

Kjersti Grongstad

# Effektiv intern kommunikasjon i endringsprosesser

En litteraturstudie om kommunikasjonens påvirkning på endringsprosessen

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft  
Veileder: Tom Johnstad

Mai 2019



Kjersti Grongstad

# Effektiv intern kommunikasjon i endringsprosesser

En litteraturstudie om kommunikasjonens påvirkning på endringsprosessen

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft  
Veileder: Tom Johnstad  
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



# Sammendrag

Tittel:	<u>Intern effektiv kommunikasjon i endringsprosesser</u>	Dato : 16.05.19
Deltaker(e)/	<u>Kjersti Selnes Grongstad</u>	
Veileder(e):	<u>Tom Johnstad</u>	
Evt. oppdragsgiver:		
Stikkord/nøkkelord (3-5 stk)	<u>Effektiv kommunikasjon, organisatorisk endring, endringsledelse</u>	
Antall sider/ord: 35/7262	Antall vedlegg: 0	Publiseringsavtale inngått: ja
Kort beskrivelse av bacheloroppgaven:		
<p>Formålet med oppgaven har vært å undersøke om effektiv intern kommunikasjon bidrar til en vellykket endringsprosess, og hvordan. Gjennom en litteraturstudie har jeg funnet ulike faktorer som påvirker effektiviteten i den interne kommunikasjonen og sett at endringsvilje og motstand kan komme fra kommunikasjonsmåten i en organisasjon.</p> <p>Endringsprosessen har en sentral plass i oppgaven, Lewins og Kotters endringsmodeller er vurderingsgrunlaget for drøftingsdelen i undersøkelsen. Spesielt sentralt er kommunikasjon av kriseforståelse i startfasen og kommunikasjon av visjon i gjennomføringsfasen.</p> <p>Funn fra undersøkelsen tyder på at effektiv kommunikasjon internt i en organisasjon under endring kan påvirke de ansattes endringsvilje og eierskap til prosessen, spesielt ved toveiskommunikasjon og en tydelig kommunikasjonsstrategi. Dette er faktorer som igjen påvirker endringsprosessens utfall.</p>		

# Abstract

Title:	<u>Internal effective communication in change processes</u>	Date : 16.05.19
Participants/	<u>Kjersti Selnes Grongstad</u>	
Supervisor(s)	<u>Tom Johnstad</u>	
Employer:	_____	
Keywords (3-5)	<u>Effective communication, organizational change, change management</u>	
Number of pages/words: 34/7262	Number of appendix: 0	Availability (open/confidential): open
<p>Short description of the bachelor thesis:</p> <p>The purpose of the project has been to investigate whether effective internal communication contributes to a successful change process, and if so; how. Through a literature review, I have found various factors that affect the efficiency of the internal communication and that change willingness and resistance can be an outcome of the way of communication in an organization.</p> <p>The change process has a central place in the project, and Lewin's and Kotter's change models are the basis of the discussion part in the thesis. Communication of crisis understanding in the initial phase and communication of vision during the implementation phase are particularly important.</p> <p>Findings from this task indicate that effective internal communication within an organization undergoing change can affect employee willingness to change and ownership of the process, particularly in bidirectional communication and a clear communication strategy. These are factors that in turn affect the outcome of the change process.</p>		

# Forord

Denne bacheloroppgaven er utformet i forbindelse med studiet økonomi, ledelse og bærekraft, og markerer avslutningen på min treårige skolegang ved NTNU i Gjøvik.

Oppgaven har bydd på både utfordringer og verdifull lærdom som vil være nyttig å ta med seg videre.

Jeg vil gjerne takke alle de som har hjulpet meg i prosessen med denne oppgaven, og selvfølgelig min veileder Tom Johnstad.

Høylandet, 16. mai 2019

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.2 AVGRENSNINGER OG PROBLEMSTILLING .....	6
1.2.1 <i>Problemstilling</i> .....	6
1.3 OPPGAVESTRUKTUR .....	7
<b>2.0 TEORIFUNDAMENT</b> .....	<b>7</b>
2.1 ORGANISATORISK ENDRING .....	8
2.2 ENDRINGSPROSESS .....	10
2.2.1 <i>Endringsmotstand</i> .....	11
2.2.2 <i>Hva er en vellykket endringsprosess</i> .....	13
2.3 ENDRINGSMODELLER .....	14
2.3.1 <i>Skape kriseforståelse</i> .....	18
2.3.2 <i>Kommunisere visjon og strategi</i> .....	19
2.4 KOMMUNIKASJON .....	20
2.4.1 <i>Effektiv, intern kommunikasjon</i> .....	21
2.4.2 <i>Kommunikasjonsprosessen</i> .....	22
2.4.3 <i>Kommunikasjonsmodeller</i> .....	24
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>26</b>
3.1 LITTERATURSTUDIE .....	26
3.2 SØKEPROSESS OG UTVALGSKRITERIER .....	26
3.3 MULIGE FEILKILDER .....	27
<b>4.0 RESULTAT</b> .....	<b>28</b>
4.1 KOMMUNIKASJON SOM FAKTOR FOR VELLYKKET ENDRING .....	28
4.2 HVORDAN EFFEKTIV INTERN KOMMUNIKASJON BIDRAR TIL VELLYKKET ENDRING .....	30
<b>4.3 KONKLUSJON</b> .....	<b>32</b>
<b>KILDER</b> .....	<b>33</b>

## Figurliste

<b>FIGUR 1 – DIMENSJONER I ORGANISATORISK ENDRING</b> .....	<b>9</b>
<b>FIGUR 2 – OMSTILLINGSKURVEN</b> .....	<b>12</b>
<b>FIGUR 3 – LEWINS TRE-STEG-MODELL</b> .....	<b>14</b>
<b>FIGUR 4 – KOTTERS ÅTTE FASER FOR ENDRING</b> .....	<b>17</b>
<b>FIGUR 5 – KOMMUNIKASJONSSTRATEGIER</b> .....	<b>25</b>



# 1.0 Innledning

Organisatoriske endringer er på mange måter nøkkelen for overlevelse i et samfunn som endrer seg i rask hastighet. Temaet er særst aktuelt og interessant da mange bedrifter i dag ikke forstår hvordan endringsprosesser kan gjennomføres på en måte som gir et ønsket utfall. Særlig er implementeringsfasen forbundet med vanskelighet. Prisen de må betale for dette er nedleggelse.

I følge forskning så mislykkes hele 70 prosent av endringstiltak iverksatt av organisasjoner (Fevang mfl., 2016). Å lykkes med en organisatorisk endring kan settes i sammenheng med endringsviljen hos de ansatte. Mye tyder på at endringsviljen øker i takt med følelsen av inkludering i forbindelse med endringsprosessen.

I så måte er det interessant å se på hvilken rolle intern kommunikasjon har i endringsledelse som helhet, og hvordan dette bygger opp under de ansattes endringsvilje. Oppgaven begrenser seg til å fokusere på den interne kommunikasjonen i en organisasjon, og av hvilken betydning kvaliteten på kommunikasjonen har i en endringsprosess.

Organisasjonspsykologi er et interessant fagområde og et område som det stadig rettes mer fokus på.

Bakgrunnen for temavalget til denne bacheloroppgaven grunner i min interesse for det psykologiske i både enkeltindivider og på gruppenivå innad i organisasjoner .

Endringsperspektivet står sentralt i ledelsesteorien og er en stadig større aktualitet for organisasjoner. I dagens globale økonomi ser man at endringer skjer mye raskere og hyppigere enn tidligere, mye på grunn av en hyperkonkurransesituasjon (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 380). Fordi endringsprosesser stadig får en større plass i samfunnet synes jeg det er interessant å se på hvilken betydning kommunikasjon har for å lykkes med en endring.

