
VERDIEN AV KOMMUNIKASJON

En studie av sammenhengen mellom kommunikasjon og måloppnåelse i et endringsprosjekt



Simen Hoff Hansen

Masteroppgave i medievitenskap

v/institutt for medier og kommunikasjon

Universitetet i Oslo

10.05.2012

SAMMENDAG

Denne oppgaven ser på sammenhengen mellom kommunikasjon som virkemiddel og måloppnåelse, uttrykt i økonomisk verdi, i et organisatorisk endringsprosjekt. Case-studie som metode passer godt siden kommunikasjon er kontekstavhengig. Selve caset er et reelt endringsprosjekt i en stor bedrift. For å møte mangelen på metoder for å undersøke dette innenfor kommunikasjonsfaget, belyser oppgaven hvordan en usikkerhetsanalyse (risikoanalyse) ville kunne fungere som et metodisk verktøy for å tydeliggjøre sammenhengen mellom kommunikasjon og måloppnåelsen for endringsprosjektet. Funnene fra usikkerhetsanalysen identifiserer de viktigste kommunikasjonselementene for at endringsprosjektet skal bli vellykket.

ABSTRACT

This thesis analyzes the connection between communication as a tool and the attainment of goals, expressed in economic value, in an organizational change project. The case study model is a good fit since communication is context-dependent. The case is a real change project in a major business. In order to meet the lack of methods for examining this within the communication discipline, this paper shows how uncertainty analysis (risk assessment) could work as a methodology for clarifying the connection between communication and goal achievement in change processes. The findings of the uncertainty analysis identify the most important communication elements for ensuring success in the change project.

TAKK TIL

Jeg ønsker å takke veileder Ragnar Waldahl (H-09/V-12) for hans mange verdifulle innspill og tilbakemeldinger, samt biveileder Anne Johansen (H-09/V-12) for hennes urokkelige støtte. På ulike områder har de kommet med råd og veiledning, samt inspirasjon og motivasjon.

Undersøkelsen min hadde ikke blitt noe av om jeg ikke hadde fått hjelp til å få innpass i en reell bedrift, slik at jeg kunne studere et ordentlig case. På grunn av anonymiseringen kan jeg ikke nevne dere med navn – men dere vet hvem dere er.

En spesiell takk til venner og familie for all støtte og omtanke. Uten deres tålmodighet og overbærenhet hadde jeg ikke klart å gjennomføre denne oppgaven. Takk for at dere holdt ut med en tiltider sliten og overarbeidet student!

Til sist, takk til kjæresten min, Therese. Du er fantastisk!

Oslo 10. mai 2012

Simen

INNHALDSFORTEGNELSE

1	Innledning	1
1.1	Tidligere forskning	5
2	Teoretisk rammeverk	7
2.1	Internkommunikasjonens rolle i en endringsprosess	8
2.2	Teoretiske tradisjoner og mitt kommunikasjonssyn	9
2.3	Stakeholder modell for kommunikasjon i en endringsprosess	11
2.3.1	Antecedents to Strategies, Assessments, and Interactions	13
2.3.2	Strategies Enacted	18
2.3.3	Stakeholders' Concerns, Assesments and Interactions	21
2.3.4	Outcomes	24
3	Metodiske tilnærminger og betraktninger	26
3.1	Case studie som metode	27
3.1.1	Kritikk mot case studier	28
3.1.2	Hva utgjør et godt case?	29
3.2	Forskningsobjektet: IndustriBygg AS	31
3.3	Usikkerhet	33
3.4	SHAMPU	34
3.4.1	Identifiser temaene	36
3.4.2	Strukturer temaene	37
3.4.3	Estimer variasjonene	38
3.4.4	Iterasjon	42
3.4.5	Gruppeprosess eller enkelt intervju	42
3.5	Ekspertvurderinger	43
3.6	Utvalget og ekspertgruppen	45
3.7	Utarbeiding av intervjuguider	47
3.8	Gjennomføring av intervjuene	48
3.9	Validitet	49
3.10	Reliabilitet	50
3.10.1	Intervjuereffekten	50
3.10.2	Bruken av båndopptaker	51
3.10.3	Behandlingen av data	52
3.11	Generalisering	52
4	Analyse av funnene	53
4.1	Hvilke kommunikasjonsrelaterte elementer kan forventes å påvirke måloppnåelsen i prosjektet?	53
4.2	Hvilke av disse kommunikasjonsrelaterte elementene kan forventes å ha størst påvirkning på måloppnåelsen i Miranda?	55

4.2.1	Likheten i budskapet	63
4.2.2	Spredning av informasjon	66
4.2.3	Arbeidsledernes rolle	70
4.2.4	Motstand	72
4.2.5	Uformell kommunikasjon	74
4.2.6	Bruken av intranett	77
4.3	Hvor stor påvirkning kan det forventes at de viktigste kommunikasjonsrelaterte elementene kan ha på måloppnåelsen i prosjektet, uttrykt i økonomisk verdi?	79
4.4	Oppsummering	86
5	Konklusjon	88
5.1	Videre forskning	94
6	Litteraturliste	95
7	Vedlegg	100

1 INNLEDNING

Endringer eller omstillinger er en del av hverdagen til dagens organisasjoner. Likevel viser undersøkelser at 50 – 85 prosent av alle endringsforsøk mislykkes (Cornett-DeVito i Von Platen 2009: 15). Det er selvfølgelig mange grunner til at et endringsforsøk ikke ender opp slik en hadde forestilt seg. En av grunnene som ofte får skylden for delvis eller totalt mislykkede endringsforsøk er "dårlig kommunikasjon" (Barrett i Von Platen 2009; Lewis 2000). Også praktikerlitteraturen trekker frem viktigheten av internkommunikasjon i endringsprosesser (Kotter 1995). Quirke setter det på spissen når han hevder; "*It seems that now communication does not just have a role in the management of change, it has **the** role*" (Quirke 1995: 76). Kommunikasjonsforeningen i Norge, i samarbeid med Frontal Solutions, gjennomført i 2011 en undersøkelse av norske bedrifter og deres kommunikasjon i endringsprosesser. Hovedfunnet i undersøkelsen var en klar sammenheng mellom god kommunikasjon og sannsynligheten for at en endringsprosess blir vellykket. (Kommunikasjonsforeningen 2011: 5). I tillegg fant undersøkelsen at "*Den største utfordringen med endringskommunikasjon er å vise en klar sammenheng mellom endringskommunikasjon og resultater.*"(Kommunikasjonsforeningen 2011: 5). Denne utfordringen blir ekstra synlig når man vet at kun fem prosent av bedrifter måler hvilken effekt kommunikasjonen hadde på resultat på resultatet av endringsprosessen (Ibid).

Jeg var så heldig å få tilgang på en veldig spennende case; IndustriBygg AS er en stor aktør i industrien i Norge. Firmaet har nesten 1000 ansatte og en omsetning på godt over en milliard kroner pr år. IndustriBygg AS hadde satt i gang et større endringsprosjekt, som jeg har valgt å kalle "Miranda". Hensikten med Miranda var å effektivisere driften i selskapet. Måten denne effektiviseringen skulle oppnås var å innføre LEAN filosofien, som er en arbeidsmåte med fokus på effektivitet og lite sløsing, med røtter i Toyota i Japan (Modig og Åhlstrøm 2011). Miranda-prosjektet var nettopp ferdig med planleggingsfasen og hadde begynt implementering i det jeg fikk tilgang til prosjektet. Prosjektgruppen var nysgjerrig på hvordan de i denne fasen av prosjektet kunne vurdere hvor viktig kommunikasjon kunne forventes å bli for prosjektet. Jeg opplevde dette som en unik mulighet til å studere hvordan

man kan synliggjøre sammenhengen mellom kommunikasjon og resultatene til en endringsprosess.

Det ledet meg til følgende hovedproblemstilling: *Hvordan kan man estimere hvor mye kommunikasjon kan forventes å påvirke måloppnåelsen i et organisatorisk endringsprosjekt?*

Jeg velger utelukkende å se på måloppnåelse. Jeg definerer noe som viktig for Miranda-prosjektet, i den grad det kan påvirke måloppnåelsen i prosjektet. Grunnen til at jeg har valgt dette er at jeg skal se på prosjektet fra ståstedet til de som jobber med implementeringen av endringsprosjektet. Når de skal vurdere om kommunikasjon er viktig for prosjektet er det knyttet til hvilken påvirkning de tror kommunikasjon kan ha for måloppnåelsen. Jeg er klar over at det er andre aspekter som kommunikasjon kan påvirke som ikke er knyttet til måloppnåelsen, men jeg mener denne avgrensingen er nødvendig for å kunne gjennomføre undersøkelsen i praksis.

Kommunikasjon er et veldig vidt begrep. Jeg er interessert i den delen av kommunikasjonen som potensielt kan påvirke måloppnåelsen i Miranda. Slik jeg ser det vil dette være den interne organisasjonskommunikasjonen tilknyttet Miranda-prosjektet. En klassisk definisjon av organisasjonskommunikasjon er: *“Organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty”*. (Goldhaber 1993). Denne definisjon er ikke begrenset til den interne delen av organisasjonskommunikasjonen. Bente Erlien gjør derimot en slik begrensing og definerer internkommunikasjon slik:

“Med intern kommunikasjon mener jeg informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen.”(Erlien 2006)

Jeg vil heretter bruke begrepet internkommunikasjon, i motsetning til organisasjonskommunikasjon eller endringskommunikasjon. Dette fordi jeg ønsker å synliggjøre at dette er kommunikasjon internt i bedriften. Jeg velger videre å inkludere både formell og uformell kommunikasjon i min undersøkelse.

Påvirkningen internkommunikasjonen kan ha på prosjektet utgjør et potensial. Det vil si at den utgjør en realiserbar mulighet for prosjektet. I starten av prosjektet har man ikke nok

informasjon til å vite hvordan internkommunikasjonen kan komme til å påvirke måloppnåelsen, eller hvor stor denne påvirkningen kan bli, eller om påvirkningen vil bli positiv eller negativ.

Jeg vil forsøke å svare på hovedproblemstillingen ved å se på følgende tre underproblemstillinger:

1) *Hvilke kommunikasjonsrelaterte elementer kan forventes å påvirke måloppnåelsen i prosjektet?*

”Kommunikasjonsrelaterte elementer” - er en betegnelse på faktorer, fenomener, elementer eller aspekter som enten er kommunikative av natur eller kan påvirkes av kommunikasjon. Dette gjelder både elementer som eksisterer i tankene våre, sosiale konstruksjoner som oppstår mellom mennesker eller elementer i den fysiske virkeligheten. Eksempler på kommunikasjonsrelaterte elementer kan være holdninger, adferd generelt eller i konkrete situasjoner, maktstrukturer, internaviser, innholdet på oppslagstavler, timingen på kommunikasjonsaktiviteter, topplederens kommunikasjonsfremstøt osv. Dette er vanskelig å avgrense, men det er noe av hensikten. Målet er få finne så mange kommunikasjonsrelaterte elementer som potensielt kan påvirke måloppnåelsen i prosjektet som mulig.

2) *Hvilke av disse kommunikasjonsrelaterte elementer kan forventes å ha størst påvirkning på måloppnåelsen i prosjektet?*

Når nevnte elementer er identifisert blir neste målsetning å finne de viktigste kommunikasjonsrelaterte elementene, dvs. de som kan forventes å ha størst påvirkning på måloppnåelsen i Miranda. Dette er nødvendig, fordi det mest sannsynlig både vil bli identifisert mange elementer, og disse elementene vil være av forskjellig viktighet i for prosjektet. Disse elementene må rangeres etter hvor mye de kan forventes å påvirke måloppnåelsen, slik at man kan vite hvilke man skal fokusere på.

3) *Hvor stor påvirkning kan det forventes at de viktigste kommunikasjonsrelaterte elementene kan ha på måloppnåelsen i prosjektet, uttrykt i økonomisk verdi?*

Elementene blir estimert i forhold til måloppnåelsen i prosjektet. Måloppnåelsen i Miranda er basert på tre dimensjoner, *tid, kvalitet og økonomi*:

- *Tid*: 18 måneder. Miranda skal fullføres på 18 måneder.
- *Kvalitet*: Innføring av LEAN. LEAN er en av de mest utbredte metodene for å drive effektiviseringsarbeid (Modig og Åhlström 2011). Bedriften skal bli selvdrevet i LEAN i løpet av 18 måneder, slik at de kan fortsette utviklingen av LEAN i bedriften etter prosjektets slutt.
- *Økonomi*: En effektiviseringsgevinst på 56 millioner i løpet av 18 måneder. Deretter forventes det at bedriften skal fortsette å operere på samme effektive nivå framover.

Jeg har valgt ikke å vurdere kvaliteten på innføringen av LEAN i bedriften, da det er utenfor min undersøkelse, selv om det er innføringen av LEAN som danner grunnlaget for oppnåelsen av det økonomiske målet. Siden det økonomiske målet allerede er uttrykt i økonomisk verdi (MNOK) og *tid* kan omgjøres til økonomi (Raddum og Johansen 1995), vil dermed de kommunikasjonsrelaterte usikkerhetsmomentene indirekte bli estimert i forhold til økonomiske termer. Grunnen til at jeg valgte å estimere den potensielle påvirkningen i økonomiske termer, var en forventning om at økonomi er den viktigste målstokken i IndustriBygg AS. Hensikten er å gjøre det lettere å vurdere nytteverdien av internkommunikasjon i et endringsprosjekt i seg selv, men også i sammenlikning med andre mulige tiltak i prosjektet.

En ytterligere verdi av en slik undersøkelse er at vurderingen blir gjort i forkant av selve implementeringen av prosjektet. Undersøkelsen bidrar til å danne et mer nyansert beslutningsgrunnlag for dem som vurderer å sette i verk målrettede kommunikasjonstiltak for å implementere et endringsprosjekt og muliggjør en eventuell justering av implementeringsplanen. Jeg har valgt ikke å analysere funnene fra min undersøkelse opp mot planen som var lagt for implementeringen av Miranda. Årsaken til det er at jeg vil unngå å komme med råd eller forslag til tiltak, fordi det ligger utenfor min problemstilling og jeg ønsker ikke å drive aksjonsforskning.

Ved å gjennomføre en slik undersøkelse håper jeg kunne bidra til ytterligere profesjonaliseringen av kommunikasjonsfaget. Jeg håper at dette kan være et lite skritt i retningen av å få flere verktøy som tydeliggjør verdien av kommunikasjon. Dette kan være interessant, fordi det kan gi organisasjoner et tydeligere og mer helhetlig bilde av den totale

verdien av å sette i verk målbevisste og faglig funderte kommunikasjonsiltak i ulike sammenhenger, som for eksempel en intern omstillingsprosess.

1.1 TIDLIGERE FORSKNING

I arbeidet med denne oppgaven lette jeg lenge etter metoder for å måle, vurdere eller estimere verdien eller effekten av kommunikasjon som et av flere strategiske virkemidler for måloppnåelse. Jeg fant som forventet lite tilgjengelig forskning om dette. Det har også vært vanskelig å finne kommunikasjonslitteratur eller kommunikasjonsteori som direkte anvendbar for meg. Jeg har derfor forsøkt å trekke på metoder og teorier fra andre fagfelt og tilpasse dem, til mitt bruksområde. Jeg har bevisst søkt etter metoder og verktøy som er i bruk i arbeidslivet (innenfor blant annet ingeniørfag), fordi jeg ønsket at oppgaven skulle ha en bred arbeidslivsrelevans. Jeg prøver å anvende disse verktøyene og metodene på kommunikasjonsfaglige temaer i en konkret case, nemlig et organisatorisk endringsprosjekt med vekt på internkommunikasjon.

For å kunne diskutere de forskjellige problemstillingene knyttet til å bruke en metode fra et annet fagfelt til å svare på en kommunikasjonsfaglig problemstilling, må jeg bruke forholdsvis mye plass på metodekapitlet. Dette mener jeg er nødvendig for å forklare og forsvare mitt metodevalg. Dette kan gjøre at størrelsesforholdet mellom metodekapitlet og resten av oppgaven kan virke litt skjevt.

Metoden jeg har valgt å bruke er en usikkerhetsanalyse kalt SHAMPU (*Shape, Harness, and Manage Project Uncertainty*) ved bruken av ekspertvurderinger til datasamling (Chapman og Ward 2003). Ekspertvurderinger er vurderingene til personer som har inngående og systemrelatert kunnskap. Usikkerhetsanalyser handler om å vurdere hva som kan inntreffe og påvirke for eksempel et prosjekt både positivt og negativt, og hvor stor sannsynligheten er for at det skjer. Det gjelder å finne de elementene som har potensielt størst konsekvens, positivt eller negativt, og samtidig har en relativt høy sannsynlighet for å inntreffe. Dette gir et usikkerhets- eller risikobilde som viser hvor kommunikasjon potensielt kan påvirke måloppnåelsen mest. Dette gir beslutningstakere muligheten til å vite hvor det er mest

lønnsomt å sette inn innsats for å ta ut potensielt positive effekter og forebygge potensielt negative effekter (Ibid).

Siden jeg har valgt å prøve ut en helt ny metode (usikkerhetsanalyse) på en kommunikasjonsfaglig studie, mener jeg det er både interessant og nødvendig å drøfte funnene fra undersøkelsen opp mot hva kommunikasjonslitteraturen sier er viktig i en endringsprosess. Her har jeg valgt å bruke rammeverket Laurie K. Lewis lanserer i sin bok, *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Drøftelsen er ment å avdekke om funnene fra undersøkelsen har rot i forskningslitteraturen. Hvis de elementene som identifiseres i undersøkelsen også er beskrevet i litteraturen, mener jeg det er grunnlag for å hevde at funnene er gyldige. Hvis elementene ikke er beskrevet i litteraturen, mener jeg det er riktig å stille spørsmål ved funnes gyldighet og at de i så måte forkastes.

2 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet skal jeg se på de teoretiske tilnærmingene denne oppgaven bygger på. Det eksisterer lite helhetlig eller holistisk teori som omhandler internkommunikasjon i endringsprosesser. Derimot eksisterer det sterke, men avgrensede, felter av forskning fra forskjellige fagfelt som er direkte relevant for dette temaet. Jeg vil først forsøke å plassere internkommunikasjonens rolle i endringsprosjekter. Dette danner grunnlaget for den videre presentasjonen av de to dominerende teoretiske tradisjonene for forskningen på dette feltet. Tilslutt vil jeg diskutere Laurie K. Lewis sin stakeholder modell for kommunikasjon i endringsprosesser (Lewis 2011). Lewis' modell er den eneste modellen eller teorien, jeg har klart å finne, som samler store deler av denne fragmenterte forskningen i en helhetlig forståelse og samtidig bygger bro mellom de to teoretiske tradisjonene som har dominert forskningen på feltet.

En utfordring for min oppgave, med tanke på valgte teoretisk rammeverk, er at jeg ikke visste hvilke kommunikasjonsrelaterte usikkerhetslementer som kom til å bli identifisert av ekspertene. Dermed var det vanskelig å velge hvilken teori som kunne belyse disse elementene på et tilstrekkelig detaljnivå på forhånd. Løsningen jeg valgte var å bruke Lewis' modell som et rammeverk for undersøkelsen. Jeg vil forsøke å belyse de aktuelle usikkerhetslementene ved å plassere dem i forhold til dette rammeverket. På de områdene jeg opplever at Lewis' modell ikke belyser det aktuelle usikkerhetslementet i stor nok grad, har jeg i ettertid også søkt og trukket inn annen forskning som supplement. Siden disse bidragene i hovedsak består av små og snevre forskningsprosjekter vil jeg ikke bruke plass i teorikapitlet til å beskrive dem, når dette bedre kan gjøres fortløpende i analysen. De vil nesten utelukkende brukes til ytterligere å belyse temaer som Lewis beskriver.

Teorien til Lewis er veldig fersk, boken kom ut i midten av 2011. Derfor mener jeg det er på sin plass at jeg beskriver den i litt større dybde enn hva som er normalt for eldre og mer anerkjente teorier. I beskrivelsen av Lewis' teori vil jeg beskrive bestanddelene i modellen steg for steg, slik at leseren sitter igjen med en grunnleggende forståelse av teorien.

2.1 INTERNKOMMUNIKASJONENS ROLLE I EN ENDRINGSPROSESS

Helt grunnleggende kan man si at *"Change processes, as most other organizing activities, are rooted in and enacted through communication"* (Lewis 2011: 12). Det er via kommunikasjon at nye ideer kommer til overflaten. Mennesker i eller utenfor organisasjonen oppdager trekk ved det interne eller eksterne miljøet som fører til at de tar til ordet for en forandring. Det er via kommunikasjon at disse nye endringene blir fremmet, noe som er i tråd med diffusjonsteori (Ibid). Når disse endringsforslagene er besluttet og skal implementeres blir kommunikasjon viktig, men hvorfor dette anses som viktig har forandret seg de siste årene. Denne forandringen henger sammen med en ny forståelse av hvordan endringer skjer.

Lenge var forskjellige varianter av *freeze-unfreeze* modellen dominerende. Et eksempel på en slik modell er Kurt Lewins modell med tre distinkte faser; opptining – endring – nedfrysing (Lewin i Klein 1996: 36). I et slikt syn oppfattes endringer som objektive og materielle. Internkommunikasjonens rolle begrenses til informasjonsrelaterte temaer. Der ledelsen forsøker å overføre sitt endringsbudskap til medarbeiderne på en effektiv måte. Så snart denne overføringen er gjennomført anses kommunikasjonsprosessen og endringsarbeidet som fullført (Von Platen 2006: 34). Denne forståelse bærer preg av en enveisbasert form for kommunikasjon, hvor endringsprosessen oppfattes som planlagt og lineær.

Forståelsen for hvordan endringer skjer har endret seg betraktelig de siste årene. Organisasjonsendring anses i dag ofte mer som en konstant tilstand av endring og adaptasjon, karakterisert av pågående ustabilitet (Smith 2005a: 152-153). Dette har ført til en forandring av internkommunikasjonens rolle i endringsprosessene. Målet er ikke lengre utelukkende å overføre informasjon fra ledelsen til medarbeiderne. Den nyere forståelsen legger vekt på koblingen mellom internkommunikasjon og meningsskapning (Von Platen 2006; Quirke 1995; Lewis 2011). Fokuset her er å skape forståelse hos medarbeiderne gjennom toveiskommunikasjon. LeTourneau har laget et rammeverk for god internkommunikasjon i en endringsprosess, som illustrer en mer moderne forståelse av rollen til internkommunikasjonen i en endringsprosess (LeTourneau i Smith 2005b: 110-112). Den består av fire faser:

1. *Engaging*. Introdusere endringene ved å inngå i dialog med medarbeiderne så tidlig som mulig. Hensikten er å starte rekrutteringen av støttespillere så raskt som mulig.

2. *Empathising*. Et fortsatt fokus på lytting er kritisk når man først har introdusert endringen. Alle forslag og bekymringer må registreres og vurderes nøye. Selv om dette er små ting sett i forhold til det store bildet, er det betydelig for den som tok det opp.
3. *Educating*. Deretter må man forsøke å møte medarbeider i en rekke forskjellige fora, for å utveksle ideer om og innsikt i de foreslåtte endringene. Dette er også en toveisprosess, hvor medarbeiderne skal komme med sine forslag.
4. *Enlisting*. I den siste fasen forsøker man aktivt å få støtte i organisasjonen. Målgruppen er alle ledd, fra ledelsen og innovatørene til de staeste motstanderne av endringen.

Denne forståelsen fokuserer i likhet med mye av forskningen på feltet veldig på ledelsen og de som styrer endringsforsøkene. Internkommunikasjonens rolle i endringsprosessen er derimot avhengig av hvilket perspektiv man innehar. Den er for eksempel forskjellig hvis man ser det fra en ansatt eller toppleders ståsted. Lewis, danner et hovedskille mellom det hun kaller for "*stakeholders*" og "*implementors*". *Stakeholders* er individer eller grupper som har en interesse i organisasjonen, mens *implementors* er en stakeholder gruppe som forsøker å implementere en endring i organisasjonen (Lewis 2011: 13). Jeg har valgt å fornorske Lewis' begrep "*implementor*", og vil heretter bruke begrepet *implementerer*.

2.2 TEORETISKE TRADISJONER OG MITT KOMMUNIKASJONSSYN

Innenfor studier av kommunikasjon relatert til endringsprosesser er det to hovedtradisjoner; Den modernistiske og den sosialkonstruktivistiske (Von Platen 2006: 22-24). Den modernistiske består av den største gruppen studier. Disse ser på kommunikasjon fra et praktisk eller strategisk standpunkt. Denne tradisjonen har røtter i en positivistisk vitenskapstradisjon. Virkeligheten rundt oss anses som objektiv og materiell. Organisasjoner framstår som rasjonelle, målrettede og kontrollerbare, uavhengig av menneskene som er en del av den. Individet anses som relativt passivt tannhjul i et stort organisatorisk maskineri. Endringer i organisasjonen skjer ved at ledelsen formidler endringene til deltakerne i organisasjonen. Kommunikasjonen i et slikt syn er lik den klassiske kommunikasjonsmodellen, hvor kommunikasjon er lik informasjonsoverføring. En passende

metafor er en ledning, hvor informasjon sendes fra A til B. Kommunikasjon ses på som et instrument for lederne i organisasjonen som kan brukes til å skape en effektiv organisasjon (Von Platen 2006: 32).

På 1980-tallet begynte forskere å stille seg kritisk til det modernistiske perspektivet. Det ble sett på som reduksjonistisk og mekanisk (Von Platen 2006: 32). Denne reaksjonen ga opphav til det tolkende perspektivet på organisasjonskommunikasjon. Den viktigste forskjellen mellom de to tradisjonene eller perspektivene ligger i at det tolkende perspektivet anser virkeligheten som sosialt konstruert. Den sosiale virkeligheten har to dimensjoner; den første utgjøres av de fysiske og faktiske ting, som for eksempel trær, fjell, biler osv. Den sistnevnte dimensjonen utgjøres av et system av egne og kollektive forståelser. Begge dimensjonene skapes sosialt gjennom kommunikasjon. Det sentrale i dette perspektivet er at den andre dimensjonen er viktigere for hva vi gjør og hvordan vi tenker (Von Platen 2006: 33).

Disse perspektivene er analytiske konstruksjoner og utelukker ikke hverandre. Det modernistiske perspektivet har vært det dominerende perspektivet. Siden det ikke tar hensyn til den sosiale konstruksjonen av mening, har det nå gått litt ut på dato. Jeg mener likevel det er viktig ikke totalt å avskrive en modernistisk forståelse av kommunikasjon, til fordel for et utelukkende sosialkonstruktivistisk perspektiv. Ved kategorisk å avskrive dette perspektivet, vil man gå glipp av viktige aspekter ved kommunikasjonen. For eksempel handler internkommunikasjon i det caset jeg har studert til dels om ren informasjonsoverføring. Internkommunikasjon har i dette tilfellet en funksjon, det er et instrument som ledelsen bruker for å oppnå sine mål (Von Platen 2006: 23-24). Jeg vil ikke kategoriseres undersøkelsen min under den en eller det andre perspektivet. Jeg tror det vil være nyttig å trekke veksler på begge to.

2.3 STAKEHOLDER MODELL FOR KOMMUNIKASJON I EN ENDRINGSPROSESS

I dette underkapitlet skal jeg gå igjennom bakgrunnen for Lewis modell, samt selve modellen med et spesielt fokus på de fire hovedkomponentene modellen består av. Lewis samler teoretiske bidrag fra en lang rekke fagfelt i en modell, med mål om å kunne forstå hvordan man kan bruke kommunikasjon for å implementere endringer (Lewis 2011).

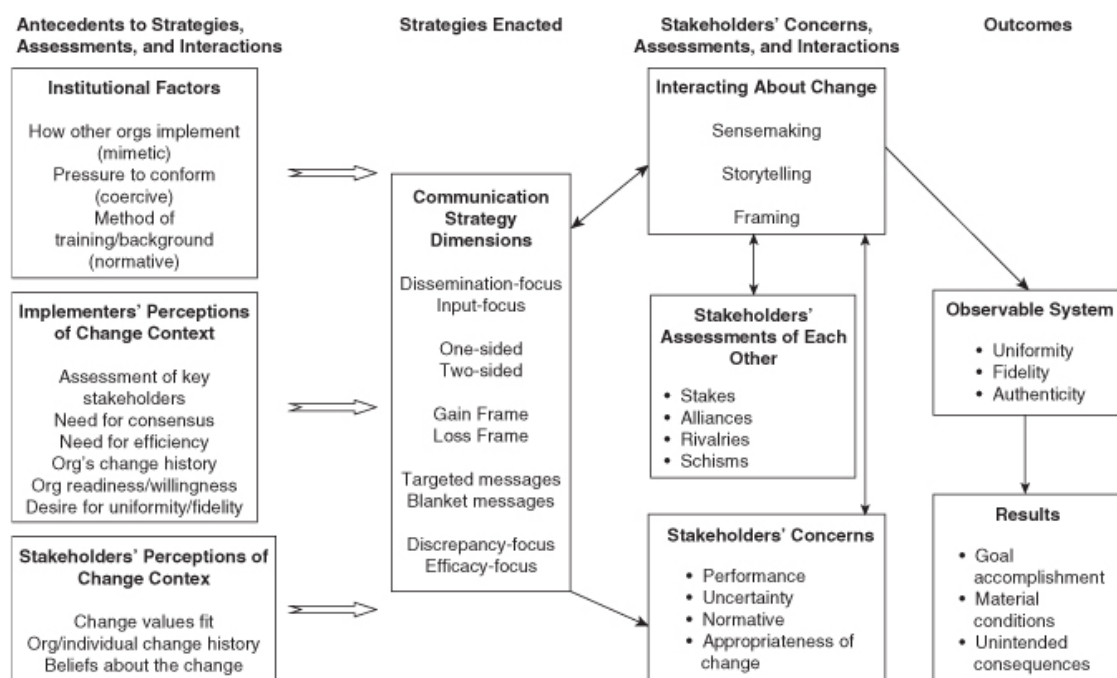
Til grunn for Lewis' modell ligger også hennes syn på endringer. Hun mener at organisatoriske endringer hovedsakelig består av fire faser; *Innovasjon* er den første fasen. Dette er den kreative fasen hvor ideer skapes. *Diffusjon* er prosessen når ideene blir delt, til de til slutt blir populære. *Adapsjon* beskriver den formelle seleksjonen av ideen som skal inkorporeres i organisasjonen. *Implementering* er den siste fasen som beskriver hvordan man går fra idè eller kunnskap til praksis (Lewis 2011: 33-38). Hun beskriver en rekke variabler det er mulig å sortere endringer etter (planlagt vs. ikke-planlagt, diskursiv vs. materiell, størrelse, endimensjonal vs. flerdimensjonal) (Ibid: 37-48).

Det er spesielt to karakteristiske trekk ved hennes modell. For det først er den basert på *stakeholder* eller interessent teori. Interessent teori er brukt til å forstå hvordan organisasjoner takler de divergerende interessene til forskjellige interessenter eller grupper av interessenter. Ved å benytte interessent teori på organisasjonsendring, får man verktøy til å forstå hvordan forskjellige grupper forstår endringen og hvilken betydning dette kan få for implementeringen av endringen.

For det andre benytter modellen et kommunikasjonsperspektiv med fokus på interaksjon. Organisasjoner er sosialt konstruert. Denne konstruksjonen skjer i stor grad gjennom interaksjonen mellom interne og eksterne interessenter (Lewis 2011: 6). Ved å benytte et kommunikasjons perspektiv i en endringsprosess får man et verktøy til å forstå og forklare aktiviteter i organisasjonen (Ibid).

Ved å kombinere et interessentperspektiv som fokuserer på de skiftende interessene til forskjellige interessentgrupper, med et kommunikasjonsperspektiv som fokuserer på en virkelighet konstruert gjennom sosial interaksjon, forsøker Lewis å belyse de mange komplekse prosessene som finner sted i løpet implementeringen av en endring (Lewis 2011).

