernledelsen har vært? (Hvis ufullstendig svar, bruk Likert skala unipolar 0-5)
FS1 FS2 FS3	14. Hvilken struktur opplever du det er i organisasjonen? Er det lett å komme i kontakt med konsernet, eller må dette gå gjennom flere ledd?

	Omstilling og endring som følge av ny strategi
FS2	15. Hvordan påvirker den nye strategien den daglige driften deres? a. Hvilke tiltak er det allerede iverksatt hos dere, og hvilke tiltak har dere planlagt å iverksette i nærmere fremtid?
FS2 FS3	16. Uttalt på nettsiden/årsrapport etc. har dere stort fokus på grunnverdiene. Er dette noe også gjenspeiles i arbeidshverdagen deres? a. Mener du at den nye strategien utfordrer grunnverdiene deres på noen måte? (Omtenkstom, initiativrik, tydelig, åpen og ærlig) Eks: «Vi bryr oss om våre medarbeidere ...» men så er det også uttalt at en må spare kostnader. Eller at «det er rom for å utfordre etablerte sannheter».
FS3	17. Tror du at dere har innehar den kompetansen som nå trengs for å kunne svare på elementer i strategien som digitalisering og satsing på nye områder? (Hvis ufullstendig svar, bruk Likert skala unipolar 0-5)
FS3	18. I fremtiden, tror du at en del av inntektsgrunnlaget vil komme fra nye inntektskilder? (Hvis ufullstendig svar, bruk Likert skala unipolar 0-5)
FS2 FS3	19. Hvordan har endringene som følge av ny strategi blitt mottatt av dine medarbeidere? Er endringen møtt med for eksempel frykt for arbeidsplassen eller skepsis, likegyldighet, eller blir det møtt med positivisme eller engasjement?
FS2 FS3	20. Hva synes du om endringene dere nå må igjennom? a. Er dette noe som engasjerer deg og noe som du vil jobbe for, eller skulle dere helst vært foruten?
	Avslutningsspørsmål 21. Gitt det vi har snakket om, er noe annet du ønsker å tilføye som du mener kan være relevant for vår oppgave? 22. Eventuelt noen spørsmål eller uklarheter du ønsker å ta opp? 23. Er det greit om vi tar kontakt med deg på e-post dersom vi har noen ytterligere spørsmål? Takk for tiden – det hjelper oss veldig med vår forskning og masteroppgave.