Av ulike atferdsprosesser er språklig- og nonverbal kommunikasjon det mest sentrale elementet ved menneskets natur (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 400). Kompleksiteten ved det mest essensielle kan fort få negative følger, og det er dette jeg vil undersøke. Kriterier for effektiv intern kommunikasjon, og hvordan dette kan bidra til en vellykket endringsprosess.

## 1.2 Avgrensninger og problemstilling

Jeg vil i det følgende redegjøre for avgrensninger av oppgaven og definering av viktige begreper relevant til problemstillingen.

### 1.2.1 Problemstilling

På bakgrunn av min interesse for det menneskelige aspektet i organisasjonen har jeg valgt følgende problemstilling:

*På hvilken måte bidrar effektiv intern kommunikasjon til en vellykket endringsprosess?*

Med dette begrenses oppgaven til å omhandle den interne kommunikasjonen, altså verbal og nonverbal kommunikasjon fra ledelse til ansatte, underveis i en endringsprosess. Dette ligger som grunnlag fordi det er ledelsen som driver frem endringsvilje blant sine ansatte. For å unngå et uønsket individfokus innad i en organisasjon vil det være sentralt å se på hvilke teorier som kan anvendes for å samle de antatte i en sosial enhet ved hjelp av kommunikasjon.

Ulike typer kommunikasjon vil drøftes videre i både teorikapittelet og som en del av resultatdrøftingen. Kommunikasjon vil rettes spesielt mot toveis symmetrisk kommunikasjon og kommunikasjonsstrategi.

### 1.3 Oppgavestruktur

Kapittel 1 omhandler bakgrunn for valg av tema, formål, problemstilling og avgrensning. I kapittel 2 presenteres relevant teori og faglitteratur. Kapittel 3 redegjør for metodevalg samt tar for seg mulige feilkilder og utvelgelseskriterier for litteratur. Kapittel 4 inneholder en samlet drøfting vedrørende teoretiske funn og en konklusjon basert på funn vitenskapelige artikler.

## 2.0 Teorifundament

I denne delen kommer en redegjørelse for oppgavens teoretiske rammeverk, samt forklaring av årsak til valg av teori med utgangspunkt i problemstillingen:

*«På hvilken måte bidrar effektiv intern kommunikasjon til en vellykket endringsprosess?»*

Problemstillingen er grunnlaget for utvelgelsen av det teoretiske rammeverket i oppgaven. Samtidig spiller også personlige preferanser og forhåndskunnskap en viss rolle for utvalgt teori angående relevans og interesse.

Innledningsvis beskrives organisatorisk endring og endringsprosesser på generelt grunnlag. Det innebærer også ulike typer endring, påvirkning på ansatte, motstand mot endringer samt definisjon av hva en vellykket endring innebærer. Påfølgende tar jeg for meg ulike endringsmodeller.

Deretter drøftes teori om kommunikasjon. Det inkluderer ulike typer kommunikasjon og kommunikativt lederskap. Dette er sentralt i problemstillingen, og i moderne organisasjonslitteratur er fokuset på medbestemmelse og eierskap for ansatte et tema som får stadig større fokus.

## 2.1 Organisatorisk endring

En organisasjonsendring defineres i følge Kaufman og Kaufman som «*endringer i organisasjonens strategi, struktur og operasjonsprosedyrer*» (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 377). I det ligger det forandringer internt i organisasjonen som omfatter både de daglige handlingsmønstrene og de mer langsiktige styringsmekanismene i organisasjonen. En endring kan forekomme som følge av både interne og eksterne forhold, eksempelvis forgubbing i arbeidsstyrken eller politiske endringer som påvirker organisasjonens rammebetingelser.

Det eksisterer to hovedformer for organisasjonsendring; planlagt endring og institusjonell endring (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 386). Når det snakkes om endring forbindes det gjerne med en planlagt og hierarkisk styrt prosess. Men ofte finner endring i organisasjonen sted uten at det formelt sett eksisterer planer for dette, det er det vi kaller institusjonell endring. Institusjonell endring vokser frem over tid og omhandler ofte psykologiske faktorer som atferd og tenkesett hos de ansatte. Videre vil det omhandle organisasjonsendring som en planlagt og hierarkisk styrt prosess.

Planlagt endring kan videre deles i to dimensjoner; proaktiv og reaktiv. En endring i rammebetingelsene medfører en reaktiv omstilling, en endringsprosess som er tvunget fram og organisasjonen tvinges på den måte til å reagere og justere seg etter forhold som har skjedd. Dette medfører en gjenskapelse, en fundamental endring i organisasjonens hovedoppgaver på bakgrunn av eksterne årsaker. I en proaktiv omstilling ligger organisasjonen i forkant og forbereder seg på forhold som kan oppstå i fremtiden. Man foretar justeringer som medfører en reorientering av organisasjonens grunnlag og eksistens (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 377).

Disse to dimensjonene i organisatorisk endring beskriver hvordan endringsprosessen angripes.

DIMENSJONER	ENDRINGSGREP	UTFALL
PROAKTIV	Justering	Reorientering
REAKTIV	Tilpasning	Gjenskapelse

**Figur 1:** *Dimensjoner i organisatorisk endring*

Både reaktiv og proaktiv endring kan potensielt innebære radikale endringer som påvirker de ansatte og fører til en forandring i deres arbeidshverdag. Jacobsen og Thorsvik (2015, s. 385) mener at endring i organisasjonen alltid berører ansatte, og at det på denne måte lett oppstår intern motstand mot endringsprosesser. Fra et ledelsesperspektiv kan motstand mot endring framstå som et stort problem. Men fra andre perspektiv kan det imidlertid være en reaksjon fremkalt av en rekke organisatoriske følelser til organisasjonen, eksempelvis en eierfølelse fra ansatte som frykter at store omveltninger skal forringe disse.

Mennesker er ikke grunnleggende i mot endring, men endringer som fører til tap av goder vil de fleste motsette seg. I et globalt samfunn sterkt preget av konkurranse fra alle hold, vil vi i

fremtiden møte organisasjoner og omgivelser i endring i økende grad. På bakgrunn av det muliggjør motstand mot endringer en læringsprosess internt i organisasjonen.

## 2.2 Endringsprosess

Vanligvis tenker man på endring som en planlagt og hierarkisk styrt prosess, og det er her fokuset ligger i denne oppgaven. Planlagt endring er et resultat av intensjonelle handlinger, hvor man fysisk går inn for å forbedre situasjonen, enten som en proaktiv handling eller en reaktiv handling (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 386). Ofte er endringen forankret i en idé om en forbedring av organisasjonen, det kan eksempelvis være effektivisering av en vareproduksjon eller tilpasning til endringer i omgivelsene for å sikre konkurransedyktighet. Videre kan planlagt og hierarkisk styrt endring deles inn i fire nivåer (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 388):

1. En rasjonell beslutning vedrørende behov for endring tas som følge av en forventning om endring i en variabel eller rammebetingelser, eller en konstatert endring.
2. Disse endringene analyseres av organisasjonen, og man finner den beste mulige måten å forholde seg til dem. Nye mål og strategier utformes for å tilpasse en kommende endringsprosess.
3. Ut i fra nye mål analyseres en nye utforming av organisasjonen for å tilpasse seg nye omstendigheter.
4. Implementering ved hjelp av ulike strategier.