Et argument for nytten av å integrere interessentteori og kommunikasjon kommer fra nettverksteori. Nettverksteori mener at en lineær forståelse av kommunikasjon kanskje kan beskrive selve kommunikasjonshandlingen, men reflekterer ikke mangfoldet og dynamikken i den menneskelige kommunikasjonsprosessen (Rogers i Windahl et al 2009: 94). Kommunikasjonsnettverks-tradisjonene representerer en mer prosessorientert framgangsmåte. Rogers og Kincaid definerer et kommunikasjonsnettverk som "interconnected individuals who are linked by patterned communication flows" (Roger og Kincaid i Windahl et al 2009: 96). Studier av kommunikasjonsnettverk fokuserer på de interpersonlige båndene som skapes ved å dele informasjon i den interpersonlige kommunikasjonsstrukturen (Ibid). Man forsøker i første rekke å avdekke slike interpersonlignettverk, for deretter å forstå hvordan informasjon flyter og deles i dem, samt hvilken rolle de forskjellige deltakerne innehar. Basert på kombinasjonen av interessentteori og et kommunikasjonsperspektiv, danner Lewis følgende modell:



(Lewis 2011: 87)

Modellen illustrerer den forståelsen Lewis legger til grunn for hvordan hun mener kommunikasjon kan påvirke resultatene i prosjekter. Pilene i modellen representerer påvirkningen de forskjellige delene kan ha på hverandre. Grunnleggende sett "beveger den seg" fra venstre til høyre. Starter man helt til venstre i modellen finner man det som

danner bakteppet for endringen og valget av kommunikasjonsstrategi. Dette bakteppet består av institusjonelle faktorer, implementeringene og andre interessenters vurderinger av endringskonteksten. Dette bakteppet påvirker de strategiske valgene forskjellige interessenter tar med tanke på kommunikasjon. Lewis vektlegger at mange forskjellige interessenter, ikke kun implementeringene kan opptre strategisk i en endringsprosess. Disse strategiske valgene kan påvirke interessentenes vurdering av andre interessenter, deres bekymringer og usikkerhet og deres interaksjon og meningskapning knyttet til endringen. Lewis mener interessentenes meningskapning er kritisk for hvilke resultater man får. Med andre ord påvirker interessentens forhold til endringen resultatene. Jeg vil nå gå igjennom hver av de fire hoveddelene modellen består av i større detalj:

- *Antecedents to Strategies, Assessments, and Interactions*
- *Strategies Enacted*
- *Stakeholders' Concerns, Assessments and Interactions*
- *Outcomes*

2.3.1 ANTECEDENTS TO STRATEGIES, ASSESSMENTS, AND INTERACTIONS

Kommunikasjon oppstår ikke i et vakuum. Det er forsket en god del på faktorer som kan forutse individers valg av kommunikasjonsstrategi, både de rasjonelle og de subjektive vurderingene individer gjør. Det er verdt å merke seg at det er forsket mindre på dette i en endringskontekst (Lewis 2011: 209). Denne forskningen ønsker å forklare hvorfor individer kommuniserer som de gjør. Valget av kommunikasjonsstrategi påvirkes av endringen og organisasjonens natur (størrelse, type, kompleksitet etc.). Satt på spissen velger man for eksempel en måte å kommunisere på avhengig av om organisasjonen har 20 eller 1000 ansatte eller om endringen innebærer masseoppsigelser eller "bare" implementeringen av nytt IT-system. Dette er relativt rasjonelle vurderinger. Det å utelukkende se på valget av kommunikasjonsstrategi som en rasjonell analyse har derimot begrenset nytteverdi. Det eksister også andre faktorer som påvirker dette valget, som for eksempel individuelle faktorer (kjønn, alder, kulturell bakgrunn, personlighet) og tidligere erfaringer (vellykkede og mislykkede endringsforsøk) (Lewis 2011). Det er verdt å merke seg at det er forsket mindre

på dette i en endringskontekst (Ibid: 209) Lewis mener det er spesielt tre forskjellige kategorier av bakenforliggende faktorer som påvirker kommunikasjonen i en endringsprosess (Ibid: 209-228):

- Institusjonelle faktorer
- Implementerernes vurdering av endringskonteksten
- Interessenters vurdering av endringskonteksten

2.3.1.1 INSTITUSJONELLE FAKTORER

Kommunikasjon i organisasjoner skjer ofte i en organisatorisk kontekst er en forutsetning for å drive organisert virksomhet (Sætre 2009: 13). Hvis man skal forstå hvordan den konteksten oppmuntrer og begrenser valget av kommunikasjonsstrategier, kan det være nyttig å se kommunikasjonen i sammenheng med organisasjonsteori. Et av de mest fremtredene bidragene til dette feltet er systemteori. Idègrunnlaget for generell system teori ble utviklet av Von Bertalanffy og lyder som følger: *"The whole equals more than the sum of its parts"* (Von Bertalanffy i Windahl et al 2009: 109).

Katz og Kahn introduserte synet på organisasjoner som åpne sosial systemer, karakterisert med gjennomtrengbare grenser som tillater interaksjon med omverden (Katz og Kahn i Windahl et al 2009:109-110). Med et systemteoretisk synspunkt på kommunikasjon blir analyseenheten relasjoner; både mellom mennesker og mellom mennesker og omgivelsene. Disse relasjonen kan, om ikke utelukkende, ses på som kommunikasjon. Grunntanken er at den sosiale strukturen delvis holdes sammen av meninger som blir delt mellom menneskene i systemet. Fokuset er på kommunikasjon som noe mer enn interaksjon, kommunikasjon som en intendert og transaktorisk prosess (Sætre 2009: 45). Det vil si at det eksisterer kontinuerlig gjensidig innflytelse og rollen som sender og mottaker skiftes hele tiden. Bruken av system teori på studiet av menneskelig kommunikasjon har ført til en rekke allment aksepterte prinsipper, for eksempel at systemet som kommunikasjonen eksisterer i påvirker kommunikasjonen (Windahl et al 2009).

En konkret måte organisasjoner påvirker valget av kommunikasjonsstrategier er ved å promotere likhet i organisasjonen (isomorfisme). Det eksisterer i hovedsak tre slike krefter som promoterer likhet i en organisasjon (Meyer og Rowan i Lewis 2011: 211); mimetiske,

maktbaserte og normative. Mimetiske krefter er basert i forventningen om å kopiere etablerte og tidligere suksessrike strategier. Både implementererne og andre interessenter påvirkes av tidligere vellykkede og mislykkede endringer, og det forventes at de kopierer det som har vist seg å fungere før. Maktbaserte krefter er de som typisk er basert på straff eller frykten for straff, uavhengig av hvem som står for straffen. Den siste typen organisatoriske krefter som påvirker valget av kommunikasjonsstrategi er de normative kreftene. Disse kreftene er ofte basert i profesjonelle tradisjoner. Når individer blir sosialisert i en organisasjon, tilegner de seg de verdier, normer og den kulturen de sosialiseres inn i. Denne sosialiseringen danner normative krefter som begrenser og oppmuntrer forskjellige kommunikasjonsstrategier (Lewis 2011).

2.3.1.2 IMPLEMENTERERES VURDERING AV ENDRINGSKONTEKSTEN

Vurderingene som implementererne gjør om hvordan endringskonteksten er, spiller en helt sentral rolle for hvilke kommunikasjonsstrategier som blir benyttet i implementeringen av endringen. Lewis trekker frem fem typer vurderinger implementererne gjør som er av interesse for endringsprosessen (Lewis 2011: 213-222):

1. Vurdering av interessenter og interessentenes verdier.

Implementererne gjør vurderinger av hvem som er nøkkelinteressenter (*key stakeholders*) for den aktuelle endringen. En av de viktigste vurderingene her er hvilke verdier disse interessentene har, og i hvilken grad endringene passer overens med verdiene til disse interessentene og interessentgruppene.

2. Vurdering av behovet for konsensusbygging.

I noen tilfeller vurderer implementererne behovet for konsensus som så sterkt at dette styrer valget deres av kommunikasjonsstrategi. Konsensusbygging kan defineres som "*the effort put forth to achieve commitment to a course of action implied by a joint decision*" (Lewis 2011: 217). Et eksempel på en organisasjon som kan oppleve et stort behov for konsensusbygging er FN. I FN er det ikke en sentral ledelse eller en administrerende direktør som kan bestemme at organisasjonen skal endres. Her ville derimot behovet for konsensusbygging være stort, hvis så skulle skje.

3. Vurdering av behovet for at kommunikasjonen skal være effektiv.

Man ønsker alltid at kommunikasjonen er effektiv, men i noen tilfeller er dette et ekstra sterkt behov. Dette gjelder spesielt når 1) organisasjonen har få kommunikasjonskanaler med liten informasjonskapasitet, 2) det haster å komme videre i endringsprosessen og det er lite tid til interaksjon, 3) det er satt av lite ressurser til kommunikasjon. For å sette det litt på spissen; hvis man har svekket kapasitet for kommunikasjon, enten fordi man har få kanaler, lite tid eller lite ressurser, blir det spesielt viktig at de kommunikasjonsaktivitetene man velger å gjennomføre blir effektive. Dette er i tråd med en modernistisk eller tradisjonell forståelse av kommunikasjon med fokuset på sending og mottaking av informasjon. Effektivitet er synonymt med at mottakerne mottar informasjon.

4. Vurdering av individet og organisasjonens historie med endringsprosesser og hvor klar disse er til å endre.

Mennesker og organisasjoner har en historie relatert til endring. Denne historien er bygd opp av tidligere erfaringer som kan være positive eller negative. Poenget implementererne må være klar over, er at ingen kommer inn i en endringsprosess helt upartisk. Hvordan interessenter konstruerer eller forstår sine tidligere erfaringer med endring, vil påvirke hvordan de stiller seg til den aktuelle endringsprosessen. Et mye brukt begrep i denne sammenhengen er "*change readiness*", som beskriver i interessentenes holdning til nødvendigheten og riktigheten (appropriateness) av endringen kombinert med deres holdning til om endringen kan gjennomføres og vil være nyttig (Armenakis, Harris og Mossholder 1993). Hvis for eksempel en organisasjon nettopp har gjennomført en større nedbemanningsprosess vil dette påvirke hvordan nye endringsforslag blir mottatt. Det er naturlig å tro at mange ansatte vil være svært skeptisk til nye endringer, i frykt for at de skal miste jobben.

5. Vurdering av målene med endringen.

Implementerernes vurdering av endringskonteksten inkluderer en vurdering av målene de har for endringen. De kan ha ønske om varierende grad av uniformitet (stor likhet i resultatet på tvers av organisasjonen) og troskap (resultatet er likt det som ble forespeilet i starten av endringsprosessen). Hvilke ønsker implementererne har med tanke på disse to

parameterne, vil kunne komme til å påvirke hvilke strategiske valg de gjør med tanke på kommunikasjon. For eksempel i innføringen av et nytt skaderapporteringssystem vil det være viktig med en høy grad av uniformitet i resultatet. Hvis ikke deltakerne bruker systemet likt og rapporter skader likt, vil det være nesten umulig å gjøre en overordnet vurdering av skadetallene i organisasjonen. Det kan hende at noen av deltakerne kom på en ny og bedre måte å bruke systemet på underveis og man velger denne måte gjøre det på tross for at dette strider med det man forespeilet seg i forkant av endringen. Det vil være mindre viktig at det blir akkurat slik man forespeilet seg i starten av prosessen (troskap), enn at alle gjør det likt (uniformitet).

2.3.1.3 INTERESSENTERS VURDERING AV ENDRINGSKONTEKSTEN

Interessentenes vurdering av endringskonteksten blir for ofte redusert til en følelsemessig og instinktiv endringsvegring, noe som er for unyansert. Hvordan de oppfatter eller vurderer endringskonteksten vil også styre hvordan de opptrer under implementeringen av endringen (Lewis 2011: 222). Achilles Armenakis og kollegaer forsket i over 30 år på *“what change recipients consider when making their decision to embrace and support a change effort or reject and resist it”* (Armenakis og Harris 2009: 128). De kom fram til fem faktorer som de mente var viktige for interessenter i vurderingen av en foreslått endring:

- 1) *Discrepancy*; Troen på at det er nødvendig å endre. De ansatte vil ikke være positive til endringer de ikke tror organisasjonen trenger. Hvis de ikke ser behovet for eller nytten av å endres vil de være mindre positive til endringen enn om de er enig at endring er nødvendig.
- 2) *Appropriateness*; Troen på at den foreslåtte endringen er den riktige endringen. For at de ansatte skal være positive til det foreslåtte endringsforslaget, er det ikke nok at de ansatte er enige i at organisasjon må endres, de må også være enig i at det foreslåtte endringsforslaget er riktig.
- 3) *Efficacy*; Troen på at det er mulig å gjennomføre endringen på en suksessfull måte. For at de ansatte skal være positive til endringen må de ha troen på at organisasjonen kan gjennomføre endringen og oppnå ønsket effekt eller resultat.

- 4) *Principal support*; Troen på endringen har den nødvendige reelle støtte i ledelsen. Hvis ikke de ansatte opplever at ledelsen støtter endringsforslaget fullt ut, kan det være vanskelig å få dem til å være positive til forslaget. Endringen blir fort sett på som et stunt, som dør ut etter en stund.
- 5) *Valence*; Troen på at endringen er nyttig for den enkelte interessent. "What's in it for me?". Eksempler på spørsmål ansatte kan stille seg er; kan jeg miste jobben? Kan jeg bli forfremmet? Hvordan vil dette påvirke arbeidsoppgavene og lønnen min?

Armenakis og Harris mener disse fem faktorene sammen danner den underliggende motivasjonen for å støtte en endring. Hvis interessentene vurderer endringen som noe positivt basert på disse fem faktorene, er det større sannsynlighet for at de vil støtte endringen. Dette øker igjen sannsynligheten for å få en vellykket implementering av endringen (Armenakis og Harris 2009: 129).

2.3.2 STRATEGIES ENACTED

Strategies Enacted representerer strategidimensjonen av modellen og er den neste hoveddelen. Inkludert er de strategiske kommunikasjonstiltakene implementererne og interessentene iverksetter. Det kan være vanskelig å kategorisere slike strategier. Men på et overordnet nivå kan man kategorisere kommunikasjonsstrategiene etter to parametere; adaptive vs. programmert og regelbundet vs. Autonom framgangsmåter (Lewis 2011: 145-147). Adaptive framgangsmåter tilpasser endringene til organisasjonen, mens programmerte tilpasser organisasjonen til endringene. Regelbundne endringer er sentralt definert og kontrollert, mens autonome tillater redefinering og tilpassing på lavere nivå. Lewis hevder at de fleste kommunikasjonsaktiviteter faller innenfor disse to parameterne. Under disse parameteren trekker hun frem fem faktorer, samt kanalbruk, hun mener er viktig for i hvilken grad interessentene kommer til å tilpasse seg endringene (Lewis 2011: 144-171);

1. *Dissemination/Soliciting input*

Selv om det tolkende perspektivet på kommunikasjon forteller at tilgangen på informasjon ikke er det samme som forståelse, er informasjonsspredning helt essensielt i

endringsprosesser, fordi alle som berøres av endringer rett og slett må få nødvendig informasjon om endringen for å kunne vite hva den går ut på og hva som er målet. Å innhente "input" er å spørre om tilbakemeldinger, meninger, reaksjoner o.l. Ved å gjøre dette hevder tilhengerne av den sosial konstruktivistiske tradisjonen at man klarer å engasjere og bemyndige interessenter, forbedre endringen ved å få innspill fra dem endring gjelder og håndtere følelser og bekymringer. Det finnes mange måter å gjennomføre en slik innhenting på. Lewis benytter to variabler for å sortere de forskjellige framgangsmåtene: 1) Symbolsk vs. ressurs og 2) utvalgte interessenter vs. mange interessenter. Symbolsk vs. ressurs skalaen omhandler om den innhentete informasjonen brukes til noe, eller om det bare er resultatet av en symbolsk handling som skal gi interessentene følelsen av at de blir hørt, for eksempel i min undersøkelse ble det identifisert at tilbakemeldingene fra de ansatte ikke ble brukt til noe. Utvalgte interessenter vs. mange interessenter, omhandler om man plukker ut noen nøkkel interessenter som får komme med tilbakemelding, eller om man henvender seg til mange interessenter.

De som kommuniserer strategisk i en endringsprosess veksler mellom å spre og innhente informasjon. Disse to aktivitetene mikses på forskjellige måter og med forskjellig motivasjon (Lewis 2011: 149).

2. *Sidedness*

En annen dimensjon ved kommunikasjonsstrategi er «*Sidedness*», det vil si i hvilken grad budskapet som kommuniseres kun fokuserer på sitt eget synspunkt eller inneholder et mer balansert syn på endringen. Ensidige budskap inneholder utelukkende argumenter for det synspunktet senderen innehar, mens et tosidig budskap inneholder både argumenter for eget synspunkt og diskuterer motstridende synspunkt.

3. *Gain or Loss Frame*

Et valg kommunikatører tar er hvordan de velger å vektlegge det potensielt positive ved å endre eller det potensielt negative ved ikke å endre. En såkalt «gain frame» velger å fokusere på de positive konsekvensene som kan oppstå ved å innføre en endring, mens en

såkalt «loss frame» fokuserer på de negative konsekvensene som kan inntreffe hvis man ikke endrer.

4. *Targeted or Blanket Messages*

Kommunikatorer kan velge å tilpasse budskap, slik man anbefaler i sosial markedsføring, eller kommunisere likt til alle målgrupper. Sosial markedsføring kan ses på som bruken av prinsipper og teknikker hentet fra markedsføring for fremming av enten en sosial sak, idè eller adferd (Windahl et al 2009: 123). Utviklingen av sosial markedsføring stammer fra spørsmålet om TV og radio kan "selge" for eksempel en nedgang i ungdomskriminalitet slik de selger andre produkter? (Ibid). I følge dette perspektivet er de fire P-ene fra markedsføring; *product, price, place* og *promotion*, et nyttig verktøy i planleggingen av kommunikasjonsvirksomhet. Disse fire variablene mener man påvirker i hvilken grad den sosiale saken, ideen eller adferden slår gjennom. For å sørge for at riktig kommunikasjon benyttes opp mot de rette menneskene, segmenterer man mottakerne. Dette er en gammel praksis fra markedsføring som handler om å kartlegge mottakerne, slik at man får spesialtilpasset budskapet til de enkelte gruppernes behov. I min undersøkelse ble for eksempel ulike budskap til ulike interne målgrupper identifisert som en mulig trussel mot måloppnåelsen i prosjektet.

5. *Discrepancy and Efficacy*

En viktig dimensjon ved kommunikasjonsstrategien er om den skal vektlegge og skape hastverk for å innføre endringen og/eller formidle et budskap som promoterer troen på at målene med endringen kan og vil bli gjennomført. Noen forskere mener det er viktig å skape en følelse av at det haster å gjennomføre endringen, samtidig som man betrygger alle om at man kan klare å gjennomføre endringen innenfor "fristen". (Armenakis og Harris 2009).

6. Kanalbruk

En kommunikasjonskanal kan defineres som *"the means by which messages get from one individual to another"* (Rogers i Lewis 2011: 169). Vi kan gjøre et grovskille mellom medierte og interpersonelle kanaler. Medierte kanaler bruker en eller annen form for teknologi for å oppnå overføringen av budskapet, mens interpersonelle kanaler i hovedsak er det samme som ansikt til ansiktkommunikasjon (Lewis 2011: 169). Vi vet i dag lite om hvilke kanaler som brukes mest og hvor effektive disse kanalene er i en endringsprosess (Lewis 2011: 170). *"[T]here is a noticeable lack of research that deals with the methods by which planned changes are announced and disseminated to organizational stakeholders."*(Timmerman 2003: 302).

Likevel er det noen som argumenterer sterkt for at noen kanaler er mer hensiktsmessige enn andre i en endringsprosess. Larkin og Larkin argumenterer for eksempel sterkt for bruken av nærmeste leder som kommunikasjonskanal i endringsprosesser (Larkin og Larkin 1994). Young og Post argumenterer sterkt for ansikt til ansiktkommunikasjon (Young og Post i Lewis 2011: 170). Fidler og Johnson kommer med flere anbefalinger knyttet til kanalbruk i en endringsprosess (Fidler og Johnson 1984). De hevder, i likhet med de forestående, at interpersonelle kanaler (ansikt-til-ansikt) passer bedre til å møte de behovene organisasjonens medlemmer har for å overkomme risikoen og kompleksiteten knyttet til en endringsprosess. Eksisterer det derimot lite eller ingen risiko og kompleksitet anbefaler de medierte kanaler som mer effektive til å frembringe generell informasjon (Ibid).

2.3.3 STAKEHOLDERS' CONCERNS, ASSESSEMENTS AND INTERACTIONS

Den tredje og nest siste, hoveddelen av modellen tar for seg interessentenes bekymringer, vurderinger og interaksjon. Satt litt på spissen handler dette om hvordan interessentene forholder seg til endringen. Sett fra et sosialkonstruktivistisk eller tolkende perspektiv ses ikke endring utelukkende som en fysisk og objektiv prosess. Å forandre en organisasjon handler like mye om å skape en ny og annerledes forståelse av arbeidet og organisasjonen (Shotter i Von Platen 2006: 34). Forståelse oppstår ikke gjennom enkel overføring av informasjon og fakta, forståelse dannes igjennom kommunikasjon og interaksjon.

Karl E. Weick er den forsker som sterkest forbindes med meningsdannelse i organisasjoner. Kjernen i hans teori om hvordan mening dannes består av spørsmål (cues) og referanserammer (frames) (Weick 1995). Spørsmål kan for eksempel være hendelser eller temaer i våre omgivelser. Referanserammen er den kunnskapen vi har skaffet oss gjennom egne erfaringer eller gjennom å lytte og kommunisere med andre. Mening dannes i følge Weicks teori når, spørsmål blir isolert slik at de kan kobles til vår referanseramme (Weick 1995). Spørsmål (cues) må isoleres ut fra den konstante strømmen med inntrykk for å kunne kobles til referanserammen. Grunnen til at noen spørsmål blir plukket ut fremover andre, er at de ofte representerer et brudd i den daglige flyten. Det vil si noe som er usikkert og/eller tvetydig, et spørsmål vi ikke kan avgjøre på et ubevist nivå. Hvis du går på favorittrestauranten din vet du ofte nøyaktig hvordan du skal opptre, for du har vært der mange ganger før. Ubevisst gjør du alle de riktige tingene. Skal du derimot på en eksotisk restaurant hvor du ikke vet hvordan skikkene er, vil du bli mye mer bevisst din egen opptreden og opptreden til dem rundt deg. Det som skjer da er meningsskapning. Dette er en situasjon av den typen Weick kaller spørsmål (cues). Du prøver nå å skape mening ut av situasjonen basert på din egen erfaring og i interaksjon med de andre i dine omgivelser (Ibid).

Her er det viktig å skille mellom kognitive og interaksjonelle rammer. Kognitive rammer er rammer som eksisterer i tankene våre. Mens interaksjonelle rammer er dynamiske prosesser hvor mening skapes ved sosial interaksjon med andre (Lewis 2011: 240). Lewis velger i likhet med Weick å fokusere på interaksjonelle rammer. Det vil si at de ser på meningsskapning som en sosial handling. En av de mest utbredte formene for meningsskapning i organisasjoner er *storytelling* (historiefortelling). Gode historier er vanskelige å ignorere. En historie inneholder tre elementer, 1) en beskrivelse av den originale tilstanden, 2) en hendelse eller handling og 3) en beskrivelse av den nye tilstanden. Historien kan også defineres som personlige historier delt med andre i en hverdaglig samtale (Lewis 2011: 235). Historiene er som all meningsdanning sosial, det vil si at man ikke bare deler ferdige historier. Man kan også bygge historier sammen.

I en endringssituasjon kan det være mye konflikt rundt rammene og historiene, for disse reflekterer hvordan forskjellige interessenter og interessentgrupper mener virkeligheten er. Denne beskrivelsen er ikke nødvendigvis objektiv, men basert på den felles

meningsdannelsen som har funnet sted. Et svært interessant spørsmål for dem som forsøker å implementere endringer. Hvilke historier og rammer er det som får mest anerkjennelse og etter hvert blir dominerende i organisasjonen?

Interessenter og interessentgrupper kan spille forskjellige roller i endringsprosesser. Lewis trekker frem fire forskjellige roller en interessent kan inneha i en endringsprosess. Den mest kjente og omtalte er *opinion leaders*, de tre andre er *connectors*, *counselors* og *journalists* (Lewis 2011: 103).

Tostegshypotesen er en av de "klassiske" kommunikasjonsmodellene. Den ble utviklet av Lazarsfeld og Katz på 1940-tallet (Windahl et al 2009: 69). Modellen ble en reaksjon mot tidligere tiders "injeksjonsteorier" om kommunikasjon. Injeksjonsteoriene forfektet at massemediene hadde stor påvirkningskraft, kraft nok til direkte å påvirke mottakerne. Tostegshypotesen stammer fra studier av hvordan de med stemmerett ble påvirket av medias dekning av en valgkampanje og studier av kvinners beslutninger i en kjøpsituasjon (Ibid: 70). Hovedpunktet i teorien hevder at informasjon når offentligheten indirekte gjennom såkalte opinionsledere. Disse opinionslederne fungerer mer eller mindre som eksperter som formidler informasjon de har samlet fra media. Et av de mest verdifulle trekkene ved modellen er at den kobler sammen mediert og interpersonell kommunikasjon. En annen anerkjent teori som har et liknende syn på kommunikasjonsprosessen er diffusjonsteori. Teorien tar for seg hvordan en innovasjon kommuniseres i forskjellige kanaler over en viss tidsperiode av medlemmene i et sosialt system (Windahl et al 2009:78-79). En innovasjon er sett på som enhver ide, praksis eller objekt som er oppfattet som ny av et individ eller en annen enhet som kan ta til seg en innovasjon. Teorien hevder at opinionsdanner påvirker andre medlem til å adoptere innovasjonen (Ibid: 80).

Nyere forskning har nyansert og utvidet den grunnleggende tostegshypotesen, spesielt med tanke på rollen til opinionslederne. I realiteten har modellen blitt en flerstegshypotese, hvor informasjonen går gjennom flere steg før den kommer fram til den endelige mottakeren, ved blant annet at opinionslederne også kommuniserer med hverandre (Windahl et al 2009: 72-73).

Connectors er viktige interessenter under er endringsprosess. De bistår med å bygge broer mellom forskjellige typer interessenter i organisasjonen. Gjennom sin rolle som *connector* er

disse interessentene viktig i en endringsprosess på tre måter; 1) de kan spre informasjon og motstridende informasjon om endringen, 2) de kan samle forskjellige synspunkter fra ulike interessentgrupper på tvers av organisasjonen og 3) forhandle frem allianser mellom interessenter som kan føre til felles målsetninger for interessentene (Lewis 2011: 102).

Counselors er de i organisasjonen som bistår med sosial støtte til andre interessenter i endringsprosessen. I endringsprosesser er det ofte mange og sterke følelser i sving.

Counselors er de som i sterkest grad engasjerer seg i å takle disse følelsene. Dette er en rolle man som oftest får i kraft av sine personlige egenskaper. Det kan for eksempel være den kollegaen alle går for å snakke med når de synes noe er vanskelig på jobben (Lewis 2011: 103).

Journalists har funksjonen som etterforskere og reportere i endringsprosessen. De forsøker å samle informasjon fra innsiden og utsiden av organisasjonen og deler ofte den informasjon med store deler av organisasjonen. Disse interessentene søker ikke bare aktiv informasjon, men er også pådrivere for å bruke data, dele erfaringer og utveksle meninger (Lewis 2011: 104).

Viktigheten av disse rollene kommer av deres potensielt store påvirkning på hvordan endringen implementeres. Måten de påvirker dette på er i stor grad gjennom å påvirke meningsdannelsen og historiefortellingen i organisasjonen.

2.3.4 OUTCOMES

Outcomes, eller konsekvenser, handler om resultatene av endringsforsøket. Lewis skiller mellom det hun kaller det observerbare systemet og det endelige resultatet. Det observerbare resultatet er det som er mulig å oppdage gjennom deltakelse og observasjon. Resultat omhandler på den andre side i hvilken grad implementeringen av endringen førte til intenderte eller uintenderte, ønskete eller uønskete konsekvenser (Lewis 2011: 106). Dette danner et grovt skille mellom forskjellige måter å forstå og kategorisere konsekvenser på. Det er mange variabler som kan brukes til å kategorisere konsekvenser eller effekter, noen av disse er (Windahl et al 2009: 234-268):

- Tid:
 - Hvor lang tid det tar før konsekvensen eller effekten slår til.
 - Hvor lenge konsekvens eller effekt varer.
- Direkte vs. indirekte
 - Er konsekvensene en direkte virkning av kommunikasjonen eller er det andre faktorer som spiller inn?
- Nivåer
 - Konsekvenser kan oppstå på mange forskjellige nivåer i organisasjonen. For eksempel enten på individnivå eller på organisasjonsnivå.
- Endring eller forsterkning
 - Alle konsekvenser innebærer ikke endring, kommunikasjon kan for eksempel ha som mål å forsterke allerede eksisterende holdning eller adferdsmønstre.

Dette er bare noen få av de mange måtene å forstå og systematisere konsekvenser på.

Dette er et stort og komplekst felt. Å beskrive dette så detaljert som det fortjener, vil kreve for mye plass. Derfor vil jeg ikke gå dypere inn i denne materien. Jeg nøyer meg å si at jeg bevisst har valgt å se på resultatet og ikke det observerbare systemet. Jeg vil i min undersøkelse utelukkende forholde meg til de intenderte og ønskete konsekvensene av Miranda. De vil si graden av måloppnåelse i prosjektet. Siden måloppnåelsen er uttrykt i økonomisk verdi vil de, i følge Lewis' kategorisering, falle under resultat kategorien, og ikke det observerbare systemet (Lewis 2011: 106).

3 METODISKE TILNÆRMINGER OG BETRAKTNINGER

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for de metodiske valgene jeg har tatt i arbeidet med problemstillingen min. Oppgaven tar sikte på å gi kunnskap om hvordan man kan estimere hvor mye internkommunikasjon kan påvirke måloppnåelsen i et endringsprosjekt.

Kommunikasjon er en sammensatt prosess, og det er vanskelig å skille fenomenet fra den konteksten den finner sted innenfor. Årsaken til dette er at kommunikasjon ikke eksisterer i en objektiv virkelighet, men konstrueres sosialt av deltakerens subjektive erfaringer og kunnskaper. (Heide 2005: 55). Kontekstavhengigheten gjør det vanskelig å finne noen form for tidligere dokumentasjon eller andre statistiske data med direkte overføringsverdig til min problemstilling. Dermed måtte jeg søke etter nye og relevante data. Utfordringen ble å finne anvendelige metoder for å estimere den potensielle påvirkningen av internkommunikasjon på målene for Miranda. Etter å ha søkt gjennom litteratur innenfor mange fagfelt, valgte jeg tilslutt å prøve ut usikkerhetsanalyse.

For det første ønsket jeg, å studere den potensielle påvirkning av internkommunikasjon. Et potensial representerer en verdi som kan realiseres. Med vekt på *kan* realiseres. Et potensial er per definisjon usikkert. Denne iboende usikkerheten medførte at en usikkerhetsanalyse virket hensiktsmessig.

For det andre var jeg klar over at det er vanskelig å måle noe som er immaterielt og subjektivt i materielle termer ved bruken av objektive data. "*Some important activities of organizations concern things that are very hard to measure[.]*"(Lewis 2011: 121). Løsningen ble å gå vekk fra å måle kommunikasjon med objektive data. Usikkerhetsanalyser benytter seg av systematiske subjektive data, i form av fagfolk eller eksperters beste skjønn. Subjektive data har ofte blitt sett ned på i forskning, fordi forskning gjerne tilstreber å være objektive i størst mulig grad. Flere forskere har stilt spørsmål ved om det er mulig å være objektiv i rollen som forsker og søker heller å problematisere tilstrebet objektivitet (Pedersen 2010). Forskning har vist at man ved å benytte subjektive data kan få gode resultater (Sunnevåg 2007). Innen flere fagfelt, som for eksempel økonomi, samfunnsvitenskap og ingeniørfag, benyttes metoder for usikkerhetsanalyse som er basert på subjektive data innhentet i hvert enkelt tilfelle. Usikkerhetsanalyser og subjektive data er ikke uten svakheter, men det er mitt synspunkt at hvis bruken av subjektive data er godt nok

for andre fagfelt må det være godt nok for kommunikasjon. Usikkerhetsanalyser som metode er respektert, veletablert og verdsatt innen flere ulike fagfelt. Metoden har nok faglig tyngde til at jeg har tatt sjansen på å benytte meg av en slik metodisk tilnærming til en kommunikasjonsfaglig studie. I de fleste tilfeller er ikke ekspertvurderinger med subjektive data ment som en erstatning for objektive data, men anbefales som supplement. Når dette ikke er mulig eller hensiktsmessig kan, subjektive data fungere på egenhånd (Øien og Hokstad 1998). Det er tilfellet i min undersøkelse. Jeg har ikke gjort forsøk på finne objektive sannheter.

Etter å ha vurdert en lang rekke forskjellige usikkerhetsanalytiske tilnærminger, falt valget på en metode som heter SHAMPU (Shape, Harness and Manage Project Uncertainty). Den er utviklet av Chris Chapman og Stephen Ward ved Universitet i Southampton i England, to ledende skikkelser innenfor moderne prosjektbasert usikkerhetsstyring (Austeng et al 2005a: 19). En av de viktigste årsakene til dette valget er at metoden omtales positivt i en forskningsmessig gjennomgang av en lang rekke usikkerhetsanalysemetoder gjort av Austeng et al (Austeng et al 2005a: 19-46).

3.1 CASE STUDIE SOM METODE

I dette underkapitlet vil jeg se nærmere på case-studie som metode. Jeg vil kort beskrive hva et case-studie er, hva som har vært den vanligste kritikken mot case-studier, samt i hvilken grad min studie er et godt case-studie.

Yin (2009) benytter en todelt definisjon av case-studier. Del èn av definisjonen er:

”A case study is an empirical inquiry that

- Investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”

(Yin 2009:18)

Case-studier handler om å forstå virkelige fenomener i dybden, i den konteksten fenomenet oppstår til vanlig. Spesielt i de situasjonene hvor grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare.

Fordi grensene mellom fenomen og kontekst ikke alltid er klare i det virkelige liv, blir andre tekniske karakteristikk del to av definisjonen:

“The case study inquiry

- copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result
- relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result
- benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.”

(Yin 2009: 18)

Yin beskriver også når et case studie kan ha en fordel sammenliknet med andre metoder (Yin 2009: 13):

1. Når spørsmål av typen ”hvordan” og ”hvorfor” blir stilt. I min undersøkelse benytter jeg meg av spørsmålsformuleringer av typen ”hvordan”.
2. Når det handler om nåtidige forhold. Min studie handler om en intern endringsprosess som skjer mens jeg studerer den.
3. Når undersøkeren har liten eller ingen kontroll over forholdene (Yin 2009: 13). Det er generelt svært vanskelig å skille kommunikasjonen fra konteksten den finner sted i. I Miranda er det mange faktorer som påvirker måloppnåelse, hvor kommunikasjon er en av dem. Men jeg har verken kontroll over prosjektet i seg selv eller kommunikasjonstiltakene knyttet til det.

Basert på disse spørsmålene mener jeg at case-studie var en riktig framgangsmåte for min undersøkelse.

3.1.1 KRITIKK MOT CASE STUDIER

Case-studier har tradisjonelt vært omstridt i forskningen. Mange forskere trekker frem svakhetene ved metoden. De fire vanligste kritikkene av case-studier er (Yin 2009: 14):

1. Slurv og dårlige rutiner. Mange har en oppfattelse av case-studier som slurvete og tilfeldig. Dette, sier Yin, stammer fra at flere case-studier har vært gjennomført på en

dårlig måte. Det betyr ikke at metoden er dårlig, men at den ikke er brukt riktig. Yin mener det er mulig å gjennomføre gode case-studier (Yin 2009: 14).

2. Lite basis for generalisering. Hvordan er det mulig å generalisere fra en enkelt case-studie? Det korte svaret er at case-studier, slik som eksperimenter, kan utvide og generalisere teorier (analytisk generalisering) (Yin 2009: 14). Selv om de ikke kan generalisere funn opp mot store populasjoner eller univers.
3. De tar for lang tid og danner store og uleselige dokumenter. Dette stammer, i følge Yin, fra to ting (Yin 2009: 14); dette var slik det var gjort tidligere, samt at mange forveksler case-studier med formen for datainnsamling (som for eksempel etnografi eller deltakende observasjon). I mer moderne tilnærminger lar det seg gjøre å gjennomføre case-studier uten slike langvarige datainnsamlingsmetoder.
4. Case-studier kan ikke direkte undersøke kausale sammenhenger. Yin mener på den annen side at case-studier kan brukes til å supplere studier som undersøker slike sammenhenger, ved å ha fokuset på "hvordan" og "hvorfor" i kausale sammenhenger.

Spesielt det siste punktet kan være en utfordring for min undersøkelse. Generelt er det svært vanskelig å utforske kausale sammenhenger utenfor laboratoriet (Hellevik 1999). Årsaken til dette er at det eksisterer så mange variabler som potensielt kan påvirke funnene i undersøkelsen, det er ikke mulig å være sikker på at man har kontrollert for alle variablene. Jeg velger likevel å undersøke denne kausale sammenheng, fordi jeg mener forskningen til tider må tilstrebe å belyse fenomener i det "virkelige liv". Selv om det helt tydelig eksisterer flere mulige feilkilder i en slik undersøkelse, hevder jeg at det likevel er mulig å påpeke tendenser.

3.1.2 HVA UTGJØR ET GODT CASE?

Ved utvelgelsen av et case er det ofte mange muligheter, men det kan være vanskelig å velge ut ett godt case. For å vurdere om mitt case kan sies å være en god case-studie, velger jeg å sammenlikne mitt case med de fem kriteriene Yin mener er tegn på et godt case (Yin 2009: 185-190):

1. Caset må være *betydningsfullt*. Det vil si at caset er uvanlig og av generell offentlig interesse. De underliggende temaene må være av nasjonal interesse, enten i praktiske eller teoretiske termer (Yin 2009: 185). Jeg mener mitt case er betydningsfullt, av flere grunner: for det gjelder en stor norsk bedrift med nesten 1000 ansatte og lange tradisjoner, som nå befinner seg i en endringsprosess. Ved å være en stor aktør er dette caset interessant i seg selv. Dessuten er det undersøkte temaet verdien av kommunikasjon. Tema som kan sies å være veldig aktuelt for tiden. Rollen kommunikasjon spiller i daglig drift generelt og i endringsprosesser spesielt har kommet mer og mer i fokus de siste årene. Dagens samfunn beveger seg stadig raskere, og for å henge med må bedriftene endre seg i takt med samfunnet. Dermed er dette caset av interesse som en representant for slike endringer.
2. Case-studien må være *fullstendig*. Fullstendigheten til en case-studie er vanskelig å beskrive operasjonelt. Yin mener det er tre kjennetrekke ved en fullstendig case-studie:
 - a. Det først trekket ved en fullstendig case-studie innebærer at området mellom fenomenet som studeres og den konteksten det befinner seg i blir gitt særskilt oppmerksomhet. Noe jeg har gjort ved hele tiden å ta høyde for at internkommunikasjonen er avhengig av den konteksten den eksisterer i for å gi mening.
 - b. Forskeren må også vise at han eller hun har gjort sitt beste for å samle inn alle relevante data. For eksempel vil data som er kritisk til casets funn være svært viktig å inkludere. Ved å intervju et bredt spekter av de ansatte i bedriften fikk jeg en del motstridende data, som bidrar til å nyansere bildet.
 - c. Det siste kravet at verken manglende ressurser eller tid skal påvirke caset. Jeg har brukt lang tid på å utvikle mitt case. Mye tid ble brukt på å sette meg inn i både organisasjonen og prosjektet. Jeg fikk veldig god tilgang til intervjuobjektene. Både bedriften og jeg satt av god tid til alle intervjuene.
3. Case-studien må vurdere *alternative perspektiver*. Min oppgave er akkurat dette. Ved å se på et bredt utvalg av eksperter kommer flere perspektiver til uttrykk.
4. Caset kan legge frem *tilstrekkelig data*. Med dette menes at case-studien effektivt presenterer informasjonen på en nøytral måte, med motstridende data. Slik kan leseren selv gjøre seg opp en mening om analysen. Jeg vil i resten av oppgaven

forsøke å legge frem dataen på en slik måte at leseren selv kan gjøre seg opp en mening om dette.

5. Case-studien må *engasjere mottaker*. Forskeren må med andre ord være engasjert i undersøkelsen, og tro at den kan resultere i interessante og viktige konklusjoner. Jeg har et sterkt engasjement i undersøkelsen, og uttrykte det spesielt i møtet med intervjuobjektene. Når jeg at opplevde de også engasjerte seg i min undersøkelse, ga dette meg en ekstra motivasjon under det videre arbeidet. Jeg håper tilslutt at mottaker som leser rapporten (i bedriften og andre) vil bli engasjert i arbeidet og de funnene jeg fant.

På basis Yin sine kriterier mener jeg at mitt case-studie innehar det som utgjør det godt case-studie.

3.2 FORSKNINGSOBJEKTET: INDUSTRIBYGG AS

Jeg har valgt å anonymisere både bedriften, prosjektet, konsulentfirmaet og alle de involverte. Valgene av navn er basert på generiske beskrivelser og har ingen rot i virkeligheten. Den andre informasjonen er gjengitt på en slik måte at det ikke skal være mulig å gjenkjenne bedriften eller prosjektet. Derimot er stillingsbeskrivelsene gjengitt på en slik måte at det indikerer hvilket nivå deltakerne befinner seg på og hvilken funksjon de har i bedriften (Leder/Ikke leder). Årsaken til anonymiseringen er at dataene jeg har innhentet omhandler de interne funksjonene i bedriften og oppleves som svært sensitive opplysninger. I tillegg er prosjektet ikke fullført når denne oppgaven skrives. Ved ikke å anonymisere dataen kunne min oppgave komme til å påvirke prosjektet. Jeg mener også at anonymiseringen er en styrke for datainnsamlingen. Det er klart at deltakerne som befinner seg lengre ned i organisasjonshierarkiet kan synes det er vanskelig å kritisere kommunikasjonsvirksomheten når dette i stor grad er et lederansvar. Jeg mener det er lettere for deltakerne å være helt åpne og ærlige når de vet at dette ikke kan falle tilbake på dem.

Bedriften: IndustriBygg AS er en stor aktør i industrien i Norge. Firmaet har nesten 1000 ansatte og en omsetning på godt over en milliard kroner pr år. Bedriften har en lang historie i Norge.

Prosjektet: Prosjektet "Miranda" er et effektiviseringsprosjekt. Årsaken til prosjektet er at bedriften har slitt med dårlig lønnsomhet over en lengre periode. Derfor har de leid inn eksperter på Lean filosofien. Kort fortalt omhandler Lean effektivisering og forhindring av sløsing. Dette konsulentfirmaet har, i følge dem selv, innsett viktigheten av kommunikasjon i innføringen av Lean. Prosjektet skal innføre Lean filosofien og Lean arbeidsmetodene i en slik grad at bedriften er selvdrevet i Lean og selv kan fortsette utviklingen av Lean på egenhånd. Lean skal innføres på tre hovedområder; 1) Planlegging, 2) Prosjektledelse og 3) Produksjon. Implementeringen av Lean går over to dimensjoner: 1) Først er det de tekniske aspektene, som går på de konkrete verktøy og arbeidsmetoder som skal tas i bruk. 2) Deretter er det de sosiale og kulturelle aspektene, som går på å danne en kultur som promotere Lean tankegangen. Prosjektet har tre hovedmål:

- Etablere grunnlaget for en Lean kultur.
- Skape lønnsomhet på langsikt ved å få de ansatte involvert i bruken av LEAN og benytte seg av ledelsesformen Lean Management.
- Etablere en metodikk for innføringen av Lean i bedriften basert på vitenskapelig dokumenterte metoder.

Tidsrammen på prosjektet er 18 måneder. Målet med effektiviseringen er en forbedring av lønnsomheten på 56 millioner kroner pr år. Virkemidlene som skal brukes for innføre Lean er mange. Felles for dem er at det handler om endring og læring. Helle Petersen benytter en klassifisering av organisasjonsendringer som benytter seg av fire kategorier (Petersen 2000: 30):

Forandringskategorier	Verdibasert	Teknisk
Proaktiv (Utvikling)	1	2
Reaktiv (Krise)	3	4

På den ene siden er skillet mellom proaktive eller reaktive typer endringer. Der proaktive endringer er en utvikling uten en forestående krise, i den forstand at man forsøker å komme problemer i forkant. Reaktive endringer er utvikling som reaksjon på en krise eller problem. Verdibaserte endringer er karakterisert ved å handle om organisasjonskultur, om hvilke normer og verdier organisasjonen har. Mens tekniske endringer omhandler endringer hvor

man forandrer organisasjonsstrukturen og den fysiske måte arbeidet utføres på. Disse to skillene er ikke gjensidig utelukkende. En teknisk endring kan føre til endringer i verdiene osv.

Prosjektet "Miranda" er en reaktiv endring. Omstillingsprosjektet kommer som følge av en krise i økonomien i bedriften. Det bærer preg av å være både verdibasert og teknisk, og faller dermed innunder både felt 3 og 4.

3.3 USIKKERHET

"Tvil", "risiko", "uvisshet" og "utrygghet" er bare noen av de mange ordene som i dag brukes om mangelen på viten. Definisjonen av usikkerhet er mange og omstridte (Austeng et al 2005b: 20). Det som er tydelig er den negative assosiasjonen mange har til disse ordene. Mangelen på viten eller usikkerhet er ofte assosiert med noe negativt. Noe som kan være en feilslutning, siden det i usikkerhet også ligger muligheter. Ved at man ikke vet sikkert eksisterer det muligheter for at virkeligheten kommer til å bli mer positiv enn man tror.

En vanlig måte å tenke på usikkerhet, er som mangelen på nødvendig viten (Austeng et al 2005b). Ut ifra en slik forståelse vil man kunne hevde at det ikke vil eksistere usikkerhet så lenge man har full oversikt over den nåværende situasjonen og framtidens utvikling for alle de nødvendige dataene. En slik forståelse er mangelfull, fordi den ikke tar høyde for at det alltid vil eksistere usikkerhet knyttet til individets behandling av den informasjonen som er tilgjengelig. Man tolker og farger sine beslutninger basert på egne erfaringer. Det eksisterer med andre ord mange former for usikkerhet. Usikkerhet er noe man alltid må forholde seg til.

"For den enkelte beslutningstaker er det imidlertid viktig å skille mellom den usikkerheten som er knyttet til mangelen på kunnskap, viten, oversikt; altså den usikkerheten som er knyttet til planleggingen og de involverte personene, og den usikkerhet som skyldes at verden er i forandring; altså den usikkerheten som er knyttet til variasjoner i objektet eller omgivelsene." (Austeng et al 2005b: 20).

En full oversikt over framtidig utvikling er en utopi – en beskrivelse av sannsynlig utvikling er det beste man kan forvente. Austeng et al trekker frem tre grunnforutsetninger som de mener må ligge i bunnen for arbeidet med usikkerhet (Austeng et al 2005b):

1. Usikkerhet eksisterer og kan ikke fjernes eller reduseres ved å innføre forbehold eller urealistiske forutsetninger. Austeng et al mener utsagn som ” Vi kalkulerer det prosjektet vi har nå, og hvis noe hender som gjør at vi må endre, har vi en ny situasjon som vi får ta stilling til da”, er uakseptabelt. Uansett når *nå* er, vil prosjektet være forskjellig fra hvordan prosjektet ser ut til slutt. Dermed mener Austeng et al at man må akseptere at man må ta stilling til en slik usikkerhet (Ibid).
2. Sikkerhet kan til en viss grad kjøpes. Man kan enten betale for at noen andre bærer usikkerheten, for eksempel i form av en forsikring, og/eller man kan foreta undersøkelser og analyser for å innehente mer informasjon og/eller investere i forebyggende tiltak og beredskap.
3. Det vil alltid finnes restusikkerhet. Denne rest usikkerheten kan sees på fra to ulike synsvinkler. På den ene siden kan det inntreffer forholdsom skaper restusikkerhet, tiltross for at man mener at det er gjort en perfekt jobb med analysen. På den annen side vil det alltid være vanskelig å få med alle mulige usikkerhetslementer, så man kan følgelig ikke alltid sikre seg mot alt det man ikke vet.

Hele poenget med usikkerhetsanalyse er å prøve å skaffe oversikt over så mange usikkerhetslementer som mulig for så å konsekvensvurdere dem for å sette inn aktiviteter de områdene som representerer størst usikkerhet med størst konsekvens – ofte også relatert sannsynlighetsvurdering.

3.4 SHAMPU

Det er store likheter mellom de fleste metodene innenfor risiko- eller usikkerhetsanalyse (Austeng et al 2005a: 17). De består i hovedsak av fem forskjellige stadier, som må klargjøres i en fast rekkefølge:

1. Formålet med analysen
2. Identifisering av usikkerhetslementene
3. Kvantifisering av usikkerhetslementene
4. Beregning av de kvantifiserte usikkerhetslementene, slik at det dannes totaltall for prosjektet

5. Fremstilling av resultatene.

Grovt sett kan man se en kvalitativ analyse etterfulgt av en kvantitativ analyse, der den kvantitative analysen bygger på de viktigste funnene fra den kvalitative analysen.

Jeg valgte SHAMPU-metoden som metodisk rammeverk for min oppgave. SHAMPU er et rammeverk for usikkerhetsanalyser og styring i prosjekter, utviklet av Chris Chapman og Stephen Ward ved University of Southampton. SHAMPU står for *Shape, Harness, and Manage Project Uncertainty*. Modellen har blitt utviklet fra midten av 1980-tallet, og er i dag en anerkjent modell for usikkerhetsstyring (Austeng et al 2005a: 19). I SHAMPU-metoden har de fem generelle fasene som Austeng et al beskriver blitt til ni faser (Chapman og Ward 2003):

- 1) Definer prosjektet
- 2) Fokuser prosessen
- 3) Identifisere temaene
- 4) Struktur temaene
- 5) Klarer eierskap
- 6) Estimer variasjoner
- 7) Evaluer implikasjoner
- 8) Kontrollere planene
- 9) Styr implementeringen.

De første syv fasene er selve usikkerhetsanalysen av prosjektet og prosjektstrategien. I fase åtte kontrollerer man disse strategiene og tilslutt i fase ni styrer man implementeringen av strategien. For min problemstilling var ikke alle fasene relevante. Jeg valgte å ta for meg fase 3, 4 og 6. Jeg mener disse fasene var tilstrekkelig for å svare på problemstillingen min.

De resterende fasene var, av forskjellige årsaker, utenfor min problemstilling. Fasene 1 og 2 var allerede låst da jeg begynte mitt arbeid. Fase fem hadde ingen hensikt i min undersøkelse siden jeg ikke skulle bruke resultatene operasjonelt knyttet til prosjektets gjennomføring. Fase 7 til 9 går på hvordan man skal bruke resultatene til å evaluere en konkret prosjektstrategi og styre implementeringene av en eventuelt revidert strategi, som ligger utenfor min problemstilling.

Jeg vil nå gå igjennom de tre fasene jeg har valgt å fokusere på. Her vil i korte trekke beskrive hvordan framgangsmåten er i hver av metodene, og deretter beskrive hvordan endringer jeg har gjort.

3.4.1 IDENTIFISER TEMAENE

I identifiseringsfasen kalles metoden for en femtrinnsmodell, der man starter med det viktigste først, såkalte *KLP-issues* (*Key criterion, level one, primary issues*), for deretter å jobbe seg utover. Det neste steget er å identifisere kilder knyttet til mindre viktigste kriterier, samt prosjekts livssyklus og de seks H-ene. Deretter søker man å finne intuitive løsninger på alle usikkerhetselementene. Det fjerde steget er å identifisere eventuelle usikkerhetselementer knyttet til disse løsningene igjen. Tilslutt vurderer man om det samlede resultatet er godt nok for å gå videre i prosessen (Chapman og Ward 2003: 106-129).

Metoden er som man ser svært målfokusert (Chapman og Ward 2003: 109-110). For å unngå å sprengte rammene for min undersøkelse valgte jeg å forenkle framgangsmåten til Chapman og Wards i denne fasen. Jeg valgte utelukkende å se etter usikkerhetselementer i tilknytning til de seks H-ene. De seks H-ene referer til seks spørsmål: Hvem, Hvorfor, Hva, Hvordan, Hvormed og Hvortid. Dette er et verktøy som på en effektiv måte skaffer oversikt over prosjektet (Chapman og Ward 2003: 81-88). De 6 H-ene likner på Lasswells klassiske spørsmål: **hvem** (sier) **hva** (til) **hvem** (i) hvilken **kanal** (og med) hvilken **effekt**? Jeg ønsket at deltakerne skulle få friere rammer til å være kreative. Videre ville dette gjør jobben lettere når elementene skulle struktureres, og dataene fra respondentene sammenstilles. Jeg valgte heller ikke å finne løsninger på usikkerhetselementene, for jeg har valgt å avgrense mitt arbeid til identifisering av de viktigste kommunikasjonsrelaterte usikkerhetselementene.

Jeg valgte først å spørre hva intervjuobjektene mente organisasjonen gjorde bra og dårlig med tanke på kommunikasjon i dag. Dette dannet et bilde av organisasjonen. På basis av dette spurte jeg hva de mente kunne identifisere usikkerhetselementer som kunne påvirke måloppnåelsen i Miranda. Her valgte jeg å skille mellom det de mente kunne føre til en ekstra "mulighet" med tanke på måloppnåelsen og det de mente kunne være en "trussel" for måloppnåelsen. Ved først å sette ord på hvordan intervjuobjektene oppfattet

organisasjonen opplevde jeg at hjalp intervjuobjektene til å sette ord på og strukturere sine tanker omkring hvilke usikkerhetslementer de mente kunne påvirke måloppnåelsen i Miranda.

3.4.2 STRUKTURER TEMAENE

I strukturingsfasen valgte jeg en enkel framgangsmåte. Ved å bruke en standard risikomatrix, med variablene sannsynlighet og konsekvens, var det en velkjent måte å skape en rangering av usikkerhetslementene. Dette står i kontrast til SHAMPU-metoden, som benytter en mer kompleks modell, med fire oppgaver. Den første oppgaven er den jeg har forsøkt å løse over, nemlig å rangere usikkerhetslementene. Deretter skal man, i følge SHAMPU-metoden, utforske avhengigheter mellom usikkerhetslementene, forbedre klassifikasjonene og tilslutt se om det er noen annen form for restrukturering som er nødvendig. Dette mener jeg ville være for omfattende og ikke praktisk gjennomførbart i min undersøkelse. Derfor valgte jeg å ha fokuset på det jeg ser som det viktigste i denne fasen, nemlig en rangering av usikkerhetslementene som kan brukes videre i prosessen. I denne fasen opplevde jeg ikke store vanskeligheter, bare at noen av intervjuobjektene synes det var litt vanskelig å bestemme seg for hvor i risikomatriksen de skulle plassere elementene.

Høy konsekvens			
Medium konsekvens			
Liten konsekvens			
Konsekvens/ Sannsynlighet	Lav sannsynlighet	Medium sannsynlighet	Høy sannsynlighet

Hensikten med risikomatriksen var å prioritere usikkerhetslementene etter hvor stor usikkerhet som var knyttet til dem. Jeg hadde bestemt meg for å fokusere på de elementene med som var rangert med høy usikkerhet. Det vil si de tre røde feltene øverst i høyre hjørne av matrisen.

I den siste delen av det første intervjuet skulle intervjuobjektene beskrive årsakssammenhengen mellom de identifiserte usikkerhetslementet med høy usikkerhet og hvordan dette kunne påvirke et av prosjektets mål; enten tidsaspektet (18 måneder) eller

økonomien (56 MNOK). Et usikkerhetselement kan selvfølgelig påvirke begge målene, men av praktiske hensyn ble ekspertene spurt om å velge det målet de mente ville bli påvirket i størst grad. Basert på den informasjonen ekspertene gav ble det dannet en kvalitativ modell, som beskriver denne årsakssammenhengen.

I denne fasen måtte jeg også sammenstille svarene fra de forskjellige intervjuene, slik at jeg satt igjen med et håndterbart antall usikkerhetslementer som kunne gå videre til estimeringsfasen. I litteraturen eksisterer det ingen fasit for hvordan man skal gjøre dette. Dette ble spesielt vanskelig, for jeg var nødt til å gjennomføre enkelt intervjuer og kunne ikke benytte gruppe intervjuer. Jeg valgte å benytte meg av de usikkerhetslementer som gikk igjen hos flere av intervjuobjektene.

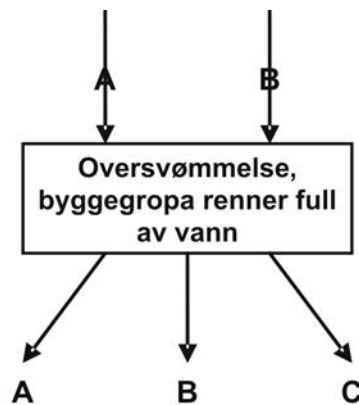
3.4.3 ESTIMER VARIASJONENE

Denne fasen innebærer å estimere konsekvensen og sannsynligheten for usikkerhetslementene. Deretter benyttes disse dataene til å regne seg fram til den samlede usikkerheten for usikkerhetslementet. For å kunne estimere konsekvensen og sannsynligheten må man ha en klar forståelse av årsakssammenhengen. Den forventede påvirkningen av internkommunikasjon på målene i Miranda er indirekte. Internkommunikasjonen påvirker ikke målene i Miranda direkte, men via andre faktorer. Modellen er ment som en forenklet illustrasjon av min forståelse av den kausale sammenhengen mellom kommunikasjon og måloppnåelsen:

Årsak: Kommunikasjonstiltak → **Trussel/Mulighet:** F.eks. forandring i adferd → **Konsekvens:** Grad av måloppnåelse

For å kunne estimere usikkerheten basert på denne årsakssammenhengen, brytes den opp i forskjellige scenarioer. Det vil si at det dannes forskjellige mulige scenarioer, som brukes som utgangspunkt for estimeringen. Chapman og Ward mener dette er den mest hensiktsmessige framgangsmåte (Chapman og Ward 2003). De mener det gir en større nøyaktighet i estimeringen, enn hvis de bare skulle basere seg på den forenklete årsakssammenhengen over (Ibid). Hovedårsaken til at jeg valgte en scenariometode var at jeg mener dette krever mindre mentale og logiske sprang for ekspertene. Siden

kommunikasjon er så kontekststøttet kan det være vanskelig å estimere sannsynligheten og konsekvensen løst fra en gitt kontekst. Derfor mener jeg det er bedre å "male" noen bilder eller scenarier, der kommunikasjonselementer er sentrale. Dette gjør det lettere for eksperten å gjøre en vurdering ut fra et best/verst tilfelle. Jeg vil nå bruke eksemplet underfor å illustrere denne prosessen. Deretter vil jeg beskrive de endringene jeg valgte å gjøre.



ÅRSAK

Scenarier for å finne sannsynligheten for hendelsen:
 A: Våt periode, hendelsen skjer
 B: Tørr periode, hendelsen skjer

HENDELSE

KONSEKVENNS

Konsekvensscenarier:
 A: 8 måneder forsinkelse
 B: 10 måneder forsinkelse
 C: 12 måneder forsinkelse

(Chapman og Ward i Austeng et al 2005: 36)

Modellen består av tre elementer:

- Hendelse
 - I identifiserings- og strukturingsfasen har man plukket ut et eller flere usikkerhetslementer som kan påvirke prosjektet. Ofte er dette en konkret og fysisk hendelse, som for eksempel at byggegropa er blitt oversvømt.
- Årsaksscenarioer
 - Sannsynligheten for at byggegropa blir oversvømt er usikker. Derfor dannes det to motstående årsaksscenarioer, et optimistisk (*best case*) hvor man har en tørr periode med lite regn og et pessimistisk (*worst case*) hvor man har en våt periode med mye regn. I tillegg dannes det et mellomliggende scenario basert på midtpunktet mellom disse. Avhengig av hvilket av disse scenarioene som inntreffer vil det være forskjellig sannsynlighet for at byggegropa blir oversvømt. For eksempel mente ekspertene at hvis det blir en tørr periode med lite regn er sannsynligheten for oversvømmelse lik 20 %, men hvis man får en våt periode med mye regn er sannsynligheten for oversvømmelse lik 40

% . Hvis man går ut i fra at det er en uniform fordeling vil det mest sannsynlige årsaksscenarioet befinne seg midt i mellom disse to ytterverdiene. Den blir da: $(0,2+0,4)/2=0,3=30\%$. Med andre ord er det mest sannsynlig at man får verken en spesielt våt eller tørr periode, men et sted midt i mellom. Gitt et slikt årsaksscenario er det 30 % sannsynlig for at man får en oversvømmelse av byggegrova.

- Konsekvensscenarier
 - Gitt at det blir oversvømmelse, vet man ikke nøyaktig hva konsekvensen av en slik hendelse vil bli. Ekspertene har identifisert at det mest sannsynlig vil føre til forsinkelser, men man vet ikke hvor lang forsinkelsen vil bli. Derfor dannes det tre nye scenarier; et optimistisk (best case), et pessimistisk (worst case) og et basert på hva som er mest sannsynlig. Det optimistiske og pessimistiske konsekvensscenariet representerer her ytterpunktene, mens det mest sannsynlige scenariet befinner seg et sted mellom disse.
 - Man danner disse scenarioene ved å spørre ekspertene hva de mener. I eksemplet over mener ekspertene at gitt at det er blitt en oversvømmelse, vil det i beste fall vil bli en forsinkelse på 8 måneder (optimistisk konsekvensscenario) og i verste fall en forsinkelse på 12 måneder (pessimistisk konsekvensscenario), men mest sannsynlig vil det bli en forsinkelse på 10 måneder.
 - Når man har etablert disse konsekvensscenarioene må man se nærmere på hva sannsynligheten for dem er. Ekspertene mente at det var 20 % sannsynlig for at man får en forsinkelse på 8 måneder, gitt en oversvømmelse. Mens det var 30 % sannsynlig at man får en forsinkelse på 12 måneder, gitt en oversvømmelse. Man har allerede etablert at to av dem befinner seg i hver sin ytterkant. Det som er mest sannsynlig er at man får en forsinkelse på 10 måneder, sannsynligheten for det er lik 50 %.

Etter at man har innhentet data om disse forskjellige scenarioene, settes dette sammen til en total verdi for usikkerheten knyttet til et spesifikt usikkerhetselement (Chapman og Ward

2003: 176-181). Måten dette gjøres på er ved å gange sannsynligheten og konsekvens for hvert av konsekvensscenarioene hver for seg, og deretter legge sammen resultatene for alle de tre konsekvensscenarioene: $(0,2*8 \text{ måneder})+(0,3*12 \text{ måneder})+(0,5*10 \text{ måneder})=10,2 \text{ måneder}$. Med andre ord kan det forventes at en mulig oversvømmelse vil forårsake en forsinkelse på 10,2 måneder.

Dette tallet representerer usikkerheten gitt at man vet at hendelsen kommer til å inntreffer. Det er derimot ofte usikkert om hendelsen kommer til å inntreffe eller ikke, så derfor må man også regne med årsaksscenarioene. Ved å gange tallet som representerer usikkerheten, gitt at det er sikkert at hendelsen inntreffer, med den mellomliggende sannsynligheten for årsaksscenarioene, finner man samlet usikkerhet knyttet til usikkerhetselementet: $10,2 \text{ måneder} * 0,3 = 3,06 \text{ måneder} \approx 3 \text{ måneder}$. Man kan forvente at en oversvømmelse av byggegropa kan føre til en forsinkelse på 3 måneder.

Jeg var nødt til å tilpasse metoden noe. Grunnen til dette er at årsakssammenhengen for kommunikasjon er litt mer kompleks enn for eksemplet over. Metoden brukes som regel til å estimere usikkerheten knyttet til elementer i den fysiske verden som kan ha en mer direkte sammenheng på det man ønsker å studere enn kommunikasjon der sammenhengen er mer indirekte. Jeg forventer at de kommunikasjonsrelaterte usikkerhetselementene som blir identifisert i den første fasen vil være uten direkte påvirkning på måloppnåelse i prosjektet. De vil derimot danne det man kaller et årsaksscenario i SHAMPU-modell. I motsetning til en oversvømmelse, som har en direkte påvirkning på måloppnåelsen i prosjektet, vil for eksempel informasjonsoverflod i endringsprosess ikke ha en direkte påvirkning på måloppnåelsen i endringsprosjektet. Det vil ikke si at dette ikke kan ha en påvirkning, men denne informasjonsoverfloden vil først kunne føre til usikkerhet, frustrasjon, sinne eller apati, noe som igjen vil kunne påvirke prosjektets måloppnåelse.

Dette gjorde det vanskelig å forholde seg til begrepet "Hendelse". "Hendelse" passer ikke så godt når det er snakk om noe sosialt og subjektiv som kommunikasjon. Det eksisterer andre typer elementer som kan påvirke måloppnåelsen i Miranda. Jeg har derfor valgt å bruke begrepene "trussel" eller "mulighet" for å synliggjøre at det ikke utelukkende er snakk om en konkret hendelse, men at det også kan være noe mer subjektivt. En trussel er når

usikkerhetselementet er identifisert som noe som kan påvirke måloppnåelsen negativt, mens en mulighet er et usikkerhetselement som kan påvirke måloppnåelsen positivt.

3.4.4 ITERASJON

SHAMPU, i likhet med flere andre metoder for usikkerhetsanalyser, trekker frem iterasjon som et viktig aspekt ved usikkerhetsanalyse generelt og identifiseringsprosessen spesielt. Iterasjon er gjentakelsen av samme prosess flere ganger. Tanken er at ved å gjenta for eksempel identifiseringsprosessen flere ganger, foredles innholdet. Måten dette gjøres på i SHAMPU er at man først gjør en full gjennomgang av de ni fasene, en såkalt "*first pass*" (Chapman og Ward 2003). Etter denne første gjennomgangen vurderer man om det er områder som krever ytterligere oppmerksomhet. Hvis det er det, gjennomføres prosessen på nytt med fokus på de utvalgte områdene. Dette fører i midlertidig til noen praktiske problemer, spesielt når tilgangen på ressursgruppa er begrenset.

Jeg valgte å kun gjennomføre en "*first pass*", som Chapman og Ward kaller det. Jeg mener i likhet med Chapman og Ward at en minimalistisk framgangsmåte kan gi svært interessante funn, selv om man ideelt burde gjennomgått fasene som undersøkelsen består av flere ganger, for å foredle funnene (Chapman og Ward 2003). Tiltross for at intervjuobjektene satte av mye tid til min undersøkelse, hadde jeg likevel begrenset tilgang til dem. Dermed var det ikke praktisk mulig for meg å gjennomføre iterasjon.