Hvorvidt endringsprosessen lykkes avhenger av ulike elementer, men Jacobsen og Thorsvik (2015) trekker frem to forhold som spesielt viktige:

1. Initiativtakere til endring må skape et opplevd behov for endring

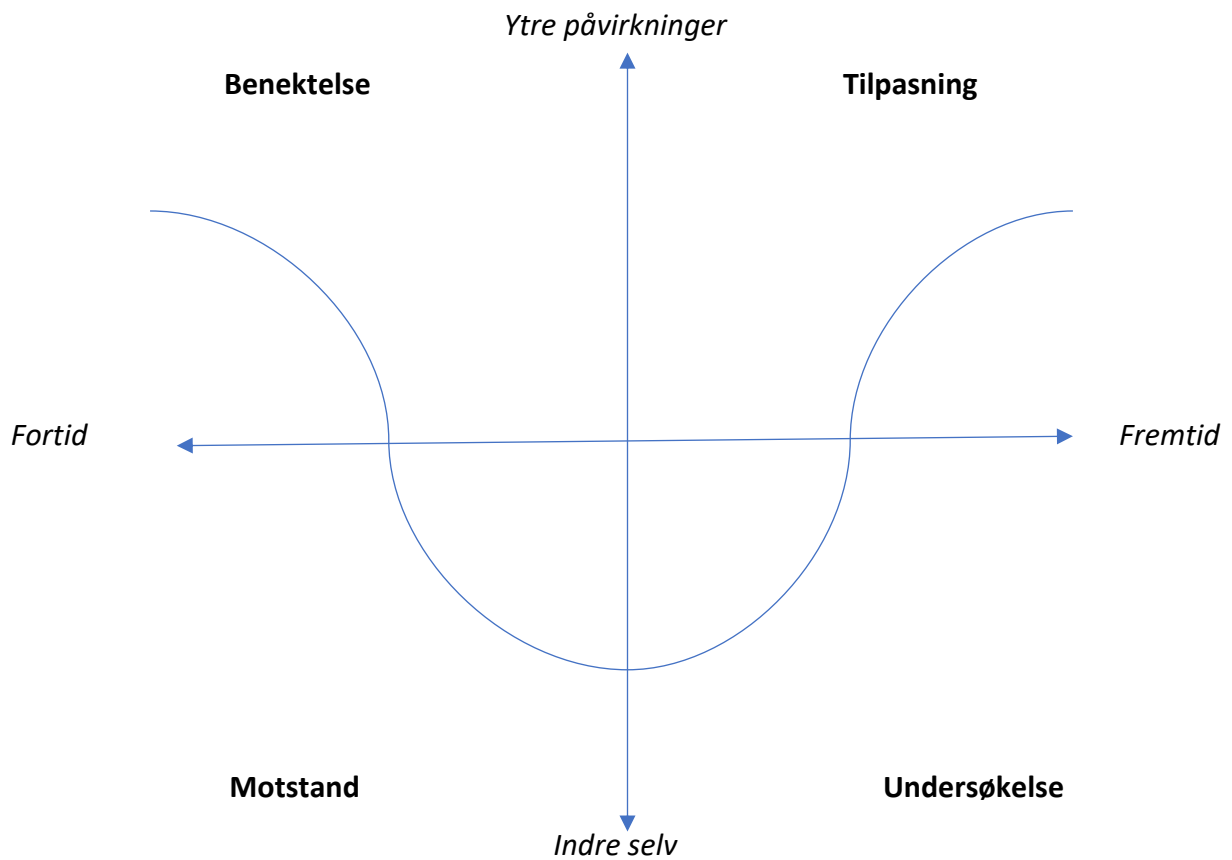
2. Initiativtakere til endring må håndtere den motstand som ofte oppstår mot endringen.

For å skape et opplevd behov blant ansatte i organisasjonen er det av vesentlig betydning at det foreligger dokumentasjon på nødvendigheten av en organisatorisk endring. Det kan være i form av strategiske analyser av økonomiske forhold og konkurranseanalyser som kartlegger forbedringspotensialer som gagnar alle i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 388). Deretter må funn kommuniseres ut i organisasjonen på en slik måte at det oppleves både rettferdig og overkommelig. Dette er en kritisk faktor ved endringsprosesser da ulike aktører oppfatter dette ulike, noen kan fortolke det som press om drivkreftene til endring oppleves som uklare.

### *2.2.1 Endringsmotstand*

Vedrørende å skape et bestemt behov vil det generelt være vanskeligere ved proaktive endringer fordi det naturlig nok er vanskelig å skape dette behovet når det ikke har skjedd noe som må tas hensyn til. Dermed motsetter medlemmer i organisasjonen seg ofte proaktive endringer, med bakgrunn i at de ikke ser nødvendigheten av det (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 391).

Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon fra både enkeltindivider og grupper. Kreftene som ligger i mental motstand kan kanaliseres over i favør av endringer og føre til engasjement for endringsprosessen (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 382). For å beherske det er det nødvendig med en del kunnskap om hvordan ulike typer motstand bør møtes. Motstand deles ofte i fire faser, jf. Scott og Jaffes (1989) omstillingskurve. Benektelse, motstand, tilpasning og undersøkelse viser et reaksjonsmønster i fire faser. Individuelle forskjeller og sosiale forhold er avgjørende for et individs reaksjon, og det er ikke gitt at man må innom alle de fire fasene før man godtar et endringsinitiativ.



**Figur 2:** Omstillingskurven (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 379)

Benektelsesfasen handler om å ikke vedta at en endring vedgår en selv, endring møtes med apati og likegyldighet og fasen anses som en mild form for motstand. Det er av vesentlig betydning at behovet for endring tydeliggjøres.

Motstandsfasen preges av et indre fokus på hva endringen har å si for ens egen jobbsituasjon, og endring møtes med blant annet sinne, frustrasjon og fortvilelse. Muligheten for at aggressive situasjoner oppstår er til stede. For å løse opp i situasjonen er det avgjørende at man møtes med forståelse og aksept for sin reaksjon. Et annet viktig poeng er å kommunisere tydelig, slik at man kan unngå unødvendige misforståelser. Der



kommunikasjon slutter tar ryktene over, noe som øker risikoen for motstand (Berg, 2008, s. 278). Noen ansatte har behov for mer informasjon enn det ledelsen tror.

Tilpasningsfasen karakteriseres ved at de ansatte har forstått at endringen er nødvendig og at man forsøker å få en oversikt over sin nye arbeidshverdag.

Undersøkelsesfasen bærer preg av en indre motivasjon for å forstå endringsprosessens betydning, og ønsker å forplikte seg til den nye måten å jobbe på.

Som leder vil det være til hjelp å vite om de ulike fasene for endringsmotstand for å veilede de ansatte over til en reaksjonsmåte som er mer funksjonell i favør av endringsprosessen.

### *2.2.2 Hva er en vellykket endringsprosess*

Å drive frem en vellykket endringsprosess kan sees på som å verve en frivillig hær i form av den intellektuelle kapital som finnes i organisasjonen (Fevang et al., 2016). Ut i fra problemstillingen ønsker jeg å se på om effektiv kommunikasjon kan bidra til en vellykket endringsprosess. Det vil si at effektiv kommunikasjon må foregå underveis i prosessen, for så å se om utkommet er som ønsket.

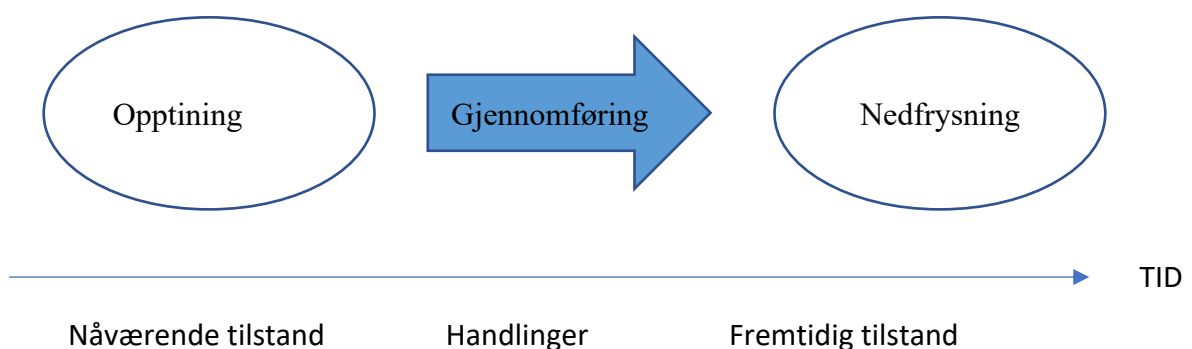
En planlagt endring drives alltid frem av endringsagenter på bakgrunn av et ønske om å forbedre noe i organisasjonen (Jacobsen, 2012, s. 142). Intensjonen ved endringen er å oppnå en ønsket tilstand i fremtiden. Graden av måloppnåelse etter endt endringsprosess er i seg selv et mål på hvorvidt det har vært vellykket. Tradisjonelt har man ansett utfallet av endringer som en dikotomi, ved at enten har tiltak har blitt iverksatt helt i samsvar med intensjonene eller ikke iverksatt overhode (Jacobsen, 2012, s. 143). I en vellykket

endringsprosess vurderes resultatet av prosessen som overens med intensjonen. Fordi dette vil være en subjektiv vurdering av den enkelte, kan endringsprosessen vurderes som vellykket selv om resultat og intensjon ikke er lik. Dette på grunn av at det kan oppstå forandringer underveis i prosessen, men allikevel har man et bedre utgangspunkt etter, enn man hadde før endringen fant sted.

I videre undersøkelser ønsker jeg å se i hvilken grad intensjonen ved endring er sammenlignbart med resultatet etter endringen.

## 2.3 Endringsmodeller

Det er utviklet ulike modeller for organisatoriske endringsprosesser, hvor forandringen som en organisasjon går gjennom fra nåværende tilstand til en ønsket tilstand oppnås er sentral og beskrives nøye. En mye brukt modell er Lewins tre-steg-modell for endring, utviklet av Kurt Lewin i 1951 (Jacobsen, 2012, s. 184). Modellen beskriver organisasjonsendring som en prosess gjennom tre faser, opptining, gjennomføring og nedfrysing.



**Figur 3:** Lewins tre-steg-modell (Jacobsen, 2012, s. 184)

Lewins utgangspunkt for modellen var at for en vellykket endringsprosess måtte drivkreftene for endring gjøres sterkere enn motkreftene for å få medhold i det sosiale systemet som en organisasjon er. Med dette utgangspunktet er det naturlig at opptiningsfasen er av størst betydning.

Opptining sikter inn på å skape et godt klima for endring, å skape et opplevd behov for de sentrale aktører som endringen berører, både internt og eksternt. Det som skjer før selve iverksettelsen av endringsprosessen anses i litteratur om endringsledelse som en kritisk suksessfaktor for en vellykket endring (Jacobsen, 2012, s. 184). Opptiningsfasens betydning kan begrunnes ved at det er avgjørende for gjennomføringen hvorvidt de ansatte motsetter seg endring eller ei.

For å skape et opplevd behov er det vesentlig at endringsagentene – de som utøver ledelse i endringsprosesser – klarer å skape en oppfatning i organisasjonen om at endringen er viktig, riktig og god (Jacobsen, 2012, s. 185).

Viktighetsoppfatningen knyttes til konsekvenser ved å avstå fra endring. Det kan eksempelvis innebære en situasjon hvor konkurs eller nedleggelse er en reel konsekvens hvis ikke endring forekommer (Jacobsen, 2012, s. 186). I en krisesituasjon er alle aktører mer villige til å inngå avtaler og endringer, endringsviljen er større jo sterkere krisefølelsen i organisasjonen er.

Hva angår riktighet innebærer det oppfatningen av at endringen vil resultere i en løsning på de problemer som er forestående. En overbevisning om at sammenhengen mellom tenkte tiltak og ønsket resultat er nødvendig (Jacobsen, 2012, s. 186).

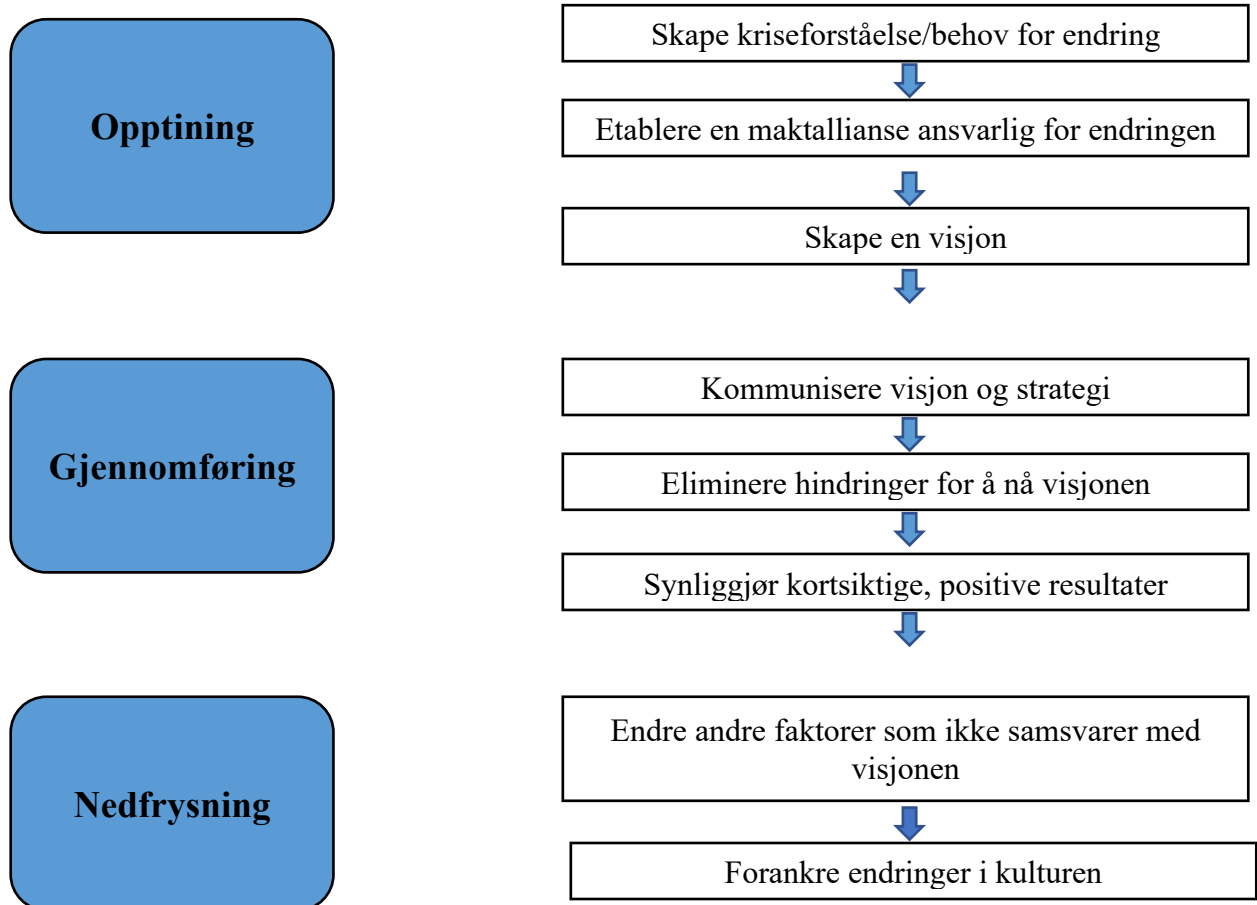
God refererer til at det må skapes en oppfatning av at endringen vil medføre en forbedring i forhold til dagens situasjon, kontra en overveielse av situasjonen hvis organisasjonen ikke endrer seg (Jacobsen, 2012, s. 186).

For å oppnå en oppfatning om at en endring er både viktig, riktig og god er kommunikasjon helt essensielt. Ofte vil muntlig, personlig kommunikasjon være å foretrekke da det forhindrer at det skapes et skille mellom ledelse og ansatte, og møter kan således være en god strategi (Rosendahl et al., 2014.).