3.4.5 GRUPPEPROSESS ELLER ENKELT INTERVJU

Forskjellige usikkerhetsanalyser har et sterkt fokus på gruppeprosesser (SHAMPU, Trinnvisprosessen, PMI, ISO, Lichtenberg). Tenkingen er preget av en "vi tenker bedre sammen" tankegang. I en travel bedrift, slik som den jeg har undersøkt, har de ansatte mye å gjøre og dermed ikke mulighet til å være med på en tidkrevende gruppeprosess kun for min oppgaves skyld. Jeg velger derfor å gjennomføre enkeltintervjuer med de forskjellige deltakerne av ressursgruppa. Jeg mener likevel dette ikke er kritisk for kvaliteten på

inndataene, fordi jeg ved å gjennomføre intervjuene likevel får inn data fra en bredt sammensatt gruppe, selv om de ikke får diskutert resultatene med hverandre.

Det bryter med "vi tenker best sammen" tankegangen, men det kan faktisk også være noen mulige fordeler ved en slik framgangsmåte. Ved at deltakerne får komme med sine uttalelser fritt for påvirkning fra andre er det en mulighet for at resultatet blir en friere prosess med flere og bedre innspill. Noe av det verste som kan skje i identifiseringsprosessen er at deltakerne legger bånd på seg og dermed svekker det kreative aspektet ved denne delen av analysen. Dette kan resultere i dårligere inndata og fare for å miste viktige elementer som burde være med videre i analysen. Faren for dette er spesielt stor når ekspertene kommer fra forskjellige nivåer i hierarkiet og skal kommunisere åpent i gruppe. Det finnes eksempler fra flere forskjellige bidrag i litteraturen på en slik bruk av enkeltintervjuer har vist seg fruktbare (Austeng et al 2005a: 70).

3.5 EKSPERTVURDERINGER

Usikkerhetsanalyser bruker ofte ekspertvurderinger til datainnsamling.

"When statistical data do not exist or are not available, the alternative is to obtain such information from expert/resource persons. To handle this in the best way, this should be carried out as a structured and systematic process, both during planning, elicitation and calculation [.]" (Øien and Hokstad 1998: 4)

Den europeiske romfartsorganisasjonen (ESA) definerer ekspertvurderinger på følgende måte: *"Expert judgements data are estimates of unknown values about a system made by specialists who have a system-related knowledge."* (ESA i Øien og Hokstad 1998: 4). Fokuset her er på eksperters eller fagfolks beste skjønn. Disse ekspertene må ha kunnskap om det systemet som skal vurderes. I dette tilfellet er systemet bedriften "IndustriBygg AS" generelt og omstillingsprosjektet "Miranda" spesielt. De ukjente verdiene er betydningen av kommunikasjon for måloppnåelsen i prosjektet.

Jeg mener ekspert vurderinger er like relevante for kommunikasjon som for noe annet fagfelt. I arbeidet med denne oppgaven har jeg ikke klart å se noen grunn til at usikkerhetsanalyser i form av en ekspertvurdering ikke skal være relevant for en

kommunikasjonsfaglig studie. Det kunne vært mulig å hevde at kommunikasjon er immaterielt, mens mye av forskningen på usikkerhetsanalyser og ekspert vurderinger skjer på mer materielle verdier. Aven, Røed og Wiencke derimot definerer risikostyring som å gjelde alle aktivitetene, forhold og hendelser som kan påvirke virksomheten og dens evne til å nå sine mål og visjoner (Aven, Røed og Wiencke 2008: 17). Dette inkluderer selvfølgelig immaterielle faktorer, som for eksempel kommunikasjon.

Det er to hovedkategorier av feilkilder i ekspertvurderinger; systematisk og usystematisk skjevhet. Systematisk skjevhet innebærer at ekspertene konsekvent enten overvurderer eller undervurderer enten sannsynligheten eller konsekvensen for en hendelse. Mens usystematisk skjevhet er når eksperten varierer mellom å overvurdere eller undervurdere forskjellige elementer. Noen av de faktorene som kan føre til slik skjevhet er; 1) rett og slett at ekspertene ikke husker riktig kan føre til skjevheter i beregningen. 2) eksperten kan være påvirket av de siste og derfor tydeligste hendelsene når de skal vurdere et element. Det vil si at en nylig hendelse i ekspertens liv får uhensiktsmessig stor plass i hans eller hennes vurdering. 3) Eksperten kan være for sikker på egne vurderinger og på den måten enten systematisk overvurdere eller undervurdere.

I tillegg til systematisk og usystematisk skjevhet oppstår det et annet problem ved å forsøke å estimere hvor mye kommunikasjon kan påvirke måloppnåelsen i Miranda, som Lewis kaller for "*attribution error*" (Lewis 2011: 123). Det er at man tilskriver feil fenomen som årsaken til en eller annen virkning. Her er det lett å finne eksempler. Hvis man hører en høy lyd i naborommet kan man tro at det skyldes at kjæresten mistet etter annet i gulvet. I realiteten kan det være katten som veltet en blomsterpotte. Eksemplet viser bare at vi gjør slike vurderinger av årsaksforhold hver eneste dag. Problemet med slike vurderinger er at de forholde som må ligge til rette for at man kan være sikker på at man har forstått årsaksforholdet riktig aldri eksisterer i det virkelige liv. Det er kun i rene eksperimenter at man kan være sikker på forholdet mellom årsak og virkning er riktig forstått. Grunnen til dette er mangelen på kontroll i det "virkelige" liv. I et rent eksperiment derimot kan man kontrollere omgivelsene slik at den eneste tingen som varier er det vi forsøker å undersøke (Lewis 2011: 123-124). Dette gjør det svært vanskelig å skaffe statistiske eller objektive data om fenomener i det virkelige liv.

Dette er en av de faktorene som gjør min problemstilling så vanskelig å undersøke, siden caset eksisterer i det virkelige liv. Jeg har ikke muligheten til å kontrollere omgivelsene i en slik grad at det blir mulig å fastslå et korrekt forhold mellom årsak og virkning. Måten ekspertvurderinger takler denne problemstillingen på er at den overlater denne vurderingen til ekspertene. Man sidestiller til en viss grad ekspertenes erfaring med statistiske data. Hele metoden hviler på tanken om at ekspertene gjennom sin erfaring har nok kunnskap til på en tilnærmet riktig måte å fastslå forholdet mellom årsak og virkning. Det må understrekes at det ikke er en forventning om at denne vurderingen skal være hundre prosent korrekt. Tanken er heller at en grundig og tilnærmet korrekt vurdering er mye bedre enn ingen vurdering. Dette er en svakhet eller en styrke ved min undersøkelse avhengig av hvordan man ser på det.

3.6 UTVALGET OG EKSPERTGRUPPEN

Ekspertgruppen er kilden til dataene i denne undersøkelsen. Ved en gjennomgang av litteraturen kommer det frem noen anbefalinger til sammensetningen av ressursgruppen. For det første er det viktig å få fram erfaringene fra personer som har relevant erfaring. (Øien 1996; Chapman og Ward 2003; Concept rapportene, Lichtenberg 2000). Hvem kan sies å være ekspert på kommunikasjonen i et internt endringsprosjekt? For å løse denne problemstillingen valgte jeg å ta utgangspunkt i de ansatte i bedriften. Jeg mener det er de som i størst grad er i stand til å svare på hvordan kommunikasjonsvirksomheten i bedriften har vært før og hvordan den er nå, samt hvor det eksisterer usikkerhet i dette prosjektet. Jeg valgte å definere utvalgte ansatte i bedriften sin ekspertene i dette tilfellet.

Her hadde det teoretisk vært mulig å få inn eksperter på kommunikasjon, gjerne med spesialisering innen endringskommunikasjon. Det var to grunner til at jeg valgte å ikke gjøre det: For det første hadde det vært praktisk umulig. Bedriften hadde ikke vært villig til å slippe inn eksterne eksperter i Miranda, for prosjektet omhandlet svært sensitiv informasjon. I tillegg ville det vært nesten umulig for meg å finne mange nok eksperter som kunne deltatt i undersøkelsen. For det andre ville det vært en ugunstig løsning med tanke den informasjonen jeg var ute etter. Disse ekspertene ville ikke ha nok kunnskap om bedriften og hvordan den fungerer til å kunne identifisere de viktigste usikkerhetslementer og estimere hvor stor påvirkning disse kunne ha på akkurat dette prosjektet.

I vurderingen av valget av eksperter møtte jeg på en interessant problemstilling. Det eksisterte ingen i bedriften som hadde formell kompetanse på kommunikasjon. Med det mener jeg enten utdanning i kommunikasjon og/eller kommunikasjon som hovedarbeidsoppgave (For eksempel kommunikasjonsdirektør eller informasjonsmedarbeider). Samtidig fantes det på den annen side heller ingen eksterne kommunikasjonseksperter med tilstrekkelig kunnskap om organisasjonen. Valget sto altså mellom ingen formell ekspertise på kommunikasjon eller lav eller ingen ekspertise om organisasjonen. Jeg valgte i tråd med ESA sin definisjon å velge eksperter som hadde systemrelatert kunnskap.

Ekspertenes mangel på formell kommunikasjonskompetanse er en mulig svakhet ved min undersøkelse. Jeg tror denne svakheten er tydeligst i den første, kvalitative fasen. Her skal man avdekke så mange faktorer som kan påvirke måloppnåelsen som mulig (usikkerhetslementer). Det kan bli slik at de usikkerhetslementene som kommer fram ikke nødvendigvis er de viktigste, bare at ekspertene ikke har kompetanse til å vite bedre. I den siste, kvantitative fasen tror jeg at ekspertenes kunnskap om organisasjonen og konteksten er det viktigste. På den annen side har ekspertene opparbeidet seg en relativt stor uformell kommunikasjonskompetanse, gjennom sine lange yrkesaktive liv. Spørsmålet er om de har opparbeidet seg en stor nok forståelse av kommunikasjon til å kunne trekke frem de viktigste kommunikative faktorene som kan påvirke måloppnåelse. Det kan jeg ikke gi noe godt svar på, bortsett fra at jeg mener at deres kjennskap til og deltakelse i organisasjonen gjør de til de beste ekspertene som det var mulig å frambringe i mitt case.

For det andre er det viktig å stimulere kreativ tenkning og trekke på erfaringer fra forskjellige individer (Chapman og Ward 2003: 129). Magne Jørgensen har gjort en grundig gjennomgang av tidligere ekspertvurderinger. Han mener at 3-5 eksperter med forskjellig bakgrunn som oftest vil være tilstrekkelig (Jørgensen 2002: 51). Utvalg jeg plukket ut besto av tre med høye lederstillinger, en tillitsvalgt og en arbeidsleder (laveste ledernivå). Dette utvalget representerer organisasjonen fra topp til bunn, samt forskjellen på arbeidsgiver, arbeidstaker og fagforening. Utvalget er litt topp tungt, med tanke på at tre av respondentene er fra ledelsen. Dette skyldes at utvalget måtte bestå av personer som hadde god kjennskap til Miranda, noe mange nedover i organisasjonen ikke hadde på det aktuelle tidspunktet, så tidlig i endringsprosessen. I tillegg til dette interne utvalget valgte jeg å ta

med konsulentene i arbeidet med å identifisere usikkerhetselementene, men ikke i estimeringsprosessen. Jeg mener at konsulentene kunne bidra med å identifisere interessante usikkerhetselementer som de interne ikke kom på. Grunnen til at jeg ikke tok konsulentene med i estimeringsfasen var at dette ville være i strid med målet om at ekspertene skal være så upartiske som mulig (Jørgensen 1996). Siden det var deres prosjekt, ville dette kunne påvirke deres bedømming av usikkerheten knyttet til prosjektet på en ikke ønskelig måte.

3.7 UTARBEIDING AV INTERVJUGUIDER

Jeg hadde muligheten til å gjennomføre to intervjurunder med alle ekspertene, men det var, i følge SHAMPU-metoden, tre faser jeg måtte igjennom. Derfor måtte jeg lage en intervjuguide for det første intervjuet som dekket både identifiserings- og struktureringsfasen. Videre måtte jeg lage en intervjuguide for det andre intervjuet, som dekket estimeringsfasen. For å være sikker på at spørsmålene var forståelige og lettfattelige, gjennomførte jeg prøveintervjuer på medstudenter før begge rundene med intervjuer.

I utarbeidingen av intervjuguiden til den første runden la jeg opptil at intervjuene skulle gjennom to fraser (Se vedlegg 1). Den først og største delen av intervjuet var identifiseringsfasen eller *brainstormingen*, hvor målet var å identifisere så mange usikkerhetselementer som mulig. Etter identifiseringsfasen kommer struktureringsfasen, her skulle usikkerhetselementene fra brainstormingen prioriteres og tilslutt skulle årsakssammenhengene mellom de viktigste usikkerhetselementene og målene i prosjektet beskrives. Intervjuguiden inneholdt spørsmål knyttet til hvordan kommunikasjonspraksisen hadde vært i bedriften, både generelt og i endringssituasjoner, samt hvordan kommunikasjonsrelaterte usikkerhetselementer kunne komme til å påvirke måloppnåelsen i prosjektet. Intervjuguiden var helt åpen i starten hvor intervjuobjektene fikk svare på helt åpne spørsmål. Etter hvert ble intervjuguiden relativt strukturert med flere forhåndsbestemte temaer. Likevel var jeg forberedt på å gå vekk fra de forhåndsbestemte spørsmålene slik at intervjuobjektene fikk mer rom til å prate fritt.

Intervjuguiden til andre runde var bygd etter mal fra SHAMPU-metoden (Se vedlegg 2 og Chapman og Ward 2003: 176-179). Dette var et kvantitativt intervju, dermed var det veldig strukturert. Spørsmålene var knyttet til de viktigste usikkerhetselementene identifisert i

første runde. Hensikten var å estimere den potensielle påvirkningen disse elementene kunne ha på måloppnåelsen i Miranda.

3.8 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE

Første intervjurunde ble gjennomført mellom 19. april og 20. mai 2011. Andre intervjurunde ble gjennomført mellom 30. mai og 7. juni 2011. Alle intervjuene i begge rundene ble gjennomført på intervjuobjektens arbeidsplass. Jeg tror dette førte til at intervjuobjektene følte seg komfortable og dermed klarte å slappe mer av under intervjuet.

Intervjuene i runde nummer én varte i omtrent en time og tre kvarter. Noe jeg generelt mener er for lenge, men det måtte til for å klare å gå igjennom de tre punktene som sto på agendaen. Jeg opplevde stor samarbeidsvilje fra intervjuobjektene, så lengden på intervjuet ble ikke et problem. Jeg opplevde at noen av ekspertene hadde litt problemer med å forstå hensikten med spørsmålene mine. Dette tror jeg skyldtes at deltakeren synes svarene jeg etterspurte var veldig selvfølgelige. Når de skulle beskrive hvordan et usikkerhetselement kunne påvirke prosjekts måloppnåelse, altså årsakssammenhengen, var dette så selvfølgelig for mange at de ikke forsto spørsmålet. Tilslutt forsto derimot alle at det var akkurat dette som var interessant for min undersøkelse og jeg fikk mange interessante svar.

I runde nummer to varte intervjuene fra en time til fem kvarter. Dette var et kvantitativt intervju, basert på den kvalitative modellen som ble dannet i struktureringsfasen. Her opplevde at jeg at ekspertene klarte å gi gode svar, noe av dem følte at de bare gjettet litt, men etter at jeg forklarte at det var deres kvalifiserte gjetning som var det interessante, ble de beroliget og klarte å svare på spørsmålene.

Jeg valgte å allmenngjøre språkb Bruken min i intervjusituasjonen. Noe som var spesielt viktig siden temaet var noe som intervjuobjektene synes var hverdagslig. Ved å bruke et språk som var hverdagslig håpet jeg å unngå misforståelser i kommunikasjonen mellom meg og intervjuobjektet, noe jeg synes jeg lyktes med. I noen situasjoner måtte jeg omformulere spørsmålene og eksemplifisere for at intervjuobjektet skulle forstå hva jeg var på jakt etter, men stort sett opplevde jeg god kommunikasjon og forståelse for mitt anliggende.

Dataenes validitet er et mål på deres egnethet til å belyse problemstillingen (Hellevik 1999: 52). For at undersøkelsens validitet skal være høy må både reliabiliteten og den definisjonsmessige validiteten være høy (Østbye 2007: 26). Den svakeste av de to bestemmer hvor sterke analysen som en helhet blir (Ibid).

Den definisjonsmessige validiteten betegner hvor godt vi klarer å fange opp de begrepene vi har på det teoretiske nivået i datainnsamling og analyse av empiriske data (Ibid). Yin legger vekt på bruken av midlertidig teori i utviklingen av case-studien (Yin 2009: 40). Han mener det gjør det lettere å designe en god case-studie, med høy validitet (Ibid). Ved å ha et teoretisk ramme verk legger det sterke føringer på datainnsamlingen og analysen av disse dataene (Ibid: 35). Jeg har benyttet teorier som er relevante for min problemstilling i utviklingen av undersøkelsen. Disse teoriene ble brukt i datainnsamlingen, både i utformingen av intervjuguidene og i gjennomføringen av intervjuene. Videre ble de brukt i arbeidet med analysen av dataene. Dermed har teoriens relevans blitt vurdert kontinuerlig i arbeidet med case-studien.

”Techniques used to encode subjective probabilities ought to ensure that estimates express the estimator’s true beliefs, conform to axioms of probability theory, and are valid” (Chapman og Ward 2003: 189). Chapman og Ward mener det er veldig vanskelig å teste for validitet i slike undersøkelser, men at det er mulig å unngå en god del av fallgruvene, hvis man er oppmerksom på dem (Ibid).

I valget av ekspertgruppen var det viktig å sikre at ekspertene ga ærlige estimater. Dermed var det viktig å sikre at det ikke eksisterte eksplisitte eller implisitte belønninger som kunne påvirke dem til å være uærlige eller gi skjeve estimater. Dette var en av begrunnelsene for at konsulentene ikke var en del av ekspertgruppen i runde nr to.

Forskning har vist at både eksperter og lekpersoner i estimeringssituasjoner har en tendens til å gi estimater innenfor en for tett distribusjon, at man ikke får tatt med ekstremverdiene (Chapman og Ward 2003: 190). Rekkefølgen på spørsmålene i den kvantitative fasen forsøker å motvirke denne tendensen ved å angi ytterkantene/ekstremverdiene først, for så å gi en mer konservativ verdi (Ibid). Denne framgangsmåten forsøker også å unngå en annen utfordring for reliabiliteten, nemlig forankringseffekt (*Anchoring*). Forankring er når

eksperten først gir en verdi, for så å bygge alle de andre verdiene på den første (Tversky og Kahneman i Chapman og Ward 2003: 190). Dette kan føre til en svekkelse av reliabiliteten ved at det oppstår skjevheter i estimatene avhengig av den første verdien som blir gitt.

Heuristikk er en annen metodisk utfordring i ekspertvurderinger. Når en ekspert skal forsøke å estimere en gitt hendelse, kan han eller hun bli påvirket av hvor lett det er for en ekspert å se for seg en gitt hendelse. Dette kan bli et problem når små, men nylige eller lett forestillbare, hendelse blir ansett som mer sannsynlig enn en hendelse som er sjelden eller vanskeligere å forestille seg.

Basert på de gjennomgåtte elementene mener jeg at undersøkelsen har tilstrekkelig høy validitet.

3.10 RELIABILITET

Reliabilitet betyr pålitelighet og gjelder kvaliteten på datakonstruksjonen, bearbeidingen og analysen av data (Østby m.fl. 2007). Hvis undersøkelsen kan gjentas og gir tilnærmet like resultater regnes dette som en undersøkelse med høy reliabilitet (Yin 2009: 45). Målet med reliabilitet er å minimere skjevheter og feil i studien. Det mest grunnleggende og viktigste forskeren kan gjøre for å sikre reliabiliteten er å dokumentere hvordan han eller hun har gjennomført undersøkelsen (Ibid). Jeg har allerede drøftet den generelle framgangsmåten for datakonstruksjon i kapitel 3.7, 3.9, 3.10, 3.11 og 3.12. Jeg ønsker likevel å drøfte enkelte aspekter ved intervjuene og bearbeidingen av dataene mer inngående. Dette fordi disse aspektene har direkte innvirkning på reliabiliteten i undersøkelsen.

3.10.1 INTERVJUEREFFEKTEN

I en intervjusituasjon påvirker intervjueren respondentene i større eller mindre grad. Det kalles intervju effekt (Østbye et al 2007: 150). Dette er en mulig feilkilde for intervjuer, og noe som kan true reliabiliteten. Intervju effekten kan ta mange former. En av de vanligste er at respondentene svarer det de tror intervjueren vil høre (Ibid). For min del kunne dette henge sammen med min bakgrunn. Jeg opplevde at noen av respondentene kommenterte eller

refererte til min kommunikasjonsfaglige bakgrunn. Dette kan ha påvirket svarene respondentene ga, fordi de var redd for å svare feil.

I intervjuene i den første fasen var det tre spesielle utfordringer knyttet til min rolle som intervjuer:

1. For det første hadde intervjuobjektene lite erfaring med den typen prosesser. Jeg opplevde at dette førte til at de syntes det var litt vanskelig å være kreative, siden de ikke hadde noe referansegrunnlag.
2. For det andre er kommunikasjon noe man driver med hver dag. Dette, opplevde jeg, førte til at respondentene syntes det var vanskelig å sette ord på noe de tok for gitt.
3. For det tredje syntes noen av respondentene det var vanskelig å klare å se hvordan tidligere kommunikasjonspraksis kunne komme til å påvirke det aktuelle prosjekts måloppnåelse. I alle disse situasjonene måtte jeg hjelpe respondentene til å svare. Det gjorde jeg ved å komme med alternativer eller eksempler for å få de til å komme gang. Jeg opplevde at disse utfordringene var tydelige i starten av intervjuene, men avtok etter hvert som intervjuet gikk framover. En av måtene å redusere risikoen for selv å utgjøre den største feilkilden, er å være bevisst sin egen fremtreden (Østbye et al 2007: 150). Jeg forsøkte å opptre nøytralt i både språkbruk, klesdrakt og generell fremtreden.

3.10.2 BRUKEN AV BÅNDOPPTAKER

Jeg benyttet diktafon for å sikre datainnsamlingen. Det styrker den metodiske reliabiliteten (Østbye et al 2007: 118). Ved å kunne gå tilbake til det som ble sagt, hvis det skulle være nødvendig, har jeg muligheten til å kunne gjengi intervjuene ord for ord. Det er derimot ikke nok at man kan gjengi intervjuet med stor nøyaktighet hvis respondenten ikke klarer å være åpen og ærlig på grunn av opptaksutstyret (ibid: 119). Mitt inntrykk er at deltakerne ikke lot seg påvirke av diktafonen. Det virket som de uttalte seg åpent og ærlig om de spørsmålene jeg stilte.

3.10.3 BEHANDLINGEN AV DATA

Jeg noterte det som ble sagt i intervjuene fortløpende. På forhånd hadde jeg en tematisk matrise, basert på de 6 H-ene. Målet var å få med den viktigste informasjonen. Etter endt intervju fikk respondenten mulighet til å se over notatene og komme med sine meninger om hva de syntes om transkripsjonen. Dette sikret den viktigste informasjonen. Jeg hadde i tillegg muligheten til å gjennomgå lydopptakene hvis det i ettertid skulle være noen ting jeg lurte på.

I følge Yin øker man reliabiliteten for et case ved å opprette en formell og presentabel database for undersøkelsen. Ved å opprette en slik database, kan andre forskere i teorien etterprøve funnene. Jeg har derimot valgt ikke å gjøre dette på grunn av hensyn til anonymiteten til deltakerne i prosjektet. Derfor legges verken innholdet fra intervjuene eller matrisen som ble brukt til kategorisering med som vedlegg til oppgaven.

Med bakgrunn i de gjennomgåtte momenter for reliabilitet, mener jeg at dette prosjektet har en tilstrekkelig høy grad av reliabilitet.

3.11 GENERALISERING

Det er i hovedsak to typer generalisering; statistisk og analytisk. Ved statistisk generalisering forsøker man å trekke konklusjoner om et univers basert på en undersøkelse av et representativt utvalg. Det er vanskelig å gjennomføre statistisk generalisering ut ifra en enkelt case-studie, siden utvalget er så lite.

Derimot kan case-studier benyttes til analytisk generalisering (Yin 2009: 38). Analytisk generalisering knytter ikke funnene i undersøkelsen til et univers, men til tidligere utviklet teori. Jeg vil derfor forsøke å generalisere mine funn opp mot valget av SHAMPU som metodisk tilnærming. Ved å drøfte funnene fra en slik undersøkelse opp mot moderne kommunikasjonsforskning, ønsker jeg å bidra til å utvikle et verktøy som sterkere kan knytte kommunikasjon til resultatet av et endringsprosjekt.

4 ANALYSE AV FUNNENE

I denne delen av oppgaven skal jeg se nærmere på funnene fra undersøkelsen. Jeg skal forsøke å gi dem mening ved å se dem i sammenheng med tidligere forskningen og eksisterende teori på kommunikasjon i endringsprosesser.

Min usikkerhetsanalyse av internkommunikasjonen knyttet til omstillingsprosjektet "Miranda", består av tre deler: Den første er en undersøkelse av hvilke kommunikasjonsrelaterte elementer som ekspertene forventer kan påvirke måloppnåelsen i Miranda. Dette tar form som en "brainstorming", hvor man ønsker å identifisere så mange usikkerhetslementer som mulig.

Den andre delen er en strukturings- og prioriteringsprosess, hvor jeg ønsker å se på hvilke av de nevnte usikkerhetslementene som forventes kan få størst påvirkning på måloppnåelsen. I denne fasen plukker jeg, basert på informasjonen fra ekspertene, ut de 6 viktigste usikkerhetslementene.

I den tredje og siste delen estimerer jeg hvor mye de viktigste kommunikasjonsrelaterte usikkerhetslementene kan forventes å påvirke måloppnåelsen i Miranda. Siden måloppnåelsen er uttrykt enten i tid eller økonomi, beregner jeg hvor mye denne påvirkningen tilsvarer i økonomisk verdi sett i forhold til prosjektets mål.

4.1 HVILKE KOMMUNIKASJONSRELATERTE ELEMENTER KAN FORVENTES Å PÅVIRKE MÅLOPPNÅELSE I PROSJEKTET?

Den første delen av undersøkelsen min besto av en form for "brainstorming", der målet var å identifisere alle kommunikasjonsrelaterte usikkerhetslementer som kan påvirke måloppnåelsen i Miranda. Først fikk ekspertene helt åpne spørsmål om hva de mente organisasjonen gjorde bra og dårlig med tanke på kommunikasjon, samt hva som var det viktigste man måtte oppnå med kommunikasjonen i Miranda. Deretter fikk de spørsmål knyttet til aspekter ved kommunikasjonen som ofte blir ansett som viktig i en endringsprosess. Ekspertene sto fritt til å identifisere de usikkerhetslementene de måtte

ønske. Jeg la ingen føringer på dem for eksempel i form av en liste de kunne velge fra eller liknende. Denne identifiseringsprosessen genererte til sammen 73 usikkerhetsselementer.

Tabellen til høyre viser fordelingen av identifiserte usikkerhetsselementer fordelt på ekspertene. Antallet usikkerhetsselementer per ekspert varierte mellom 10 og 16. Her var det ingen klar forskjell mellom intervjuobjektene. Den eneste som skilte seg ut til en viss grad var Arne, en av lederne, som identifisert fleste (16). Forskjellen mellom ekspertene i høye lederstillinger og de ekspertene som ikke var i slike lederstillinger var minimal; ledere identifiserte i gjennomsnitt 13 usikkerhetsselementer, mens ikke-ledere identifiserte 11 usikkerhetsselementer.

Ekspert	Identifiserte usikkerhetsselementer
Arne	16
Odd	12
Øystein	13
Erlend	11
Anders	10
Per og Stein	11
Totalt	73

Per og Stein var to av LEAN-konsulentene i prosjektet. De identifiserte 11 usikkerhetsselementer. Det som er interessant er at alle ekspertene, med unntak av Anders, identifiserte like mange eller flere usikkerhetsselementer enn konsulentene. Dette til tross for at konsulentene er noen av Norges ledende eksperter på LEAN og implementeringen av LEAN. Jeg mener dette kan være et argument for å bruke personer i organisasjonen som eksperter, og at årsaken til at de identifiserte like mange eller flere er at de kjenner organisasjonen best. Den eneste som ikke identifiserte like mange var Anders, men han identifiserte bare en mindre enn konsulentene.

Fordelingen mellom de forskjellige kategoriene kan ses i modell til høyre. Den kategorien som det ble identifisert flest usikkerhetsselementer i var "Hvordan"-kategorien. Det vil si usikkerhetsselementer knyttet til hvordan det kommuniseres. Mens det i "Hvortid" og "Hvormed" kategoriene derimot ble identifisert færrest, henholdsvis 2 og 1 usikkerhetsselement.

Kategorier	Identifiserte usikkerhetsselementer
Hva	17
Hvor	9
Hvordan	28
Hvem	16
Hvortid	2
Hvormed	1
Summert	73

Det var stor forskjell mellom hvor mange usikkerhetsselementer som ble identifisert innenfor hver av kategoriene. Noe jeg mener er å forvente, siden noen av kategoriene mest sannsynlig favner bredere enn andre. *Hva*-kategorien, favner over aspektene knyttet til

innholdet i kommunikasjonen, mens for eksempel *Hvormed*-kategorien favner ressursene som brukes til kommunikasjon.

Kategoriene, altså de seks H-ene, var bare en struktur jeg brukt for å systematisere mine spørsmål, samt midlertidig kategorisere svarene som ekspertene komme med. Målet med en slik kategorisering var å bidra til at ingen viktige usikkerhetslementer ble utelatt. Siden det er snakk om fagfolks beste skjønn, ligger det i sakens natur at det ikke er mulig å vite om det er noen viktige usikkerhetslementer som ikke ble tatt med. Jeg syntes likevel at kategoriene klarte å identifisere mange usikkerhetslementer.

4.2 HVILKE AV DISSE KOMMUNIKASJONSRELATERTE ELEMENTENE KAN FORVENTES Å HA STØRST PÅVIRKNING PÅ MÅLOPPNÅElsen I MIRANDA?

Jeg synes det hadde vært interessant å estimere usikkerheten til alle elementene, men dette ville ikke vært mulig å gjennomføre i praksis. Derfor måtte jeg velge et håndterbart antall som kunne gå til den neste fasen. Chapman og Ward anbefaler mellom fem og ti usikkerhetslementer (Chapman og Ward 2003). Jeg valgte å ha mål å identifisere de fem viktigste usikkerhetslementene. Dette av to grunner; for det første var jeg bekymret for tidsbruken i den andre intervjurunden jeg skulle gjennomføre, dersom man skulle estimere verdien av for mange usikkerhetslementer, og for det andre at fem representerte ett usikkerhetslement per ekspert (jeg valgte å inkludere to eksterne konsulenter i den første fasen, men de var ikke med videre i prosessen). Hensikten med denne fasen var å rangere usikkerhetslementer basert på et grovt estimat av hvor stor usikkerhet det var knyttet til hver enkelt, og dermed sortere ut et håndterbart antall. Måten det ble gjort på var å bruke en standard risikomatrix:

Høy konsekvens	Yellow	Red	Red
Medium konsekvens	Green	Yellow	Red
Liten konsekvens	Green	Green	Yellow
Konsekvens/ Sannsynlighet	Lav sannsynlighet	Medium sannsynlighet	Høy sannsynlighet

Ekspertene ble spurt om å plassere de usikkerhetslementene de hadde identifisert i matrisen, avhengig hvor stor de forventet at konsekvensen kunne bli hvis elementet intraff

og hvor sannsynlig de forventet at det var at elementet ville inntreffe. Slik ble usikkerhetselementene sortert avhengig av om det var knyttet lav (grønn), middels (gul) eller stor usikkerhet (rød).