Gjennomføring av endringsprosessen er den andre sentrale fasen i Lewins tre-steg-modell og omhandler hvordan ledere bør handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidig, ønsket tilstand (Jacobsen, 2012, s. 184). Gjennomføringsfasen tillegges ofte mindre vekt enn opptiningsfasen, da grunnlaget i stor grad er godt som følge av at det er skapt et opplevd behov for den forestående endringen. Likevel er det av vesentlig betydning at behovet opprettholdes og forsterkes kontinuerlig for å oppnå en vellykket organisasjonsendring. Handlinger avhenger dessuten i særdeles stor grad av lederstil i den enkelte organisasjon.

Nedfrysning representerer fasen hvor nye handlingsmønstre, atferd etc. bygges inn i relativt stabile strukturer og prosedyrer (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 378).

Modellen forutsetter en planlagt endring hvor en organisasjon gjennomgår alle tre fasene i riktig rekkefølge (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 378). Eksemplifisert vil det si at en organisasjon som går direkte på gjennomføring og nedfrysning vil møte enten massiv motstand eller passivitet. Endringen vil ikke resultere i en reell atferdsendring (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 378). I det virkelige liv foregår gjerne endringer ikke så skjematisk som en teoretisk modell. Det kan derfor være hensiktsmessig å se på Kotters endringsmodell som er en videreutvikling av Lewins tre-steg-modell.



**Figur 4:** Kotters åtte faser for endringsprosesser (Sander, 2017)

I likhet med Lewins modell for endring legges det størst vekt på opptining og gjennomføring i endringsprosesser. De tre første fasene i Kotters modell omhandler å skape et klima og legitimere en forestående endring. De tre neste stegene skildrer endringens igangsetting ved å skape engasjement blant berørte aktører i en endringsprosess, samt å verve en frivillig hær til gjennomføringsprosessen (Fevang, et al., 2016). Steg sju og åtte handler om å forankre endringer i den etablerte organisasjonskulturen, på en slik måte at det nye blir en normalitet i hverdagen.

Kotters endringsmodeller er mer anvendelig i dagens organisasjoner fordi de ulike stegene til en viss grad overlapper hverandre, og muliggjør å hoppe tilbake til tidligere faser i større grad enn Lewins tre-steg-modell. På en annen side er Kotters modell basert på undersøkelser i det amerikanske organisasjonslandskapet, som er meget forskjellig fra norske forhold (Jacobsen, 2012, s. 200). Allikevel er modellen mer aktuell enn andre fordi den er av nyere dato, og det er i følge Kotter mulig å rette opp i feil som er gjort i tidligere steg (Jacobsen, 2012, s. 222). Modellen legger dessuten stor vekt på både toppledelsens rolle og en sterk maktkoalisasjon, samtidig som det sosiale systemet også tillegges mye oppmerksomhet. Ut i fra det ser vi at modellen egner seg til bruk ved planlagt endring – endring hvor det foreligger klare mål, men med åpning for justeringer, betydelig deltakerfokus, lang planleggingstid og kort gjennomføringstid (Jacobsen, 2012, s. 222).

Sentralt for både steg en og fire i modellen er kommunikasjon. Dette finner jeg som naturlig å ta som utgangspunkt videre i oppgaven, og vil derfor legge Kotters endringsmodell til grunn for videre arbeid.

### *2.3.1 Skape kriseforståelse*

Det første steget i organisasjonsendring oppstår før selve endringsprosessen. For å klargjøre og motivere sentrale aktører mener Kotter at man bør skape en følelse av krise rundt behovet for å endre seg, og denne aktiviteten anser han som det aller viktigste fasen (Mulder, 2012). Ved å skape kriseforståelse blant ansatte vil det i andre rekke skape støtte til å igangsette endringer. Men for å oppnå dette er man avhengig av at det føres en åpen, ærlig og overbevisende dialog som overbeviser de ansatte om viktigheten av iverksette tiltak for å endre seg. Kommunikative ferdigheter spiller en sentral rolle her, og vanskelighetsgraden av å skape kriseforståelse beror på årsaken til endringsbehovet.

Åpenbart er det mye enklere å skape kriseforståelse der en endring er av reaktiv art, da det er enklere å bevise behovet for endringen. Ved proaktive endringer kan det være en større utfordring å få sentrale aktører i organisasjonen til å se et behov, og man kan ende opp med å bruke mye mer tid på denne fasen enn ved reaktive endringer.

Effektiv kommunikasjon fra ledelsen er avgjørende for å kommunisere krise utover i organisasjonen på en best mulig måte. Jeg ønsker å undersøke om jeg finner en sammenheng i utvalgte vitenskapelige artikler ut i fra dette steget i modellen, og finne ut hvorvidt effektiv kommunikasjon er vektlagt ved å skape kriseforståelse forut en endringsprosess.

### *2.3.2 Kommunisere visjon og strategi*

Etter å ha skapt en visjon for å hjelpe ansatte med å forstå hva organisasjonen forsøker å oppnå med endringen, er det fundamentalt å kommunisere dette på en ordentlig måte. Det er viktig at man kommuniserer visjon og strategi på en måte som skaper støtte og aksept blant de ansatte (Mulder, 2012). Et sentralt aspekt ved det er utformingen. Både visjon og strategi bør være formulert og skrevet på en slik måte at alle det vedrører kan forstå budskapet som formidles. I dag er det vanlig at både strategi og visjon underkommuniseres internt i organisasjoner, dette kan skape problemer særlig i en endringsprosess da det er sentralt å ha konkrete mål å jobbe mot.

Å få støtte og aksept kan bare oppnås ved å snakke med ansatte om den nye visjonen og strategien ved enhver mulighet. I tillegg er det viktig at ledelsen tar i betraktning deres meninger og bekymringer ved å lytte og vise forståelse (Mulder, 2012). Nye visjon og strategi må være fullt adoptert gjennom hele organisasjonen.

Ved å kommunisere visjon og strategi forstår jeg det som at det omhandler å formidle kortsiktige og langsiktige mål forbundet med endringen. Dette lar seg vanskelig gjøre i mitt datautvalg, selv om det hadde vært interessant å utforske.

## 2.4 Kommunikasjon

En organisasjon består av formelle og målrettede sosiale relasjoner. Kommunikasjon mennesker i mellom kan ses på som limet i enhver organisasjon, og kommunikasjonsstrukturen er organisasjonens nervesystem (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 391). For en leder er det å inneha god kommunikativ kompetanse en viktig faktor til vellykket ledelse. Samtidig er det viktig å huske at jo flere ledd kommunikasjonen må igjennom før den nå sluttmottaker, jo mer av innhold og kontekst kan forsvinne. Det vil av den grunn være å foretrekke at kommunikasjon går direkte til mottaker, og ikke gjennom mellommottakere.

I følge Kaufman og Kaufman defineres kommunikasjon som:

*«prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet»* (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 395).

I Kotters endringsmodell står kommunikasjon av krise og kommunikasjon av visjon og strategi sentralt for å oppnå en vellykket endringsprosess. Problemstillingen søker å finne svar på om effektiv kommunikasjon er en sentral suksessfaktor for at endringsinitiativ skal lykkes. Videre vil jeg redegjøre for relevant teori om effektiv intern kommunikasjon og ulike modeller for effektiv kommunikasjon.



### 2.4.1. Effektiv, intern kommunikasjon

Å kommunisere dreier seg om å overføre både mening og informasjon. Dette er et viktig skille fordi å kommunisere informasjon ikke er synonymt med effektiv kommunikasjon på grunn av at meningsinnholdet kan bety noe forskjellig for sender og mottaker (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 395). Årsaken til at meningsinnhold potensielt kan fortolkes er fordi alle individer ser verden ut i fra sitt eget ståsted, og meningsdannelsen hos hver enkelt påvirkes av individuelle forhold. Effektiv kommunikasjon defineres som:

*«at mottakeren tolker meningen i meldingen på en måte som samsvarer godt med de intensjonene senderen hadde» (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 282).*

Intern kommunikasjon er den informasjonsflyten som utveksles innad i en organisasjon. En relevant definisjon fra Goldhaber (1993) er slik:

*«Organisasjonskommunikasjon er en prosess der det skapes og utveksles budskap innen et nettverk av gjensidig avhengige relasjoner for å mestre usikkerhet i omgivelsene» (Sander, 2018).*

Toveiskommunikasjon er sentralt for internkommunikasjon, hvor det er mulig for avsender å kontrollere og få bekreftelse fra mottaker om at informasjonen er forstått gjennom tilbakemeldinger (Sander, 2018). Internkommunikasjon kan drives både fra ledelsen og nedover i organisasjonen, men informasjonsflyten kan også gå andre vei. Ofte har ansatte mye informasjon om sine egne avdelinger og arbeidsoppgaver, som kan være relevant for toppledelsen. Begge former for informasjonsflyt er viktig for opprettholde et godt klima internt i organisasjonen, spesielt under endringsprosesser.

Ved å sammenstille de to definisjonene for henholdsvis effektiv- og intern kommunikasjon er det klarere å se hva oppgaven skal fokusere på, om forståelse av et formidlet budskap bidrar til et resultat som stemmer overens med intensjonen til endring.

*«Organisasjonskommunikasjon er en prosess der det skapes og utveksles et budskap innen et nettverk av gjensidig avhengige relasjoner for å mestre usikkerhet i omgivelsene – hvor mottakeren tolker meningen i meldingen på en måte som samsvarer godt med de intensjonene senderen hadde»*

#### 2.4.2 Kommunikasjonsprosessen

For å kunne kommunisere effektiv er det av vesentlig betydning at senderen har evne til å sette seg inn i mottakerens situasjon. I praksis kan vi sette opp fem kriterier for at effektiv kommunikasjon kan oppstå (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 282):

1. Sender må bruke et språk som mottaker forstår
2. Det må benyttes en kommunikasjonskanal som mottaker kjenner
3. Budskapet må ha form og innhold som legges merke til
4. Overføring av budskapet må skje på riktig tidspunkt
5. Bruk av gode formuleringer og bilder samt flere kommunikasjonskanaler (repeterende) er gunstig

Å forstå mottakerens språk handler like mye om å kjenne de kulturelle språknormene som benyttes i ulike deler av organisasjonen og mottakers kontekst, som selve språkformen (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 283). I store organisasjoner vil det være ulike kommunikasjonskanaler som foretrekkes i ulike avdelinger. Kjennskap til bruk av riktig kommunikasjonskanal samt at budskapet er på en form som vekker mottakerens oppmerksomhet er viktig for en effektiv intern kommunikasjon. Med riktig timing av informasjonsdelingen menes det at viktig informasjon skal kommuniseres på et tidspunkt

hvor det ikke foregår utstakt kommunikasjon av annen informasjon. I situasjoner med for mye informasjonsflyt er det sannsynlig at mottaker enten overser eller aktivt velger bort meldingen (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 287).

I en endringsprosess handler informasjon mye om å redusere usikkerhet hos ansatte (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 395). Kommunikasjonsprosessen består ofte av en avsender som koder informasjonen inn i et budskap, som videreformidles gjennom en bestemt kanal til en mottaker som dekoder budskapet og gjenoppretter informasjonen (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 295). Generelt kan vi si at det potensielt kan komme mye støy inn i en prosess som dette, og kommunikasjonskanalen kan være avgjørende for om mottaker dekoder informasjonen riktig.

Ansikt-til-ansikt kommunikasjon sikrer at mye ikke-verbal kommunikasjon oppfattes av mottaker. Mennesker har et rikt kroppsspråk som kan fortelle mye mer enn bare ordene i en e-post. Mistolkninger kan på denne måten unngås. På en annen side kan det oppstå misforståelser også, avhengig av hvor flink avsenderen er til å uttrykke ikke-verbal kommunikasjon.

For at kommunikasjonen skal være effektiv forutsettes det at valg av kommunikasjonskanal passer til budskapet som skal formidles (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 285). Forskjellige kanaler egner seg til ulike typer budskap. Generelt kan man si at budskap som skal formidle mye informasjon bør kommuniseres ansikt-til-ansikt. I den andre enden av skalaen har man budskap som formidler liten grad av rik informasjon, hvor skriftlige dokumenter er bedre egnet som kommunikasjonskanal (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 285). Ved endring som vi har definert det her, menes det at kommunikasjonen består av mye informasjon, og informasjonen er av en karakter som krever at det skapes en involvering og et eierskap til dette for å få en vellykket endringsprosess.

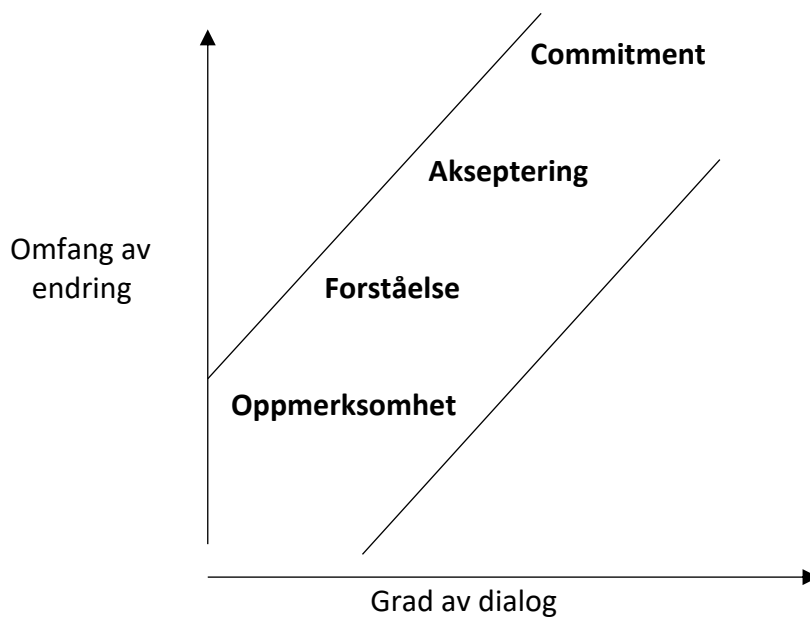
For å skape et eierskapsforhold og involvering blant de antatte er det vesentlig å velge en toveis kommunikasjonskanal, som ansikt-til-ansikt kommunikasjon, eller telefonsamtale. Det gjelder ved endringer som ikke er av rutinemessig karakter, for å i så stor grad som mulig unngå endringsmotstand (Kongsvik, 2006).

### *2.4.3 Kommunikasjonsmodeller*

Kaufman og Kaufman (2016, s.395) presenterer to i utgangspunktet motstridende innfallsvinkler for kommunikasjon. Den informasjonsteoretiske modell beskriver i sin rendyrkede form kommunikasjon som en enveisprosess, bestående av grunnelementene en avsender, et budskap og en mottaker. Informasjon sees på som en kilde til å eliminere usikkerhet og spre informasjon effektivt. Dette anses som en effektiv kommunikasjonsmåte, men egner seg best i en krisesammenheng og ikke i en kontrollert endringsprosess hvor det pekes på en rekke dysfunksjonelle konsekvenser (Kongsvik, 2006). Dette anses for å være et uegnet perspektiv for oppgaven.

Det kognitive perspektivet på kommunikasjon tar høyde for den sosiale dimensjonen ved kommunikasjon. Kommunikasjon beskrives som en dynamisk interaksjon hvor effektiv kommunikasjon ikke lar seg forklare bare med en enkle informasjonsflyt mellom avsender og mottaker (Kaufman og Kaufman, 2016, s. 396). Det presiseres at effektiv kommunikasjon fungerer best gjennom både nedover og oppover kommunikasjon. Viktigheten ved dette i en endringsprosess kan forklares med at det skaper eierskap og forankring til endringen, og ved det avverger en del dysfunksjonelle konsekvenser (Kongsvik, 2006). Dog kritiseres perspektivet for å ha et for ensidig fokus på forståelse og enighet som kan føre til konfliktskyhet innad i organisasjonen.