Jeg valgte å skille ut de usikkerhetselementene som var blitt vurdert til å inneha stor usikkerhet, fordi jeg mener disse elementene er de som har størst potensial for å påvirke måloppnåelsen i Miranda. Av totalt 73 usikkerhetselementer var 44 av disse vurdert til å være stor usikkerhet:

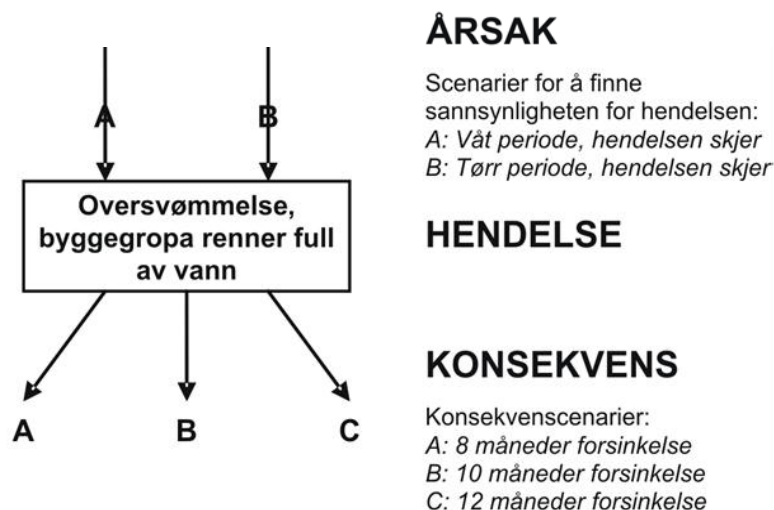
- Kan bruke intranettet bedre
- Tavlene kan brukes til å spre informasjon bedre
- Skape enda bedre dialog med operatørlederne.
- Uklart /utydeligere informasjon rundt hovedmålet for den enkelt
- Mye uformell kommunikasjon
- For mye humor. Svekker konsekvensstyringen
- Må følge opp planhierarkiet
- Mangelen på entusiastiske ledere fører til mindre entusiasme rundt endringen
- Forskjell mellom hva toppledelsen og nærmeste leder kommuniseres
- Vanskelig å oppnå forståelse for endringen. Spesielt i støttefunksjonene
- Uformell kommunikasjon, avgjørelser tas over en koppkaffe
- Personlig konsekvenser: Vanskelig å skape forståelse fra personlige endringer.
- Lokal proteksjonisme. Selvstendigheten til avdelingene kan hindre prosjektet.
- Fra ledelsen sentralt: Kommuniserer forskjellige ting, avhengig av hvem som sier det
- Finnes ingen som kan samle alle på en lokasjon
- Motstanden mot endringene kommer ikke fram og blir ikke forstått
- Klarer ikke å få fram alvorlighet
- Arbeidslederne klarer ikke å få fram det store bildet/bakgrunnsinformasjonen
- Lite fleksible, lite mottakelig for endring
- Ledelsen kommuniserer ikke ærlig – svekker tilliten til ledelsen.
- Får lite informasjon fra toppledelsen
- Kommuniserer ikke målsetningene ned i linja.
- Årsakene kommer ikke frem helt ned i linja
- Klarer ikke å benytte innspill fra gulvet
- Kan bruke intranettet mer
- Kan benytte motstanden som konstruktive innspill
- Mye uformell kommunikasjon
- Arbeidslederne fungerer som et kommunikasjonsfilter
- Klarer ikke utøve konsekvens for manglende endringer.
- Klarer ikke oppnå kommunikasjon med og forståelse blant de som jobber på byggeplassene
- Klarer ikke skape entusiasme og engasjement. For faktabasert kommunikasjonen.
- Mye uformell kommunikasjon.
- Leder og mellomledere har feil kompetanse på kommunikasjon. For faktabasert, men ingen begeistring
- Opplæring i kommunikasjon
- Konsulentene kommuniserer for mye, fører til svekket troverdighet
- Må oppnå lik spredning av informasjon blant de som har tilgang til elektroniske kanaler og de som ikke har det
- Må underbygge troverdigheten til kommunikasjonen. Lokale lederne må stå for det.
- Mangel på forståelse
- Klarer ikke å kommunisere at de dårlige resultatene skyldes forhold utenfor prosjektets kontroll
- Mangel på toveiskommunikasjon
- Mangel på gjentakelse
- Forskjellige nivåer kommuniserer forskjellige ting
- Timing er for dårlig

Matrisene til høyre viser identifiserte usikkerhetslementer og hvor mange av disse som ble vurdert til stor usikkerhet, fordelt på ekspertene. Spesielt en ting som er slående er hvor stor forskjellen er mellom Anders og de andre

Ekspert	Identifiserte usikkerhetslementer	Usikkerhetslementer med stor usikkerhet
Arne	16	8
Odd	12	7
Øystein	13	9
Erlend	11	10
Anders	10	4
Per og Stein	11	6

ekspertene, når det kommer til antallet usikkerhetslementer som vurderes til å inneha stor usikkerhet. Anders identifiserte "bare" 4. Dette er interessant siden Anders er en av de tillitsvalgte i bedriften. Hva forklaringen på dette kan være er vanskelig å si, men det er verdt å merke seg at den tillitsvalgte identifiserte færrest.

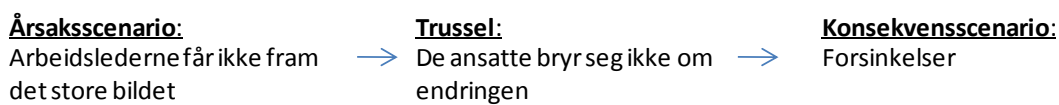
Etter at hver ekspert hadde prioritert hvilke usikkerhetslementer de mente det var knyttet stor usikkerhet til, skulle de kort beskrive årsakssammenhengen mellom usikkerhetselementet og et av målene i Miranda og hvordan de mente at usikkerhetselementet kunne påvirke dette målet. Basert på denne beskrivelsen ble det dannet en kvalitativ modell som beskrev denne sammenhengen. Modellen var basert på Chapman og Ward sin forståelse av usikkerhetslementer, illustrert i modellen under:



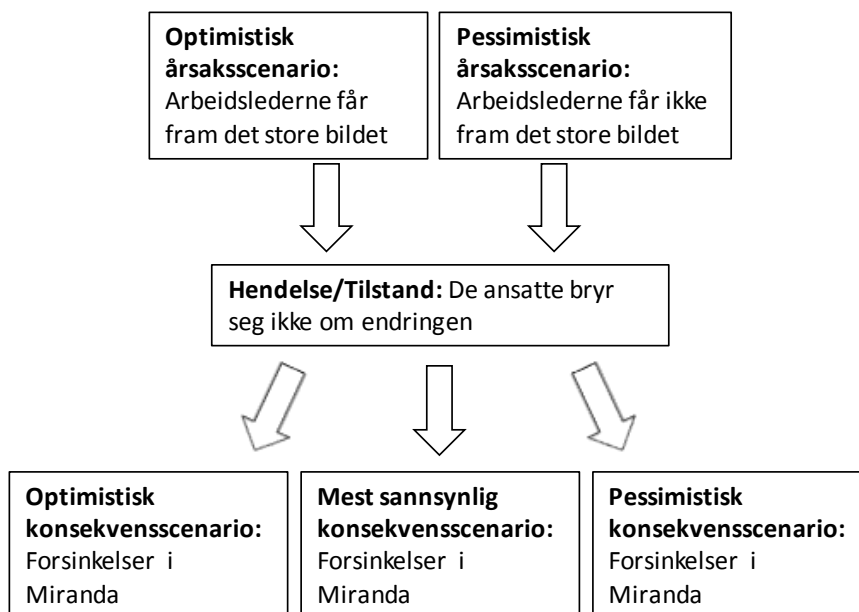
(Chapman og Ward i Austenget al 2005: 36)

Til grunn for min bruk av modellen ligger forståelsen av at kommunikasjon har en indirekte påvirkning på måloppnåelsen i Miranda (Se kapitel 3.4.3). Dermed blir de kommunikasjonsrelaterte usikkerhetslementene plassert som et årsaksscenario. For å ta et konkret eksempel, Øystein identifiserte følgende usikkerhetslement: "arbeidslederne klarer

ikke å få fram det store bildet". Han mente dette potensielt kunne være negativt for måloppnåelsen i Miranda. Det er tydelig at dette ikke har en direkte påvirkning på måloppnåelsen i Miranda. Derimot kan dette potensielt føre til en uønsket hendelse eller tilstand, som jeg har valgt å kalle *Trussel*. Øystein mente at nevnt usikkerhetsmoment kunne føre til følgende trussel: "de ansatte bryr ikke seg om endringen". Han mente at hvis de ansatte ikke klarer å få fram det store bildet, vil dette potensielt føre til at de ansatte ikke bryr seg om endringen. Han mente videre at dette potensielt kunne være en trussel for måloppnåelsen i Miranda, fordi det kan føre til forsinkelser. Den forenklete årsakssammenheng illustreres i modellen under:



For å kunne estimere usikkerheten tilknyttet usikkerhetsmomentene brytes denne årsakssammenheng ned i forskjellige scenarier, som settes sammen i en kvalitativ modell. Slik som modellen under.



Selve usikkerhetsmomentet som Øystein identifiserte ("arbeidslederne klarer ikke få fram det store bilde") ble definert som det pessimistiske årsaksscenarioet, fordi han i utgangspunktet mente forventet at dette kunne bli negativt for måloppnåelsen. Det optimistiske årsaksscenarioet definerte jeg da som det motsatte, nemlig at "arbeidslederne får fram det store bildet", som er i henhold til metoden (Chapman og Ward 2003). Trussel

var, i følge Øystein, at *"De ansatte bryr seg ikke om endringen"*. Det som er viktig å merke seg er at, selv om det optimistiske årsaksscenarioet inntraff betyr ikke det at trusselen ikke inntreffer. Derimot er det naturlig å tro at sannsynligheten for at trusselen inntreffer gitt et optimistisk årsaksscenario er betraktelig mindre enn gitt et pessimistisk årsaksscenario.

Den siste delen av modellen er konsekvensene. Øystein mente at gitt at trusselen inntreffer (*De ansatte bryr seg ikke om endringen*), ville det i første rekke påvirke tidsaspektet i prosjektet. I selve estimeringen av dette dannes det tre konsekvensscenarier. Et konsekvensscenario er en analytisk konstruksjon, som skal gjøre det lettere for ekspertene å gi estimater (Chapman og Ward 2003: 177). Hvor stor disse konsekvensscenariene potensielt kan være vurderes nærmere i estimeringsfasen.

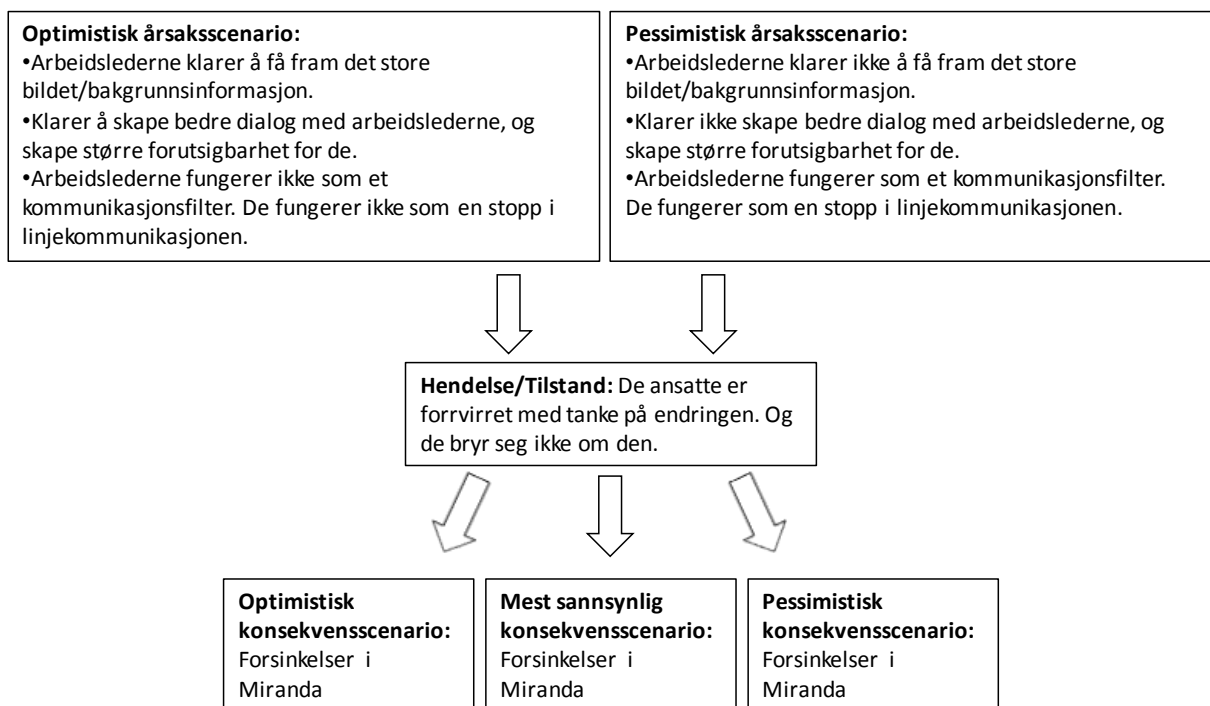
Basert på den informasjonen som ekspertene gav om de 44 usikkerhetselementene med stor usikkerhet de hadde identifisert, dannet jeg 44 slike modeller. Etter at alle intervjuene var gjennomført måtte jeg sammenstille svarene. I gjennomgangen av disse 44 usikkerhetselementene fant jeg at ekspertene ofte hadde identifisert det jeg mente var samme usikkerhetselement bare beskrevet med andre ord. For eksempel hadde tre forskjellige eksperter identifisert følgende usikkerhetselementer:

- *Arbeidslederne klarer ikke å få fram det store bildet/bakgrunnsinformasjon.*
- *Må skape bedre dialog med arbeidslederne, og skape større forutsigbarhet for dem.*
- *Arbeidslederne fungerer som et kommunikasjonsfilter. De fungerer som en stopp i linjekommunikasjonen.*

Jeg tolket disse fire usikkerhetselementene til, i bunn og grunn, å handle om arbeidsledernes rolle i internkommunikasjonen. Derfor valgte jeg å slå disse fire usikkerhetselementene sammen til et usikkerhetselement. Jeg var klar over at jeg ville møte på utfordringer knyttet til avhengighet. Det vil si i hvilken grad forskjellige usikkerhetselementer var avhengig av hverandre. Måten jeg valgte å takle dette på var å slå sammen de usikkerhetselementene jeg mente var overlappende, slik som eksemplet over. Det vil være snakk om flytende overganger, men jeg måtte gjøre noen sammenslåinger for å kunne gå videre til estimeringsfasen. Utover det valgte jeg ikke å gjøre vurderinger knyttet til avhengighet, fordi jeg hadde begrenset tilgang på ekspertene og måtte prioritere hva jeg skulle ha fokus på. I

tillegg mener jeg det kunne være vanskelig for dem å uttale seg om avhengigheten, med tanke på hvor ny og ukjent hele prosessen var for dem.

I de tilfellene der ekspertene hadde identifisert, det jeg mente var, like usikkerhetslementer, slo jeg da samme de kvalitative modellene til de overlappende usikkerhetslementene og dannet en felles modell for disse usikkerhetslementene. For å bruke "arbeidsledernes rolle" som eksempel. Her hadde tre eksperter identifisert det samme usikkerhetslementet. Ved å slå sammen de tre kvalitative modellene i en ble den nye sammenslått modellen seende slik ut:



Etter å ha sammenstilt de usikkerhetslementene jeg mente var overlappende, endte jeg opp med 22 ulike usikkerhetslementer:

- Lokal proteksjonisme
- Spredning av info
- Kjedelig
- Feil kompetanse
- Dialog
- Gjentakelse
- Timing
- Motstand
- Mangel på fokus
- Mangel på alvor
- Konsekvensstyringen
- Mangel på forståelse
- Utenfor prosjektets kontroll
- Likhet i budskapet
- Intranett
- Oppslagstavler
- Uformelle kanaler
- Feil ledere
- Arbeidsleder
- Info fra eksterne kilder
- Konsulentene står som avsender for ofte
- Lokalledelse

I utvelgelse av hvilke usikkerhetselementer det skal estimeres verdien av, er det som regel ekspertene som sammen står for utvelgelsen. Siden dette ikke var mulig i mitt case, hadde jeg bestemt meg for å ha en demokratisk tilnærming til denne utvelgelsen. Som et minimumskriterium måtte minst to av ekspertene ha nevnt samme usikkerhetselement for at det skulle kunne bli vurdert til å tas med videre i prosessen. Av de 22 ulike usikkerhetselementene var det åtte som var blitt identifisert av to eller flere eksperter:

- Spredning av info
- Feil kompetanse
- Motstand
- Konsekvensstyringen
- Likhet i budskapet
- Intranett
- Uformelle kanaler
- Arbeidsleder

Jeg hadde på forhånd bestemt meg for å identifisere de fem viktigste usikkerhetselementene. Derfor måtte jeg velge ut fem av disse åtte usikkerhetselementene. Jeg valgte bort "Konsekvensstyring" og "Feil kompetanse", fordi disse var identifisert av to eksperter i motsetning til de andre som var identifisert av tre eller flere. Et ytterligere argument for ikke å fokusere på disse to elementene videre mener jeg er at de ikke var like direkte knyttet til kommunikasjon som de andre. Jeg valgte derfor å fokusere på følgende fem usikkerhetselementer:

- Likheten i budskapet
- Spredning av informasjon i linjen
- Motstand
- Uformell kommunikasjon
- Arbeidsledernes rolle

Jeg valgte derimot å inkludere "Bruken av intranett" som et siste usikkerhetselement, fordi det var den eneste "muligheten" som ble vurdert med stor usikkerhet. Hvor av de andre 7 usikkerhetselementene var blitt identifisert som mulige trusler mot måloppnåelsen var "bruken av intranett" identifisert som et element som det forventes kan påvirke måloppnåelsen positivt.

Når jeg nå hadde de usikkerhetselementene jeg skulle ta med videre til estimeringsfasen, måtte jeg først finne ut hvilke av de to målene (tid eller økonomi) hver av disse elementene skulle estimeres i forhold. Jeg lot igjen flertallet bestemme. Det jeg kom frem til var at ekspertene mente at halvparten av usikkerhetselementene i hovedsak var tilknyttet tidsmålet; dette var "Bruken av intranett", "Arbeidsledernes rolle" og "Graden av uformell

kommunikasjon". Mens den andre halvparten var tilknyttet effektiviseringsgevinsten; dette var "Ulikhet i budskapet", "Spredning av informasjon" og "Motstand".

Hele denne prioriteringsprosessen syntes jeg var krevende. Jeg hadde ikke muligheten til å benytte meg av tidligere forskning som eksempler, siden ingen hadde gjort en liknende undersøkelse. Likevel føler jeg at resultatet gav et godt grunnlag for den videre prosessen.

Jeg vil nå gå igjennom hvert av disse usikkerhetselementene. For å kunne vurdere om dette faktisk er de viktigste elementene for måloppnåelsen, må jeg se dem i sammenheng med hva litteratur og forskning på internkommunikasjon og endringskommunikasjon mener om dem. Jeg vil først beskrive hvordan ekspertgruppen har omtalt de forskjellige temaene. Deretter vil jeg forsøke å plassere usikkerhetselementene i forhold til modellen til Lewis og forsøke å gi dem mening ved bruken av modellen.

For min oppgave er det ikke et mål i seg selv å vite hvorfor ekspertene mente at disse usikkerhetselementene var de viktigste. Det betyr ikke at det ikke er interessant, men SHAMPU-metoden som jeg har valgt å følge legger ikke opp til at ekspertene i stor grad skal beskrive eller rettferdiggjøre hvorfor de mener at usikkerhetselementer er viktige. Personlig tror jeg at de i mange tilfeller selv ikke helt vet hvorfor de mener at akkurat ett usikkerhetselement er mer usikkert enn et annet. Det tror jeg skyldes at den subjektive vurderingen de gjør er basert på deres erfaring og skjønn.

Hensikten med de neste underkapitelene er å gjennomgå de seks usikkerhetselementene hver for seg for å diskutere om de kan sies å være de viktigste usikkerhetselementene for måloppnåelsen i Miranda. Spørsmålet er om det finnes støtte i modellen til Lewis for å hevde, slik ekspertene gjør, at disse seks usikkerhetselementene er de viktigste for måloppnåelsen i Miranda? Dette er litt ekstra utfordrende for meg siden metoden ikke legger opp til at ekspertene skal begrunne hvorfor de mener at det aktuelle usikkerhetselementet kan påvirke Miranda. Derfor kan det oppleves som empirien drukner litt i diskusjonen. Det skyldes at det var vanskelig å trekke ut lengre beskrivelser fra det materialet jeg satt igjen med, etter at intervjuene var gjennomført. Likevel mener jeg at ekspertene beskrev detaljert nok til at en slik diskusjon er interessant.

4.2.1 LIKHETEN I BUDSKAPET

Ekspertgruppen trakk frem ulikhet i budskapet som ett av de viktigste elementene for måloppnåelsen i Miranda. Budskap i denne sammenhengen forstås som innholdet i kommunikasjonen; hva som blir kommunisert.

Ulikheten velger jeg ikke å tolke som direkte motstand, men heller at det kommuniseres forskjellig med ulikt fokus. Fire av ekspertene mente bedriften tidligere hadde kommunisert forskjellig enten avhengig av hvem i toppledergruppa som sto som avsender eller avhengig av hvilke hierarkiske nivåer i bedriften kommunikasjonen fant sted. En av ekspertene sa følgende:

”Det eksisterer forskjeller mellom hva toppledelsen og nærmeste leder kommuniseres til de ansatte. Dette skaper feil engasjement, det vil si at de ansatte engasjerer seg i feil ting i forhold til hovedmålet i prosjektet. Som igjen fører til økt forvirring og frustrasjon ble de ansatte. I ytterste konsekvens hindret måloppnåelse i prosjektet.”

To av de andre ekspertene mente en slik forskjell mellom de hierarkiske nivåene kunne føre til *”Total fiasko for prosjektet”*. Disse sitatene illustrerer hvor viktig disse ekspertene mente dette kom til å bli for måloppnåelsen i Miranda. I tillegg trakk en av ekspertene frem et annet usikkerhetselement som er tett knyttet til dette, nemlig at de forskjellige delene av toppledergruppa kommuniserer ulikt til sine avdelinger.

”Det kommuniseres forskjellig fra ledelsen sentralt, avhengig av hvem i ledelsen som sier det. Det er veldig utfordrende å få til en slik felleskommunikasjon.”

Dette blir spesielt tydelig siden bedriften bærer preg av en *”silo-struktur”*, et vil si det eksisterer klart definerte og avgrensede avdelinger som har få kontaktpunkter seg i mellom. Disse avdelingene har en overordnet direktør. En av ekspertene mente at disse lederne måtte kommunisere relativt likt i sine avdelinger, ellers ville dette kunne påvirke måloppnåelsen i Miranda negativt.

Ekspertene mener dette er en todelt problemstilling; for det første kan det oppstå forskjeller mellom hva de hierarkiske nivåene i organisasjonen kommuniserer, for det andre kan det oppstå forskjeller mellom hva som blir kommunisert av toppledelsen og av nærmere leder. Felles for alle disse fire ekspertene var tanken om at hvis det eksisterte flere, muligens

forskjellige, budskap knyttet til Miranda i organisasjonen på samme tid, kunne det påvirke måloppnåelsen i Miranda negativt.

Jeg mener de to problemstillingene handler grunnleggende sett om det samme; potensialet for at forskjellige budskap i organisasjonen kan påvirke måloppnåelsen i Miranda. Derfor har jeg valgt å sammenstille disse i et usikkerhetsselement.

I Lewis' modell faller dette usikkerhetsselementet innunder "*Strategies Enacted*" – delen av modellen (Lewis 2011). Forskningen på budskap i endringskommunikasjon skiller mellom det som kalles "*blanket messages*" og "*targeted messages*" (Lewis, Hamel og Richardsson 2001: 18). Forskjellen går nettopp ut på likhet eller ulikhet i budskapet som kommuniseres i forskjellige deler av organisasjonen. Når man det benyttes såkalte "*blanket messages*" er alle budskapene like til alle de forskjellige delene i organisasjonen. "*This blanket strategy of information dissemination has the advantage of giving everyone fair notice of the change and not catching anyone by surprise later.*" (Lewis, Hamel og Richardsson 2001: 18).

På den annen side har man "*targeted messages*", der budskapet er tilpasset mottakeren. Noen forskere mener at implementeringen av en endring kan ses på som en intern markedsføringskampanje (Leonard-Barton i Lewis 2011: 166). Noe som er i tråd med teorien om sosial markedsføring som omhandler bruken av markedsføringsprinsipper og – teknikker for å fremme en idè eller adferd (Kotler 1982). I tråd med disse prinsippene skal man tilpasse budskapene til mottakerne. "All [stakeholders] take a different communication strategy. *You couldn't throw one message out and [have] it work for all the people you work with. They're too diverse and come from too many different places.*". Tanken bak en slik framgangsmåte er at man oppnår mye større påvirkning av mottakerne når budskapet er tilpasset dem. For eksempel når det gjelder forskjellene mellom avdelingen i IndustriBygg AS. Det kan hende at forskjellene er så stor at man må designe forskjellige budskap til hver avdeling. På den annen side, som en av ekspertene påpekte kan slike forskjellige budskap føre til *feil engasjement*. Med det mente eksperten å si at organisasjonen kunne begynne å dra i forskjellige retninger. Samtidig vil det ikke være mulig for organisasjonen å segmentere mottakerne helt. I realiteten viser noen undersøkelser at det kun i noen få unntak er slik at ledelsen forsøker å tilpasse budskapet til forskjellige målgrupper (Smeltzer i Lewis 2011: 166).

Lewis et al skriver om hvordan deltakerne i deres undersøkelse fortalte at man ved å benytte seg av like budskap til alle unngikk problemer med at folk ikke hadde fått nok informasjon i tide og at de ikke hadde fått nok detaljer (Lewis, Hamel og Richardsson 2001: 18). Dette leder oss inn på et annet veldig viktig tema, nemlig usikkerhet. Det kan hevdes at ved å gi folk lik informasjon, at det eksisterer ett eller få budskap i bedriften, reduserer man følelsen av usikkerhet.

Det er skrevet mye om innholdet i kommunikasjonen i en endringsprosess, spesielt i sammenheng med usikkerhet. Fidler og Johnson (1984) hevder at den endelige aksepten for innovasjon eller endring *“often rests on the extent to which communication can act to reduce uncertainty by ameliorating such factors as risk and complexity”* (Fidler og Johnson 1984: 704). Usikkerhet består av forskjellige hoveddeler; usikkerhet, som er knyttet til mangelen på informasjon, og tvetydighet som når det eksisterer for mange mulige tolkninger (Lewis 2011: 56-58). I forbindelse med en endring mener Bordia et al at det oppstår usikkerhet knyttet til tre aspekter (Bordia et al 2004). For det første oppstår det usikkerhet knyttet til det strategiske (hvordan kommer framtiden til å bli?), for det andre kan det oppstå usikkerhet knyttet til struktur (hvordan vil organisasjonen bli strukturert?) og for det tredje kan det oppstå usikkerhet relatert til den enkeltes arbeidsoppgaver (Hva betyr denne endringen for meg?). Slik jeg tolker ekspertgruppen er det i hovedsak tvetydighet som er en utfordring for prosjektet “Miranda”. Det begrunner jeg i ekspertens valg av ord som forvirring, samt at det er intuitivt at mange budskap kan skape usikkerhet ved at de ansatte ikke vet hvilket budskap de skal lytte til og hvordan de skal tolke motstridende budskap.

Usikkerhet oppleves ofte som et problem, ved at de ansatte ikke har nok eller riktig informasjon for å kunne bidra til endringen. Dette blir sett på som en mindre attraktiv tilstand, som mennesker forsøker å unngå ved å skaffe seg mer informasjon. Det er mye forskning som understøtter dette (Bordia, Hunt Paulsen, Tourish og DiFonzo i Lewis 2011: 57). Dette ser ut til å understøtte ekspertgruppens bekymring for ulikheten i budskapet.

På den annen side mener derimot flere forskere at mennesker benytter seg av andre strategier for å takle usikkerhet og at usikkerhet ikke alltid er problematisk (Brummans og Miller i Lewis 2011: 57). En veldig enkel måte man kan takle usikkerhet på er å gjøre en ny vurdering og bestemme seg for at dette temaet ikke er viktig (Ibid: 58). En annen måte folk

takler usikkerhet er gjennom sosial meningsdanning (*social sensemaking*) (Weick 1995). Ved å inngå i meningskapning med andre kan man håndtere den usikkerheten man føler. Det er mange komplekse mekanismer knyttet til usikkerhet reduksjon i organisatoriske endringsprosesser. Det er nok også riktig at de ansatte bruker en god del tid på å søke informasjon om endringen. Det kan dermed være viktig å være bevist på deres informasjonsbehov.

Jeg mener det ikke finnes noe entydig svar i teorien, på om ulikhet i budskapet kan forventes å være viktig for måloppnåelsen i et endringsprosjekt. Men jeg registrerer at dette er et tema som har fått relativt mye oppmerksomhet. Noe jeg velger å tolke som et argument for at dette kan være et viktig tema i en endringsprosess.

4.2.2 SPREDNING AV INFORMASJON

Fire av ekspertene mente organisasjonen har og har hatt vanskeligheter med å spre informasjon nedover i organisasjonen. Spredning av informasjon ble også identifisert som et av de viktigste usikkerhetselementene for måloppnåelsen i Miranda. Det som er viktig å være klar over i denne sammenhengene er at det er store og grunnleggende forskjeller mellom arbeidsformene til de ansatte; Noen jobber med data på et kontor, mens andre jobber med å produsere industrielle produkter og en tredje gruppe er på eksterne lokasjoner på oppdrag. En av grunnene til at dette er relevant er som en av ekspertene sa:

”Vi klarer ikke å oppnå lik spredning av informasjon blant de som har tilgang til elektroniske virkemidler og de som ikke har det.”

En annen ekspert sa noe som liknet:

”Oppnår ikke kommunikasjon med og dermed forståelse blant de som jobber på byggeplassene.”

Begge disse sitatene illustrerer hvordan ekspertene mener at spredning av informasjon representerer et usikkerhetselement for måloppnåelse i Miranda.

To av ekspertene identifiserte en annen og liknende problemstilling. De mente at det også eksisterer skjevheter i tilgangen på informasjon som ikke er knyttet til noen konkrete grupper av medarbeidere. En av ekspertene sa ”*Det kommuniseres ikke åpent. Ofte*

tilbakeholdes det informasjon.” I tilknytning til det sa en annen av ekspertene at det også ble gjort forskjeller med tanke når noen fikk tilgang til informasjon. Ofte kommuniserte personen som satt på informasjonen først med dem personen hadde et personlig forhold til, istedenfor å informere alle interessentene samtidig.

Jeg mener at fellesnevneren her er spredningen av informasjon i organisasjonen. Derfor har jeg sammenfattet de usikkerhetselementene som ekspertene identifisert til et usikkerhetselement.

I Lewis' modell mener jeg dette faller innunder ”*Strategies Enacted*” – komponenten. Det vil si at dette er en av dimensjonene der de som kommuniserer i organisasjonen gjør strategiske valg for å oppnå sine mål. Hvis man går tilbake til de to overordnede teoretiske tradisjonene innenfor internkommunikasjon i endringsprosesser, finner man at viktigheten av informasjonsspredning blir spesielt vektlagt innenfor den modernistiske tradisjonen. Implementererne blir sette på som innehavere av informasjon og det er deres oppgave å 1) spre informasjonen på en god måte, 2) oppdage unøyaktige tolkninger eller misforståelser knyttet til den informasjonen de sprer, 3) rette opp disse misforståelsene (Lewis 2011: 57). Fra et implementerers perspektiv er dette en veldig vanlig måte å forstå informasjonsspredning, spesielt blant praktikere.

“Evidence suggests that a key component of implementation activity is related to the dissemination of information, which concerns the downward dispersal of knowledge, ideas, training, facts, and requests or directives for action concerning the change. However, we know very little how this gets done within the context of change.” (Lewis 1999: 48).

Dette sitatet knytter informasjonsspredningen til imøtekommelsen av mottakerens informasjonsbehov. Det er lett å undervurdere mottakernes informasjonsbehov til kun å gjelde rasjonell faktainformasjon. Dette er den mest intuitive funksjonen av informasjonsspredning. Mennesker trenger å få vite hva de skal endre, for at de kan endre seg på ønsket måte. Det eksisterer mye forskning som understreker viktigheten av å imøtekomme informasjonsbehovene til medlemmene av organisasjonen i en endringsprosess. *“Failure to share information or to inform people adequately of what changes are necessary and why they are necessary were viewed as having a highly negative impact.” (Covin og Kilman i Lewis 1999: 47).* Mye forskning viser derimot at

informasjonsspredning også er et virkemiddel for å takle de følelsesmessige reaksjonene hos mottakerne. Dette har i forskningen spesielt blitt knyttet til usikkerhet og usikkerhetsunngåelse som jeg har diskutert under forrige element. Mer informasjon er en intuitiv måte å unngå usikkerhet, siden usikkerhet ofte er forstått som mangel på informasjon. Annen forskning har også vist viktigheten av spredningen av informasjon for å dempe engstelsen (*anxiety*) knyttet til endring og for å øke endringsvilligheten (Lewis 1999: 47; Armenakis et al 1993).

Forskning har vist at det eksisterer flere problemer med en slik forståelse av informasjonsspredningen (Lewis 2011: 57). For det første kan det oppstå et problem ved å anse informasjonen som implementererne innehar som privilegert, fordi det fort kan føre til at man undervurderer den kunnskapen og informasjonen andre interessentgrupper innehar og skaper. Et slikt syn fører ofte til at man anser usikkerhet som noe de andre interessentgrupper opplever, ikke implementererne. Danner man kommunikasjonsstrategier som skal informere andre interessentgrupper, utenfor implementererne, og korrigere deres misforståelser kan man fort gå glipp av verdifull informasjon som eksisterer hos dem man forsøker å informere. Dette blir også ansett som et for snevert syn på informasjonsspredning fordi den ignorerer viktige sirkulasjon og skapelsen av informasjon mellom andre interessentgrupper (Lewis 2011: 57).