Perspektivet passer overens med problemstillingen ved at endringsprosesser krever involvering av ansatte som diskutert tidligere. Mengdebehovet for kommunikasjon varierer ut i fra omfanget av endringen og kan illustreres på følgende måte



**Figur 5:** *Kommunikasjonsstrategier for ulike typer endring (Kongsvik, 2006)*

Ved enkle endringer, f.eks. nye telefonnumre, forutsetter modellen at de ansatte blir gjort oppmerksomme på endringen. Kanaler som benyttes er ofte informasjonsfattige. En mer dyptgående endring krever at de ansatte forstår og aksepterer det som skjer. Graden av dialog øker dermed, og andre medier er nødvendige, kanaler som oppfatter toveiskommunikasjon (Kongsvik, 2006). Kommunikasjonsbehovet varierer ut i fra kontekst samt individuelle behov i organisasjonen.

## 3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for undersøkelsens metodevalg, utvalgsriterier og mulige feilkilder.

### 3.1 Litteraturstudie

Jeg har valgt en litteraturstudie for å besvare problemstillingen i denne oppgaven. En litteraturstudie er en samfunnsvitenskapelig metode som går ut på å tolke vitenskapelige artikler innenfor et relevant emne.

Optimalt for denne undersøkelsen ville ha vært en kvalitativ tilnærming, da jeg tror det er lettere å få frem de myke faktorene ved endringsprosesser. Likevel egner det seg å gjøre en litteraturstudie for å se hva som finnes av forskning på området og sammenstille dette for å finne likheter og ulikheter.

### 3.2 Søkeprosess og utvalgsriterier

I søkeprosessen har jeg brukt oria database til å gjøre søk etter relevant litteratur. Ord som har blitt brukt er nært knyttet til formuleringen av problemstillingen. Søkekombinasjonen «internal communication AND change process» ga en relevant artikkel etter å ha avgrenset søket til å gjelde kun vitenskapelige artikler datert mellom 2009-2019.

«Internal Communication as Value Creation in a Change Process: A Case Study of Norwegian Statoil» er skrevet av Tom Rosendahl, Johan Olaisen og Øivind Revang. Dette er en casestudie av en spesifikk endring.

Søket “successful organizational change AND communication” ga ett relevant treff.

Artikkelen “Organizational change: Motivation, communication, and leadership

effectiveness” er skrevet av Ann Gilley, Jerry W. Gilley og Heather S. McMillan i 2009. Forskningen er basert på en kvantitativ, frivillig spørreundersøkelse som ble administrert av frivillige masterstudenter.

Søk på “successful change AND effective communication” resulterte i to treff som passer oppgaven. “Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change” er skrevet av Paraskevas Petrou, Evangelia Demerouti og Wilmar B. Schaufeli. Forskningsprosjektet er en kvantitativ spørreundersøkelse med mange respondenter.

“Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication”, skrevet av Pavel Král og Věra Králová. Forskningsdesignet er en multippel caseanalyse som undersøker ulike faktorerers påvirkning på endring.

Grunnlaget for litteratursøket var å finne vitenskapelige artikler som ikke er mer enn 10 år gamle, samt å fokusere så smalt og tett opp mot problemstillingen som mulig. Artiklene er valgt ut i fra alder, relevans og validitet. Samtidig har andre vitenskapelige studier blitt ekskludert på grunnlag av manglende relevant innhold og alder.

### 3.3 Mulige feilkilder

Myke faktorer som kommunikasjon er vanskelige å måle, noe som gjør det utfordrende å studere effekten av disse. Subjektive betraktninger utgjør også en risiko i studier av faktorer som er vanskelig målbare.

Videre er min erfaring rundt vitenskapelig arbeid, tid og oppgavens avgrensing av en karakter som gjør at det kan være vanskelig å fange opp andre viktige faktorer som kanskje

burde vært tatt i betraktning. I og med at alle de benyttede forskningsartiklene er publisert på engelsk, kan det også underveis ha oppstått feiltolkninger og misforståelser fra min side.

Jeg har valgt å ta for meg kun fire vitenskapelige artikler i denne litteraturstudien. Disse er noe ulike med tanke på forskningsdesign og undersøkelsesobjekter, noe som kan gjøre det vanskelig å trekke en klar konklusjon.

## 4.0 Resultat

På bakgrunn av teori i forrige kapittel ønsker jeg her å drøfte funn fra vitenskapelig litteratur som samsvarer med problemstillingen:

*På hvilken måte bidrar effektiv intern kommunikasjon til en vellykket endringsprosess?*

### 4.1 Kommunikasjon som faktor for vellykket endring

Det påstås at kommunikasjon påvirker endringsprosessen. Rosendahl et al. (2014) fant i sin studie at en kombinasjon av bottom-up og top-down kommunikasjonsflyt var essensielt for at endringsprosessen fikk et utfall som var i henhold til intensjonen med endringsinitiativet. Vanligvis ser man at strukturendringer er toppstyrt, naturlig nok, men i den overnevnte studien av endringsinitiativet bunnstyrt. Et resultat av det er et større eierskap til endringsprosess og resultat, som Gilley et al (2009) påpeker som et viktig resultat av effektiv intern kommunikasjon. Videre er aksept og deltakelse sentrale resultater av ansattinvolvering, noe som er tydelig i casestudien av Rosendahl et al. (2014).



Král et al. (2016) finner at kommunikasjon som er hyppig, åpen og toveis ledet til ønsket utfall. I praksis vil det gjenspeile det vi tidligere definerte som effektiv intern kommunikasjon:

*«Organisasjonskommunikasjon er en prosess der det skapes og utveksles et budskap innen et nettverk av gjensidig avhengige relasjoner for å mestre usikkerhet i omgivelsene – hvor mottakeren tolker meningen i meldingen på en måte som samsvarer godt med de intensjonene senderen hadde»*

For at mottaker skal kunne tolke meldingen i budskapet slik at det samsvarer med intensjonene til avsender, er det nødvendig med en åpen toveiskommunikasjon jf. Kotters første steg i om å skape et klima for endring og legitimere endringen. Å skape kriseforståelse er et ledd i å eliminere usikkerhet og forhindre at ansatte blir utelukkende selvtjenende. Usikkerhet er utmerket grobunn for rykter og mistro til ledelsen, som i neste rekke medfører selektive læringsprosesser. Ved at ansatte føler involvering og eierskap kan man kanskje unngå dette.

Gilleys et al. (2016) bekrefter at de som føler seg inkludert i endringsprosessen har en atferd som i større grad assosieres med vellykket endring, sånn som entusiasme og forpliktelse. Et annet funn i samme studie er at endringskommunikasjon korrelerer positivt med endring i tilpasning og forpliktelse. Det kan medføre større ønskelighet og vilje til å tilpasse seg og forplikte seg til nye arbeidsoppgaver etc.

Petrou et al. (2016) konkluderer med at kommunikasjon er en viktig faktor for de ansattes handlinger tilsiktet tilpasning til endring. Det inkluderer endringsvilje men også tilpasningsevne og arbeidsengasjement. Dette samsvarer med funn i Gilley et al. (2016) sin studie.

## 4.2 Hvordan effektiv intern kommunikasjon bidrar til vellykket endring

Král et al. (2016) peker på viktigheten ved å kombinere formell og uformell kommunikasjon underveis i en endringsprosess. Dette gjenspeiles i tidligere drøftet teori hvor en endring utløser en nødvendighet for å skape et behov for endringen blant de ansatte med tanke om å minimere endringsmotstand internt. For å skape endringsbehov og kriseforståelse sier teorien at hyppig kommunikasjon gjennom ulike kanaler er av vesentlig betydning. Informasjonsflyten bør være konstant og rom for tilbakemeldinger må være tilstede.