I mitt case kan forskjellen mellom disse synene illustreres ved at man ser på informasjonsspredningen fra ledelsen eller implementererne, til de ansatte på "gulvet". Opphøyer man den informasjonen som implementererne innehar, som for eksempel kunnskap om endringen, kan man fort gå glipp av kritisk informasjon som de på "gulvet" innehar. Det er tross alt de som jobber med det aktuelle temaet i hverdagen. Det krever ikke store tankesprang å kunne se for seg at en av de ansatte i produksjonen vet hva som kan forbedres og har ideer til en slik forbedring. Videre illustreres forskjellen mellom et tradisjonelt eller modernistisk syn og et sosialkonstruktivistisk syn ved at det første har lett for å se bort fra den informasjonsspredningen som for eksempel skjer mellom de ansatte på "gulvet" seg i mellom og mellom dem og andre interessegrupper som for eksempel mellomledere. Dette fører oss til forskjellen mellom informasjonsspredning og meningskapning.

Det modernistiske synet har fokus på hvordan man effektivt kan spre informasjon, noe ekspertgruppen i min undersøkelse mente var et av de viktigste elementene som kunne påvirke måloppnåelsen i positiv eller negativ retning. Det sosialkonstruktivistiske synet mener at informasjonsspredning alene ikke er nok, man må også se nærmere på hvordan de viktigste interessegruppene skaper mening ut av den informasjonen de mottar og/eller innhenter.

Det er selvfølgelig viktig at man svarer på de utfordringene ekspertgruppen trekker frem i forhold til informasjonsspredning, som for eksempel at mange ansatte er på eksterne lokasjoner, at mange ansatte ikke har tilgang på datamaskiner og elektroniske kommunikasjonskanaler og at det eksisterer flaskehalser i linjekommunikasjonen. Tilhengere av en sosialkonstruktivist forståelse av endringskommunikasjon ville stille spørsmål om hvor viktig dette er. Hvis man ikke adresserer hvordan de ansatte i dette tilfellet danner eller skaper mening knyttet til endringen de har blitt forespeilet, vil man ikke kunne vite sikkert om informasjonsspredningene har den intenderte effekten.

I teorien finnes det støtte for at informasjonsspredning er en nøkkelfaktor for måloppnåelsen i et endringsprosjekt, spesielt i et modernistisk perspektiv. På den annen side viser at sosialkonstruktivismen spredning av informasjon i seg selv ikke er nok.

Endringsprosesser er en meningsskapende prosess, som hviler på mer enn bare informasjon fra implementeringene. Selv om den praktikerorienterte litteraturen kommer med mange råd om hvilke informasjonsspredningsmetoder som er best, er det et faktum at det eksisterer lite litteratur som gir innsikt i hvor viktig informasjonsspredning er i en endringsprosess. Papa og Papa konkluderte med at det trengs mer forskning om viktigheten av formell og uformell informasjonsspredning i en endringsprosess (Papa og Papa i Lewis 1999: 47).

I andre bedrifter kan man med stor letthet tilgjengeliggjøre informasjon om endringene til alle ansatte på en effektiv måte, blant annet gjennom intranett, e-post og andre relativt moderne kanaler. I slike bedrifter er det ikke et spørsmål om informasjon, heller hva denne informasjonen betyr og hvilken mening den har. Men for IndustriBygg AS, mener jeg at det også er viktig med ren informasjonsspredning. Dette fordi de innehar en i dag litt uvanlig stilling, da store deler av arbeidsstokken er vanskelig å nå gjennom massekommunikasjon.

4.2.3 ARBEIDSLEDERNES ROLLE

Arbeidslederen er det nederste ledernivået i organisasjonen. En arbeidsleder har ansvar for et arbeidslag, og er deres nærmeste leder. Rollen er i hovedsak administrasjon og ledelse, der de arbeider med datamaskin. Arbeidslederen må også ta over, hvis noen blir syk eller i andre spesielle situasjoner. De er utelukkende blitt rekruttert innenfra, og er som regel erfarne arbeidere som blir forfremmet. Tre av ekspertene mener at arbeidslederne spiller en kritisk rolle for måloppnåelsen i Miranda.

”Man må klare å få fram det store bildet. Det tror jeg arbeidslederne har den største utfordringen. Få fram det i det daglige, hvor viktig det er at vi får gjort det vi skal gjøre. Det er så viktig at vi får gjort det vi skal gjøre. Det hjelper ikke fabrikkjefen sier det 4 ganger i året. Det er glemt når du går ut døra likevel. Det må mases på[.]”

Sitatet viser hvordan arbeidslederne innehar en viktig rolle som hovedkilde i den daglige kommunikasjonen. Det er naturlig å tro at dette blir ytterligere forsterket ved at arbeiderne ikke har tilgang på datamaskin og dermed massekommunikasjonsmedier som for eksempel intranettet, og dermed blir enda mer avhengig av arbeidslederen for å få informasjon som blir en flaskehals i linjekommunikasjonen.

”Arbeidslederne fungerer som et kommunikasjonsfilter. En del av informasjonen fra ledelsen blir borte på veien. [Arbeidslederne] velger å fokusere på andre ting enn toppløst.”

Denne ekspertten trakk frem en annen dimensjon med arbeidslederens rolle. Arbeidslederne er også et kommunikasjonsfilter ved at de ofte må oversette den informasjonen som kommer fra ledelsen, til et språk som gir mening for arbeidslaget. Dette mener ekspertten kan være en utfordring for måloppnåelsen i Miranda.

Jeg mener at disse to dimensjonene grunnleggende sett handler om arbeidsleders rolle som nærmeste leder for største parten av de ansatte i bedriften, og hvordan deres kommunikasjon kan påvirke deres underordnetes holdninger og handlinger knyttet til endringen.

I Lewis' modell mener dette faller innunder *”Stakeholders' Concerns, Assessments and Interactions”* – komponenten. Ekspertene trekker frem arbeidslederne som en spesielt viktig interessentgruppe. En av hovedgrunnene til at nærmeste leder eller i dette tilfellet

arbeidslederen blir sett på som svært viktig er troverdighet. Helt tilbake til Aristoteles har man vist at hvem som deltar i kommunikasjonsprosessen er av betydning for de ulike forståelsene deltakerne danner. Troverdighet, eller som Aristoteles kalte det ethos, er knyttet like mye til selve budskapet som til den som fremfører det (Anastasiou i Von Platen 2006: 59). De ansatte er ofte mistenksomme mot toppledelsen, mens de opplever nærmeste leder som ærlig. Mange forskere mener derfor at man heller skal benytte seg av nærmeste leder som kilde for endringskommunikasjonen (Larkin og Larkin 1994: 3-5). Nærmeste leder er som regel en person de kjenner og kan inngå i en dialog med. Flere teoretikere mener at linjen, inkludert nærmeste leder i siste instans, er en effektiv kommunikasjonskanal. *"The line hierarchy is the most effective organizationally sanctioned communication channel. Direct supervision is the expected and most effective source of organizationally sanctioned information."*(Klein 1996: 35). Videre viser forskning at de ansatte ønsker den viktigste informasjonen fra sin nærmeste leder og at de forventer at nærmeste leder er godt informert (Falkheimer og Heide 2007: 81; Klein 1996: 35).

Basert på Everett Rogers teori *"Diffusion of Innovation"*, mener Larkin og Larkin at den mest effektive måten å drive endringskommunikasjon på er; å benytte nærmeste leder som hovedkilde. Dette bygger på en antagelse om at det ikke er kommunikasjonen i seg selv som får medarbeiderne til å endre atferd, men derimot nærmeste leder i funksjon av å være en opinionsleder (Larkin og Larkin 1994: 9-10).

Forskning har også vist at når nærmest leder er godt informert, øker sannsynligheten for at de ansatte også er godt informert (Klein 1996: 35). Med andre ord blir det neppe noen endring, dersom ikke den nærmeste lederen kan svare på og diskutere spørsmål om endringens betydning for hverdagen og fremtiden i den enkelte avdeling (Petersen 2000:16). Ut i fra et slikt perspektiv kan man vurdere arbeidsledernes rolle som viktig for å gjennomføre omstillingsprosjektet.

På den annen side er det forskere som stiller seg kritisk til et slik syn på nærmeste leder som opinionsleder (Von Platen 2006: 60). Rollen som opinionsleder er en uformell posisjon. Det er sjelden man oppnår en slik posisjon på mandat ovenfra. Det er da ikke gitt at en arbeidsleder har den innflytelsen som kommer med posisjonen som opinionsleder. Derfor er det usikkert om arbeidslederne kan regnes som opinionsledere. Selv om arbeidslederne ikke

er opinionsledere, betyr ikke det at de ikke er dem som er best egnet til å oversette og fortolke abstrakte målsetninger, planer eller visjoner, slik at de blir relevante for deres underordnede. Men dette er noe av utfordringen; slik Goldhaber beskriver det er det ikke selvsagt at meningen følger med når budskapet flyttes fra nivå til nivå (Goldhaber 1993:138).

Hvis organisasjonen er strukturert slik at mye av informasjonen må gå gjennom arbeidslederne, samt at det er de som er i den beste posisjonen for å hjelpe sine underordnede i meningskapningen, fører det til at arbeidsledernes rolle i dette omstillingsprosjektet kan anses som svært viktig. Simonsen hevder at den nye informasjonsteknologien har endret mellomledernes rolle noe ved at den har erstattet deres funksjon som informasjonsspredere (Simonsson2002:26). Det som er interessant er at det i bedriften "Miranda" i liten grad har gjort dette. Arbeidslederne fungerer fortsatt som informasjonsspredere.

4.2.4 MOTSTAND

Tre av ekspertene oppfattet motstand som et av de usikkerhetselementene som kan ha størst påvirkning på måloppnåelsen i Miranda. "IndustriBygg AS" er en gammel bedrift med lange tradisjoner. Store deler av arbeidsstokken har svært lang fartstid i organisasjonen, det er ikke uvanlig med ansatte med 20-30 års ansiennitet. Bedriften er geografisk spredt, hvor hver avdeling er veldig autonome. Det er naturlig å tro at denne blandingen av kjennetrekke (ansatte med lang fartstid, geografisk spredt organisasjon og en bedriftskultur med tunge tradisjoner) gjør dette omstillingsprosjektet mer sårbart for at de ansatte kan motsette seg endringen på en effektiv måte. Hvis det er slik at de ansatte motsetter seg endringene som forsøkes implementert, kan dette få store følger for prosjektets måloppnåelse. En av ekspertene sa følgende:

"Det er mange som er lite fleksible, lite mottakelig for endring. Mange som ikke er så motivert. I tillegg er det lange tradisjoner. Man har sin måte å gjøre ting på. Da blir det vanskelig å forandre seg."

I tillegg mener en av ekspertene at de som skal implementere endringer og omstillinger i IndustriBygg AS ikke klarer å oppfatte at det eksisterer motstand. Han sa: "*Motstanden mot endringene kommer ikke fram og blir ikke forstått*". En tredje ekspert støttet dette ved å si at:

"Man klarer ikke benytte motstanden som konstruktive innspill". Ekspertene mente at dette kan føre til at feil tiltak blir satt i gang, tiltak som er i motsetning mot planen til implementerernes plan. De ansatte kan bli mindre motivert for endring. De mister lysten til å delta i endringsprosessen. Dette kan også føre til frustrasjon blant de ansatte. Det eksisterer alltid sterke følelser når man skal endre en organisasjon, og da kan lett små problemer eller frustrasjoner bli store.

Jeg mener at disse usikkerhetselementene grunnleggende sett handler om motstand knyttet til endringen, uten at motstand nødvendigvis er noe negativ for prosjektet. Men at det kan ha stor påvirkning på måloppnåelsen i Miranda er i hvert fall ekspertene enige om.

I Lewis' modell vil jeg plassere dette usikkerhetselementet under *"Stakeholders' Concerns, Assessments and Interactions"* – komponenten, og da spesielt under boksen kalt *Interacting About Change*" (Lewis 2011: 239-249). Det finnes enorme mengder litteratur om motstand, men likevel er det vanskelig å definere hva motstand er. Derfor er det også vanskelig å vurdere om motstand er så viktig som ekspertgruppe hevder. Jeg vil likevel se nærmere på hvordan tidligere forskning og teorier kan brukes til å belyse ekspertgruppens valg av motstand som en av de viktigste elementene for måloppnåelsen i dette prosjektet. Jeg tolker deres forståelse av motstanden mot endringen, som et klassiske ledelses eller implementeres perspektiv. Det er en svært vanlig oppfattelse at motstand er basert på misforståelser og menneskers endringsvegring. Kotter og Schlesinger (1979) definerer fire kilder til motstand mot organisasjonsendringer; 1) egeninteresse, 2) misforståelser og mangel på tillit, 3) uenig i behovet for endring, 4) lav toleranse for endringer (Kotter og Schlesinger i Coglan 1993: 1). Her finnes det mengder av litteratur som omhandler hvorfor mennesker ikke vil endres, samt hvordan man takler motstanden deres.

Lewis (2011) mener derimot dette kan være en svakhet. Hun hevder man er nødt til å se på motstand ut i fra hvilke stakeholdere som ytrer den. Grunnen til at ansatte dytter tilbake eller motsetter seg endring kan skyldes mange ting; endringsvegring, at de setter pris på stabilitet og det som har vist seg å fungere tidligere, uenighet knyttet til det konkrete endringsforslaget, motstand knyttet til egeninteresse, ambivalens til endringen knyttet til uferdige eller motstridende analyser etc. Ut fra et slikt perspektiv er det uproduktivt å sette merkelappen "motstand" på alle reaksjoner som ikke er raske og umiddelbare aksepter for

endringen. Lewis foreslår at man heller skal se på motstand som energi (Lewis 2011). Denne energien kan benyttes til å forbedre endringsforslaget.

Dette er et godt eksempel på hvordan usikkerhet knyttet til kommunikasjonsrelaterte elementer kan inneha både en positiv og en negativ mulighet. På den ene side kan dårlig kommunikasjon føre til at man opplever motstand mot endringen av en slik karakter at det hindrer oppnåelsen av målene. Dette illustrerer hvordan usikkerhetselementet potensielt kan påvirke måloppnåelsen negativ. På den annen side kan man ved god kommunikasjon inngå i en dialog med de ansatte, noe som fører til forbedring av endringen. Slik man kan oppnå en effektiviseringsgevinst som er høyere, eller man får gjennomført prosjektet raskere. Dette illustrerer hvordan dette usikkerhetselementet potensielt kan påvirke måloppnåelsen positivt.

Lewis hevder også at en viktig kilde til motstand nettopp er mangelen på en kanal eller arena hvor de ansatte kan delta i endringsprosessen ved å komme med innspill og endringsforslag (Lewis 2011: 204). Hvis denne innhenting av input fra de ansatte er ektefølt, vil man kunne omformulere motstand til å være forslag til forbedring. Ut fra et slikt perspektiv er det viktig å klare å plukke opp på denne motstanden og benytte seg av den på en konstruktiv måte. Det finnes med andre ord belegg for ekspertgruppens bekymring knyttet til motstanden mot dette omstillingsprosjektet. På den annen side påpeker Lewis at en slik motstand kan benyttes som forslag til forbedringer av endringen. Basert på denne gjennomgangen mener jeg at motstand mot endringen mest sannsynlig kan forventes å være et viktig tema for måloppnåelsen i Miranda.

4.2.5 UFORMELL KOMMUNIKASJON

Alle i ekspertgruppen mente det var utstrakt uformell kommunikasjon i organisasjonen. Spesielt fire av dem trakk frem uformell kommunikasjon som et usikkerhetselement som kunne påvirke måloppnåelsen i Miranda. De mente det ikke er noe problem med uformelle kommunikasjonskanaler i seg selv. Tvert i mot kommuniserer de ansatte uformelt hele tiden. De fire ekspertene trakk frem noen aspekter ved den uformelle kommunikasjonen i

IndustriByggAS og konsekvenser av den som de mente kunne påvirke måloppnåelsen negativt. En av ekspertene sa:

”Det er mye uformell kommunikasjon. Mye rykter som går. Det er på grunn at det er lange tradisjoner og mange har mye ansiennitet. Man er liksom personlig venner istedenfor kollegaer. Bli en form for syklubb.”

Å kalle det en syklubb er nok å sette ting på spissen, men sitatet illustrerer en opplevelse av at det er mye uformell kommunikasjon og mye ryktespredning. En annen av ekspertene hadde en lik oppfattelse, men vektla også noe annet:

”Det er mye uformell kommunikasjon, ofte tas avgjørelser over en koppkaffe. Så når man går i møtet er avgjørelsen allerede tatt. Det er mange sånne uformelle nettverk. Og de fungerer også som tilbakemeldingsfora. Det er her folk tar opp ting, ikke i de vanlige møtene.”

Eksperten opplevde at beslutningsmyndighet flyttes ut av de formelle arenaene og inn i uformell nettverk, samt at det er i disse uformelle nettverkene tilbakemeldinger tas opp. Dette bidrar til å danne et bilde av en organisasjon som har noen utfordringer med formen på den uformelle kommunikasjonen. En annen ekspert mente at den utbredte bruken av uformell kommunikasjon skapte personlige oppfattelse og dermed misforståelser og utydighet, som igjen hindrer konsekvensstyringen. Siden mye av kommunikasjonen og beslutningene finner sted i uformelle fora, blir det vanskeligere å følge opp om folk har gjort det de skal. En av ekspertene sa, ”*Man får ikke gjennomslag for beslutningen fordi man når ikke nettverket for implementering.*”

Slik jeg ser det representerer disse usikkerhetselementene forskjellige aspekter ved et større usikkerhetselement, nemlig hvordan den uformelle kommunikasjon kan påvirke måloppnåelsen i prosjektet. I Lewis' modell mener jeg dette høre innunder ”*Stakeholders' Concerns, Assessments and Interactions*” – komponenten. Forskere mener at uformell kommunikasjon er en uadskillelig del av en hver organisasjon. Uformelle nettverk er en naturlig konsekvens av mennesker og da interessenters interaksjon (Crampton et al 1998: 570). En studie av De Mare fant at det var tre overordnede nivåer av kommunikasjon i organisasjoner; uformelle, formelle kommunikasjonsmønster og opinionsledere nivået (De Mare i Crampton et al 1998: 570). Videre hevder De Mare at omtrent 70 prosent av all den

organisatoriske kommunikasjonen skjer på det uformelle nivået (Ibid). Med andre ord er det tydelig at uformell kommunikasjon i seg selv ikke nødvendigvis er en utfordring for måloppnåelsen i dette omstillingsprosjektet.

Funksjonen til den uformelle kommunikasjonen kan deles inn i tre; informasjon, påvirkning og underholdning (Michelson og Mouly 2000: 341). Informasjon handler om at de ansatte ønsker å forstå sine sosiale omgivelser. Den andre funksjonen bygger på den første, når et individ bruker informasjon/kommunikasjon til å påvirke andre til sin fordel. Den siste funksjonen er når den uformelle kommunikasjonen gir en glede eller tilfredsstillelse i seg selv (Ibid). Ekspertene mente at den uformelle kommunikasjon i bedriften var av en slik funksjon at den fungerte til å påvirke beslutningene som fattes.

Den uformelle kommunikasjonen har vist seg å være både rask og presis. Den uformelle kommunikasjonen er ofte raskere enn den formell, noe som kan være et problem i et endringsprosjekt, for det kan ødelegge timingen som implementererne legger opp til. Dermed får ikke alle den samme informasjonen samtidig, noe som kan føre til økt tvetydighet. En rekke studier har vist at presisjon i den uformelle kommunikasjonen kan være overraskende høy, mellom 75 og 90 prosent nøyaktighet (Crampton et al 1998: 570). Men likevel kan ti prosent unøyaktighet være nok til å skape problemer for et endringsprosjekt.

Innenfor ledelseslitteraturen ses som regel den uformelle kommunikasjonen som et problem for organisasjoner (Michelson og Mouly 2000: 339). Individuer viser ofte en sterk motstand mot bevis som er motstridende til forhåndsinntatte ideer som har rot i rykter og uformell kommunikasjon (Rosnow i Michelson og Mouly 2000: 340). Et studie av Covin og Kilman kom fram til at *“Secrecy, dishonesty, and the failure to assess dysfunctional rumors were also issues of concern”*. Med andre ord så var dysfunksjonelle eller feilaktige rykter sett på med bekymring (Covin og Kilman i Lewis 1999: 47). Et annet problem med den uformelle kommunikasjonen eller ryktebørsen er at budskapene ofte fokuserer på negative aspekter eller spekulerer i antagelser, noe som kan bidra til ytterligere stress og usikkerhet (Heide m.fl. 2005:159).

Et problem med dette er at man ikke ser den mulige fordelene med uformell kommunikasjon. Som for eksempel at den uformelle kommunikasjon bidrar til gruppe solidariteten og de

formelle strukturene på arbeidsplassen (Ibid). Mye av litteraturen beskriver den uformelle kommunikasjonen som et problem, og foreskriver måter å påvirke og styre den. Mens andre forsker hevder denne kommunikasjonen har mange potensielle muligheter. Det er likevel tydelig at den uformelle kommunikasjonen er umulig å bli kvitt i et endringsprosjekt. Det finnes støtte i litteraturen for ekspertgruppens bekymring. Det er vanskelig å si noe om viktigheten av uformelle kommunikasjon for Miranda. Litteraturen om uformell kommunikasjon peker ikke tydelig i den ene eller andre retningen.

4.2.6 BRUKEN AV INTRANETT

I tillegg til de fem overstående usikkerhetselementene valgte jeg å trekke ut bruken av intranettet som et ytterligere usikkerhetselement. Grunnen til dette var at dette usikkerhetselementet var i en særskilt situasjon. Det var det eneste usikkerhetselementet som både var identifisert som en mulighet og som det var knyttet stor usikkerhet til. De fem forestående usikkerhetselementene var identifisert hovedsakelig som potensielle trusler mot måloppnåelsen i Miranda. Bruken av intranettet var identifisert hovedsakelig som en potensiell mulighet for måloppnåelsen, det vil si at dette var et usikkerhetselement de mente kunne føre til en ytterligere forbedring av måloppnåelsen i Miranda.

Det var to av ekspertene som identifiserte bruken av intranettet som et usikkerhetselement. Den ene av dem identifiserte intranettet som:

"[E]n kanal som får distribuert informasjon raskt. Den fungerer som et sterkt visuelt virkemiddel. Man får en kanal for sterkere påvirkning og styring."

I den sammenhengen mente denne ekspertene at ved å bruke intranettet bedre kan man oppnå en raskere implementering av tiltakene i Miranda, og dermed oppnå målene for prosjektet fortere. Den andre ekspertene sa:

"Det har kommet lite informasjon om dette prosjektet igjennom intranettet. Og for å spre informasjon fortere i IndustriBygg-systemet, så kunne man godt vært mer aktive på intranettet når det gjelder det prosjektet."

Slik jeg ser det er det en utfordring ved å bruke denne konkrete kanalen som et virkemiddel i implementeringen av Miranda. Usikkerheten knyttet til spredningen av informasjon har jeg

allerede behandlet. Derfor vil jeg knytte den usikkerheten som er identifisert her til kanalbruken, altså bruken av intranettet som kanal.

Den nye teknologien hvor intranettet er ett av mange medier (Internett, e-post, internaviser, nyhetsbrev og multimedieforestillinger), gjør imidlertid at det sjelden finnes noen store hindre for å gjøre informasjon om en endringsprosess tilgjengelig for medarbeiderne (Heide m.fl. 2005:161-162). Dette indikerer at intranettet kan være et viktig og interessant usikkerhetsselement for Miranda.

På den annen side har intranettet i likhet med andre elektroniske kanaler en ekstra utfordring i IndustriBygg AS, på grunn av at en betydelig del av medarbeiderne ikke har tilgang på disse kanalene. I tillegg vet man at mennesker i organisasjoner har en tendens til å forholde seg uengasjerte og distanserte til skrevne dokumenter (von Platen 2006:58). Larkin og Larkin anbefaler i likhet med mange kommunikasjonsteoretikere ansikt til ansiktkommunikasjon framover medierte enveiskanaler (Larkin og Larkin 1994; Heide et al 2005; Petersen 2000; Lewis 2011; Timmerman 2003). Grunnen til dette er at tilgangen på informasjon ikke betyr at medarbeiderne forstår informasjon de får, og dermed kan handle i henhold til avsenderen ønske.

Vi vet per i dag lite om hvor effektive forskjellige kanaler er i en endringsprosess (Lewis 2011: 170). Derfor er det vanskelig å si om litteraturen støtter ekspertens identifisering av "Bruken av intranettet" som en av de viktigste kommunikasjonsrelaterte usikkerhetsselementene for Miranda prosjektet eller ikke. Jeg tror det avhenger av om man har et tolkende eller instrumentelt perspektiv på kommunikasjon. Har man et instrumentelt perspektiv på kommunikasjon framstår nok «Bruken av intranettet» som en viktig faktor. Har man derimot et tolkende perspektiv på kommunikasjon vil nok ikke «Bruken av intranettet» alene bli sett på som viktig.

4.3 HVOR STOR PÅVIRKNING KAN DET FORVENTES AT DE VIKTIGSTE KOMMUNIKASJONSRELATERTE ELEMENTENE KAN HA PÅ MÅLOPPNÅElsen I PROSJEKTET, UTTRYKT I ØKONOMISK VERDI?

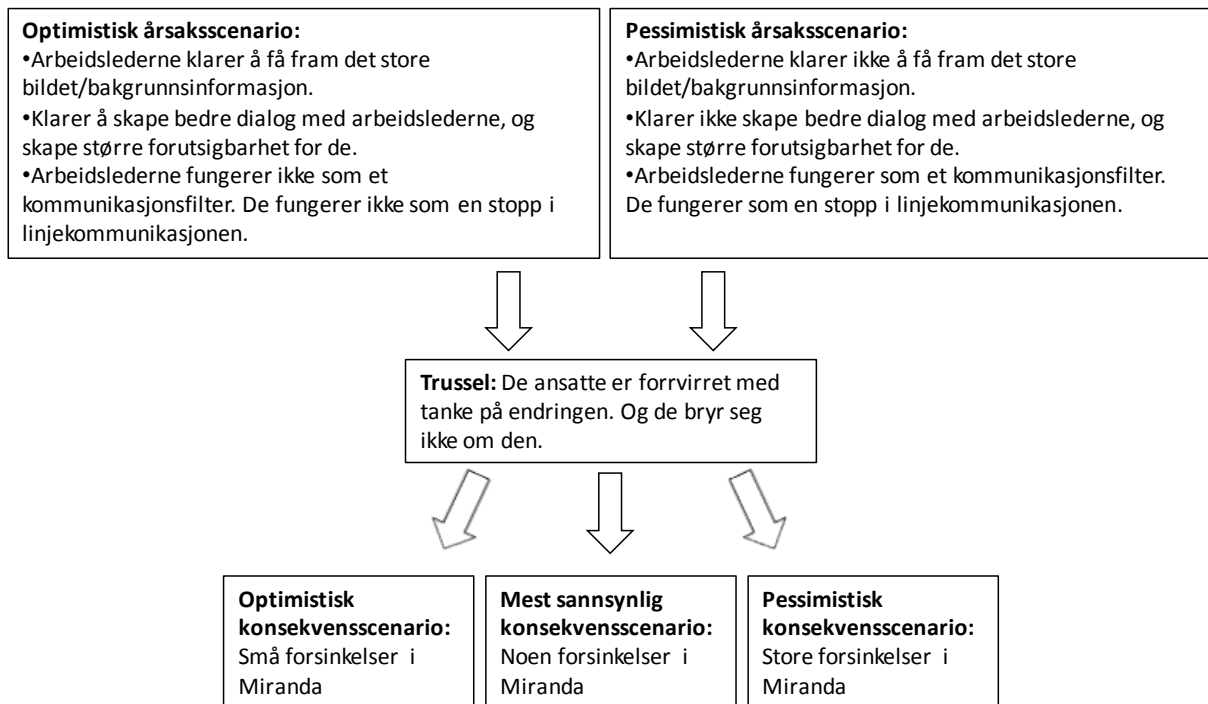
I dette kapitlet skal jeg estimere usikkerheten knyttet til de viktigste kommunikasjonsrelaterede usikkerhetselementene, målt i økonomiske termer. Jeg gjennomførte enkelt intervjuer med ekspertene. Disse intervjuene var basert på de kvalitative modellene som ble dannet i strukturingsfasen. De fleste ekspertene syntes dette var en relativt enkel øvelse. Noen av dem slet litt med å forstå oppbygningen av estimeringsprosessen, men dette gikk raskt over og de klarte å gi gode svar.

I strukturingsfasen ble det dannet seks kvalitative modeller, en for hver av de seks viktigste usikkerhetselementene. Alle ekspertene hadde identifisert minst et av de seks usikkerhetselementene, men ingen av ekspertene hadde identifisert alle usikkerhetselementene.

I estimeringsfasen er hensikten å benytte disse modellene til å estimere hvor stor den totale usikkerheten er for hvert av usikkerhetselementene. Usikkerhet eller risiko er litt forenklet sannsynlighet ganget med konsekvens. Det vil si at man estimerer både hva sannsynligheten er for at noe inntreffe, samt hvor stor konsekvensen kan forventes å bli hvis det inntreffer. SHAMPU-metoden benytter en litt avansert versjon, men prinsippet er det samme.

Ekspertene ble dermed spurt om å avgi svarene sine i prosent, i form av hvor sannsynlig det var for at noe skulle inntreffe, der 0 % er helt usannsynlig og 100 % er helt sikkert. Når det kommer til konsekvens, ble ekspertene spurt om å avgi prosentvise svar, i forhold til hvor mye de trodde en potensiell trussel eller mulighet kunne komme til å påvirke måloppnåelsen i Miranda. Hvor 0 % er ingen påvirkning av måloppnåelsen. Mens 100 % er en fullstendig påvirkning av måloppnåelsen. For eksempel hvis usikkerhetselementet er en trussel vil en konsekvens på 100 %, tilsvare at man ikke oppnår noe i forhold til målet (F.eks: at man oppnår effektiviseringsgevinst på 0 NOK av målet på 56 MNOK).

Jeg velger å bruke usikkerhetselementet "Arbeidslederens rolle" som eksempel:

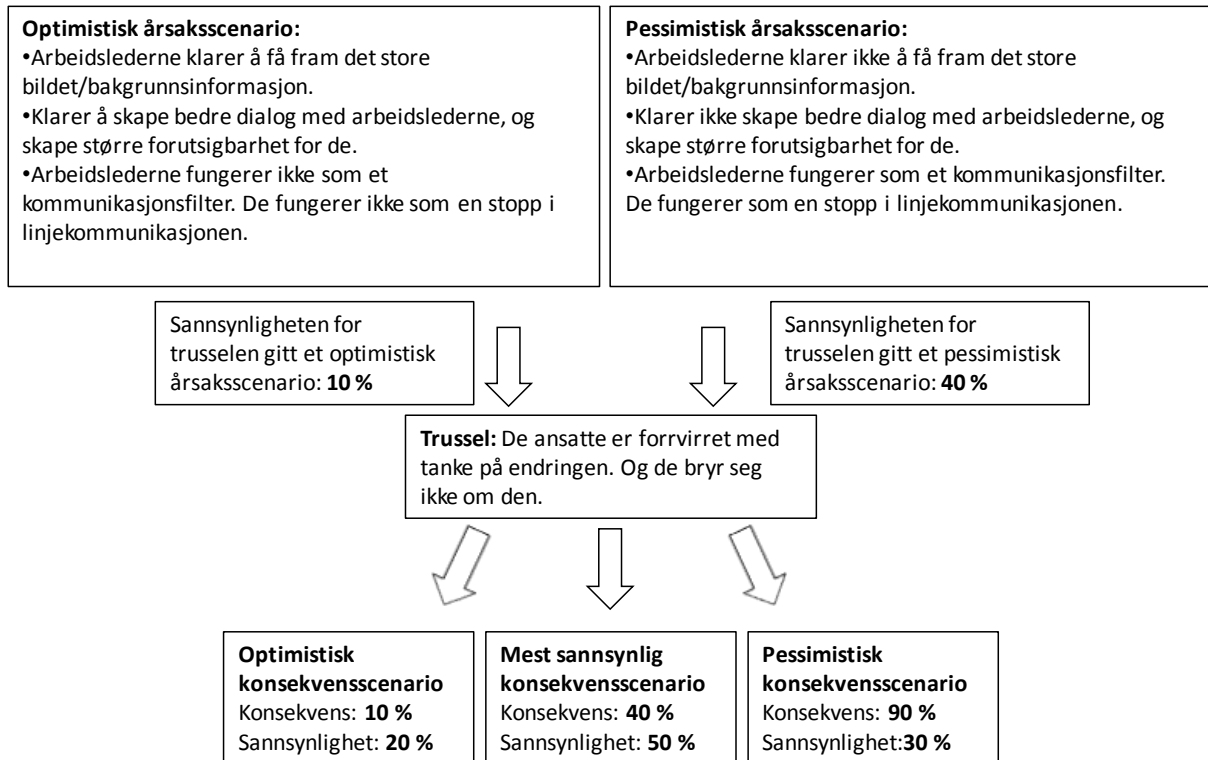


Denne modellen beskriver årsakssammenhengen mellom et usikkerhetselement og måloppnåelsen i Miranda. Det som mangler for å estimere usikkerheten til dette usikkerhetselementet er en vurdering av konsekvensen og sannsynligheten. Estimeringen i SHAMPU-metoden består av ni steg. Det vil si at det ni forskjellige datapunkter som må på plass før man kan estimere usikkerheten til et usikkerhetselement. Det første trinnet i estimeringen er de tre konsekvensscenarioene. Grunnen til man begynner med konsekvensene er at forskning har vist at dette fører til en større og bedre spredning av estimatene (Chapman og Ward 2003: 179). Grunnen til at konsekvensscenarioene er delt i tre (et optimistisk, et mest sannsynlig og et pessimistisk) er at dette er en enkel og god måte å innhente estimatene på (Chapman og Ward 2003: 177-178). Her ble ekspertene spurt om hva de mente konsekvensen kunne vært for hvert av disse scenarioene, deretter ble de spurt om hva de trodde sannsynligheten for hvert av disse scenarioene ville være.

Når konsekvensscenarioene er estimert forflytter vi oss over til årsaksscenarioene. På dette stadiet i estimeringsprosessen har man funnet ut hvor mye "Arbeidsledernes rolle" kan forventes å påvirke måloppnåelsen, gitt at "trusselen" inntreffer. Siden det også er usikkert om trusselen kommer til å inntreffe, må man ta høyde for årsaksscenarioene. Ekspertene ble her spurt om å estimere hvor sannsynlig de tror det er for at trusselen inntreffer, gitt hvert

av årsaksscenarioene. Selv om det optimistiske årsaksscenarioet inntreffer, kan likevel trusselen inntreffe. Jeg gjennomført denne prosessen for hver av de seks usikkerhetselementene med hver av ekspertene.

For å eksemplifisere dette kan vi se på Øystein sin besvarelse for "Arbeidsledernes rolle". De prosentvise verdiene i modellen, de estimatene Øystein gav på akkurat dette usikkerhetselementet:



På de første spørsmålene om konsekvensscenarioene mente Øystein for eksempel at et pessimistisk estimat av hva konsekvens ville bli hvis trusselen inntraff, var at dette svekket måloppnåelsen med 90 prosent (Det vil si at Øystein mente at hvis trusselen inntreffer vil det føre til forsinkelser tilsvarende 90 prosent av tidsmålet på 18 måneder, altså forsinkelser på rundt 16 måneder). Han mente at sannsynligheten for at dette skjer, gitt at trusselen inntreffer, er 30 prosent. På den annen side mener han at et optimistisk estimat av hva konsekvensen kunne bli, hvis trusselen inntraff, var at dette bare svekket måloppnåelsen med 10 prosent. Han mente det var 20 prosent sannsynlighet for at det kom til å skje hvis trusselen inntreffer.

Disse to konsekvensscenarioene mener Øystein representerer ytterpunktene. Det han mener er det mest sannsynlige scenarioet, gitt at trusselen inntreffer, er at det fører til en

svekkelse av måloppnåelsen på 40 prosent. Han mener det er 50 prosent sannsynlighet for at det kommer til å skje, gitt at trusselen inntreffer.

Hvis vi nå ser nærmere på årsaksscenarioene mener Øystein at det er 10 prosent sannsynlighet for at trusselen inntreffer, gitt et optimistisk årsaksscenario og 40 prosent sannsynlighet for at trusselen inntreffer, gitt et pessimistisk årsaksscenario.

Når Øystein hadde estimert hva han forventet for dette usikkerhetselementet fortsatte vi og gjennomgikk den samme prosessen for de andre fem usikkerhetselementene. Når alle ekspertene hadde gitt sine estimater på alle usikkerhetselementene kunne jeg begynne estimeringen av den totale usikkerheten for disse seks elementene. Selve estimeringen er todelt. I den første delen ser man bort fra årsaksscenarioene og går ut ifra at man at trusselen har intruffet, for eksempel at "de ansatte bryr seg ikke om endringen". Det man da gjør er å gange konsekvensen og sannsynligheten for hvert av konsekvensscenarioene med hver andre, for deretter å summere opp disse. For å bruke Øysteins besvarelse på "Arbeidsledernes rolle" som eksempel, vil likningen se slik ut:

$$(0,10*0,20)+(0,4*0,5)+(0,9*0,3) \approx 0,49 \approx 49 \%$$

Tallene som står i parentes er sannsynligheten og konsekvensen for hvert av konsekvensscenarioene. Resultatet er usikkerheten gitt at man er sikker på at den trusselen som er beskrevet kommer til å inntreffe.

Det vil si at Øystein forventer at "Arbeidsledernes rolle" kommer til å påvirke måloppnåelsen med 49 prosent hvis trusselen inntreffer. Sannsynligheten for at trusselen inntreffer vet vi er avhengig av hvilket årsaksscenarioet som inntreffer. Derfor må man også regne med sannsynlighet knytte til årsaksscenarioene. Sannsynligheten for at trusselen inntreffer gitt et optimistisk årsaksscenario er 10 prosent mens det for det pessimistiske årsaksscenarioet er betraktelig høyere med 40 prosent sannsynlighet.

Hvis man går ut fra at det er en uniform sannsynlighet over hele fordelingen, vil den mest sannsynlige verdien falle midt mellom det optimistiske og pessimistiske årsaksscenarioet. Jeg valgte en slik framgangsmåte, fordi dette er måten Chapman og Ward løser det på (Chapman og Ward 2003). Sannsynligheten for at trusselen inntreffer er mest sannsynlig lik:

$$(0,4+0,1)/2 = 0,25 = 25 \%$$

Ved å gange usikkerheten, gitt at man vet at "trusselen" inntreffer med usikkerheten knyttet til årsaksscenarioene, får man til slutt den samlede usikkerhet knytte til det aktuelle usikkerhetselementet. For "arbeidsledernes rolle" vil det bli:

$$0,49 * 0,25 = 0,12 \approx 12 \%$$

Øystein mener at den samlede usikkerheten for "Arbeidsledernes rolle" er rundt 12 prosent. Det vil si at Øystein forventer at dette usikkerhetselementet kan påvirke måloppnåelsen i Miranda negativt med 12 prosent. Konkret vil det si 12 prosent av tidsmålet, som var satt til 18 måneder, som er lik rundt 2 måneder. Altså forventer Øystein at dette elementet kan føre til rundt 2 måneder med forsinkelser.

Når alle ekspertene hadde gitt sine individuelle svar, måtte jeg sammenstille dem. Jeg valgte å bruke gjennomsnitt i henhold til SHAMPU-metoden (Chapman og Ward 2003). Den gjennomsnittlige usikkerheten for hvert av usikkerhetselementene vises i matrisen under:

	Potensiell påvirkning gitt at man er sikker på at trusselen/muligheten inntreffer	Potensiell påvirkning når det er usikkert om trusselen/muligheten inntreffer
Bruken av intranettet	15 %	4 %
Ulikhet i budskapet	43 %	15 %
Spredningen av informasjon	45 %	13 %
Motstand	43 %	15 %
Arbeidsledernes rolle	49 %	20 %
Graden av uformell kommunikasjon	33 %	10 %
Gjennomsnitt	38 %	13 %

Kolonnen til høyre i matrisen er den reelle og totale usikkerheten for usikkerhetselementene. Den er oppgitt i prosent av måloppnåelsen. I prosjektet er det to hovedmål; Det første målet er *tid*, det er bestemt at Miranda skal være fullført på 18 måneder. Det andre målet er effektiviseringsgevinsten, som er tidligere analyser har satt til rundt 56 MNOK. Spørsmålet nå er hvilken økonomisk verdi disse prosenttallene har. Halvparten av usikkerhetselementene mente ekspertene i hovedsak var tilknyttet tidsmålet. Dette var "Bruken av intranett", "Arbeidsledernes rolle" og "Graden av uformell kommunikasjon". Mens den andre halvparten var tilknyttet effektiviseringsgevinsten. Dette var "Ulikhet i budskapet", "Spredning av informasjon" og "Motstand". Et usikkerhetselement

kan selvfølgelig påvirke begge målene, men av praktiske hensyn ble ekspertene spurt om å velge det målet de mente ville bli påvirket i størst grad.

De usikkerhetselementene som er tilknyttet effektiviseringsgevinsten er relativt lett å omgjøre til økonomisk verdi. Man trenger bare å gange den prosenten ekspertene forventet at usikkerhetselementet ville påvirke måloppnåelsen med 56 MNOK som er lik full måloppnåelse. Det gir følgende potensial:

Usikkerhetselement	Økonomisk verdi (MNOK)
Ulikhet i budskapet	8,3
Spredningen av informasjon	7,3
Takling av motstand	8,2
Gjennomsnitt	8

For de elementene som var tilknyttet tidsmålet er det litt mer komplekst. I hvilken grad de kan påvirke tidsmålet vil vise seg i eventuelle forsinkelser, eller ved at man klarer å gjennomføre Miranda raskere. Bedrifter opererer ofte med relativt avanserte metoder for å estimere hva en forsinkelse vil koste. Jeg velger derimot å gjøre dette relativt enkelt, siden jeg uansett bare skal illustrere størrelsesordene og den nøyaktige økonomiske verdien derfor ikke er like viktig. Jeg har valgt å beregne dette ut fra antallet måneder (18) prosjektet er satt opp til, og hvor mye man skal klare å effektivisere ved prosjektets slutt (56 MNOK). Ved å dele 56 MNOK med 18 måneder får man en verdi pr måned.

$$56 \text{ MNOK} / 18 \text{ måneder} = 3,111 \approx 3 \text{ MNOK pr måned.}$$

Hvis for eksempel prosjektet blir to måneder forsinket vil det tilsvare et tap i forhold til effektiviseringsmålet på rundt 6 MNOK. Her er det viktig å presisere at dette ikke er like nøyaktig som bedrifter selv gjør. De ville legge til ekstrakostnader med tanke på ekstra arbeidsinnsats og ressurser som ville komme i tillegg. Hvis vi ser på de tre gjenstående usikkerhetselementene kan man raskt regne ut hvor mange måneder ekspertene mente at disse elementene kunne påvirke måloppnåelsen. Det gjør man ved å gange prosenten de mente usikkerhetselementet kunne påvirke måloppnåelsen med 18 måneder. F.eks. "Bruken av intranett" mente ekspertene kunne påvirke måloppnåelsen positivt med 4 %, det blir da:

0,04*18 måneder ≈ 0,7 måneder

Ganger vi nå antallet måneder ekspertene mente at "Bruken av intranett" kunne påvirke måloppnåelsen med 3 MNOK pr måned, som er definert til å være den økonomiske verdien pr måned for prosjektet:

0,7*3= 2,1MNOK

2,1 MNOK blir da den økonomiske verdien "Bruken av intranett" kan forventes å påvirke Miranda-prosjektet. Tabellen under viser antallet måneder ekspertene mener usikkerhetselementene kan påvirke måloppnåelsen og hvor stor økonomisk verdi dette innebærer for Miranda.

Usikkerhetselement	Antall måneder forsinket/raskere gjennomføring	Økonomisk verdi (MNOK)
Bruken av intranettet	0,7	2,1
Arbeidsledernes rolle	3,6	10,8
Graden av uformell kommunikasjon	1,9	5,7
Gjennomsnitt		6

Samlet vi dette i en felles matrise, blir den slik:

Usikkerhetselementer	Potensiell påvirkning i prosent av måloppnåelse	Økonomisk verdi (MNOK)
Bruken av intranettet	4 %	2,1
Ulikhet i budskapet	15 %	8,3
Spredningen av informasjon	13 %	7,3
Takling av motstand	15 %	8,2
Arbeidsledernes rolle	20 %	10,8
Graden av uformell kommunikasjon	10 %	5,7
Gjennomsnitt	13 %	7,1

Når vi ser på matrisen er det tydelig at "Bruken av intranettet" er det elementet det er knyttet minst usikkerhet til. Mens "Arbeidslederens rolle", "Ulikhet i budskapet" og "Motstand" er de som det er knyttet mest usikkerhet til. Spesielt "Arbeidslederens rolle" skiller seg ut som det kommunikasjonsmessige elementet som har størst potensial for å påvirke måloppnåelsen til prosjektet "Miranda".

Ser man på den gjennomsnittlige påvirkningen for disse seks usikkerhetselementene er den på rundt 13 prosent. Det vil si at man gjennomsnittlig kan forvente at de viktigste kommunikasjonsrelaterte elementene påvirker måloppnåelsen i Miranda med 13 prosent. Dette tilsvarer rundt 7,1 MNOK for hele prosjektet. Det forventes at kommunikasjon potensielt kan påvirke måloppnåelsen i prosjektet med rundt 7,1 MNOK.

4.4 OPPSUMMERING

Totalt 73 usikkerhetselementer ble identifisert i min undersøkelse, og av dem var det 44 som ble vurdert til å inneha stor usikkerhet. Basert på informasjonen jeg fikk fra ekspertene dannet jeg en kvalitativmodell for hvert usikkerhetselement. Siden antallet var alt for stort til å kunne ta med videre til estimeringsprosessen, måtte jeg sortere ut de aller viktigste elementene. Det første jeg gjorde var å slå sammen de usikkerhetselementene jeg mente var overlappende. Dette førte antallet usikkerhetselementer ned til 22. Av disse var det bare åtte som var identifisert av to eller flere eksperter. Jeg valgte å ha fokus på seks usikkerhetselementer. Disse var:

- Bruken av intranett
- Likheter i budskapet
- Spredning av informasjon
- Motstand
- Uformell kommunikasjon
- Arbeidsledernes rolle

Når jeg så satte disse seks usikkerhetselementene opp mot Lewis' teoretiske rammeverk, konkluderte jeg med å si at det finnes dekning, i kommunikasjonslitteraturen, for at disse seks usikkerhetselementene kan være de som har størst potensial for å påvirke måloppnåelsen (Se kapittel 4.2). Samtidig bemerket jeg at det i teoriene på flere punkter fantes motstridende bevis. Det vil si forskning som sår tvil om det aktuelle usikkerhetselementet potensielt kan påvirke måloppnåelsen i betydelig grad. Det faktum at disse temaene er blitt forsket på mener jeg i seg selv er et argument for å hevde at de seks usikkerhetselementene er vesentlige temaer for måloppnåelsen i et endringsprosjekt. I denne drøftingen sammenlikner jeg teorier og forskning som er generell, med funnene fra ekspertvurderingen som derimot er spesifikk. Det vil si at funnene fra ekspertvurderingen er

tett knyttet til det aktuelle caset og den aktuelle konteksten, mens teoriene og forskningen forsøker å si noe generelt om hva som kan være viktig i en endringsprosess. Dermed er det vanskelig å konkludere den ene eller andre veien, med tanke på spørsmålet om disse seks usikkerhetselementene er de viktigste.

Gitt at de identifiserte kommunikasjonsrelaterte usikkerhetselementene er de elementene som har størst potensial til å påvirke måloppnåelsen i Miranda, kan det være hensiktsmessig å vite mer nøyaktig hvor stor denne påvirkningen kan være. Basert på de kvalitative modellene og i tråd med SHAMPU-metoden gjennomført jeg en estimeringsprosess med ekspertene. Hensikten var å benytte ekspertenes erfaring, og få de til å estimere hvor mye de forventet at de seks usikkerhetselementene kunne påvirke måloppnåelsen i Miranda. Det er ikke mulig å vite helt nøyaktig hvor stor påvirkningen kan bli, men det er mulig å si noe om størrelsesordenen. Denne prosessen fant at usikkerhetselementene potensielt kunne påvirke måloppnåelsen med i gjennomsnitt 13 prosent som tilsvarer rundt 7,1 MNOK for prosjektet. Dette er ikke ment å være nøyaktig, men sier noe om størrelsesordenen.

5 KONKLUSJON

Opgavens hovedformål var å undersøke hvordan man kan estimere hvor mye kommunikasjon kan forventes å påvirke måloppnåelsen i et organisatorisk endringsprosjekt. Denne problemstillingen stammer fra min interesse for et større tema, nemlig *verdien av kommunikasjon*. Jeg har opplevde at man i praktisk kommunikasjonsarbeid ikke alltid vektlegger å undersøke hva verdien av kommunikasjon er i det aktuelle tilfellet. Jeg opplevde at denne vurderingen ofte ble gjort basert på "sunn fornuft" og ren gjetning. Når jeg så begynte å undersøke denne materien, fant jeg det vanskelig å finnes gode og vitenskapelige verktøy for å vurdere verdien av kommunikasjon i et aktuelt tilfelle. Dette til tross for at kommunikasjon som fagfelt er i en rivende utvikling og i dag er et virkemiddel som benyttes målrettet av de fleste organisasjoner av en viss størrelse og kompleksitet.

At man da ikke vurderer eller måler verdien konkret, eller den praktiske nytten av dette virkemidlet, synes jeg er besynderlig. Jeg mener at man må etterstrebe å måle de virkemidlene man bruker, for å vite om de faktisk fungerer eller ikke og for å finne ut hvilken verdi de har. Med denne undersøkelsen ønsker jeg å ta et første skritt i retningen av å utvikle et slikt verktøy. Et verktøy, som er basert på vitenskapelig metoder, kunne estimere verdien av kommunikasjon i forskjellige kontekster. Jeg erkjenner at det vil være urimelig å forvente at jeg skulle klare å finne *den perfekte metoden* på første forsøk. Likevel føler jeg at jeg har funnet et svar på hovedproblemstillingen min.

Valget falt på å danne en bro mellom usikkerhetsanalyse og kommunikasjonsteori.

Målet for usikkerhetsanalyse er bevisst om usikkerhetselementer for å kunne sette innsats på riktig sted for å utløse positivt potensial og forebygge negativt. Usikkerhetsanalyse omhandler undersøkelsen av hvor det finnes usikkerhet i et prosjekt; hvilke elementer som kan få store konsekvenser og hvilke elementer som har en stor sannsynlighet for å komme til å oppstå. Siden jeg ikke hadde noe objektiv og statistisk data jeg kunne benytte, måtte jeg innhente nye. Måten jeg valgte å gjøre det på, var å benytte ekspertvurderinger, som ofte går hånd i hånd med usikkerhetsanalyser. Det vil si at man plukker ut en gruppe mennesker som kan sies å inneha ekspertkompetanse om det man ønsker å studere. Disse ekspertene benytter sitt beste skjønn, og gir de estimatene de mener er riktige. Disse estimatene er subjektive og det er knyttet betydelige metodiske utfordringer til validiteten ved

undersøkelsen. Likevel har denne formen for undersøkelser vist seg å være en uvurderlig måte å gjennomføre datainnsamling i situasjon der det eksisterer lite relevant data og man har lite informasjon om fenomenet man skal studere. Metoden er i dag i bruk på mange fagfelt og i mange bransjer, og er blant annet nøyte vurdert av NTNU, gjennom Concept-prosjektet, på bestilling av Finansdepartement (Austeng et al 2005a)

Min undersøkelse er en studie av kommunikasjon, derfor er det helt kritisk å knytte inn kommunikasjonsteori. Kommunikasjonsteorien ble brukt til to ting, først var den med på å danne grunnlaget for undersøkelsen, det vil si hvilke spørsmål som ble stilt osv. For det andre ble kommunikasjonsteori brukt til å diskutere funnene fra undersøkelsen. Spesielt i diskusjonen omkring de elementene som ekspertene identifiserte. Det interessante her er å se om det eksisterer en likhet mellom det ekspertene mente og hva kommunikasjonsteoriene beskriver.

Ved å danne en bro mellom en slik usikkerhetsanalyse og en moderne forståelse av hvordan kommunikasjon fungerer i en endringsprosess, mener jeg at jeg har demonstrert en måte å estimere hvor mye kommunikasjon kan påvirke måloppnåelsen i et organisatorisk endringsprosjekt.

Oppgaven var delt inn i tre underproblemstillinger, som bygger på hverandre for å besvare oppgavens hovedformål. Den første problemstillingen var: Hvilke kommunikasjonsrelaterte elementer kan forventes å påvirke måloppnåelsen i prosjektet? I denne sammenhengen ble ekspertene spurt om å oppgi de kommunikasjonsrelaterte usikkerhetselementene som de mente kunne påvirke måloppnåelsen i Miranda-prosjektet. Det var ingen begrensinger på hva som kunne bli identifisert her, så lenge ekspertene mente at elementet kunne påvirkes av kommunikasjon eller var kommunikativt av natur. Den andre problemstillingen var: Hvilke av disse kommunikasjonsrelaterte elementene kan forventes å ha størst påvirkning på måloppnåelsen i prosjektet? Dette var en strukturerings- og prioriteringsprosess, der hensikten var å sile ut de elementene som hadde størst potensial for å påvirke måloppnåelsen i Miranda. Den tredje og siste problemstillingen var: Hvor stor påvirkning kan det forventes at de viktigste kommunikasjonsrelaterte elementene kan ha på måloppnåelsen i prosjektet, uttrykt i økonomisk verdi? Her var hensikten å bygge videre på de funnene fra forrige problemstilling, for deretter å bruke metoden for usikkerhetsanalyse (SHAMPU) til å

estimere hvor mye kommunikasjon kan forventes å påvirke måloppnåelsen i Miranda. Målet var å kunne si noe om i hvilken økonomisk størrelsesorden kommunikasjon kunne påvirke prosjektet. Disse tre underproblemstillingene er basert på de tre fasene i usikkerhetsanalysene.

Undersøkelsen fant at det var til sammen 73 usikkerhetselementer som kunne påvirke måloppnåelsen i prosjektet. Av disse ble følgende seks valgt ut til å gå videre til estimeringsprosessen:

- Bruken av intranett
- Likheten i budskapet
- Spredning av informasjon
- Motstand
- Uformell kommunikasjon
- Arbeidsledernes rolle

Undersøkelsen fant at disse seks usikkerhetselementer kunne ha størst potensiell påvirkning på måloppnåelsen i Miranda. I analysen av funnene, fant jeg at dette var temaer som var beskrevet i relativt stor grad i kommunikasjonslitteraturen. Selv om det var uenighet i litteraturen om hvor viktig disse temaene kunne være for en endringsprosess tolket jeg dette som at det var dekning i litteraturen for å si at disse temaene kunne være de viktigste for Miranda-prosjektet.

I estimeringen av disse seks usikkerhetselementene mente ekspertene at elementene i gjennomsnitt kunne påvirke måloppnåelse med 13 prosent som tilsvarer omtrent 7 MNOK for prosjektet. Variasjonen var fra 4 prosent for det usikkerhetselementet ekspertene mente hadde minst potensial for å påvirke måloppnåelsen (bruken av intranett) til 20 prosent til det elementet de mente hadde størst potensial (arbeidsledernes rolle).

Det er da viktig å huske på at en viktig målsetting med bruk av ekspertvurdering er å fange opp hovedtrekkene i ekspertens eller ekspertenes oppfatning. Detaljene, for eksempel med hensyn til den nøyaktige formen på fordelingen, vil ikke spille så stor rolle i forhold til den beslutningen som skal fattes, avveining mellom alternativer og disses respektive forventede nytte. (Sunnevåg 2007)

Siden jeg har testet ut en ny metode på en kommunikasjonsfaglig studie, er det grunnlag for å spørre seg om disse funnene er gyldige. Jeg erkjente fra starten av at jeg måtte komme til

å inngå noen kompromisser, og jeg har forsøkt å redegjøre for disse og begrunne de valgene jeg tok. Likevel vil jeg trekke frem to aspekter som jeg mener er spesielt interessante i vurderingen av min bruk av metoden:

- 1) Bruken av ekspertvurderinger på en kommunikasjonsfaglig studie
- 2) Kompromiss i bruken av SHAMPU-metoden

Kan man bruke ekspertvurderinger på en studie om kommunikasjon? Ekspertvurderinger synes for noen vel uakademisk, for prosessen er basert på individuelle subjektive vurderinger (i mitt tilfelle) og glir ikke lett inn i en tradisjon der man etterstreber objektivitet og generalisering. Likevel er bruken av ekspertvurderinger svært utbredt, metoden brukes mest i sammenheng med store prosjekter hvor feil kan bli enormt kostbare. En indikasjon på at ekspertvurderinger anses som en verdifull og nyttig metode er at ESA (European Space Agency) har en egen definisjon av hva ekspertvurderinger er.

Fallgruvene ved å bruke ekspertvurderinger i en undersøkelse av kommunikasjon er kommunikasjonens subjektive natur og valg av eksperter. Kommunikasjon er, i motsetning til de fagene der ekspertvurderinger vanligvis brukes subjektivt og sosialt konstruert, mens for eksempel romfartsindustrien og byggeindustrien håndterer mer objektive og fysiske fenomener. Som for eksempel oppskytningen av en satellitt eller byggingen av en boligblokk. Disse fenomenene er til en viss grad styrt av absolutte og konstante naturlover, mens kommunikasjon er mer flytende og endrer seg etter hvilke mennesker som deltar og i hvilken kontekst kommunikasjonen foregår. Jeg mener likevel at dette ikke hindrer bruken av ekspertvurdering av kommunikasjon, fordi det i bunn og grunn er basert på eksperters beste skjønn – dette er eksperter også med erfaring fra kommunikasjon fra en større virksomhet.

Valget av eksperter er også et mulig ankepunkt mot bruken av ekspertvurderinger på kommunikasjon. Hvem kan sies å være en ekspert på kommunikasjonen knyttet til Miranda-prosjektet? Jeg identifiserte to mulige alternativer, den første gruppen var kommunikasjonseksperter. Det vil si enten fagfolk eller akademikere som, av sine likemenn, regnes som en autoritet innenfor kommunikasjon. Da spesielt innenfor enten internkommunikasjon, organisasjonskommunikasjon eller endringskommunikasjon. Her var fokuset på personens kompetanse og status. Den andre gruppen fokuserte derimot på

personens erfaring med den aktuelle organisasjonen og konteksten. Dette var de menneskene som jobbet i organisasjonen. Tanken bak denne gruppen var at dette var mennesker som kjente den nåværende organisasjonen, organisasjons tidligere historie og Miranda-prosjektet svært godt, og dermed ville være i stand til å vurdere hvordan menneskene i organisasjonen ville reagere på kommunikasjon knyttet til prosjektet. Grunnen til denne todelingen var at det ikke fantes noen kommunikasjonseksperter i organisasjonen i form av for eksempel en kommunikasjonsavdeling.

Jeg valgte deltakere fra gruppe to. Dette av to grunner; for det første ville ingen eksterne kommunikasjonseksperter få tilgang til det siden prosjektet inneholdt sensitiv informasjon om organisasjonen. For det andre, og viktigere mener jeg, var det slik at disse eksterne ekspertene ikke ville kjenne konteksten eller prosjektet godt nok, til å kunne vurdere hvordan menneskene ville reagere på kommunikasjonen utover noen generelle hypoteser basert på tidligere erfaring og/eller kompetanse. Dermed valgte jeg et ekspertutvalg bestående av lekpersoner, det vil si personer som ikke innehadde ekspertkunnskap om kommunikasjon.

Valget av en slik ekspertgruppe kan være en mulig svakhet ved min undersøkelse. Det er mulig at denne svakheten synliggjøres ved at ekspertene identifiserte få elementer som vanligvis blir beskrevet innenfor den sosialkonstruktivistiske tradisjonen. Hvordan for eksempel roller, identiteter og kultur kunne påvirke måloppnåelsen. Det er en lang rekke studier som trekker frem viktigheten slike sosialkonstruktivistisk perspektiver har for kommunikasjon (Von Platen 2006; Lewis 2011). Derimot ble det identifisert mange elementer som vanligvis faller innunder den modernistiske tradisjonen, som for eksempel spredning av informasjon og innhenting av tilbakemeldinger. Grunnen til dette kan være at ekspertene ikke hadde nok kommunikasjonskompetanse til å være klar over disse mer flytende elementene, og fant det lettere å identifisere elementer som har rot i en kanskje enklere forståelse av kommunikasjon. Det er ikke uvanlig at det er vanskelig å være bevisst på sosiale konstruksjoner som man selv er en del av hver dag. En annen forklaring kan være settingen undersøkelsen foregikk i. Fokuset på å finne verdien av kommunikasjon kan ha ført til et miljø som fremmet en instrumentell forståelse av kommunikasjon. Eller så kan på den annen side årsaken være at ekspertene rett og slett ikke mente at dimensjoner man

tradisjonelt finner innen for en tolkende forståelse av kommunikasjon var like fremtredende som de som ble identifisert.

Jeg mener likevel at de ekspertene som ble valgt ut var de beste ut fra forutsetningen, selv om utvalget kanskje ikke var ideelt. Analysen viste at de elementene ekspertene hadde identifisert også var mye omtalt og diskutert i forskningslitteraturen. Jeg velger å tolke dette som at det er grunnlag for å hevde at de påpekte elementene kan sies å være de viktigste kommunikasjonsrelaterte elementene for måloppnåelsen i Miranda.

Av praktiske hensyn var jeg nødt til å gjøre noen kompromisser i min bruk av SHAMPU-metoden. Sett i etterkant ser jeg at den endringen som kom til å få størst konsekvens for min undersøkelse var bruken av enkeltintervjuer, istedenfor gruppeintervju. SHAMPU-metoden som jeg bygde på, bruker i hovedsak gruppeintervju. Fordelen med dette er man kan gjennomføre hele prosessen i ett intervju, man slipper to separate intervjuer slik jeg var nødt til. Enda viktigere er at forskeren ikke alene må gjennomføre strukturingsprosessen, fordi gruppen gjøre det i felleskap under veiledning fra forskeren. I denne fasen var jeg nødt til å strukturere innspillene ekspertene hadde gitt, slik at vi fikk valgt ut hvilke elementer som skulle tas med videre til estimeringsfasen. Jeg opplever likevel at det er en oppside ved enkelt intervjuer, nemlig at det fristiller alle deltakerne til å komme med sine innspill uten å bli påvirket av at det er andre tilstede. Hvilke konsekvenser dette fikk for undersøkelsen vet jeg ikke. Men jeg mener at måten jeg gjennomførte struktureringen på var god nok til å minimere min påvirkning på resultatet, og dermed at den påfølgende estimeringsfasen var god nok til å gi verdifulle funn (Se kapitel 4.2)

SHAMPU-metoden legger opp til såkalt iterasjon, eller lettere sagt gjentakelse. Velger man å gjennomgå trinnene i metoden flere ganger kan man foredle de funnene man har fått og dermed forbedre sluttresultatet. Jeg valgte derimot å gjennomføre en såkalt "*first pass*" (Chapman og Ward 2003). Dette er den første gjennomgangen av metoden, dette gir det grove bildet, som man kan velge å foredle om man mener det er hensiktsmessig. Jeg valgte å ikke gjennomføre flere runder med "*foredling*", og grunnen til dette var at jeg ikke ville kunne få tilgang på ekspertene mer enn to ganger.

Tilslutt vil jeg påpeke at jeg ikke kan eller ønsker å generalisere funnene mine til å gjelde for andre organisasjoner eller endringsprosjekter. Det var heller ikke målet mitt med

undersøkelsen, jeg ønsker derimot at oppgaven skal være et skritt i retning av å bruke vitenskapelig fundamenterte metoder for å demonstrere sammenhengen mellom kommunikasjon som virkemiddel og måloppnåelse uttrykt i økonomisk verdi. Som i alle fall må brukes tilpasset i hvert enkelt tilfelle. Gitt at metoden er holdbar, slik jeg mener den er, opplever jeg at jeg har nådd målet mitt. Ekspertene mener at usikkerhetselementene i gjennomsnitt kan påvirke måloppnåelsen med 13 prosent, som tilsvarer omtrent 7 MNOK for Miranda-prosjektet som har et hovedmål tilsvarende 56 MNOK. Funnene jeg, i samarbeid med ekspertene, har kommet frem til er ikke nøyaktige. Jeg mener allikevel at de viser at kommunikasjon kan påvirke måloppnåelsen i Miranda i ganske stor grad.

5.1 VIDERE FORSKNING

Gjennomgangen av tidligere forskning og teori i forbindelse med min undersøkelse, viste at det finnes lite tilgjengelig teori som tar for seg den typen problemstillinger jeg har beskrevet. Jeg ønsker derfor å komme med tre forslag til videre forskning og undersøkelser som kan være av interesse

For det første kan det være veldig interessant å gjennomføre en undersøkelse tilsvarende den jeg har gjort i forkant av et endringsprosjekt, og deretter gjennomføre en undersøkelse i etterkant for å se om de elementene som ble beskrevet var viktig for måloppnåelsen.

For det andre kan det være interessant å gjennomføre en undersøkelse der man kan følge SHAMPU-metoden til punkt og prikke. Noe jeg mener ytterligere vil kunne forsterke funnene fra undersøkelsen.

For det tredje hadde det vært interessant å gjennomføre en slik undersøkelse for deretter å benytte den i det konkrete arbeidet med å utvikle kommunikasjonsstrategien for prosjektet. Dette mener jeg ville være interessant, for man da vil kunne se hvilken nytte man får i det praktiske kommunikasjonsarbeidet ved å identifisere kommunikasjonsrelaterte usikkerhetselementer for deretter å sette inn tiltak for å utløse positivt potensial og forebygge negativt.