Hva gjelder formell og uformell kommunikasjon er bruk av ulike arenaer et viktig hjelpemiddel (Rosendahl et al., 2014). E-post og nyhetsbrev for formell kommunikasjon av enkel informasjon, møter og telefonsamtaler til mer kompleks informasjon som krever tilbakemelding. Eksempler på uformell kommunikasjon kan være fredagskaffe i kantina hvor det diskuteres både jobb og privatliv, et virkemiddel for å oppnå jobbtilfredshet som et ledd i en vellykket endringsprosess (Rosendahl et al., 2014).

Åpen, korrekt og tydelig kommunikasjon skaper en kultur for åpenhet og tillit som leder til motiverte ansatte (Rosendahl et al., 2014). Effektiv intern kommunikasjon betraktes som et kritisk verktøy for positiv påvirkning av organisasjonskulturen, hvor åpen og ærlig kommunikasjon skaper tillit. Ansatte som opplever et gjensidig tillitsforhold til ledelsen har større tilbøyelighet for å gjennomføre en endringsprosess på ønsket måte og viser generelt mindre endringsmotstand.

Når det kommer til Kotters fjerde fase i endringsmodellen, kommunisere visjon og strategi, er hyppig og korrekt kommunikasjon viktig (Král et al., 2016). Hyppig gjenspeiler oppdateringer om status quo i endringsprosessen (Rosendahl et al., 2014) og korrekt eller tydelig informasjon styrker tillitsforholdet som medfører større endringsvillighet (Gilley et al., 2016). Et annet sentralt element er at kommunikasjonen, både formell og uformell, svarer på spørsmål som: «hva får jeg igjen for det og kan jeg tolke det til å gi mening for meg

selv, mine kollegaer og mine interessenter» (Rosendahl et al., 2014). Uformell kommunikasjon kan hjelpe til å redusere støy fra avsender til mottaker, slik at informasjon ikke blir borte underveis. Derfor er bottom-up kommunikasjon en essensiell faktor for å lykkes med endringen (Rosendahl et al., 2014; Král et al., 2016). Toveiskommunikasjon kan muligens anses som en nødvendighet under en endringsprosess.

Gilley et al., (2016) argumenterer for at effektivitet i endring er bestemt av to hovedfaktorer; leders evne til å motivere og evne til å kommunisere effektivt. Motivasjonsteorier har jeg ikke gått inn på i denne oppgaven, men det er ingen tvil om at det henger tett opp til endringsvilje. Endringsvilje skapes i stor grad ved bruk av korrekt og hyppig kommunikasjon (Gilley et al., 2014) som fører til økt tillit til ledelsen samt eierskap til endringsprosessen (Rosendahl et al., 2014).

Å ha en kommunikasjonsstrategi for informasjonsflyten i organisasjonen under endringsprosessen er viktig for at alle får tilstrekkelig, oppdatert og lik informasjon (Rosendahl et al., 2014). I tillegg til at toveiskommunikasjon viste seg svært viktig, var også det dynamiske og dialektiske forholdet som flyter mellom informasjon og kommunikasjon viktig (Rosendahl et al., 2014).

Som en del av en kommunikasjonsstrategi hvor toveiskommunikasjon er i fokus, er det viktig med oppfølging av tilbakemeldinger fra ansatte. Oppfølgingen må være av en karakter som oppfattes av ansatte, slik at det vises at deres bidrag tas til følge, og ikke er overflødig. På denne måten kan man unngå at kommunikasjonen stopper opp.

Å finne ut hvorvidt intensjonen ved endringen samsvarer med resultatet etter endringen har jeg ikke klart, da det ikke foreligger riktig eller nok materiale i utvalgt litteratur.

### 4.3 Konklusjon

En planlagt organisatorisk endring er som regel initiert fra toppnivå. Dette er naturlig da det er her beslutninger tas. Dog har undersøkelsen vist at det kan være av betydning å involvere ansatte ved å invitere til toveiskommunikasjon. Informasjonsflyten kan gjerne være hyppig og bruke ulike arenaer og kommunikasjonskanaler for å forsterke budskapet og fremme involveringen av de ansatte. Dette synes å ha betydning for endringsviljen internt. At det som kommuniseres oppfattes som relevant eller viktig i forhold til idealer knyttet til individualisme for enkeltindivider i organisasjonen, ser ut til å ha positiv betydning for endringsviljen og selve endringsprosessen.

Når endringsviljen i en organisasjon er høy vil endringsprosessen være enklere gjennomførbare. Med andre ord tyder det på at resultatet av endringsprosessen lettere vil kunne samsvare med et godt endringsinitiativ når den interne viljen til å endre seg er stor. Resultater av undersøkelsen hentyder viktigheten av å tilnærme seg endringsprosesser fra et personsentrert perspektiv, og det kan se ut som at organisasjonsledere som adresserer oppmerksomhet til myke faktorer som motivasjon og kommunikasjon, mer sannsynlig vil lykkes med endringsprosessen.

Intern effektiv kommunikasjon kan trolig bidra til at en endringsprosess lykkes ved at det bidrar til å motivere de ansatte gjennom økt grad av innflytelse, fordi de drivkreftene som er sterke og mest aktuelle finnes hos de ansatte. Funn tyder på at effektiv intern kommunikasjon, som definert her, involverer en planlagt strategi for kommunikasjon for å utnytte kompetanse som man finner blant ansatte og skape en gjensidig relasjon som er meningsskapende for de ansatte.

# Kilder

Berg, M. E. (2008) *Ledelse – verktøy og virkemidler*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Fevang, A., White, P. Og White, D. (2016) Endringsledelse: Medarbeidere som føler seg verdsatt, er lettere å få med på endringer, *Dagens Perspektiv.no*.

Tilgjengelig fra: <https://www.dagensperspektiv.no/2016/endringsledelse-medarbeidere-som-foler-seg-verdsatt-er-lettere-a-fa-med-pa-endringer> (Hentet: 25. februar 2019)

Gilley, A., Gilley, W., Mcmillan, H. S. (2009) Organisational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness, *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), s. 75–94. DOI: 10.1002/piq.20039

Jacobsen, D. I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2015) *Hvordan organisasjonen fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kaufman, A. Og Kaufman, G. (2016) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kongsvik, T. (2006) Lederkommunikasjon I endringsprosesser, *Magma*.

Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser> (Hentet: 9. mai 2019)

Král, P. Og Králová, V. (2016) Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication, *Journal of Business Research*, 69(11) Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316302624?via%3Dihub> (Hentet:1. Mars 2019)

Mulder, P. (2012) *Kotter's 8 Step Change Model*.

Tilgjengelig fra: <https://www.toolshero.com/change-management/8-step-change-model-kotter/> (Hentet: 9. mai 2019)

Paraskevas, P., Demerouti, E. Og Schaufeli, W. B. (2016) Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change, *Journal of Management*, 44(5), s. 1766–1792. DOI: 10.1177/0149206315624961

Rosendahl, T., Olaisen, J. og Revang, O. (2014) Internal Communication as Value Creation in a Change Process: A Case Study of Norwegian Statoil, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(3), s. 101 – 128.

Tilgjengelig fra:

<https://search.proquest.com/docview/1564428160/fulltextPDF/67F193B715424A87PQ/1?accountid=12870> (Hentet: 5. mars 2019)

Sander, K. (2017) Kotters åtte faser for organisatoriske endringer, *e-studie*.

Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/kotter-modell-endring/> (Hentet: 8. mai 2019)

Sander, K. (2018) Internkommunikasjon, *e-studie*.

Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/internkommunikasjon/> (Hentet: 8. mai 2019)

Scott, C. D. Og Jaffe D. T. (1989) Survival and thrive in times of change. *Training and Development journal*, April.