6 LITTERATURLISTE

Bøker

- Aven, Terje. Røed, Willy og Wiencke, Hermann S. (2008) *Risikoanalyse*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Chapman, Chris og Ward, Stephen (2003) *Project Risk Management*, 2 utgave, Chichester: John Wiley & Sons
- Erlien, Bente (2006) *Intern kommunikasjon – Planlegging og tilrettelegging*, 4. Utgave, Oslo: Universitetsforlaget.
- Falkheimer, Jesper og Heide, Mats (2007) *Strategisk kommunikasjon*, Lund: Studentlitteratur
- Goldhaber, Gerald M. (1993) *Organizational communication*, Boston: McGraw-Hill
- Hellevik, Ottar (1999) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, 6 utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Johnsson, Hans V.A. (1996) *Return on Communications*, Stockholm: Sveriges informationsforening.
- Klakegg, Ole Jonny (1993) *Trinnvis-prosessen*, Trondheim: NTNU
- Kotler, Phillip (1982) *Marketing for nonprofit organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Larkin, TJ og Larkin, Sandar (1994) *Communicating change: How to win employee support for new business directions*, New York: McGraw-Hill, Inc
- Lewis, Laurie K. (2011) *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*, Chichester: Wiley-Blackwell
- Lichtenberg, Steen (2000) *Proactive management of uncertainty using the Successive Principle: A practical way to manage opportunities and risks*, København: Polyteknisk press
- Modig, Niklas og Åhlström, Pär (2011) *Vadär LEAN: En guide till kundefokus og flödeseffektivitet*, 1 utgave, Stockholm: Stockholm School of Economics: The Economic Research Institute.
- O'keefe, Daniel J. (2002) *Persuasion: Theory and Research*, 2 utgave, Thousand Oaks: Sage Publication

- Pedersen, Willy (2010) *En fremmed på benke: essays*, 1 utgave, Oslo: Universitetsforlaget
- Petersen, Helle (2000) *Forandringskommunikation*, 1 utgave, Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur
- Quirke, Bill (1995) *Communication Change*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Simonsson, Charlotte (2002) *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*, Doktorgradsavhandling, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Lunds universitet.
- Sætre, Alf Steinar (2009) *Kommunikasjon i organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke
- Von Platen, Sara (2006) *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sverige Television*, Ørebro: Universitetsbiblioteket
- Weick, Karl (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage publications
- Windahl, Sven. Signitzer, Benno og Olson, Jean T. (2009) *Using Communication Theory: An introduction to Planned Communication*, London: Sage Publication
- Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage publications
- Øien, Knut (1996) *Inngangsdata til LCP og bruk av ekspertvurderinger: håndbok for gjennomføring av ekspertvurderinger*, Trondheim: Institutt for produksjons- og kvalitetsteknikk, NTNU
- Øien, Knut og Hokstad, Per R. (1998) *Handbook for Performing Expert Judgement*, Trondheim: SINTEF
- Østbye, Helge. Helland, Knut. Knapskog, Karl og Larsen, Leif Ove (2007) *Metodebok for mediefag*, 3 utgave Bergen: Fagbokforlaget

Artikler

- Armenakis, Achilles A. og Harris, Stanley G. (2009) "Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice", i *Journal of Change Management*, vol. 9, Nr. 2, pp. 127-142
- Armenakis, A. A. Harris, Stanley G. og Mossholder, Kevin W. (1993) "Creating Readiness for Organizational Change", i *Human Relations*, vol. 46 pp. 681
- Austeng, Kjell. Torp, Olav. Midtbø, Jon Terje. Helland, Vidar og Jordanger, Ingemund (2005a) *Metoder for usikkerhetsanalyser*, i Concept rapport nr 12. Trondheim: Concept-programmet NTNU
- Austeng, Kjell. Torp, Olav. Midtbø, Jon Terje. Magnussen, Ole Morten. og Jordanger, Ingemund (2005b) *Usikkerhetsanalyse – kontekst og grunnlag*, i Concept rapport nr 10. Trondheim: Concept-programmet NTNU
- Bordia, Prashan. Hobman, Elizabeth. Jones, Elizabeth. Gallois, Cindy og Callan, Victor J. (2004) "Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies", i *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, Nr. 4 pp. 507-532
- Coglán, David (1993) "A person-centered approach to dealing with resistance to change", i *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 14, nr 4; pp. 10
- Covin, T.J., og Kilmann, R. H. (1990) "Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change", i *Group and Organizational Studies*, vol. 15, pp. 233-248
- Crampton, Suzanne M. Hogde, John W og Mishra, Jitendra M. (1998) "The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity", i *Public Personnel Management*, vol. 27, nr 4, pp. 569-584
- Fidler, L. A., og Johnson, J. D. (1984) "Communication and innovation implementation", i *Academy of Management Review*, vol. 9, pp 704-711
- Jørgensen, Magne (2002) "A review on expert estimation of Software Development Effort", i *The Journal of Systems and Software*, Utgave 70, 2004, S. 37-60
- Klein, Stuart M. (1996) "A management communication strategy for change", i *Journal of organizational change management*, vol. 9, nr 2, pp. 32-46

- Kotter, J. P. (1995) "Why transformation efforts fail", I *Harvard Business Review*, vol. 73, nr. 2, pp. 12-20
- Lewis, Laurie K. (1999) "Disseminating Information and Soliciting Input during Planned Organizational Change: Implementers' Targets, Sources, and Channels for Communication", i *Management Communication Quarterly*, vol. 13, no. 1, pp. 43-75
- Lewis, Laurie K. Richardsson, B. K. og Hamel, S. A.(2001) "When the "stakes" are communicative: The lamb's and the lion's share during nonprofit planned change, I *Human Communication Research Quarterly*, vol. 15, pp 5-41
- Michelson, Grant og Mouly, Suchitra (2000) *Rumor and Gossip in Organizations: A Conceptual Study*, i *Management Decision*, vol. 38, nr. 5, pp. 339-345
- Papa, M.J. og Papa, W.H. (1990) "Perceptual and communicative indices of employee performance with new technology", I *Western Journal of Speech Communication*, vol. 54, pp. 21-41.
- Raddum, Olav og Johansen, Anne K. (1995) FoU i FrG: Informasjon som ledelsesverktøy og strategisk virkemiddel i FrG, i Rapport til "Byggeprosess og totalproduktivitet" FoU-program for BA-næringen for 1994-1995. Norge forskningsråd
- Smith, Ian. (2005a) "Managing the "people" side of organizational change", i *Library Management*, vol. 26, nr. 3, pp. 152-155
- Smith, Ian. (2005b) "Communication in times of change", i *Library Management*, vol. 27, nr. 1/2, pp. 108-112.
- Sunnevåg, Kjell J. (2007) "Ekspertvurderinger for å avdekke og strukturere kvalitativ informasjon", i *Beslutninger på svakt informasjonsgrunnlag: Tilnærminger og utfordringer i prosjekters tidlige fase*, Concept rapport nr 17, Trondheim: Concept-programmet NTNU
- Timmerman, C. Erik (2003) "Media Selection During The Implementation Of Planned Organizational Change : A Predictive Framework Based on Implementation Approach and Phase", i *Management Communication Quarterly*, vol. 16, nr. 3, pp. 301- 340.

Internettkilder

Kommunikasjonsforeningen (2011) *Endringskommunikasjon: Beste praksis i norske organisasjoner 2011*. URL: <https://frontalsolutions.no/tjenester-produkter/ccs/beste-praksis-rapport>. Dato: 15.04.12.

7 VEDLEGG

7.1 VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE 1

Følgende intervjuguide ble brukt i den første runden med intervjuer.

PRAKTISK INFORMASJON

Diktafon: Jeg vil ha med diktafon for å sikre dataen på best mulig måte. Undervis i intervjuet vil vi bli enig om hva det viktigste som blir sagt er. Diktafonen vil dermed fungere som en backup i slik at vi begge kan gå tilbake og sjekke hva som ble sagt i tilfelle det skal være nødvendig.

Anonymitet: I masteroppgave vil det ikke komme fram hvem som har sagt hva. Oppgaven vil bli anonymisert i størst mulig grad. Basert på generelle stillingsbetegnelser. Har du noen konkrete ønsker angående dette?

Agendaen:

1. Introduksjon
2. Først skal vi finne fram til så mange kommunikasjonsmessige utfordringer og muligheter knyttet til prosjektet "Lønnsomme bygg på Hønefoss".
3. Prioritering av utfordringene og mulighetene ved bruk av matrise.
4. Beskrivelse av de viktigste utfordringene og mulighetene
5. Bakgrunnsinformasjon

INTRODUKSJON

Først vil jeg bare fortelle kort om hva jeg er ute etter. Samt hvordan jeg forstår kommunikasjon, eller mer presist, internkommunikasjon.

Hensikten med intervjuet: Jeg skal se på hvilke verdi internkommunikasjon har for organisasjoner i omstillingsprosesser. Det jeg er ute etter i dette intervjuet er hvordan det

kommuniseres i Spenncon, og hvilke utfordringer og muligheter dette representerer for prosjektet "Lønnsomme bygg på Hønefoss".

Det vil si at vi skal sammen forsøke å kartlegge hvordan det har blitt kommunisert i Spenncon tidligere, og hvordan dette kan komme til å påvirke prosjektet framover.

Formell/planlagt vs uformell/ ikke-planlagt: Kommunikasjon eller informasjon, er jo veldig mange forskjellige ting. Det første folk tenker på er som regel de formelle og mer eller mindre planlagte tingene: Som for eksempel; *informasjonsskriv sent på mail, oppslag på tavler, allmøter med topplederen, intranettetartikler, intern avis, kampanjer*. Men det er også de mer uformelle tingene: Som for eksempel praten over en *kopp med kaffe, samtaler mellom kollegaer nærmeste, rykter osv.*

Kanaler: I min oppgave har jeg ikke begrenset kommunikasjon til kun å gjelde en spesifikk måte eller form, det gjelder alle former for interaksjon mellom menneskene i organisasjonen. Om det mail, brev, film, avis, telefon, ansikt til ansikt, allmøter, internett, sosiale medier osv. Når jeg sender informasjon til deg, så er det uavhengig av hvilken form informasjonen har.

Internkommunikasjon: Er ganske enkelt det som forgår internt i organisasjonen. Det vil si kommunikasjon om dagliglivet, arbeidsoppgaver, og informasjon.

Viktige ting å tenke på før vi begynner:

- Det jeg er på jakt etter er dine personlige meninger og erfaringer. Det finnes ikke noe riktig eller galt svar.
- Hvis det er noe du reagerer på, så bare si det med engang.
- Det er viktig at du i dette intervjuet at du forsøker å tenke kreativt, og ikke lar deg begrenses til de "store" informasjonstiltakene, men også tenker på den mer hverdagslige kommunikasjonen.
- Det finnes ikke noe riktig eller galt svar

IDENTIFISERING AV UTFORDRINGER OG MULIGHETER (20 MIN)

- Vi skal sammen systematisk gå igjennom hvordan du opplever at det kommuniseres i Spenncon og hvilke utfordringer og muligheter det har for prosjektet "Lønnsomme bygg på Hønefoss".

Eksempel:

	Historien/Organisasjonen	Prosjekt
Positive	<p><i>Styrker:</i></p> <p>Hva? - Budskapet</p> <p>Hvor? - Kanaler</p> <p>Hvordan? – Virkemidler/Gjennomføring</p> <p>Hvem? - Personer</p> <p>Hvormed? - Ressurser</p> <p>Hvortid? – Når/Timing</p>	<p><i>Muligheter:</i></p> <p>Hva? - Budskapet</p> <p>Hvor? - Kanaler</p> <p>Hvordan? –</p> <p>Virkemidler/Gjennomføring</p> <p>Hvem? - Personer</p> <p>Hvormed? - Ressurser</p> <p>Hvortid? – Når/Timing</p>
Negative	<p><i>Svakheter:</i></p> <p>Hva? - Budskapet</p> <p>Hvor? - Kanaler</p> <p>Hvordan? – Virkemidler/Gjennomføring</p> <p>Hvem? - Personer</p> <p>Hvormed? - Ressurser</p> <p>Hvortid? – Når/Timing</p>	<p><i>Utfordringer:</i></p> <p>Hva? - Budskapet</p> <p>Hvor? - Kanaler</p> <p>Hvordan? –</p> <p>Virkemidler/Gjennomføring</p> <p>Hvem? - Personer</p> <p>Hvormed? - Ressurser</p> <p>Hvortid? – Når/Timing</p>

HOVEDMÅL

- Før vi begynner skal vi kartlegge hva du mener er hovedmålet med kommunikasjonen for dette prosjektet: Hva er det viktigste som må kommuniseres for at prosjektet skal bli en suksess?
 - a. Hvorfor mener du det?

1. Hvis vi nå ser på hva Spenncon vanligvis er gode på: Hva opplever du vanligvis blir kommunisert bra eller godt i Spenncon? (På hvilken måte? Hvorfor mener du dette? Eksempler?)
 - a. Hvilke muligheter fører dette til for endringsprosjektet?
2. Hvis vi nå ser på hva Spenncon vanligvis er dårlig på? Hva opplever du vanligvis blir kommunisert dårlig i Spenncon?

ÅPNE SPØRSMÅL

a. Hvilke utfordringer fører dette til for endringsprosjektet?

HJELP-SPØRSMÅL

○ **Hva? - Budskapet**

- Opplever du at organisasjonen vanligvis kommuniserer sine målsetninger?

Basert på din tidligere erfaring fra omstillingsprosesser i Spenncor:

- Opplever du at årsaken til omstillingen kommuniseres?
- Opplever du at det vanligvis kommuniseres hva som skal
- Opplever du at det vanligvis kommuniseres når omstillingen skal skje?
- Synes du de personlige konsekvensene for de enkelte kommuniseres?
- Mener du de ansatte som regel får den bakgrunnsinformasjonen de trenger?

○ **Hvor? - Kanaler**

- Hva er de vanligste måtene å kommunisere på i Spenncor? (Brukes de riktige kanalene? Brukes fattige kanaler til "hva" og "når", mens rike brukes til "hvorfor" og "hva betyr det for meg"?)
- Opplever du at det er en forskjell mellom hva som kommuniseres avhengig av måten det kommuniseres på?

Basert på din tidligere erfaring fra omstillingsprosesser i Spenncor:

- Opplever du at det eksisterer en arenaer der de ansatte kan snakke om omstillingene? (Hvordan brukes disse til å gi en større forståelse av hva endringen innebærer?)
- Opplever du at det faller seg naturlig at de ansatte snakker forandringene med andre ansatte? (Hvordan er kommunikasjonsmiljøet?)

○ **Hvordan? – Virkemidler/Gjennomføring**

- Opplever du at informasjonen i organisasjonen gjentas?
- Synes du informasjonen som regel er fokusert på det viktigste? (Hindrer forvirring.)
- Synes du vanligvis budskapet er tydelig formidlet?
- Opplever du at det vanligvis kommuniseres åpent og ærlig? Eller har du inntrykket av at det til tider blir tilbakeholdt relevant informasjon?

- Hvilke tilbakemeldingsfora finnes, der de ansatte kan komme med tilbakemelding? Hvordan synes du disse fungerer?
- Hvordan oppfatter du at tilbakemeldingene benyttes? Har du noen eksempler?

Basert på din tidligere erfaring fra omstillingsprosesser i Spenncor:

- Legges det som regel til rette for at du skal få danne dine egne meninger om den informasjonen du får? Eller opplever du at noen forsøker å styre dine meninger om denne informasjonen? (Styre forventningene, slik at de ikke får feil forventninger til prosjektet?)

○ **Hvem? – Personer**

- Hvordan kommuniserer dine nærmeste leder vanligvis med deg? (Linjekommunikasjon.)
- Hvem får du mest informasjon av?
- Hvem kommuniserer du mest med?

Basert på din tidligere erfaring fra omstillingsprosesser i Spenncor:

- Synes du topplederen kommuniserer mer i omstillingsprosesser enn til vanlig?
- Synes du informasjonen du får fra topplederen er lik eller ulik den som kommer fra din nærmeste leder? (Oppstår det konflikt i budskapet som formidles av de to nivåene? Overkjører den ene den andre). Hvis ja: Hvilke konsekvenser har dette?
- Hvordan synes du går hvis det som formidles av informasjon om omstillingen møter motstand?
- Synes du lederne evner å gjenkjenne eventuell motstanden? Blir denne motstanden håndtert?

○ **Hvortid? - Når/Timing**

- Synes du informasjonen som regel kommer til riktig tidspunkt? (Kommuniseres det tidlig nok? Slik at det ikke dannes usikkerhet og frykt.)

○ **Hvorned? - Ressurser**

- Synes du vanligvis det beregnes nok tid både hos den som skal sende informasjonen og den som skal motta den?
- Opplever du at informasjonen vanligvis er av god kvalitet? (Settes det av nok kompetanse og økonomi til kommunikasjonen?)

PRIORITERE USIKKERHETSELEMENTER (5 MIN)

Hvor vil du plassert de ulike usikkerhetselementene?

Høy konsekvens			
Medium konsekvens			
Liten konsekvens			
Konsekvens/ Sannsynlighet	Lav sannsynlighet	Medium sannsynlighet	Høy sannsynlighet

- Av de usikkerhetselementene som falt innenfor rød: Hvordan vil du prioritere de?

BESKRIVE ÅRSAK OG SAMMENHENG (10 MIN)

- Tilslutt skal du forsøke kort å beskrive årsakssammenhengen til de utvalgte utfordringene eller mulighetene.
 - Kort beskriv hvilke kostnadsdrivere dette usikkerhetselementet påvirker, og hvordan det gjør det.
 - Tid, kost og/eller kvalitet?
 - Hvorfor mener du dette?

BAKGRUNNSSPØRSMÅL

Helt på tampen vil jeg gjerne stille noen bakgrunnsspørsmål:

Din alder? _____

Din stillingsbetegnelse? _____

Hvor lang erfaring har du i den stillingen du har nå eller liknende stillinger? _____

Tidligere erfaring med risiko-/usikkerhetsvurderinger? _____

NESTE MØTE

Neste steg i prosessen er for meg å samle all input fra de forskjellige intervjuene og samle disse til en liste over de viktigste utfordringene og mulighetene. Derfor vil jeg gjerne avtale det neste intervjuet nå. Har du et tidspunkt som kunne passe for deg?

I denne intervjurunden ønsker jeg å få trekke på ekspertgruppens erfaringer med tanke på å estimere sannsynlighet og konsekvens for de gitte usikkerhetselementene. Årsaken til at dette ikke kan gjøres i første runde er gruppen må estimere de samme usikkerhetselementene.

AVSLUTNING

Tusen takk for at du tok deg tid, til å svare på mine spørsmål.

Følgende intervjuguide ble brukt i den andre runden med intervjuer

MOTIVASJON

GÅ GJENNOM RESULTATENE FRA RUNDE 1

Samlet sett så fant ekspertgruppen mellom 70-100 utfordringer og muligheter totalt. Av disse ble 44 definert som viktige av ekspertgruppen, og tatt med i det videre arbeidet. Jeg har nå analysert disse dataene og sammenstilt de 5 viktigste utfordringene og mulighetene. Jeg kom fram til disse ved å analysere hva som gikk igjen hos flest av ekspertene og hvor viktig ekspertene mente dette var.

Har du i denne sammenhengen tenkt på noe siden sist vi traff hverandre som du mener kan være interessant for mitt arbeid? Hvis JA: Hva da?

FORBEREDTE SVAR

Hvorfor er det viktig å kvantifisere?

- Gir en pekepinn på hva som er viktig.

Hvilke estimerings skjevheter er vanlig i slike prosesser?

- For snevert

Hvorfor er ekspertene kvalifiserte til å svare?

- Handler om kommunikasjon, dermed er det kun de som jobber i bedriften som er kvalifisert til å svare.

TRENING

MÅLENE FOR PROSJEKTET "LØNNSOMME BYGG PÅ HØNEFOSS"?

Jeg har oppfattet at hovedmålet for prosjektet slik:

- En effektivisering på 56 mill i løpet av 18 måneder.

Det er dette jeg mener er kvaliteten på prosjektet. Altså at kvaliteten på prosjektet er i hvilken grad den klarer å oppnå 56 mill i effektiviseringsgevinster. Er du enig i det?

Åpne spørsmål:

- Hva tror du om disse målene? Tror det er mulig å oppnå gitt at man implementere prosjekt på en god måte?
 - Hva synes du om effektiviseringsmålet på 56 mill?
 - Hva synes du om tidsrammen på 18 måneder?

HVA TRENGER EKSPERTENE Å VITE OM ESTIMERING?

I estimeringsprosessen så skal vi benytte oss av prosent. Det vil si at du skal oppgi en vurdering i prosent både på sannsynlighet og på konsekvens. På konsekvens så er prosent satt i forhold til målene i prosjektet. Og de skal avrundes til nærmeste fem prosent.

Jeg har laget en modell som beskrives grunnlaget for tankegangen. Hvis vi ser på denne modellen i sammenheng med den første identifiserte muligheten. Nemlig intranettet.

Intranettet er i denne sammenheng kilden til risikoen. For i seg selv så er det ikke slik at intranettet påvirker dette prosjektets måloppnåelse direkte.

Den kan derimot gjøre det indirekte gjennom å danne et scenario som enten representere en mulighet eller en utfordring/trussel.

ESTIMERINGEN

USIKKERHETSELEMENT NR 1

Årsaken til muligheten

Bruken av intranettet.

Optimistisk årsaksscenario

- For spredt informasjonen raskt
- Flere ledd i organisasjonen deltar i å legge ut artikler
- For spredt de gode resultatene raskt
- Sterkt visuelt virkemiddel.

Pessimistisk årsaksscenario

- Intranettet oppdateres forsjelden
- Få deltakere som skriver innlegg.
- Konsulentene står for mye av artiklene.
- For ikke spredt de gode resultatene raskt
- For ikke fram hva som er gjort og hva

Muligheten

- Engasjerer og motiverer de ansatte til å endres.
- Bidrar til trygghet og forutsigbarhet, ved kontinuerlig å oppdateres med hva som er gjort og hva som skal gjøres.

Steg 1-3: Konsekvensscenarier

Pessimistisk: Hvis du skulle vært pessimistisk; Hvor mye fortære mener du at prosjektet kan bli gjennomført, gitt at scenarioet blir en realitet %

Optimistisk: Hvis du skulle vært optimistisk; Hvor mye fortære mener du at prosjektet kan bli gjennomført, gitt at scenarioet blir en realitet %

Mellomliggende: Hvis scenarioet blir en realitet; Hva tror du er mest sannsynlig %

Steg 5-7: Sannsynlighet for konsekvensscenarioene

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er det som blir igjen når man har summert de to andre: $1 - (... + ...) =$

Steg 8-9: Sannsynlighet for årsaksscenarioene

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et pessimistisk årsaksscenario? ...

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et optimistisk årsaksscenario? ...

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er gjennomsnittet av ... og

USIKKERHETSELEMENT NR 2

Årsaken til usikkerheten

Graden av ulikhet i budskapet/kommunikasjonen.
Oppstår det ulikhet i budskapet/kommunikasjonen?

Optimistisk årsaksscenario

Hele organisasjonen kommuniserer likt.
Toppledelsen kommuniserer det samme budskapet tiltross for forskjellige ansvarsområder.
De forskjellige hierarkiske nivåene kommuniserer likt. Budskapet som blir formidlet i den nedre delen av organisasjonen er likt det som kommuniseres i fra toppen.
Få og tydelige budskap blir gjentatt av samtlige ledd.

Pessimistisk årsaksscenario

Forskjellige deler av organisasjonen kommuniserer forskjellige budskap. Dette gjelder både på tvers og på langs:
Forskjellige nivåer i organisasjonen vektlegger og kommuniserer forskjellige budskap.
Forskjellig ledere kommuniserer forskjellige avhengig av ansvarsområde og kompetanse.
Flere konkurrerende budskap i organisasjonen.

Trusselen

Økt forvirring og frustrasjon blant de ansatte. Mindre forståelse for hvorfor det skal endres og hva som skal endres.
Svekket motivasjonen blant de ansatte til å endres.
De ansatte føler seg utrygghet.

Steg 1-3: Konsekvensscenarier

Pessimistisk: Hvis du skulle vært pessimistisk og gitt at scenarioet er blitt en realitet: Hvor mye mener de dette kan svekke kvaliteten på prosjektet? %

Optimistisk: Hvis du skulle vært optimistisk og gitt at scenarioet er blitt en realitet: Hvor mye mener de dette kan svekke kvaliteten på prosjektet? %

Mellomliggende: Hvis scenarioet er blitt en realitet; Hvor mye mener du mest sannsynlig det kommer til å svekke kvaliteten på prosjektet %

Steg 5-7: Sannsynlighet for konsekvensscenarioene

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er det som blir igjen når man har summert de to andre: $1 - (... + ...) =$

Steg 8-9: Sannsynlighet for årsaksscenarioene

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et pessimistisk årsaksscenario? ...

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et optimistisk årsaksscenario? ...

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er gjennomsnittet av ... og

USIKKERHETSELEMENT NR 3

Årsaken til usikkerheten

Spredningen av informasjon. Oppstår det ulikheter i spredningen av informasjon?

Optimistisk årsaksscenario

Hele organisasjonen får den informasjonen de trenger.

Informasjonen er fordelt slik at alle for den informasjonen som er tilpasset de.

De får samtidig nok bakgrunnsinformasjon om status i bedriften og endringens årsak.

Ansatte uten tilgang på intranett og andre elektroniske medier, får likevel nok informasjon gjennom andre kanaler.

Pessimistisk årsaksscenario

Forskjeller i tilgang på informasjon.

Ansatte uten tilgang på elektroniske virkemidler får ikke den samme informasjonen som de med tilgang.

Ansatte på eksterne lokasjoner, som byggeplasser, får ikke tilgang til informasjon. Ingen felles spredning av informasjonen på Hønefoss, ingen som kan samle alle ansatte.

Trusselen

Har ikke en felles virkelighetsforståelse.

Det har oppstått en følelse i deler organisasjonen at det ikke kommuniseres åpent og ærlig, fordi alle ikke får den samme informasjonen.

Får et sprik i organisasjonen med tanke på forståelse for endringen.

Får et sprik i organisasjonen i holdningen til endringen. Blir ikke en permanent kulturendring.

Steg 1-3: Konsekvensscenarier

Pessimistisk: Hvis du skulle vært pessimistisk og gitt at scenarioet er blitt en realitet: Hvor mye mener de dette kan svekke kvaliteten på prosjektet? %

Optimistisk: Hvis du skulle vært pessimistisk og gitt at scenarioet er blitt en realitet: Hvor mye mener de dette kan svekke kvaliteten på prosjektet? %

Mellomliggende: Hvis scenarioet er blitt en realitet; Hvor mye mener du mest sannsynlig det kommer til å svekke kvaliteten på prosjektet %

Steg 5-7: Sannsynlighet for konsekvensscenarioene

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er det som blir igjen når man har summert de to andre: $1 - (... + ...) =$

Steg 8-9: Sannsynlighet for årsaksscenarioene

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et pessimistisk årsaksscenario? ...

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et optimistisk årsaksscenario? ...

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er gjennomsnittet av ... og

USIKKERHETSELEMENT NR 4

Årsaken til usikkerheten

Hvordan man takler motstand?

Optimistisk årsaksscenario

Motstanden mot endringene blir registrert. Alle endringsforslag blir mottatt og vurdert. Da ansatte føler det naturlig å komme med endringsforslag. De ansatte føler seg sett og hørt. I kommunikasjon er det tatt høyde for de lange tradisjonen på Hønefoss. Man er klar over at noen grupper trenger mer oppmerksomhet enn andre. Ovenfor disse gruppene blir kommunikasjonen intensivert.

Pessimistisk årsaksscenario

Må klare å nå de som er mest motvillig. Klarer ikke å benytte innspillene fra gulvet. Motstanden mot endringene kommer ikke fram i linjekommunikasjonen. Motstanden blir ikke forstått. Kommunikasjonen tar ikke høyde for de lange tradisjonene som eksisterer. Noen avdelinger er mer motvillig enn andre.

Scenarioet

Feil ting blir satt i gang
Fører til svekkelse av motivasjonen
Fører til økt frustrasjon
Økt motstand eller vegring mot endringen

Steg 1-3: Konsekvensscenarier

Pessimistisk: Hvis du skulle vært pessimistisk og gitt at scenarioet er blitt en realitet: Hvor mye mener de dette kan svekke kvaliteten på prosjektet? %

Optimistisk: Hvis du skulle vært optimistisk og gitt at scenarioet er blitt en realitet: Hvor mye mener de dette kan svekke kvaliteten på prosjektet? %

Mellomliggende: Hvis scenarioet er blitt en realitet; Hvor mye mener du mest sannsynlig det kommer til å svekke kvaliteten på prosjektet %

Steg 5-7: Sannsynlighet for konsekvensscenarioene

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er det som blir igjen når man har summert de to andre:
 $1 - (... + ...) =$

Steg 8-9: Sannsynlighet for årsaksscenarioene

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et pessimistisk årsaksscenario? ...

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et optimistisk årsaksscenario? ...

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er gjennomsnittet av ... og

USIKKERHETSELEMENT NR 5

Årsaken til usikkerheten

Hvem kommuniserer? Arbeidsledernes rolle.

Optimistisk årsaksscenario

Det gis informasjonspakker til arbeidslederne slik at de har god oversikt over budskapet. Det inngås i dialog med arbeidslederne, for å få tak innspill samt bedre arbeidsledernes forståelse av endringen. Informasjonen som sendes til arbeidslederne er av interesse for de. Arbeidslederne forstår sin viktige rolle som informasjonsflaskehals.

Pessimistisk årsaksscenario

Kommunikasjonen klarer ikke å sette arbeidslederne i stand til å få fram det store bildet/bakgrunnsinformasjon. Klarer ikke å skape forutsigbarhet for arbeidslederne. Gis for mye irrelevant informasjon til arbeidslederne. Arbeidslederne fungerer som et filter. Hindrer informasjonsspredningen.

Trusselen

Økt forvirring og frustrasjon blant de ansatte. Mindre forståelse for hvorfor det skal endres og hva som skal endre
Svekket motivasjonen blant de ansatte til å endres
De ansatte føler seg utrygghet.

Steg 1-3: Konsekvensscenarier

Pessimistisk: Hvis du skulle vært pessimistisk; Hvor store forsinkelser mener du det kan føre til for prosjektet, gitt at trusselen blir en realitet %

Optimistisk: Hvis du skulle vært optimistisk; Hvor store forsinkelser mener du det kan føre til for prosjektet, gitt at trusselen blir en realitet %

Mellomliggende: Hvis trusselen blir en realitet; Hvor store tror du mest sannsynlig forsinkelsene kommer til å bli %

Steg 5-7: Sannsynlighet for konsekvensscenarioene

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er det som blir igjen når man har summert de to andre:
 $1 - (... + ...) =$

Steg 8-9: Sannsynlighet for årsaksscenarioene

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et pessimistisk årsaksscenario? ...

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et optimistisk årsaksscenario? ...

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er gjennomsnittet av ... og

USIKKERHETSELEMENT NR 6

Årsaken til usikkerheten

Hvor kommuniseres det? Graden av uformell kommunikasjon.

Optimistisk årsaksscenario

Den uformelle kommunikasjon søker å understøtte den formelle.
Det er god oversikt over hvem som kommuniserer hva. Slik at disse kan stilles til ansvar.
Hindrer ryktespredning og at en fjær blir til ti høns
De viktigste diskusjonene skjer i formelle fora.

Pessimistisk årsaksscenario

Det kommuniseres mye i uformelle kanaler
Mye og rask ryktespredning.
Det eksistere lite kontroll over kommunikasjonen.
Mange beslutninger tas på bakgrunn av uformell kommunikasjon.
Personer som ikke sitter på formell makt, kan ha stor uformell innflytelse. Disse gjøres enda mer innflytelses rike ved mye uformell kommunikasjon.
Vanskelige å holde noen ansvarlig for den uformelle kommunikasjonen.
Den uformelle kommunikasjonen er den viktigste informasjonskanalen for deler av de ansatte.

Trusselen

Økt forvirring blant de ansatte
Svekket motivasjonen blant de ansatte til å endres.
Lite fokusert informasjon.

Steg 1-3: Konsekvensscenarier

Pessimistisk: Hvis du skulle vært pessimistisk og gitt at scenarioet er blitt en realitet: Hvor store forsinkelser mener du dette kan føre til? %

Optimistisk: Hvis du skulle vært pessimistisk og gitt at scenarioet er blitt en realitet: Hvor mye store forsinkelser mener du dette kan føre til? %

Mellomliggende: Hvis scenarioet er blitt en realitet; Hvor stor mener du mest sannsynlig forsinkelsen kommer til å bli? %

Steg 5-7: Sannsynlighet for konsekvensscenarioene

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at man for konsekvenser av typen optimistiske, gitt at scenarioet inntreffer?

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er det som blir igjen når man har summert de to andre: $1 - (... + ...) =$

Steg 8-9: Sannsynlighet for årsaksscenarioene

Pessimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et pessimistisk årsaksscenario? ...

Optimistisk: Hvor sannsynlig mener du det er at scenarioet kommer til å inntreffe gitt et optimistisk årsaksscenario? ...

Mellomliggende: Den mellomliggende verdien er gjennomsnittet av ... og

VEDLEGG 3 - OPPTAK FRA INTERVJUENE

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd. Dette utgjør til sammen 14 timer og 28 minutter med opptak, som kan gjøres tilgjengelig ved behov.